

# Pro

БИЗНЕС

№ 1 февраль 2008

## ЭТОТ МНОГОЛИКИЙ... КОНСАЛТИНГ

Помощь по всем  
направлениям

## Жесткая интеграция

Сделки M&A – инструмент  
для динамично  
развивающегося бизнеса

# ПЕРСОНА АНДРЕЙ РЯСИН



# Новая Mazda6

Свой закон

На правах рекламы.

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР MAZDA

**ДРИМ**  **КАР**

г. Ставрополь, пр-т Кулакова, 16а, тел. (8652) 39-39-99

г. Пятигорск, Черкесское шоссе, 33, тел. (8793) 31-93-93

г. Минеральные Воды, автомагистраль «Кавказ», 348 км, тел. (87922) 6-23-23

[www.mazda.dream-car.ru](http://www.mazda.dream-car.ru)



*ZOOM-ZOOM*

Перевоплощение Mazda6 состоялось. Она пришла в новом облике. И установила свой закон эволюции.  
Новая Mazda6 одновременно стала азартнее и комфортнее. Больше и легче. Мощнее и экономичнее.  
Объединить противоположности, сохранив достоинства. Таков закон Mazda6.

**Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.**

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия по Южному федеральному округу. Свидетельство ПИ № ФС 10-6668

Учредитель и издатель ООО «Издательский дом «МедиаПРО»

Генеральный директор – Ирина Боголюбова

Директор – Галина Белозерцева

**Редакция**

Главный редактор – Ирина Боголюбова

Арт-директор – Виктория Мальцева

Ответственный редактор – Елена Золоторева

Редактор – Александр Быков

Над номером работали – Алла Акопьян, Александр Быков

Александр Золоторев, Елена Михина, Алена Василенко

Мария Зорина, Константин Ольшанский, Юлия Лесных

Валерия Федоренко, Ирина Стецкова, Ашхен Галстян

Эдуард Майрамян, Валерия Водолажская, Геннадий Хазанов

Дизайн, верстка – Виктория Мальцева

Фото – Ксения Мельник, Алексей Батурин

Фото обложки и персоны – Сергей Гнездилов

Корректор – Нина Погожева, Анна Стеблянская

**Рекламный отдел**

Коммерческий директор – Виктория Арканникова

Коммерческий отдел – Владислав Воробьев

Татьяна Иноземцева, Анастасия Дорошева

Размещение рекламы – (8652) 47-48-00

**Административный отдел**

Елена Мазная, Елена Свиридова, Нина ИллENZEER

Александр Лобанов, Николай Мытарев, Константин Воротников

**Адрес редакции и издателя:**

355041, г. Ставрополь, ул. Мира, 355/ул. Ломоносова, 38

тел. (8652) 941-601

Адрес в Интернете: [www.mediapro26.ru](http://www.mediapro26.ru)

e-mail: [mail@pro26.ru](mailto:mail@pro26.ru)

За содержание рекламы ответственность несет рекламодатель.

Перепечатка материалов журнала Proкрай БИЗНЕС невозможна без письменного разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал Proкрай БИЗНЕС обязательна.

Мнение редакции может не совпадать с точкой зрения авторов.

**Отпечатано в типографии «Полиграфсервис».**

Номер подписан в печать 01.02.08 г.

**Тираж 7000 экз.**

**Распространяется бесплатно**

**Акция ЖУРНАЛ В ПОДАРОК**

в бизнес-центрах, банках, страховых компаниях, юридических агентствах, строительных компаниях

**VIP-РАССЫЛКА**

Прямая почтовая доставка журнала руководителям предприятий и организаций Ставропольского края

**ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ ЖУРНАЛА**

Рекламодателям и партнерам журнала

# Содержание

Деловая информация  
**Трейдера в России 6**  
Результаты проведенного исследования



**Эффективное объединение? 7**  
Что такое саморегулируемая организация



Сегмент рынка  
**В поисках грамотного управдома 8**  
Грамотное управление собственностью



**Жесткая интеграция 10**  
Сделки M&A – инструмент для динамично развивающегося бизнеса



Государство и рынок  
**Ну, очень малый бизнес 14**  
«Достижения» малого и среднего бизнеса



Национальный проект  
**Инвестиции в семью: не стоит жадничать... 16**  
2008 год – Год семьи



Персона

## Душевный формат коммерческого эфира 20

Заветное желание Андрея Рясина



Обзор

## Этот многоликий... консалтинг 26

Помощь по всем направлениям



Банковское дело

## Деньги на ветер? Если ветер попутный... 32

Благотворительность или спонсорство?



Уроки прошлого

## Желая принести посильную помощь... 34

Дело, полезное всему обществу



Суд идет

## Спор по поводу спора 36

Закон должен говорить со всеми одинаково

Отдел кадров

## Руководитель и коллектив: кто кого? 40

Практика управления коллективом

Тест

## Стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации 42

Делопроизводство

## Что написано пером 44

Правила составления делового письма



Наш эксклюзив

## Жили – были три инвестора 52

Ежемесячный проект об инвестициях

Рейтинг

## Топ 40 российских брендов 56

## Где живешь? В палатах! 57



Легенды Запада

## Небо в алмазах 58

Swarovski и De Beers



Купеческий ряд

## Вы из «Третьяковки»? С легким паром! 60

Познавательное и поучительное путешествие в  
прошлое

Зеркало жизни

## Что же дальше, маленький человек? 62

Чарли Чаплин



## Календарь 64

В подготовке материалов номера принимали участие члены экспертного совета:

**Сергей Владимирович Анисимов**  
генеральный директор  
ОАО «Молочный комбинат  
«Ставропольский»

**Светлана Алексеевна Беленко**  
коммерческий директор  
ЗАО «Швейная фабрика «Весна»

**Василий Федорович Бельченко**  
начальник управления по  
обеспечению деятельности  
Совета по экономической  
и общественной безопасности СК

**Игорь Иванович Епринцев**  
депутат ГДСК, председатель  
комитета по бюджету, налогам  
и финансово-кредитной политике

**Александр Николаевич  
Золоторев**  
начальник отдела по работе  
с компаниями филиала ОАО  
«МДМ-Банк» в г. Ставрополь, к.э.н.

**Татьяна Вячеславовна Мурга**  
заместитель директора  
по экономике и финансам  
ОАО «Ставропольский  
пивоваренный завод»

**Георгий Олегович Нефетиди**  
директор ООО «Росгосстрах-Юг» –  
Главное управление по  
Ставропольскому краю

**Татьяна Александровна  
Погорелова**  
управляющий филиалом  
ОАО Банк «ВТБ» в г. Ставрополе

**Елена Ивановна Рыбалко**  
начальник сектора общественных  
связей Северо-Кавказского банка  
Сбербанка России >

**Оксана Владимировна  
Свердлова**  
генеральный директор  
ОРТЦ «Ставрополь»

**Ольга Викторовна Тимофеева**  
продюсер специальных проектов  
редакции информационного  
вещания телекомпании  
«АТВ – Ставрополь»



### Елена Ивановна Рыбалко

Родилась в Краснодарском крае.  
С отличием закончила Ростовский государственный университет по специальности «Журналистика».  
Стаж работы в региональных СМИ – 13 лет.  
С 1992 года – корреспондент газеты «Ставропольская правда», редактор отдела политики.  
Член Союза журналистов России.  
Лауреат краевой журналистской премии им. Г. Лопатина.  
С 2003 года – начальник сектора общественных связей Северо-Кавказского банка  
Сбербанка России.



*целостреленным*



*заспиртованым*



*успешным*



*независимым*



*индивидуальным*

сертифицировано

# СЗ Золотая Элита

ТОРК «ГАЛЕРЕЯ»  
Маршала Жукова, 8  
2 этаж, (8652) 29-64-62

ТЦ «Кейсария»  
Пушкина, 18  
(8652) 24-76-99

50 лет ВЛКСМ, 16/6  
(8652) 55-49-55

# Трейдеры в России

Текст Ашхен Галстян, Юлии Лесных



Кафедры «Финансы и кредит» и «Мировые информационные ресурсы и электронный бизнес» Ставропольского государственного университета провели исследование в рамках научно-образовательной программы «Электронная коммерция на финансовых рынках: фондовые операции».

Несмотря на то, что имеется разный уровень профессиональной подготовки трейдеров (потенциальных и действующих), исследователи отмечают, что в России значительными темпами расширяется не только инвестиционная база (номенклатура торгуемых инструментов), но и число тех, кто осознает и активно начинает использовать преимущества фондового рынка для приумножения своих доходов.

До недавних пор для небольшого инвестора существовал только один способ принять участие в фондовой торговле – заключить договор с брокерской компанией, открыть счет и пытаться заработать, отдавая брокеру указания. И, естественно, выплачивая комиссионные в размере от нескольких десятых до семи процентов от суммы сделки. Кроме того, брокер, исполняя клиентский ордер, всегда мог дожидаться благоприятного движения цен и, совершив сделку по лучшей цене, получить дополнительную выгоду. При таком положении не существовало условий для эффективной работы на рынке, поскольку у трейдера не было ни доступа к текущей информации о торгах, ни возможности оперативного реагирования на изменения ситуации, следовательно, ведение дэйттрейдинга исключалось. Необходимость уравнивать больших и малых инвесторов привела к развитию электронных коммуникационных сетей и систем прямого доступа к крупнейшим мировым биржевым площадкам. Это явилось поистине революционным шагом в развитии индустрии рынка ценных бумаг, так как именно это позволило частным инве-

сторам отказаться от услуг брокеров-посредников при управлении собственными инвестиционными портфелями и приступить к самостоятельному участию на фондовом рынке. В результате количество клиентов, зарегистрированных Участниками торгов в Системе торгов Фондовой биржи ММВБ, на 1 января 2007 г. составило 230 907 чел., что в 2 раза превышает показатели, достигнутые на 1 января 2006 г. (109 789 чел.). Проведенный сотрудниками лаборатории «Инфокоммуникационные технологии финансовой экономики» СГУ опрос участников рынка выявил, что основной аргумент в пользу коммуникационных систем прямого доступа – это «большой выбор инструментов и продуктов» (65% опрошенных). Среди свойств, определяющих жизнеспособность и эффективность функционирования таких систем на фондовом рынке, респонденты называли: быстрое исполнение и подтверждение (91%), бегущая лента котировок (56%), управление портфелем в режиме реального времени благодаря быстрой обратной связи – возможность применять собственные стратегии (52%) и др. И все же, что определяет успех трейдеров на финансовом рынке? Сотрудники лаборатории нам ответили: «Не случайно наш коллектив – это симбиоз финансистов и специалистов в области информационных технологий в экономике. Эта сфера предполагает понимание фундаментальных основ экономических процессов; мобильность, умение искать, находить и анализировать значительные объемы информации; и тре-



ть, не менее важное, – «чувство рынка», «чувство толпы» и владение ее психологией. Финансовый рынок дает широкие возможности – от реализации консервативных инвестиционных стратегий (в частности, с использованием рынка облигаций) до высокорисковых операций на валютном рынке FOREX, который с определенной долей условности можно назвать «интеллектуальным казино». При этом вы можете как самостоятельно нести ответственность за свои поступки за счет удаленных систем прямого доступа, предоставляемых многими профессиональными посредниками, действующими в Ставропольском крае, так и делегировать эту ответственность, став пайщиком любого из функционирующих в регионе паевого фонда (акций, облигаций, смешанных и индексных фондов). В ситуациях, аналогичных наблюдаемой в настоящий момент, мы бы рекомендовали рядовому инве-

стору рынка акций, в том числе держателям ПИФов, сохранять рынок циклично, а каждый из достигаемых ранее локальных максимумов превышал предыдущий уровень. Поэтому в перспективе велика вероятность того, что рынок скорректируется. Более профессиональным участникам можно попытаться открыть длинные позиции из расчета на уже упомянутую коррекцию». Отметим: финансовый рынок – неотъемлемая часть нашей действительности, от которой сложно отгородиться нежеланием знать и понимать ее. Ведь, по словам Анастасии Аксанова, президента Региональной ассоциации банков, объем мирового финансового рынка в 3 раза превышает объем мирового ВВП. Поэтому необходимость понимать суть происходящих на нем процессов становится обязанностью современного образованного человека.

# Эффективное объединение?

Текст Ашхен Галстян

Малый и средний бизнес – это опора любой страны с развитой рыночной экономикой. Однако в современной России предпринимательство столкнулось с целым рядом проблем. В итоге получается, что той самой опоры в лице малого и среднего бизнеса в России становится все меньше – с каждым годом уменьшается число лиц, которые хотели бы заняться бизнесом. Но решение вопроса есть!

Как рассказал, председатель ставропольского отделения общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» Сергей Харитонов, для решения вопроса нужно объединение усилий всех заинтересованных сторон – предпринимателей и представителей власти. А наиболее эффективным и действенным инструментом для такого рода взаимодействия являются так называемые саморегулируемые организации. Что такое саморегулируемая организация? В соответствии со ст. 3 Закона № 315-ФЗ от 1 декабря 2007 года, саморегулируемые организациями признаются некоммерческие организации, созданные в целях саморегулирования, основанные на членстве, объединяющие субъектов предпринимательской деятельности исходя из единства отрасли производства товаров либо объединяющие субъектов профессиональной деятельности определенного вида. Это не что иное, как объединение предпринимателей по направлениям бизнеса. В дореволюционной России всевозможные гильдии и ассоциации были обычным делом. Бизнес был объединен и таким образом вступал во взаимодействие с властью. Так эффективно решались насущные вопросы и, собственно, именно так они решаются сегодня в других странах с рыночной экономикой. К примеру, в большинстве стран Европы предприниматель не может не быть членом внутриотраслевого объединения, если, конечно, он стремится к успешному разви-

тию своего бизнеса. Эффективность объединения организаций на Ставрополье уже доказана на примерах гильдии риелторов, ассоциации врачей частной практики. Но как же создать саморегулируемую организацию? Данная некоммерческая организация должна быть создана в соответствии с ГК РФ и законом «О некоммерческих организациях» и, кроме того, должна отвечать ряду требований: – объединение в составе саморегулируемой организации в качестве ее членов не менее 25 субъ-

ектов предпринимательской деятельности или не менее 100 субъектов профессиональной деятельности, если федеральными законами в отношении таких саморегулируемых организаций не установлено иное; – наличие стандартов и правил предпринимательской или профессиональной деятельности, обязательных для выполнения всеми членами саморегулируемой организации; – обеспечение саморегулируемой организацией дополнительной имущественной ответственности каждого ее члена перед

потребителями произведенных товаров, услуг и работ и иными третьими лицами установления в отношении членов саморегулируемой организации требования страхования и/или посредством формирования компенсационного фонда саморегулируемой организации. Некоммерческая организация приобретает статус саморегулируемой организации с даты внесения сведений о ней в государственный реестр саморегулируемых организаций. Реестр ведет уполномоченный федеральный орган исполнительной власти.



# В поисках грамотного управдома...

Текст Константина Ольшанского

Три года назад вступил в силу новый Жилищный кодекс – реформаторский, стопроцентно рыночный. На него возлагали большие надежды, которые и поныне... не сбылись. Почему?

Идеология нового Жилищного кодекса в принципе проста и понятна. Раз есть право собственности как на квартиру, так и на места общего пользования, то должны быть и обязанности. В том числе и обязанность грамотно управлять собственностью. Новый ЖК РФ предлагает три вида такого управления. Первый – прямое, когда владельцы жилья персонально заключают договоры с подрядчиками и организациями, поставляющими ресурсы – тепло и воду, свет и газ. Второй – заключение договора с управляющей компанией (УК), которая должна заниматься всеми вопросами обслуживания многоквартирного дома. Наконец, третий – объединение жителей в товарищество собственников жилья (ТСЖ), которое и получает полномочия по части управления домом.

У каждого варианта есть свои плюсы и минусы. Но право выбора формы управления предоставлено жильцам, причем определиться с выбором они должны были до 1 января 2008 года. Однако, по данным регионального Управления жилищно-строительного надзора, из 25 тысяч многоквартирных домов в крае собственники около 4 тысяч домов выбрали непосредственное управление, жители порядка одной тысячи домов – услуги управляющих организаций, жители немногим более двухсот домов объединились в товарищества собственников жилья. Все остальные многоэтажки остаются без хозяина. Соответственно,

теперь уже местные администрации до 1 мая 2008 года должны «назначить» управляющие компании, предварительно отобрав их в ходе открытого конкурса. Но из кого отбирать – вот вопрос! В Ставрополе, например, из ныне действующих 17 управляющих компаний 14 – это вчерашние ЖЭУ и ЖРЭП, которые всего лишь поменяли вывеску. А от смены вывески прибавки в качестве работы, как известно, ждать не приходится. И тем не менее, можно предположить, что мэрия предложит горожанам за неимением лучшего услуги этих контор. Подтверждение этому – недавний случай: жильцы нескольких домов в Ленинском районе Ставрополя, недовольные качеством работы своего ЖЭУ (преобразованного, кстати, мэрией в управляющую компанию), на общем собрании выбрали себе другого «управдома» – частную фирму. Однако работники ЖЭУ отказались передавать «частникам» техническую документацию на дом, без которой невозможно было начать работу по обслуживанию жилья. Жильцы обратились в краевое Управление антимонопольной службы, и только после ее вмешательства вся необходимая документация была передана новому «управдому». А сколько еще подобных ситуаций, когда жильцы боятся жаловаться?!

Далее. В соответствии с новым Жилищным кодексом, жильцы квартир в многоэтажных домах являются собственниками не только всех технических помеще-

ний – межквартирных лестничных площадок, лестниц, лифтов, лифтовых и иных шахт, коридоров, технических этажей, чердаков, подвалов, в которых имеются инженерные коммуникации. Такой же общедолевым имуществом являются и земельный участок под многоквартирным домом, и придомовая территория. По закону распоряжение этим имуществом осуществляется по соглашению всех его участников, т. е. теперь если какой-то бизнесмен захочет разместить на придомовой территории или в самом доме, допустим, торговую точку, он обязан согласовывать это с общим собранием жильцов. Но если перевод технических помещений в общедолевую собственность произошел автоматически после вступления в силу

новых положений жилищного законодательства, то с реализацией права собственности на придомовую территорию – масса проблем.

Сначала нужно организовать общее собрание жильцов, на котором большинством голосов необходимо принять решение об оформлении земли в собственность. На этом же собрании нужно выбрать уполномоченное лицо, которое будет представлять интересы жильцов в многочисленных инстанциях. Далее предстоит собрать все документы и получить у местных чиновников разрешение на проведение межевания, т. е. определения границ земельного участка. Межевание – процесс непростой и, главное, дорогой, он может обойтись жильцам дома в не-



сколько тысяч, а то и десятков тысяч рублей. После этого жильцам нужно пережить долгий процесс согласования межевых документов, постановки земельного участка на учет в Кадастровой палате и, наконец, непосредственно регистрации права собственности на эту землю в Регистрационной палате.

Все это может затянуться на многие месяцы, а то и на годы. Скажем, в Ставрополе сегодня оформили право собственности на придомовую территорию жильцы только трех домов – на это у них ушло примерно по два года. Примечательно, что оформить свой участок в собственность спешат только жильцы тех многоэтажек, перед которыми стоит угроза уплотнительной застройки, остальные об этом вопросе даже не задумываются. Тем более, что до сих пор не существует единых принципов определения границ земельных участков, территорий общего пользования (детских, спортивных, бельевых площадок, тротуаров, площадок для мусорных контейнеров, трансформаторных подстанций, канализационных и водопроводных колодцев, скверов, автостоянок), а также критериев четкого определения владельцев участков, по которым пролегают коммунальные сети.

А теперь представьте среднестатистический двор в спальном районе – полгектара земли между четырьмя многоквартирными домами. Можно ли «почестному» разделить эту территорию? Какому дому отписывать, скажем, детскую площадку или парковку? Кто будет отвечать (и, соответственно, оплачивать) за работы по межеванию участков, по которым проходят инженерные сети (это могут быть или органы местного самоуправления, или жильцы, которые покрывают эти расходы за счет уплаты земельного налога). Можно, конечно, ориентироваться на так называемые устоявшиеся границы. Например, значащиеся в документах местных исполкомов, оформлявших земли под панельными «холодильниками» советской эпохи. Но за последние

годы в результате уплотнительной внутриквартальной застройки эти границы заметно изменились, что особенно хорошо видно в спальнях районах Ставрополя и Пятигорска.

Муниципалитеты, надо сказать, пытаются решать эти проблемы. Например, в Пятигорске все расходы по межеванию и отводу земельных участков взял на себя городской бюджет; на эти цели в нынешнем году будет потрачено более 4 млн. рублей. В Ессентуках совместные территории двух-трех и более «высоток» решили оставлять в ведении города, чтобы между жильцами соседних домов не возникали конфликтные ситуации. Результат очевиден – в городах Кавминвод, а также в Невинномысске придомовые территории чин по чину оформлены уже в половине многоквартирных домов. А в Краснодарском крае и Ростовской области эта цифра вообще приближается к 100% – там оперативно разработали собственные правила формирования земельных участков и при абсолютной поддержке местных властей внедряют их в жизнь. В Ставрополе же, напомним, с придомовой территорией определились жители всего лишь трех домов.

Между тем, собственность, еще раз повторим, это не только права, но и обязанности. Так, жильцам того дома, к которому отойдет контейнерная площадка для мусора, нужно будет исправно платить дворнику за содержание этой площадки. Кроме того, закон гласит, что жильцы тех домов, которые оформили право собственности на придомовую территорию, обязаны уплачивать налог за эту землю. Впрочем, налоговая ставка невелика, допустим, жильцы стандартной «двушки» площадью 60 квадратных метров будут уплачивать не более 300 рублей в год. Но и эти три сотни платить у людей особого желания нет.

Равно как нет желания заниматься и разработкой документов, регламентирующих «правила общежития». Хотя «Соглашение о совместном проживании в доме», например, может содержать весьма важные для всех нормы. Скажем, владелец каж-

дой квартиры имеет право на совместное пользование и управление общей долевой собственностью, но использовать квартиру в коммерческих целях без разрешения общего собрания жильцов он не вправе. Только объединение собственников может решать такие вопросы, как продажа общей собственности (подвалов, чердаков, зеленых насаждений), объединение или разделение квартир.

Или возьмите «Правила внутреннего общежития дома». Там могут быть прописаны следующие требования: квартиры нельзя использовать под офисы, мастерские, складские помещения, хранить в них взрывоопасные вещества и материалы; содержание кошек и собак нужно согласовывать с собственниками подъезда; за пределами фасада дома нельзя вывешивать белье и иные вещи, нельзя вытряхивать вещи с балкона, выбрасывать мусор и окурки с балкона и из окон; нельзя курить в местах общего пользования, в подъездах, холлах и на лестничных клетках; на придомовой территории нельзя выгуливать собак; в местах проходе-

ния подземных коммуникаций запрещается высаживать деревья; нельзя ставить машины на придомовой территории на сигнализацию с 22.00 до 8.00; жильцы не могут самовольно устанавливать на крышах и наружных стенах домов индивидуальные антенны и т. д.

Причем существует широкий спектр мер воздействия на нарушителей, от устного предупреждения до принудительной продажи квартиры. Но, как показывает практика, и в этом случае право принимать «Соглашение...» и «Правила...» у жильцов каждого дома есть, а реализовать это право почти никто не спешит. Даже в краевом центре можно по пальцам пересчитать многоквартирные дома, где приняты подобные внутримдомовые «уставы». То есть ситуация аналогична той, что сложилась с реализацией и других положений нового Жилищного кодекса РФ. А в результате... Хотели как лучше, но получилось с управлением собственностью как всегда. И в пору во весь голос кричать: «Ау! ищем грамотных управдомов...»

➤ Только объединение собственников может решать такие вопросы, как продажа общей собственности (подвалов, чердаков, зеленых насаждений), объединение или разделение квартир.



# Жесткая интеграция

Текст Александра Золоторева



Интеграционные операции (M&A) – инструмент, без которого сложно представить динамично развивающийся бизнес. Для Ставропольского края 2008 год, по мнению экспертов, может стать годом активного использования этого инструмента в целях активизации эффективных бизнес-процессов.

## > Формы интеграционных сделок

Комбинации бизнесов могут принимать любые из доступных и не запрещенных законом форм. С точки зрения контроля, инвестирования и обязательств, наиболее жесткими формами интеграции являются слияние и поглощение.

**Слияние (merger)** представляет

собой сделку, в результате которой происходит объединение двух или более компаний в одну с сохранением состава собственников. Слияние может осуществляться различными способами, в том числе путем реорганизации, сопровождающейся конвертацией акций сливающихся корпораций. **Поглощение (takeover, acquisition)** представляет собой сделку, в результате

проведения которой происходит переход прав собственности на компанию, чаще всего сопровождающийся заменой менеджмента купленной корпорации и изменением ее финансовой и производственной политики. Менее радикальная форма объединения – это **совместное предприятие**, обычно означающее формирование и взаимное владение компаниями-

партнерами третьей организацией, чаще всего – для достижения определенной локальной цели. Самая мягкая форма обязательства в стратегической комбинации – **альянс**, представляющий собой формальный совместный проект двух независимых компаний, реализуемый для достижения конкретной цели (лицензирование технологии, продукта или интеллектуальной собственности другой организации).

## Ради чего?

Причины начала процессов по слиянию или поглощению могут быть различными. Чаще всего выделяют следующие:

1. Необходимость устранения либо исправления последствий, возникших вследствие недостаточной эффективности функционирующей корпорации. В этом случае сделки M&A выступают рыночным регулятором эффективности хозяйственных операций.
2. Использование возможностей операционной синергии. Синергия, или синергический эффект (от греч. *synergos* – вместе действующий), – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта. Слияния и поглощения зачастую открывают возможности использования преимуществ, связанных с горизонтальной или вертикальной интеграцией хозяйственных процессов. Вертикальная интеграция может обеспечивать лучшую координацию при использовании взаимодопол-



няющих высокоспециализированных активов на различных стадиях производственного процесса. Горизонтальная интеграция позволяет добиться экономии в условно постоянных расходах и реализовать экономию на масштабах производства.

3. Использование потенциала финансовой синергии. В некоторых случаях простая интеграция денежных потоков может обеспечить положительный эффект: если потоки финансовых ресурсов в двух компаниях не слишком связаны между собой, слияние может содействовать стабилизации финансового положения объединенной компании. Слияние обеспечивает упрочение финансовой базы финансовых операций, а это в свою очередь повышает кредитоспособность фирмы и позволяет ей претендовать на привлечение более крупных займов.

4. Слияния и поглощения могут оказаться удобной формой вывода части капитала из отраслей, столкнувшихся со спадом, особенно с долговременным сокращением спроса на их продукцию. Диверсификация способна дать старт реструктуризации всей хозяйственной стратегии фирмы, переноса центра тяжести в ее деятельности на выпуск новых для нее продуктов и оказания новых услуг.

5. Реструктуризация хозяйственных операций в результате перехвата корпоративного контроля может сопровождаться перераспределением ресурсов между основными участниками хозяйственных операций, осуществляемых корпорацией (stakeholders), – владельцами фирмы, менеджерами, кредиторами, рабочими и др. Это может быть связано, например, с ликвидацией прямых последствий неэффективного управления и, соответственно, может сопровождаться отказом от невыгодных контрактов, обменом ранее выпущенных облигаций, требующих больших процентных выплат, на акции, увольнениями и привлечением новых наемных работников на более выгодных для фирмы условиях. Тем самым, перераспределение средств в

пользу акционеров может означать, по крайней мере, некоторое ограничение монополистической практики на рынках факторов производства, но вместе с тем может характеризоваться и усилением монополистских тенденций на тех же рынках.

6. Стремление к усилению монополистических позиций фирмы. Слияния и поглощения могут ставить своей целью укрепление монополистических (олигополистических) позиций фирмы. В частности, стратегия фирмы может предполагать поглощение корпорации-конкурента.

### Этапы сделок M&A

Структурирование процесса слияния и поглощения, выбор определенной методологии проведения сделки являются крайне важными этапами подготовки и реализации сделки M&A. Определение последовательности этапов, а также предшествующий сделке правовой анализ (Due diligence), проводимый в рамках сделки по M&A, позволяют хозяйствующим субъектам исключить или в значительной степени минимизировать возможные негативные последствия сделки. Выделяются основные этапы сделок: консультирование по приобретению бизнеса и консультирование по продаже бизнеса, о которых подробнее мы поговорим позднее.

### Сопровождение сделки

Выбор консультанта (или посредника) в сделках M&A является одним из важнейших моментов, так как речь идет о следующих мероприятиях:

- организация взаимодействия сторон сделки (протокол о намерениях, организация заседаний для обсуждения принципиальных вопросов и т. п.);
- разработка схем минимизации выявленных в ходе Due diligence рисков, которые не готов принять покупатель;
- структуризация сделки;
- построение схемы, гарантирующей исполнение обязательств сторонами (ограничение управленческой компетенции до завершения сделки; система обременений и пр.);

## > Справка

### Due diligence

Проведение специального исследования перед заключением сделки представляет собой важную меру по устранению риска при приобретении компании-цели (объединении компаний). Предметом проверки, как правило, выступают:

- правовой статус предприятия и его правосубъектность (учредительные документы, создание предприятия, органы управления и пр.);
- легитимность прав контрагентов по сделке (владельцев предприятия);
- правомочность владения активами (недвижимость, финансовые вложения, нематериальные активы и пр.);
- выявление обязательств, не отраженных в бухгалтерском учете предприятия (индоссированные векселя, участие в полном товариществе, обязательства из трудовых контрактов с топ-менеджментом, залоги, поручительства и пр.);
- действительность наиболее существенных обязательств (крупные сделки, сделки с заинтересованностью, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность);
- достоверность бухгалтерского учета и отчетности;
- законность финансовых схем (оптимизация налогообложения и др.).

### Оценка бизнеса

Цена – одно из главных условий сделки M&A, производная от стоимости приобретаемого бизнеса. Это объективный показатель результатов его функционирования, а оценка стоимости бизнеса – это, по сути, финансовый, организационный и технологический анализ текущей деятельности и перспектив оцениваемого предприятия. Так же как и Due diligence, оценка является проектной работой, требующей профессионального подхода. В ряде случаев независимая объективная оценка бизнеса помогает сторонам прийти к соглашению по данному вопросу.

Как и юрист, и аудитор, при проведении Due diligence оценщик истребует значительное количество документов и информации. Поэтому комплексное проведение указанных мероприятий позволяет оптимизировать процесс работы с документами, т. е. снижает временные затраты и, как следствие, финансовые затраты заказчика.

– разработка «акционерных соглашений» в случаях, когда речь идет об объединении компаний или долгосрочном сотрудничестве в рамках отдельных проектов.

Необходимо отметить, что практика последних лет указывает на тенденцию консолидации усилий по сопровождению и поддержке корпоративных сделок по M&A в руках одного, максимум двух консультантов-организаторов, предлагающих весь комплекс услуг по сопровождению и поддержке сделок.

Кстати, это может быть и отдельная, независимая консалтинговая компания, и компания (банк), входящая в структуру какой-либо финансовой группы. В последнее время популярными становятся именно банки, так как помимо опыта они, как никто другой, знают потребности и возможности своих клиентов и способны провести названные выше процедуры по наиболее оптимальным схемам.

В 2007 году процессы M&A сместились в следующие отрасли: нефтегазовую, электроэнергетическую и добычи полезных ископаемых – на эти сектора пришлось наибольшее количество сделок по слиянию и поглощению. Интересной по-прежнему является химическая отрасль, огромным потенциалом обладают пищевая отрасль и торговля. Очевидно, что по причине преимущественного сосредоточения бизнеса в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов лидирует Москва. А вот давно обещаемой экспертами экспансии инвесторов в регионы пока не наблюдается.

Рассмотрим подробнее некоторые округа.

**ЦФО.** Помимо Москвы благодаря активной инвестиционной политике растет привлекательность и других регионов ЦФО. Весьма оптимистично эксперты оценивают перспективы Тверской области. Стоит отметить, что этот регион до прихода нового губернатора – Дмитрия Зеленина – находился в состоянии изоляции по отношению к инвестициям и каким-либо финансовым вливаниям со стороны. В

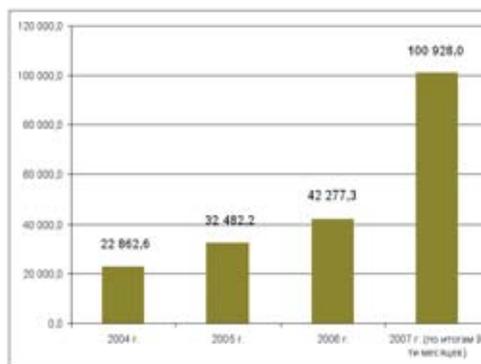
настоящее время регион демонстрирует положительную динамику развития. Стабильная динамика привлечения инвестиций и заключения сделок M&A наблюдается в Московской области. Наиболее перспективным сегментом для инвестиций здесь является торговля.

**ПФО.** В Приволжском округе лидерами рейтинга M&A-активности по итогам 2007 года стали Пермская, Нижегородская, Самарская области и республики Татарстан, Коми и Башкортостан. В Пермской области налоговые послабления, на которые идут региональные власти, несомненно, способствуют росту инвестиций и развитию рынка M&A. Так, снижение с 2006 года ставки налога на прибыль в Пермском крае с 24 до 20% способствовало приросту инвестиций в регионе примерно на 31,4%. В Самарской области промышленность развивалась более высокими темпами, чем в целом по России. Наибольший рост отмечен в металлургии, производстве резиновых и пластмассовых изделий. А наибольшее количество сделок M&A было заключено в торговой, финансовой и телекоммуникационной отраслях.

**СЗФО.** Эксперты из наиболее интересных регионов для инвестиций выделяют Санкт-Петербург. Они отмечают, что росту инвестиционной привлекательности Петербурга способствуют лояльность местной власти к бизнесу и более прозрачные правила игры, которые стали возможны после прихода на пост губернатора в 2003 году Валентины Матвиенко. Правительство города отказалось от системы целевого предоставления земельных участков и перешло на систему торгов, максимально используются возможности местного законодательства с точки зрения налоговых льгот, а в городской администрации созданы структуры, которые занимаются сопровождением инвестпроектов в «ручном режиме». Ленинградская область удерживает первое место после Санкт-Петербурга среди регионов Северо-Запада по привлечению инвестиций. Здесь много конкурентоспособных

## Статистика

Активизация заключения сделок M&A в нашей стране подтверждается следующими данными (млн. долларов США):



Динамика сумм сделок M&A в Российской Федерации с 2004 по 2007 год (по итогам 9 месяцев) (по данным журнала «Слияния и Поглощения»)

Безусловно, эта тенденция сохранится и в ближайшем будущем. В подтверждение этого следует напомнить об увеличивающемся начиная с 2005 года потоке средств иностранных инвесторов в различные сектора российской экономики.

Что же касается отраслей, наиболее привлекательных в сфере M&A, то приоритеты расположились следующим образом.

## Доля отдельных отраслей в общей сумме сделок M&A в Российской Федерации с 2004 по 2007 год (по итогам 9 месяцев)

(по данным журнала «Слияния и Поглощения»)

Отрасли	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г. (по итогам 9 месяцев)
Нефтегазовая	61,6	53,7	19,8	39,6
Электроэнергетика	0,3	0,5	1,1	18,0
Добыча полезных ископаемых	4,1	7,8	4,0	9,4
Химическая	1,8	3,4	0,7	4,1
Торговля	1,6	1,9	6,4	3,7
Пищевая	3,6	4,5	3,0	2,7
Машиностроение	2,4	3,8	1,2	2,4
Финансы	4,5	4,2	6,0	2,4
Услуги	0,6	1,8	3,7	2,3
Связь	7,7	2,3	4,8	2,3
СМИ	0,7	1,0	3,1	1,9
Строительная	0,6	4,7	1,3	1,6
Металлургия	4,6	4,8	37,5	1,6
Транспорт	2,9	0,7	2,2	1,4
Страхование	0,2	0,4	0,3	1,2
Информационные технологии	0,5	0,3	0,9	0,3
Спорт	0,4	0,0	0,0	0,2
Сельское хозяйство	0,3	0,1	0,3	0,1
ЖКХ	0,0	0,0	0,0	0,1
Реклама	0,0	0,3	0,3	0,1
Лесопромышленный комплекс	0,8	0,5	1,7	0,1
Наука	0,1	0,0	0,0	0,0
Легкая промышленность	0,0	0,1	0,2	0,0
Прочие производства	0,9	3,2	1,4	4,6

предприятий, но что касается рынка M&A, то, по рейтинговой оценке, он пока значительно уступает многим другим регионам России.

**СФО.** Лидерами M&A-активности в СФО были торговля, пищевая промышленность и строительство. Особняком стоит Кузбасс, где, кроме добывающей промышленности, инвестиции, по сути, никуда больше не идут. Эксперты указывают на высокий уровень закрытости Сибирского округа. Наилучшие перспективы входа в регион, по их мнению, имеют игроки, заручившиеся поддержкой местных властей, в какую бы отрасль ни шли инвестиции. Однако говорить о том, что властный ресурс будет вмешиваться в деятельность инвестора, не приходится – скорее, это будет некое воздействие конкурентов, пользующихся расположением местных администраций. Стоит отметить, что местные игроки практически во всех отраслях в таких деловых центрах, как Новосибирск, Красноярск, Кемерово,

Барнаул, занимают очень сильные позиции, однако уровень проникновения в соседние регионы невысок практически у всех.

Поэтому с точки зрения обеспечения эффективной конкуренции с сильными игроками субъектов РФ представляется оптимальным обеспечение присутствия инвестора сразу в нескольких регионах (пищевая промышленность и сельское хозяйство, торговля – в этих отраслях данный поход наиболее оптимален).

**УрФО,** несомненно, один из наиболее привлекательных округов – крупный индустриальный центр, где сосредоточено большое количество промышленных предприятий. Но отставание от прочих округов в сфере M&A объясняется сильной позицией местных бизнес-групп, которые далеко не всегда дружелюбны по отношению к сторонним инвесторам.

Отставание ДФО (традиционно последнее место в рейтингах M&A-активности) вполне объяснимо – здесь меньше всего сделок

M&A потому, что здесь меньше всего предприятий. Ожидать, что позиция региона изменится, не стоит. Крупные активы в нем поделены, а на уровне среднего бизнеса не так много привлекательных объектов. Каких-то подвижек можно ждать только в угольной и телекоммуникационной отраслях. **ЮФО.** Самым привлекательным в инвестиционном плане регионом Южного округа является Краснодарский край. И очень важным плюсом явилось принятие в 2007 году решения о проведении Олимпиады 2014 года в городе Сочи. Но и без этого еще в

инвестирование производится в понятную по своей финансовой (экономической) природе сфере недвижимого имущества.

Растет интерес инвесторов к Ростовской и Волгоградской областям. А вот риски кавказских республик инвесторы брать на себя не готовы совсем. Ставропольский край же в данной ситуации пока занимает промежуточное положение – с одной стороны, у региона потенциал не меньше, чем у ростовчан и краснодарцев, с другой – несправедливо укоренившееся мнение о рисках ведения бизнеса, связанных с близким

» Будет достаточно двух-трех успешных процессов M&A, и в край лавиной хлынут инвесторы.

2006 году активность на рынке M&A в крае увеличилась на 13% в сравнении с 2005 годом. Дело в том, что это один из немногих регионов России, где инвестиции привлекаются в основном для «девелоперских целей». То есть

расположением криминогенных точек. Но будет достаточно двух-трех успешных процессов M&A, и в край лавиной хлынут инвесторы. Произойти это может уже в начале второй половины – в конце 2008 года.

## ДОВЕРЬ СВОЙ БИЗНЕС ПРОФЕССИОНАЛАМ!



**бухгалтерское обслуживание  
текущей деятельности  
предприятий и предпринимателей**

**экспортно-импортные операции**

**подготовка и продвижение  
инвестиционных проектов**

**восстановление бухгалтерского  
и налогового учета**

**постановка налогового  
учета в программе 1С**

тел.: (8652) 230-135, 420-343, 356-014, 215-650, e-mail: ei63@mail.ru

# Ну, очень малый бизнес...

Текст Константина Ольшанского

Если чем малый и средний бизнес на Ставрополье и способен похвалиться, то отнюдь не успехами и стремительными темпами развития. Главное «достижение» – обилие... годами не решаемых проблем.

➤ Для начала немного цифр. Малый и средний бизнес в Ставропольском крае это примерно 10 тысяч юридических лиц и около 70 тысяч индивидуальных предпринимателей (без образования юридического лица). Он обеспечивает работой примерно треть экономически активного населения края. Удельный вес предприятия малого и среднего бизнеса в краевой экономике составляет порядка 14,5%. Для сравнения: в странах с развитой рыночной экономикой этот показатель достигает 50–60%. Таким образом, для Ставрополья, как, впрочем, и для всех регионов ЮФО, характерна высокая монополизация рынка: через 15 крупнейших компаний в крае проходит больше трети финансовых потоков.

Чем грозит чрезмерная монополизация объяснять не надо: неоправданный рост тарифов, инфляция, политизация экономики и многое другое. Причем рецепт лечения этой «болезни» выработан давно – поддержка малого предпринимательства. Тем более, что именно малое и среднее предпринимательство позволяет решить еще один важный вопрос, стоящий перед любым государством, – развитие социальной сферы. Взаимосвязь проста: работающий реальный сектор экономики позволяет ту же наполнять налоговую «мощну», из которой затем и финансируются социальные программы.

К сожалению, на деле рядовой предприниматель сталкивается с целым рядом неразрешимых проблем, среди которых отсутствие доступа к финансовым ресурсам и объектам недви-

мости, их высокая стоимость; низкая социальная защищенность предпринимателей и наемных работников (так называемая «серая» зарплата); бюрократические барьеры; недостаток информационного и консультативного обеспечения; наконец, отсутствие единого документа, направленного на поддержку и развитие малого и среднего предпринимательства. И что примечательно, главный враг бизнесменов, как считает руководитель краевого отделения «Опоры России» Сергей Харитонов, – их собственная неорганизованность и безграмотность, неумение отстаивать свои права перед «государевыми людьми». И не случайно в крае можно по пальцам пересчитать саморегулируемые предприни-

мательские объединения, которые могут самостоятельно разрабатывать стандарты и правила поведения на рынке, а также следить за их неукоснительным соблюдением. До сих пор не реализованы идеи о создании объединений предпринимателей в мясной, хлебопекарной, фармацевтической и иных отраслях. А о создании краевого молочного союза бизнесмены заговорили лишь после череды отравлений детей в районах края минувшим летом. Хотя подобные союзы существуют практически во всех аграрных регионах страны, позволяя выработать жесткие «внутривидовые» требования «деловой этики» и предотвращать выпуск некачественной продукции.

В ряде регионов страны создан и

так называемый гарантийный фонд, где любое производственное предприятие может взять кредит на модернизацию оборудования. На Ставрополье подобного фонда, который обеспечивает доступ к финансовым ресурсам, не существует. Да и другие формы финансовой поддержки бизнеса развиты слабо. За исключением разве что субсидирования за счет средств бюджета процентных ставок по кредитам. Если в 2001 году на субсидирование процентных ставок было выделено из краевого бюджета 28 600 тысяч рублей, то на 2008 год запланировано 223 564 тысячи рублей. Но кардинально проблему доступа к финансовым ресурсам это не решило. С одной стороны, сегодня банки охотно идут на



миллионные кредиты, но избегают обременять себя мелкими ссудами. Как результат, многие начинания бизнесменов остаются не реализованными из-за отсутствия небольшого стартового капитала. С другой – только первое чтение прошел в краевой Думе проект закона «О микрокредитовании», предусматривающий выделение малым и средним предприятиям края небольших бюджетных кредитов (в размере от 30 до 100 тысяч рублей) на короткий срок (от 3 до 9 месяцев) по льготной ставке.

Правда, в 2002 году был принят краевой Закон «Об инвестиционной деятельности». Он предусматривал следующие стимулы для инвесторов: арендные и налоговые льготы, бюджетные субсидии и кредиты. Однако этого было явно недостаточно: за пять лет в край привлечено лишь около 50 млрд. рублей инвестиций. А потребность одного лишь краевого АПК в инвестициях оценивается в 300 млн. долларов ежегодно. Видимо, поэтому в минувшем году краевая Дума приняла новую редакцию закона, где прописаны более продвинутое методы стимулирования малого и среднего бизнеса, уже обкатанные в других регионах (в Татарстане, на Кубани, в Подмосковье). Во-первых, в крае будет создано Агентство региональных инвестиций, главная функция которого – поиск потенциальных инвесторов. Во-вторых, будет создан внебюджетный Инвестиционный фонд, который займется поиском уже перспективных проектов для инвестирования. А вот принятое полтора года назад краевым правительством постановление о создании бизнес-инкубаторов и технопарков, где были бы созданы льготные условия для развития малых предприятий (в том числе внедренческих в высокотехнологичных отраслях), так и не выполнено. Ни одного инкубатора в крае не появилось. Единственное «светлое пятно» – создание в 2005-м в рамках знаменитого проекта Еврокомиссии «EuropeAid/TACIS» Региональ-

ного центра трансфера технологий, который оказывает содействие ученым и изобретателям в коммерциализации их научных разработок. За время существования центра удалось довести до «инвестиционной» кондиции порядка 20 научно-технических проектов.

Получается прерванная ситуация: отношение к малому и среднему бизнесу строится на принципе, который, по меткому замечанию одного из депутатов, заключается в следующем: «Чтобы корова давала больше молока, ее нужно меньше кормить и больше доить». Кормят и впрямь мало, а вот насчет доить... Год назад на Ставрополье провели новую кадастровую оценку земель сельскохозяйственного назначения, после которой средняя кадастровая стоимость земель подскочила аж в 2,5 раза – с 20 тысяч рублей за гектар до 48 тысяч. Соответственно, в 2,5 раза вырос и земельный налог, исчисляемый на основе кадастровой стоимости земли. Причем в некоторых районах края произошел еще более резкий скачок: скажем, в Левокумском районе гектар земли в результате переоценки подорожал почти вчетверо. И это при том, что с собираемостью земельного налога ситуация в нашем аграрном крае одна из самых плачевных в стране (она не превышает 50% от прогнозных показателей). Краевая Дума всерьез озаботилась этой проблемой и рекомендовала правительству края отменить результаты скандальной оценки и провести ее заново, проведя обсуждение порайонно со всеми заинтересованными сторонами. Но рекомендация так и осталась лишь пожеланием.

С начала нынешнего года – очередная беда для малого бизнеса края: вступила в силу новая тарифная сетка для электроэнергии. В отличие от многих других регионов страны, на Ставрополье ввели «дифференцированную» схему: для населения тариф вырос совсем незначительно (на 13,5%), а вот для отдельных категорий юридических лиц, в первую очередь, занимаю-

щихся производством и переработкой сельхозпродукции, он подскочил почти в 2,7 раза. Причем необычайно усложнен и сам порядок расчета стоимости электроэнергии: в него нужно закладывать заявленную мощность, время пикового потребления и другие показатели. Если в штате предприятия нет собственного энергетика, то

правильно и экономно провести подобные расчеты невозможно. В перспективе дифференцированное повышение тарифа может привести к нерентабельности и последующему закрытию многих малых и средних предприятий и стремительному росту цен на все прочие товары и услуги. Так и живем...



## › Словарь терминов

**Предприниматель** (бизнесмен) – человек, который на свой риск, под личную имущественную ответственность осуществляет деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Для того чтобы стать предпринимателем, необходимо зарегистрироваться в этом качестве, встать на налоговый учет и получить лицензию на ведение определенного вида деятельности.

**Индивидуальный предприниматель** (ПБОЮЛ) – физическое лицо, зарегистрированное в законном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

**Малое предприятие** – небольшое предприятие любой формы собственности, где трудится небольшое число работников (в пределах 15; в торговле – в пределах 100), и которое занимает очень небольшую долю на определенном рынке.



# Инвестиции в семью: не стоит жадничать...

Текст Марии Зориной



Наступивший 2008-й в нашей стране провозглашен Годом семьи, и по этому поводу уже сказано много хороших, трогательных слов. Но слова останутся только словами, если не подкрепить благие намерения реальными деньгами.

## › Цена благих намерений

Проведение в России Года семьи направлено на объединение усилий государства, общества, бизнеса вокруг важнейших вопросов укрепления авторитета и поддержки института семьи,

базовых семейных ценностей. План проведения включает более 50 мероприятий, и в нем отмечены не только памятные «семейные» даты, праздники, конкурсы и выставки, но также предусмотрена экспертиза и мониторинг правоприменительной

практики в области семейной политики. Члены оргкомитета намерены внести ряд предложений по изменению семейного законодательства, запланирован ряд исследований в области экономики, психологии и права, посвященных семье как первич-

ной ячейке общества. В состав оргкомитета вошли руководители субъектов Федерации, представители органов исполнительной и законодательной власти, бизнеса, деятели культуры и спорта. В конце прошлого года прошел Всероссийский конкурс

на символ Года семьи – 2008, и первое место занял логотип «с ладошками» Коммуникационной группы LBL. Понятно, что за улучшение качества жизни надо платить. Причем работа будет вестись за счет средств бюджетов субъектов РФ и привлеченных внебюджетных источников финансирования как на федеральном уровне, так и в каждом регионе, в каждом муниципалитете. Однако в документах, определяющих основные направления бюджетной и налоговой политики Ставропольского края на 2008 год, нет даже... упоминаний о финансировании Года семьи на региональном уровне. Зато есть констатация: «...учитывая необходимость предоставления населению конституционных социальных гарантий, а также тот факт, что объем расходов краевого бюджета ограничен его доходными возможностями, бюджетная политика края в 2008 году в области расходов будет направлена, прежде всего, на исполнение в полном объеме публичных обязательств перед населением и предоставление бюджетных услуг. При формировании проекта краевого бюджета на очередной финансовый год сохранится разрыв между объемом законодательно установленных государственных обязательств и объемом фактически имеющихся ресурсов для их выполнения...»

### Молодые нуждаются больше

Особое место в реализации одного из приоритетных национальных проектов «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» отведено жилищным проблемам молодых семей. Включились в эту часть нацпроекта и местные власти: в частности, они предложили свою муниципальную целевую программу «Обеспечение жильем молодых семей в городе Ставрополе на 2006–2008 годы». В соответствии с программой, осенью 2006 года пятьдесят одна молодая ставропольская семья в числе первых получила долгожданные жилищные сертификаты. В течение прошлого года эта

практика была расширена, и шанс обзавестись собственным жильем стал реальным еще для нескольких десятков семей. Жилищный сертификат – это безвозмездная субсидия на оплату первоначального взноса ипотеки или строительство индивидуального жилья. Сумма в документе зависит от количества членов семьи и, соответственно, полагающихся ей квадратных метров. Так, для семьи из двух человек определена площадь предполагаемой квартиры 42 квадратных метра, если же семья больше – по 18 метров на каждого ее члена. Площадь оценивается по средней стоимости жилья, а норматив стоимости одного квадратного метра устанавливается городскими властями. От получившейся у чиновников суммы, все же отличающейся от реальной рыночной цены, бездетные семьи получают компенсацию 35%, семьи с детьми – 40%. Многообещающе? Да, но есть одно условие: «Субсидия предоставляется, если у молодой семьи есть собственные средства или средства ипотечного кредита или займа, необходимые для покупки жилья». Так что, если зачатки не припасены, а кредит никто не дает, молодым людям можно не беспокоиться. На поддержку молодых семей направлена и программа социального развития села, входящая в приоритетный национальный проект «Развитие АПК». Он предусматривает, в том числе, предоставление жилья молодым сельским специалистам. Однако уровень заработной платы за пределами краевого центра дает основание считать, что для большинства молодых селян покупка жилья в очень далекой перспективе. Разве что их родители окажутся в состоянии посодействовать материально. В ходе Года семьи будут решаться не только проблемы обеспечения молодых семей собственным жильем. В первую очередь необходимо пересмотреть трудовые и социальные условия для вновь созданных «ячеек общества». Давно пора пресечь такую практику отечественных работодателей, когда молодым специали-

стам начисляется минимальная заработная плата. Неприемлемы и обычные пока ситуации, когда матери маленьких детей отказывают в приеме на работу или женщина боится, что ее уволят за уход в декретный отпуск. Серьезной проблемой остается безработица среди молодых ставропольцев. Без необходимого опыта работы или элементарного блага устроиться по специальности «на хорошее место» невозможно даже с самым красным из дипломов. А если по каким-то причинам престижного образования получить не удалось? Вперед – на биржу труда, за пособием по безработице. Средний размер пособий по безработице в стране в прошлом году составлял около 1100 рублей. На 2008 год минимальная величина пособия по безработице установлена законодательством в размере 770 рублей, максимальная – 3080 рублей.

### Дети «до» и «после»

Решение проблем семьи, материнства и детства не ограничится проведением плановых мероприятий 2008 года. В стране принята Концепция демографической политики, и в ближайшее время правительство планирует рассмотреть конкретный план по ее реализации. Демографическая ситуация в России является одной из самых острых социально-экономических проблем, затрагивающих интересы национальной безопасности. Ежегодно количество наших соотечественников сокращается на 700–800 тысяч человек. В том числе и для решения этой проблемы 29 декабря 2006 года принят Федеральный закон «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей». Представители политической власти представляют этот документ как основной посыл для стимулирования



рождаемости в России. Но законодатели обошлись со своим народом, мягко говоря, не очень этично.

В соответствии со статьей 3 ФЗ, право на дополнительные меры государственной поддержки возникает при рождении (усыновлении) второго, третьего ребенка и последующих детей, начиная с 1 января 2007 года. Иными словами, матери и отцы, имеющие на момент вступления закона в силу двух несовершеннолетних детей, которые родились либо были усыновлены до 31 января 2006 года включительно, из процесса общественного производства выбыли. То есть социальная помощь рассчитана не на всех россиян, кто имеет двух или более несовершеннолетних детей, а на произвольно определенную группу в зависимости от хронологии рождения. Материнский капитал как одна из таких мер предусматривает распоряжение его средствами не ранее, чем по истечении трех лет со дня рождения или усыновления второго ребенка. Хотя именно первые три года жизни новорожденного зачастую являются самыми трудными и затратными для семьи. Ограничен и круг вложения капитала, который разрешается направить на улучшение

жилищных условий, получение образования детьми, формирование накопительной части трудовой пенсии для матери. Выходит, государство не доверяет представителям той социальной группы, на которую рассчитан материнский капитал, а чиновники представляют себе его получателей в самом невыгодном свете. Власть будто прямо дает понять – пособие рассчитано именно на тех, в отношении кого есть основание считать, что они бросят ребенка в первые годы его жизни или пропьют государственные деньги. Хотя даже все принятые чиновниками «предосторожности» не исключают такого развития событий. Список «правильных» направлений расходования капитала по определению является ущербным и никак не может устраивать всех получателей помощи. Так, например, невозможно понять, подразумевает ли категория «улучшение жилищных условий» проведение ремонта в том жилом помещении, где проживает несовершеннолетний со своими родителями? Достаточно трудно понять, почему одним из «разрешенных» направлений расходования материнского капитала не избрано оказание квалифицированной

медицинской помощи хотя бы самому ребенку. Если уж в качестве такого направления законодатель указал образование, то он мог бы предположить, что до времени, когда оно потребуется, ребенку предстоит дожить. И если уж говорить об образовании, то почему образовательное учреждение, в которое следует поступать отпрыску, будет определять мать, а не родители совместно. Ведь Семейный кодекс РФ прямо указывает, что родители имеют равные права и равные обязанности в отношении своих детей. Что касается будущей пенсии матери, в соответствии с законодательством заявление о распоряжении средствами подлежит рассмотрению территориальными органами Пенсионного фонда. По результатам этого рассмотрения заявление может быть удовлетворено, а может – нет. Выплаты материнского капитала начнутся в 2010 году. Но уже сейчас можно предугадать, с какими бюрократическими проволочками будет связан этот процесс. А будут ли в бюджете деньги на эти цели – вопрос совершенно отдельный. Кстати, в нынешнем году, как и обещало руководство страны, сумма капитала проиндексиро-

вана и возросла с 250 до 271 тысячи рублей. При этом чиновники почему-то брали в расчет уровень инфляции 8% при реально существующих 11%. Если не полениться и посчитать размер трехпроцентной разницы, можно выявить «недостачу» в размере 7500 рублей.

### Лиха беда начало?

Материнский капитал и другие поддерживающие меры уже принесли первые плоды: за прошлый год у нас родилось около полутора миллионов младенцев – впервые так много за последние годы! Иными словами, даже обещание выплатить матерям круглую сумму дает эффект! А если речь о реальных инвестициях... Есть, безусловно, очевидный позитив. Еще в 2007-м кардинально изменилась система детских пособий. Впервые пособие по уходу за ребенком до 1,5 года стали получать неработающие мамы, например студентки. Что касается работающих женщин, их пособия подросли – после рождения малыша они теперь получают в месяц 40% от своей зарплаты, но все же при верхнем ограничителе в 6 тысяч рублей. Кроме того, государство стало частично компенсировать родителям плату за детсад. А бюджет Ставропольского края на 2008 год учел увеличение базового размера детских пособий в 3 раза по сравнению с прошлым годом. Тогда размер пособия составлял порядка 100 рублей. С 1 января 2008 года введен совершенно новый вид пособий – на детей супругам призывников. Теперь жены военнослужащих, призванных на срочную службу, смогут получить единовременную денежную помощь в размере 14 тысяч рублей, а после рождения малыша размер ежемесячной выплаты составляет 6 тысяч. Решается и проблема социального сиротства, давно ставшая настоящим национальным бедствием. В Ставропольском крае сегодня проживают свыше 10 тысяч детей сирот. Только за последние шесть лет количество семей, лишенных родительских прав, а значит, и детей, оставшихся без попечения мам и пап,



увеличилось у нас вдвое. Между тем мировой опыт показывает: полноценными членами общества дети становятся в основном лишь когда растут в семьях.

А значит, необходимо создавать для них работающую систему семейного воспитания.

Значимые шаги в этом направлении предприняты на федеральном уровне. С 1 января 2007 года при передаче ребенка, оказавшегося без родительской опеки, в приемную семью выплачивается разовое пособие в размере 8 тысяч рублей. Приемные родители в соответствии с новыми законами за воспитание ребенка получают зарплату в размере 2,5 тысячи рублей. А на содержание каждого ребенка в опекуной и приемной семье выплачивается до 4 тысяч рублей.

С 1 января 2008 года государственные полномочия по опеке и попечительству переходят к регионам. В настоящее время правительством края готовится закон Ставропольского края о передаче полномочий по опеке и попечительству муниципальным образованиям. За кем же останутся полномочия финансовые, пока неясно.

Но нередко и у позитива горьковатое «послевкусие». Предельный размер пособия, выплачиваемого женщинам в период отпуска по беременности и родам, в 2008 году увеличен до 23 400 рублей. Как раз хватит на кроватку, коляску и несколько упаковок подгузников. Но все остальное – уж как-нибудь, увы, сами.

Или другой пример. Чтобы поднять качество работы родильных домов и ответственность медицинского персонала, уже третий год работает программа родовых сертификатов. Будущие мамы «голосуют» рублем за добросовестно работающие медучреждения, а главные врачи, в свою очередь, получают дополнительные деньги, на которые обновляют медоборудование и увеличивают зарплату акушерам.

Казалось бы, сертификаты должны отменить негласную практику вымогания взяток в российских родильных домах. Ан нет! Берут люди в белых халатах с



роженец белые конвертики с наличностью.

### Поможет ли бизнес

Итак, проблемы российской семьи, ее целостности и благополучия будут в центре внимания государства весь текущий год.

Особое внимание власти страны планируют уделить социальной помощи не только детям, оставшимся без опеки взрослых, но и поддержке престарелых родителей, а также семей, попавших в трудную ситуацию. Но, похоже, подкрепить благие намерения полноценным рублем власть имущие пока не готовы.

Самое время активно подключаться к решению проблем семьи и детства бизнес-сообществу. Надо сказать, за про-

шедшие несколько лет социальная ответственность бизнеса заметно возросла. Уже сегодня большинство крупных российских компаний реализуют на своих предприятиях различные социальные программы, вкладывают часть своей прибыли в благотворительность. К примеру, руководство некоторых из них охотно оказывает солидную материальную поддержку сотрудникам, решившимся на пополнение семейства. Но огромное количество бизнесменов средней руки, состоявшихся и состоятельных, просто отгораживаются от самого факта наличия у своих соотечественников трудностей. Одни равнодушно отмахиваются, другие, в соответствии со странностями ментали-

тета, не устают жаловаться на перипетии судьбы и мнимое безденежье.

Совершенно очевидно, что вложения в российскую семью – дело в перспективе очень выгодное. Расширение участия бизнеса в социальной политике содействует развитию общества, росту инвестиций в людские ресурсы и, в конечном счете, положительно влияет на повышение конкурентоспособности, на эффективность бизнеса. Благополучная семья даст обществу молодых, здоровых, образованных специалистов в разных сферах. А неблагополучная – высокий уровень преступности и заболеваемости, нестабильность в экономической и общественной составляющих нашей жизни.

# Душевный формат коммерческого эфира

Ответ на вопрос о заветном желании у каждого свой. Но очень редко, особенно когда отвечает бизнесмен, звучит: «Хочу быть счастливым». И к числу тех немногих, кто открыто, не таясь, говорит о желании и самому быть счастливым, и окружающих видеть счастливыми, относится руководитель уже доказавшего свою успешность проекта «Радио-7» Андрей Владимирович РЯСИН.

– Начнем, Андрей Владимирович, с вопроса из области, весьма далекой от бизнеса, – нумерологии. Что такое лично для вас цифра «7», которую нумерологи называют не просто магической – олицетворяющей тайное знание...

– Никогда, честно говоря, над этим не задумывался. Да, я руковожу реализацией медиа-проекта, в названии которого изначально значилась семерка. И это один из самых моих любимых бизнес-проектов. Впервые появившись в местном эфире 1 апреля 2004 года, «Радио-7», ныне входящее в состав Европейской медиагруппы, быстро завоевало популярность на Ставрополье. Потенциальная наша аудитория – 800 тысяч человек, т. е. каждый четвертый житель края. А слушателю нас ежедневно не менее 50 тысяч человек. Касательно же роли цифры «7» в моей жизни... Тут разве что об отдельных датах, в которых есть семерка, речь можно вести. Родился в Калининграде в 1967-м. Радиотехнический факультет военного авиационного училища окончил в 1987-м...

– Военная косточка, значит? И об эфире с детства не мечтали?

– Не мечтал. Калининград в пору моего детства называли городом дождей и военных. И будучи старшеклассником, я даже школу моряков посещал. Правда, морским офицером стать не довелось, но вот военным все равно стал. Причем начинал служить в Венгрии, в Южной группе советских войск. Помню, три полковника долго убеждали нас, окончивших учили-

ще с отличием выпускников, чтобы мы туда ехали. Мы же упирались, не тянуло за границу. Зато по приезде в Будапешт сразу поняли: тамошнюю жизнь не сравнишь с жизнью в СССР. И дело даже не в колбасном изобилии. Хотя и оно впечатляло. Это ведь только выглядит забавной байкой: наш турист фотографируется на фоне витрины с колбасой, чтобы дома увидели, что он в магазине все три сотни сортов колбасы воочию видел. Но именно так все и было. Однако еще больше впечатляла духовная крепкощность людей. Много позже, в 1993-м, когда мы с друзьями организовали вещание первой в Ставрополе коммерческой музыкальной радиостанции, эфирный продукт наш был нарасхват. Получив доступ к западной музыке, слушатели просто «купались» в ней. А в Венгрии и раньше можно было свободно купить любую пластинку.

– А организация первой радиостанции – это случайный выбор? Или сказалось все-таки, что по военной специальности вы – электронщик?

– Трудно сказать. Сначала на нас обрушился вывод советских войск из стран Варшавского договора. Затем – развал Союза. Мы, кстати, дислоцировались тогда в белорусском городке Береза, в сотне с небольшим километров от места, где беловежские соглашения подписывались. Не случилось всего этого, возможно, я бы и сейчас служил в армии – планировал ведь и в Академию поступить. Но, увы, случилось, и до военных никому дела не

стало. Пришлось рапорт об увольнении из армии подавать, жизнь резко менять. Приехал в Ставрополь, где раньше был по делам службы на заводе, который выпускал секретное оборудование для военной авиации. Но не ради того, чтобы радиостанцию создавать. Первый мой шаг в бизнесе – компания, занимавшаяся аудио- и теле-техникой. Вот здесь можно увидеть прямую связь с моей военной специальностью. А радиостанцию создали позже, причем это чем-то вроде хобби было, для души занимались.

– Значит, армейскому опыту применения не нашлось?

– Это как посмотреть. Физику процесса вещания я, естественно, понимаю, но техническими вопросами не занимаюсь. А вот что касается принятия управленческих решений... Как поставить перед персоналом задачу, как спросить за ее исполнение – тут армейский опыт востребован. Не думаю, что я очень жесткий руководитель, накладывающий столько штрафов за опоздание, что штрафных денег хватает на покупку кофе для офиса. Но и не либерал, пускающий все на самотек. Здесь важно найти разумный компромисс, чтобы и дело не страдало, и люди себя комфортно чувствовали. Заработки на «Радио-7» неплохие, сотрудники имеют возможность и машины покупать, и жилье по ипотеке приобретать. Но и спрос с них соответствующий! Радиовещание – это, хоть и специфичный, но бизнес.

– То есть уже не хобби, не занятие только для души?

– Вы имеете в виду работу на первой моей радиостанции? Так ведь и станция сегодня уже не та, что была 15 лет назад, – работает на прибыль. Не думаю, что вообще в наши дни можно найти коммерческую радиостанцию, которая не использовала бы франчайзинговую систему ведения бизнеса. А франчайзинг – это очень жесткие рамки договора, не допускающего вольностей и превращения эфира в площадку для творческих экспериментов. Но при всем том... Во-первых, очень многое зависит от того, какой франшизный пакет вы используете. Наш, например, слушатель получает высококачественный продукт, который является совокупным результатом профессиональной музыкальной подборки и работы диджеев. И в то же время песенный репертуар «Радио-7» – это не догма, не что-то раз и навсегда утвержденное, неизменное. Наглядный пример – недавнее возвращение отечественных хитов, которые одно время вообще не звучали в нашем эфире. А во-вторых, даже новостные выпуски открывают немало возможностей для творческого самовыражения. Но у нас теперь есть еще и программа Club 7. Это, с одной стороны, программа по заявкам: дозвонившись, слушатель может передать привет и заказать любимую композицию. С другой – это два часа, с 19 до 21, прямого эфира для обсуждения актуальных вопросов, это клуб общения наших слушателей.

– И общаться можно на любую тему? Без ограничений?





– Мы достаточно аполитичны, но любая злободневная, подсказанная самой жизнью тема имеет право быть озвученной. Тем более, что радио было, есть и будет самым оперативным по части освещения событий средством массовой информации. А потому ведущие Владимир Василенко и Константин Покровский по сути не ограничены в выборе, будь то плановые темы или темы на злобу, что называется, дня. Вплоть до обсуждения проблем, с которыми мы лично сталкиваемся. Помню, однажды ведущий чуть не опоздал к началу эфира, застряв в автомобильной пробке. Разве не повод поговорить об этих пробках, из-за которых и бизнесмен может опоздать на деловую встречу, и пенсионерка на прием к врачу?!

**– Но ведь есть темы, которые не всем интересны. Та же пенсионерка готова слушать разговор о ценах на молоко, а вот бизнесмен... Между тем, ваша аудитория – именно преуспевающие, небедные люди в возрасте от 25 до 49...**

– Мы изначально позиционируем себя как радиостанция класса «премиум» и действительно ориентированы на слушателей, и успеха в жизни достигших, и материального благополучия. Но возьмите тот же рост цен. Само по себе подорожание хлеба и молока состоятельного человека, может, и не волнует. Но его волнует стабильность в обществе, а если начнутся акции протеста – какая уж тут стабильность. А рост цен, допустим, на электроэнергию или бензин уже прямо затрагивает и интересы бизнесменов! К тому же, если разговор зашел об аудитории, не стоит забывать: ее определяет не только социальный статус слушателей. Походите по городу и вы убедитесь: «Радио-7» слушают как в офисах и салонах дорогих иномарок, так и в студенческой аудитории, и в маршрутке.

**– Помните, на двухлетие «Радио-7» вы даже фирменный автобус по 14-му маршруту пустили. Целую неделю он горюжан бесплатно возил...**

– Было такое! Правда, кое-кто удивлялся: а зачем?! Ваши-то слушатели, дескать, на автобусах не ездят. А я уверен, мы все правильно сдела-

ли. И, возможно, повторим эту акцию – выпустим на линию бесплатный автобус, скажем, на целый месяц. Более того, витает в воздухе сумасшедшая, поскольку дело весьма затратное, идея: пусть по Ставрополю постоянно ходит наш фирменный автобус, бесплатно перевоза людей. Доставить людям радость – это ли не достойное человека применение деньгам. Я не идеалист и понимаю: деньги – часть нашей жизни. Но деньги берут человека в плен. Чем больше денег, тем больше зависимость от них. И наступает момент, когда не деньги работают на человека, а человек на деньги. А ведь все так просто! Спросите меня, чего я хочу, и я отвечу: счастья хочу. Для себя, для своих близких, для друзей, для всех окружающих.

**– Нечасто услышишь такие слова. Тем более, что вы не благотворительностью занимаетесь, а достаточно прибыльным бизнесом...**

– Ну, положим, благотворительностью «Радио-7» тоже занимается – мы регулярно, по мере сил помогаем детям. Но дело не в этом. Возможно, когда-нибудь мне удастся открыть новую радиостанцию, работающую в не предусмотренном никакими стандартами формате – в душевном формате. Но мы ведь и сейчас работаем от души, стараемся принести людям радость. И не только репертуарная политика станции на это сориентирована. Настройте свой приемник на частоту 100,7 FM и вы сразу увидите общую тональность вещания: интеллигентность, спокойствие, вежливость, самоуважение и уважение к окружающим, ненавязчивость. Так и задумывалось, когда мы участвовали в конкурсе на получение частоты. И кстати, выиграли его, отгеснив пять других участников конкурса, не принимая для это никаких «подковерных» усилий.

**– А вообще, конкуренция в эфире сильная?**

– Разумеется, и за аудиторию приходится бороться, и за рейтинги. Но слушатель уже привык: «идеальный фон Вашей жизни» – это не просто красивый слоган, это алгоритм наших действий. Да, вы не услышите на «Радио-7» композиций «экстремальных» или марги-

нальных жанров и направлений. Зато обязательно насладитесь саундтреком из любимого кинофильма. И, конечно, услышите полюбившиеся хиты – и западные, и отечественные. И не случайно, думаю, если говорить о «Радио-7» в целом, станция стабильно входит в десятку лучших в стране. Правда, как в любом бизнесе, довольствоваться достигнутым – значит, играть на проигрыш, а потому мы не стоим на месте. Впрочем, поче-

му только в бизнесе?! Жизненная философия человека, его мировосприятие тоже не могут не меняться, поднимаясь каждый раз на новый уровень.

**– И человек сбрасывает «прежних ошибок груз»?**

– Ничего сбрасывать не надо: что сделано, то сделано, и это тоже кирпичик в построенном вами здании жизни. Но человека Бог не зря создал себе подобным, человек – существо совершенное,

и ничего невозможного для него нет. Доросая до понимания, что к истокам надо возвращаться, и это теперь сегодняшняя моя жизненная философия. Хочу ближе к природе, к земле быть. Хочу создать вдали от шума городского родовое поместье, в котором и дом, и сад, и пруд будут вмещилищем передаваемой из поколения в поколение родовой памяти. Это совершенно не означает, что я отойду от дел. Но возвращение к истокам – это свя-

тое, и я от него не откажусь. И за границу счастья искать не поеду. Бывал уже, но ничего для души там не нашел.

**– Ав российских пределах наших находите?**

– Да почти каждый, считайте, день. Еду недавно по объездной, и вдруг захотелось остановиться и пройтись по лесу. Зашел – снег, чистота, тишина. Думаю, сейчас бы еще стук дятла услышать. И, словно услышав мои мысли, дятел застучал клювом по дереву. Лирика, скажете? Нет, это красота жизни, которую многие, к сожалению, перестали воспринимать и понимать. Оно, понятно, и проблем у каждого море, и повседневных забот. Но есть ценности вечные. Природа, музыка... Причем у каждого, если говорить о субъективном восприятии, своя музыка. И в этом плане, к слову, конкуренция в музыкальном радиоэфире – это хорошо. Настраиваясь на ту или иную «волну», человек ищет – и находит! – то, что созвучно его душе, его настроению. Психологи называют это поддержанием комфортного эмоционального состояния, а если говорить попросту – это радость бытия.

**– И вы эту радость доставляете людям уже почти четыре года?**

– Да, 1 апреля 2008 года мы отметим свое четырехлетие. В новом, кстати, офисе, оснащенном всем необходимым для производства качественного эфирного продукта, отметим. И коллектив наш сегодня – уже более десяти сотрудников. А ведь я и наш коммерческий директор Ольга Козьма как «старожилы» хорошо помним: крохотная комнатка и всего три «боевых штыка». Растем и развиваемся! И ко дню рождения нашей радиостанции готовимся. Причем не мы подарков ждем, сами готовим их для наших слушателей. Проведем в эфире викторину с денежными призами. А у вышедших в финал ее участников появится шанс получить туристическую путевку на двоих на семь волшебных ночей в Египет. Порадуется победитель, и мы вместе с ним порадуемся. Любой подарок – радость, как известно, обоюдная. А это ведь здорово – делать людей хоть чуточку более счастливыми.



# Устремлены к успеху

Завершен семнадцатый год деятельности Ставропольпромстройбанк – ОАО, в котором были покорены многие вершины. О новых планах, намеченных на год грядущий, рассказала заместитель Председателя Правления банка Наталия Викторовна ПЕРЕЛЫГИНА.



**– Наталия Викторовна, ваш банк вступил в год своего совершенноголетия. В каких направлениях планируется работа?**

– Для нас, вне сомнения, 2008 год станет годом становления по всем направлениям розничного бизнеса. Мы продолжим намеченную в прошлом году стратегию развития. В первую очередь стоит упомянуть о разнообразии видов потребительского кредитования, увеличении срока кредитования, гибком подходе при выдаче кредита в зависимости от срока кредитования и размера первоначального взноса. При расчете максимальной суммы

кредита мы учитываем совокупный доход супругов. В 2007 году внедрены и хорошо развиваются программы ипотечного кредитования на приобретение жилья на первичном и вторичном рынке и индивидуальные жилые дома. Процентные ставки зависят от сроков кредитования (от одного года до тридцати лет). Наш банк один из немногих, который гарантирует сохранность в сейфовых ячейках банка денежных средств клиентов до момента оформления документов в регистрирующих органах. Несмотря на развитие розничного бизнеса, банк остается универсаль-

ным финансовым учреждением с предоставлением широкого спектра банковских услуг юридическим лицам, предприятиям малого и среднего бизнеса.

**– Какие еще виды услуг вы собираетесь предлагать?**

– В банке в 2008 расширена линейка депозитов в зависимости от целей и сроков размещения клиентом денежных средств. Клиент, определив для себя вид депозита, может регулировать суммы своих сбережений в течение срока размещения, используя гибкую процентную политику банка.

**– Как привлекается внимание клиентов к вашим услугам и продуктам?**

– Для продвижения своих услуг банк периодически использует разные рекламные акции. Совсем недавно подведены итоги всероссийской стимулирующей лотереи по системе Contact «Переводы – путь к подаркам для народа». Счастливыми обладателями подарков – системы домашнего кинотеатра Akai и DVD-проигрывателя United – стали постоянные клиенты Ставропольпромстройбанк – ОАО и системы денежных переводов Contact. В январе текущего года стартовала собственная промо-акция для физических лиц – держателей банковских карт Ставропольпромстройбанк – ОАО, которая продлится до конца декабря текущего года. Участниками акции могут стать держатели банковских карт, совершившие операции оплаты товаров и услуг в торговых точках с использованием POS-терминалов Банка, на сумму более 3000 руб. в месяц. Помимо системы Contact, быстро, надежно и недорого можно отправить деньги по России и за рубеж по системам Migom, Blizko, Western Union.

**– В каких городах присутствует банк?**

– Ставропольпромстройбанк – ОАО имеет разветвленную филиальную сеть в крае, которая насчитывает на сегодняшний день 7 филиалов, 13 дополнительных офисов, 6 операционных касс вне кассового узла, 2 пункта обмена валют, 68 банкоматов. Но это не предел. Среди основных мероприятий, намеченных на 2008 год, стоит отметить открытие дополнительных офисов банка в городах Кавказских Минеральных Вод: Железноводске и Ессентуках. Таким образом, сеть банка будет представлена в двадцати двух населенных пунктах края с единым уровнем услуг и единым подходом к работе.

**– Банк в настоящее время отвечает самым высоким требованиям финансового института, постоянно укрепляя позитивный имидж и репутацию. Несомненно, это заслуга коллектива.**

– Банк – сложный механизм, в правильном функционировании которого основную роль играют люди. Работа выполняется четко благодаря слаженности действий сотрудников, и пониманию задач, которые стоят перед ними. Объединяющим звеном являются люди, которые стоят у истоков основания банка. На их примере воспитаны многие поколения высококвалифицированных специалистов. Когда есть порядок внутри организации, тогда и внешние отношения складываются успешно. Постоянная работа, развитие бизнеса, внедрение новых продуктов и услуг оправдывают доверие наших клиентов. Пользуясь случаем, поздравляю клиентов и сотрудников банка с Днем защитника Отечества, желаю оптимизма, здоровья, удачи и обязательно успеха во всех начинаниях.

**ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ**  
**АРЕНДА, 2-й этаж, до 380 м<sup>2</sup>**

**СТАВРОПОЛЬ**  
**.....ОРТЦ.....**



[www.ortc-stavropol.ru](http://www.ortc-stavropol.ru)

**г. Ставрополь, ул. Доваторцев, 61, тел.: (8652) 77-89-51, 55-41-07**



**Предлагается 4-й этаж:**

- общая площадь 500 м<sup>2</sup>
- свободная планировка
- удобная парковка
- развитая инфраструктура
- оптоволоконная связь
- телефонные линии

Офисы расположены в комплексе с торговым центром, где в свободное от работы время вы можете пообедать, сделать необходимые покупки и отдохнуть.



**АРЕНДА**  
**ПРОДАЖА ОФИСНЫХ**  
**ПОМЕЩЕНИЙ В БИЗНЕС-ЦЕНТРЕ**

# ЭТОТ МНОГОЛИКИЙ... КОНСАЛТИНГ

Текст Марии Зориной



Все преимущества, которые сулит применение современных методов хозяйствования, способен приумножить консалтинг. И не случайно даже сама предпринимательская деятельность нередко начинается с обращения в консалтинг-агентство.

## > Консультант от «А» до «Я»

В широком смысле слова консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Круг проблем, решаемых с использованием консалтинга, весьма широк, при этом специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной – от ограничивающейся каким-либо одним направлением (например, стратегия, экология, организация труда, инвестиции, кадровая политика, финансы, налоги или IT) до охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно, каждый поставщик консалтинговых услуг вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т. д. Иными словами, консалтинг – это любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективно-

сти деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Консалтинговая компания в обязательном порядке страхует свою ответственность по договору, что гарантирует клиенту возмещение возможных убытков, если ее проект окажется неудачным. С другой стороны, независимость внешнего консультанта исключает наличие личных интересов при формировании новой управленческой структуры, делает совместную работу более конструктивной, повышает объективность принимаемых решений, укрепляет авторитет руководителя.

### История

Еще в глубокой древности у владык были советники, зачастую выполнявшие роль современных консультантов. Но если говорить о консалтинге в современном понимании, то он возник в начале XX века. Появились первые профессиональные консультанты, такие как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние два основали свои консалтинговые фирмы. В 1914 году в Чикаго Эдвин Буз организовал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон». Появились консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами. В 1925 году Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – «МакКинси энд компани» и «А. Т. Карни».

В 1930-х годах после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США, управленческое консультирование (консалтинг) завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственно-военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны. Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консультационные услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консультационных фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Появилась концепция реструктуризации, означающая разукрупнение предприятий и их слияние, т. е. образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

### Помощь по направлениям

Все многообразие видов консалтинговых услуг, существующих на российском рынке, перечислить сложно. Назовем наиболее востребованные. Бизнес-консалтинг подразумевает

консультирование по вопросам хозяйственно-финансовой, экономической и инвестиционной деятельности, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения и развития бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т. п.

IT-консалтинг представляет собой комплекс работ по внедрению автоматизированных систем, созданию и совершенствованию IT-инфраструктуры компании-заказчика. IT-консалтинг неразрывно связан с бизнес-консалтингом и предполагает реализацию предложенных им решений посредством разработки и внедрения различных информационных систем.

Управленческий консалтинг предполагает оказание помощи руководящему составу предприятия в решении задач оптимизации управления компанией. В рамках управленческого консультирования решаются такие задачи, как постановка целей компании в долгосрочной и краткосрочной перспективах, выработка стратегии, направленной на достижение поставленных задач, анализ текущей модели бизнес-процессов, определение рекомендуемых изменений и разработка путей их внедрения и многие другие.

Финансовый консалтинг можно условно разделить на два основных направления: управление финансами и финансовый анализ (оценка финансово-экономического состояния). Если финансовый анализ является пассивным инструментом (сбор и анализ информации), то управление финансами – это активный метод воздействия на объект

(реструктуризация, финансовое оздоровление и т. п.). Основными задачами юридическо-го и налогового консультирования являются разработка оптимальной юридической структуры бизнеса клиента, предоставление консультаций по любым вопросам хозяйственной деятельности и анализа налоговых последствий сделок, юридических и налоговых рисков, а также выработка рекомендаций по формированию грамотной юридической позиции по всем вопросам в процессе ведения бизнеса. Кадровый консалтинг включает консультационные услуги по вопросам кадрового делопроизводства (кадрового учета) и документооборота, трудовых отношений и норм трудового законодательства.

### Из первых рук

Генеральный директор ООО «КонсалтАудитПроект-Юг» Ольга Реснянская: – Фирма на ставропольском рынке более 10 лет и давно зарекомендовала себя в качестве надежного, ответственного партнера. Мы представляем в регионе проект инвестиционно-правовой группы «Юг», которая объединила консультантов нашей фирмы и ООО «РусБизнесАктив-Юг». Услуги каждой компании – это уникальная бизнес-система. Решения, которые предлагают специалисты группы «Юг», учитывают особенности, отраслевую специфику и цели компании-клиента. Для обеспечения наилучшего результата ее консультанты практикуют комплексный подход в решении проблем клиентов, который затрагивает как систему управления компанией в целом, так и связанной с ней подсистемы. Так достигается быстрый, долговременный и устойчивый эффект. В компетенцию группы «Юг» включены все основные области консалтинга: финансовое управление, стратегическое и инвестиционное планирование, оптимизация организационной структуры, комплексное правовое обслуживание, а также сопровождение дебиторской задолженности, развитие и обучение персонала компании-клиента. Отмечая проблемы консалтинга, существующие на местном рынке, остановлюсь на нескольких основ-



ных, характеризующих наш регион. В первую очередь это поверхностное знание рынка представителями компаний-клиентов, низкий уровень профессионализма их руководителей и рядовых сотрудников. Кроме того, ориентация их деятельности лишь на ближайшую перспективу, боязнь клиента довериться профессиональному консультанту. Причиной последнего зачастую является негативный опыт в прошлом.

### На новых условиях

Конец прошлого века был ознаменован для России существенными политическими и экономическими изменениями. Однако перемены привнесли в жизнь страны и ряд проблем, характерных для переходного периода в любом государстве. Среди них инфляция и гиперинфляция, спад производства, политический и финансовый кризисы, безработица и т. п. Причинами новых трудностей в значительной степени явились недостаток опыта работы в условиях рыночной экономики, а также почти полное отсутствие знаний в области оценки и управления рыночными процессами. Со многими проблемами, порой методом проб и ошибок, российским бизнесменам удалось справиться. И теперь одной из существенных особенностей современного бизнеса является то, что с раз-

витием новых технологий и ростом конкуренции значительно изменилась роль потребителя. Соревнование между производителями привело к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот. В результате производитель вынужден непрерывно приспосабливаться как к новым технологиям, так и к постоянно меняющимся запросам своих клиентов.

Кроме того, в мировой экономической жизни происходит переход к новой модели бизнеса. Ее суть заключается в том, что во многих областях индустрии акценты значительно сместились в сторону предложения и, соответственно, спроса услуг за выполнение определенных работ, обучение, консультации, анализ и оценку рынка, внимание к проблемам клиентов и качество обслуживания. Новая тенденция характеризуется тем, что удельный вес услуг на рынке спроса и предложений будет постепенно расти по отношению к удельному весу собственной продукции. Сегодня непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную

стратегию и тактику. Однако в сложившихся условиях у российских фирм и организаций подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

### Для успеха и... провала

Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях – отнюдь не основная функция консалтинга. Так кто, когда и зачем обращается в консалтинговую компанию? Во-первых, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса. Во-вторых, когда предприятие, с таким же статусом, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в

глазах потенциальных партнеров обращается к услугам консультанта (например, аудитора), проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

И, наконец, в случаях, когда предприятие находится в критическом положении или даже на грани краха, но своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта в этом случае носят характер кризис-консалтинга.

Консалтинговая компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги не только отечественным предприятиям частного и государственного сектора, производящим продукцию и услуги, и иностранным компаниям, работающим в нашей стране, но и органам государственного управления и правительственным организациям. Могут воспользоваться услугами специалистов в сфере консалтинга и отдельные граждане.

### Из первых рук

Генеральный директор компании ООО «Консалтинговая фирма «Крист» Давид Тевосов: – ООО КФ «Крист» организовано 8 июня 2006 года. Основным видом его деятельности является оказание консультативно-консалтинговых услуг в сфере розничного кредитования и страхования. Фирма предлагает клиентам полную информацию по кредитованию и страхованию, осуществляет индивидуальный подбор программы, экономический и финансовый анализ платежеспособности клиента и сбор документов для банка-кредитора. Основную массу наших клиентов составляют физические лица, решившие приобрести автомобиль или квартиру с привлечением заемных средств либо взять кредит на развитие своего бизнеса. В то же время в фирму за консультационными услугами обращаются и юридические лица. Специалисты фирмы учитывают все возможные расходы клиента в каждом выбранном им банке и останавливаются на наиболее вы-

годных программах по кредиту. Мы помогаем собрать и правильно заполнить все необходимые документы. Это гарантия того, что клиенту не «завернут» кредит из-за отсутствия каких-то бумаг либо по причине некорректного заполнения отдельных документов. При этом он не платит банку комиссию за рассмотрение заявки.

«Крист» сотрудничает с ведущими брендами сектора финансового рынка. В список наших партнеров входят крупнейшие банки и страховые компании. Они предлагают наиболее эффективные программы кредитования и страхования на местном рынке.

Консалтинговая фирма «Крист» стала одной из первых в крае, и ее взаимоотношения с будущими партнерами поначалу складывались не очень гладко. Но теперь сотрудничество с ними налажено. Банковские служащие благодаря нам избегают дополнительной бумажной работы и получают по сути «готового» клиента. Ведь мы осуществляем первичную обработку его документов, а пакет необходимых бумаг собирается нашими специалистами в соответствии со всеми требованиями.

Если говорить о факторах, замедляющих развитие нашего бизнеса сегодня, в первую очередь отмечу недоверие со стороны потенциальной клиентуры. Отсутствие необходимых знаний и негативный опыт заставляют людей быть чрезмерно осторожными. Многим трудно поверить, что, обратившись к нам, они бесплатно получат полную и беспристрастную информацию об интересующих банковских продуктах.

Поэтому фирмой «Крист» ведется постоянная работа по детальному разъяснению принципов нашей деятельности. Результаты не заставляют себя ждать, и количество наших клиентов увеличивается.

### Запад впереди?

Современное российское законодательство обширно и сложно. Обеспечить высокое качество услуг консалтинговая компания может, лишь располагая командой опытных высококвалифицированных экспертов в различных областях права.

Чтобы быть конкурентоспособным,

российский бизнес все чаще обращается к методам и практикам, которые довольно давно сформировались на Западе. Чужой опыт, позволяющий избежать части ошибок, сосредоточен и в институте консалтинга. Если несколько лет назад отечественные компании нанимали консалтинговые фирмы для наведения элементарного порядка, внедрения начальных процедур регулярного менеджмента или при наступлении кризисных ситуаций, то сейчас поступающие консультантам заказы стали предметнее и усложнились.

Предложение консалтинговых услуг еще не поспевает за расширением и трансформацией спроса.

Большой сегмент консалтингового рынка до сих пор занимают одиночки-непрофессионалы, и даже среди профессиональных фирм многие не готовы предоставлять качественный продукт. Неопределенность и, следовательно, связанные с некомпетентностью консультантов, довольно высоки.

Пришедшие на отечественный консалтинговый рынок западные компании получают определенные преимущества, несмотря на высокую стоимость услуг. Их многолетний опыт работы, известные бренды служат для части отечественного бизнеса гарантией качества. Кроме того предполагается, что иностранные консалтеры лучше владеют теми западными методиками, которые внедряют сейчас российские компании. И хотя на консалтинговом рынке клиентов пока хватает всем, отечественные игроки отрасли начинают серьезно думать над

тем, что противопоставлять иностранным конкурентам.

Большинство западных консультантов давно работают в России, но раньше местные специалисты не видели в них конкурентов из-за слишком большой разницы в весе. Клиентами солидных западных консалтинговых фирм у нас в стране всегда были представители верхней части рейтинга крупных компаний, как российских, так и международных. Молодой отечественный консалтинг не мог за них бороться и осваивал другие сегменты. Однако в последние годы возросли требования к уровню консалтинга и со стороны отечественных предприятий «второго эшелона». Те, кто раньше пользовался услугами российских консультантов, в том числе непрофессиональных, сегодня могут встать в очередь к западным фирмам.

Темп роста консалтингового рынка в России составляет, по оценкам экспертов, от 15 до 40% в год, в зависимости от отрасли, с которой работают консультанты, и региона. Доказано, что консультантам выгоднее работать с крупными клиентами, спрос которых многообразен, нежели вести одноразовые проекты фирм с «простыми» потребностями. Поэтому обслуживание крупнейших компаний – наиболее динамично развивающийся сегмент российского рынка консалтинга, но присутствовать в нем могут единицы. Выходит, воспользоваться этим ростом пока могут только крупные западные консультанты, а вот динамика расширения бизнеса отечественных консалтинговых фирм пока намного скромнее.

### > Наш словарь

**Консалтинг** (от англ. consulting – консультирование) – вид профессиональных услуг, как правило, платных, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента.

*Зима в "Александровском парке"*



*Александровский парк*  
ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС КЛАССА "ЛЮКС"

**МЫ ДУМАЕМ О НАСЛЕДИИ**



**ОТДЕЛ ПРОДАЖ: УЛ. ПАРТИЗАНСКАЯ, 2, тел.: 244-000**

# Инновационная стратегия «АльфаСтрахования»

Текст Алены Василенко



Двадцать пятого января традиционная ежегодная пресс-конференция Группы «АльфаСтрахование» прошла под знаком знаменательного события – открытия нового собственного офиса компании в городе Ставрополе.

Филиал Группы «АльфаСтрахование» расположен в здании торгово-офисного центра «Европарк», куда в день открытия к 12 часам стали съезжаться гости и представители прессы. Почетное право перерезать красную, в цвет логотипа компании, ленточку было предоставлено заместителю генерального директора Группы «АльфаСтрахование» в Москве Владимиру Сорокину и директору Ставропольского филиала Группы «АльфаСтрахование» Кириллу Лукьянову. После того как торжественная церемония открытия филиала была завершена, представители руководства Группы пригласили журналистов на традиционную пресс-конференцию. О перспективах развития компании рассказали Владимир Сорокин, Кирилл Лукьянов и директор Южного регионального центра (Ростов-на-Дону) Евгений Череменин.

## Просто и доступно

Инновационная стратегия компании заключается в прогнозировании потребностей рынка и своевременном выносе страховых программ, необходимых современному потребителю. Евгений Череменин подчеркнул, что одним из главных направлений работы Группы является формирование простых, понятных и вследствие этого востребованных страховых продуктов, которое идет по трем направлениям: продукты для корпоративных клиентов, продукты для жителей городов и сел, продукты для партнеров.

## Стратегия работы с корпоративными клиентами

Значительное место в стратегии Группы «АльфаСтрахование» занимает работа с корпоративными клиентами. В развитии этого направления происходит активное выдвигание новых продуктов.

Один из них – страхование гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по государственному или муниципальному кон-



тракту о поставке товаров и услуг в муниципальном государственном учреждении. Суть страхования заключается в получении гарантии своевременного выполнения обязательств поставщиками товаров и услуг государственными органам.

Второй продукт, который сейчас приобретает на рынке страхования новое звучание в связи с серьезными природными опасностями техногенных аварий, – страхование экономических предприятий от непредвиденных расходов на локализацию и ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций.

Среди факторов, обеспечивающих конкурентные преимущества Группы, прежде всего, индивидуальное сопровождение договоров с предприятиями, которое заключается в том, что каждой организации выделяется персональный менеджер-консультант по страховым вопросам, доступный для руководства предприятия круглосуточно.

Одним из весомых преимуществ компании является осуществление индивидуального риск-менеджмента для предприятий. Агенты компании помогают предприятию вскрывать

те риски, которые могут существенно отразиться на его деловой активности.

Третье направление, пользующееся большим спросом, – комплексное страхование, в результате которого организация экономит на страховых затратах до 30%. Этот вид страхования включает такие инновационные продукты, как, например, программа кадрового закрепления предприятий. Она помогает организации стабилизировать свой коллектив, сохранить ключевых специалистов. Программы социального направления включают оздоровительные, лечебные услуги для сотрудников предприятий, ипотечные и накопительные пенсионные программы, которые составляют современный социальный пакет серьезных специалистов предприятия. Одним из важных направлений в работе с корпоративными клиентами является работа с малым и средним бизнесом. В развитии этого перспективного направления создано множество страховых продуктов. Среди них программы «АльфаБизнес», «АльфаПредприниматель» и «АльфаФермер».

По программе «АльфаБизнес» представителю



мало или среднего бизнеса для того, чтобы застраховать свои риски, достаточно сделать устное заявление и оформить небольшой полис. Таким образом, оформление страховки занимает считанные часы. Страховая сумма в данном случае составляет до 500 тысяч долларов. «АльфаПредприниматель» – продукт, созданный для предпринимателя без образования юридического лица, предусматривает до 300 тысяч долларов от страховой суммы. Особенность продукта «Альфа-Фермер» заключается в том, что он позволяет застраховать не только дом, домашнее имущество, сельхозтехнику, но и домашний скот.

### Программы для частных лиц

Работа с физическими лицами также имеет несколько направлений. Продукт «Альфа-Кантриэкспресс» предусматривает страхование индивидуальных домов и строений, внутренней отделки, инженерного оборудования, коммуникаций, внешних строений (летняя кухня, баня, гараж) и даже имущества (бытовая техника). Для оформления страховки также достаточно устного заявления. Для жителей города компанией разработан новый продукт «АльфаСитикомплекс» – страхование городских квартир, имущества, оборудования, ценностей, находящихся в квартире, и ответственности перед третьим лицом (соседями). Подобный полис избавит владельца от необходимости возмещать убытки, которые он может неумышленно нанести соседям. Программа также включает страхование ответственности владельцев домашних животных.

В 2007 году компания «АльфаСтрахование» предложила уникальную программу «Альфа-Ремонт», согласно которой человек, вложивший значительную сумму в отделку своей квартиры, может приобрести страховой полис за сумму 0,5% от затрат на ремонт и получить полное покрытие стоимости материалов в случае непредвиденных обстоятельств. Несколько месяцев назад компания вынесла на страховой рынок продукт, не имеющий

аналогов в России – программу автострахования «АльфаКАСКО 50х50». По условиям программы опытные водители, которые долгие годы даже при отсутствии аварий были вынуждены выплачивать полную стоимость страховки за свой автомобиль, теперь могут получить страховой полис за полцены. Заплатив только 50% от стоимости полиса, водитель абсолютно застрахован от угона транспортного средства. При ДТП, даже по собственной вине, автовладелец может воспользоваться страховкой ОСАГО или доплатить вторую половину стоимости полиса и получить полное возмещение любых убытков. Таким образом, опытным водителям дается право выбирать и экономить свои деньги. Большим плюсом сервиса компании является возможность выезда агента при наступлении страхового случая, который поможет клиенту оформить необходимые документы, окажет моральную поддержку. В компании действует круглосуточная диспетчерская помощь.

### Работа с партнерами

Руководство Группы уделяет огромное внимание работе с крупными корпоративными клиентами, планируя значительное расширение списка клиентов, с которыми работает компания. Группа «АльфаСтрахование» предлагает выгодное сотрудничество банкам, автодилерам, брокерам, туроператорам, лизинговым компаниям, клиникам. В целом, работа с партнерами направлена на то, чтобы предоставить потенциальным клиентам Компании возможность воспользоваться страховыми услугами через максимальное количество условно-розничных точек, способных продавать продукты Группы. Благодаря этому клиент сможет получать страховые услуги там, где он живет или проявляет деловую активность.

### Лидер на рынке страхования

В своем выступлении Владимир Сорокин акцентировал внимание на том, что политика на Ставрополье поддерживает стратегиче-



ские инновационные цели компании в целом. В ближайших планах Группы – открытие дополнительных офисов и филиалов Группы «АльфаСтрахование» в различных регионах России. К 2010 году планируется наличие около 30 региональных представительств. На данный момент услугами компании пользуются порядка 18 тысяч клиентов, в 2008 году планируется увеличение их числа как минимум на 50%. С этой целью будут создаваться новые продукты, совершенствоваться сервис.



г. Ставрополь,  
ул. Доваторцев, 32 а, 2-й этаж  
тел. (8652) 95-10-50

# Деньги на ветер? Если ветер попутный...

Текст Елены Золоторевой



По части спонсорской деятельности российские банки пока еще не «догнали» иностранных коллег. Но пытаются «догнать». Что вполне объяснимо: обеспечить узнаваемость своего бренда через спонсорство гораздо легче, чем стать заметными на рынке благодаря низким ставкам по кредитам или высоким по депозитам.

## Благотворительность, или спонсорство

Не секрет, что наши финансово-кредитные структуры, если говорить о спонсорской деятельности, едва вышли из «пеленок». Поэтому многие из них пока даже не выработали единой позиции по вопросу о том, являются ли спонсорство и благотворительность явлениями одного порядка. Причем убеждение, что спонсорство – это то же, что и благотворительность, характерно для финансово-кредитных структур, которые занялись и той, и другой деятельностью сравнительно недавно. Для крупнейших же российских банков, реализующих одновременно десятки спонсорских и благотворительных проектов, и уж тем более для «дочек» международных финансовых групп спонсорство и благотворительность – понятия принципиально разные.

Благотворительность не предусматривает отдачи, адекватной вложенным средствам: вклад в строительство храма, исчисляющийся сотнями тысяч долларов, никогда себя не окупит с экономической точки зрения. Анализ благотворительности позволяет говорить, что основным направлением ее являются культура – 33,4%, помощь малообеспеченным – 26,6, здравоохранение – 17,9, образование – 9,8, религия – 8%. Среди объектов благотворительности лидируют государственные и общественные (около 80%) организации. Социально незащищенные слои населения, нуждающиеся в помощи, практически ее не получают. Часть банков

вообще не занимаются благотворительностью, объясняя это, в первую очередь, отсутствием свободных средств (28,6%), во-вторых, отсутствием права заниматься благотворительностью банковским структурам, имеющим статус филиалов и представительств (25%). Чаще благотворительность оказывается в форме прямой финансовой помощи на безвозвратной основе или оплате счетов за услуги, поставку и приобретение оборудования. Спонсорство, в отличие от благотворительности, ожидает ощутимой отдачи от потраченных денег и усилий. Спонсорская поддержка недаром оформляется договором, в котором отражаются взаимные обязательства сторон – спонсора и получателя. Это своеобразное двустороннее коммерческое соглашение при равной выгоде обеих сторон. Современное спонсорство рассматривается прежде всего как коммерческие инвестиции в престиж компании, товара, бренда. Спонсорство, или патронаж, – это материальная поддержка какого-либо мероприятия, человека, продукта или организации, целью которой является получение определенной выгоды. Спонсор ищет новый оригинальный способ рекламы, поэтому спонсорство можно считать рекламной услугой. Преимущества спонсорства по сравнению с другими средствами рекламы можно представить следующим образом: положительное воздействие на комплекс внутренних и внешних коммуникаций финансово-банковской структуры;

привлечение внимания партнеров по бизнесу и широкой публики, формирование имиджа, известность. Оба данных понятия сформулированы и закреплены в соответствующих федеральных законах РФ. Если говорить кратко, то благотворительность в отличие от спонсорства – безвозмездная передача средств. Спонсорские же проекты являются «возмездными», т. е. имеют обязательное рекламное содержание. В большинстве случаев детали благотворительных проектов не разглашаются, в открытых источниках вы вряд ли найдете много информации о том, в каких благотворительных проектах участвует тот или иной банк, и кто является получателем его благотворительной помощи. Спонсор же заинтере-

## Денежные истоки

Из этого принципиального отличия между спонсорством и благотворительностью автоматически проистекают и другие различия – в источниках финансирования, в том, кто говорит последнее слово при выборе спонсорских мероприятий, а кто определяет перечень благотворительных проектов. Как правило, благотворительные проекты выбирает собрание акционеров или совет директоров банка, а спонсорские проекты – рекламные или маркетинговые управления финансово-кредитных организаций. Понятно, что при таком раскладе перечень благотворительных проектов определяется всерьез и надолго и корректируется в редчайших случаях. Зато список спонсорских мероприятий, в которых участвует банк, меняется сравни-

Анализ благотворительности позволяет говорить, что основным направлением ее являются культура – 33,4%, помощь малообеспеченным – 26,6, здравоохранение – 17,9, образование – 9,8, религия – 8%.

ресован в том, чтобы его имя упоминалось в проекте, и такие вопросы, как частота и форма упоминаний, четко оговариваются в договоре о спонсорском партнерстве. Таким образом, для финансово-банковских структур спонсорство выступает в качестве эффективного коммуникативного средства.

Для внесения в него дополнений не надо созывать собрание акционеров – достаточно появления нового интересного предложения со стороны потенциальных партнеров по спонсорскому проекту и благословения топ-менеджера, курирующего маркетинговую деятельность банка. Различие здесь напрямую обуслов-

ливается источниками финансирования спонсорской и благотворительной деятельности. Во втором случае речь идет о чистой прибыли банка, т. е. о средствах, которые остаются в распоряжении финансовой структуры после уплаты всех налогов. Это в полном смысле слова «золотые деньги», и их распределением занимается собрание акционеров. Именно оно в числе прочих вопросов определяет, какие благотворительные проекты будет реализовывать банк, и сколько средств будет отводиться под каждый такой проект. Естественно, что средства, направляемые на благотворительные акции и проекты, налогами не облагаются, так как они направляются из чистой прибыли компании. Что же касается спонсорских проектов, то средства на их осуществление выделяются из рекламного бюджета компании-спонсора и, следовательно, облагаются по той же схеме, что и прочие рекламные расходы. Понятно, что при их распределении главное слово принадлежит подразделениям, отвечающим за формирование позитивного имиджа банка с помощью рекламных и маркетинговых ходов.

Впрочем, из этого правила бывают и исключения: часто на рассмотрение совета директоров передаются вопросы о том, стоит ли банку выступать в роли генерального спонсора или титульного спонсора в каком-либо проекте. Чаше всего, как подчеркивают наблюдатели, такие вопросы делегируются высокому начальству в том случае, если предусматривается наличие у проекта двух главных спонсоров (причем оба спонсора – банки) или если речь идет об очень крупной сумме вложений. Генеральный спонсор, по определению, вкладывает больше остальных партнеров и, соответственно, получает самую большую отдачу от вложений. Но при этом для банка очень важно не оказаться в подобных проектах рядом с конкурентами и уж тем более важно не оказаться ниже своих конкурентов по «лестнице» спонсорства. Иными словами, крупный банк вряд ли будет участвовать в спонсорском проекте в том случае, если его конкурент займет место генерального спонсора. Маловероятным является и другой

вариант, при котором финансовая структура, входящая в топ-50, согласится разделить роль генерального спонсора с банком, занимающим не столь заметное место на рынке. И уж совсем невероятно, что банк согласится играть роль генерального спонсора, но при этом останется в полном неведении о том, сколько средств будет вкладывать в реализацию проекта ко-спонсор. Кстати, в этом тоже одно из важных отличий между спонсорством и благотворительностью, считают специалисты. При реализации благотворительных проектов информация о том, сколько средств дал банк, а сколько его партнер, не раскрывается. Когда речь идет о спонсорстве, особенно генеральном, это обязательное условие. Организаторы обязаны предоставить эту информацию генеральному спонсору, это совершенно недвусмысленно прописывается в договоре о спонсорском сотрудничестве.

### По бизнесу и спонсорство

И те, кто считает, что между спонсорством и благотворительностью нет разницы, и те, кто уверен в обратном, соглашаются в одном: деньги, направленные на поддержку детских домов, больниц, организацию благотворительных концертов и мероприятий (например спортивных соревнований для инвалидов), возврату не подлежат. Надеяться на какие-то финансовые дивиденды в результате осуществления благотворительной деятельности просто абсурдно. А как обстоят дела со спонсорскими вложениями: какую часть из них банки планируют «отбить» за счет повышения узнаваемости своего бренда, привлечения новых клиентов, формирования позитивного имиджа? И есть ли у них в принципе возможность вернуть все вложенные средства да еще в оптимальном варианте получить прибыль? Здесь все зависит от того, о каком спонсорском проекте идет речь. В одних случаях банк может рассчитывать лишь на возвращение незначительной доли потраченных средств, а в других он может не только полностью компенсировать все затраты на реализацию спонсорского проекта, но даже сразу же

получить финансовую прибыль. Наиболее часто такое бывает, когда речь идет об организации так называемых массовых спонсорских мероприятий: например, финансирование выступлений поп-звезд, пользующихся огромной популярностью. Банк, привозящий Элтона Джона или певца аналогичного уровня, может смело рассчитывать на то, что он компенсирует все свои финансовые затраты: ведь он будет иметь свой процент от общей суммы, собранной в результате продажи билетов. Добавьте к этому нематериальные, но очень существенные выгоды: практика показывает, что имя финансово-кредитной структуры, доставляющей людям такое удовольствие, благодарные соотечественники помнят еще долго. Казалось бы, при таком раскладе рейтинг спонсорских проектов должен выстраиваться следующим образом: безусловным лидером должны быть мероприятия, буквально обреченные на высокий уровень популярности и огромные кассовые сборы. Однако на практике дело обстоит несколько иначе.

Лидеры и мирового, и российского банковских рынков в большинстве своем предпочитают массовым мероприятиям эксклюзивные проекты – поддержку балетных фестивалей, организацию концертов органной музыки, реставрацию икон и уникальных полотен, монастырей и старинных зданий. Хотя совершенно очевидно, что такие проекты не сулят им особых выгод: хорошо, если при этом банкам удастся «отбить» 20% вложенных средств, а в большинстве случаев речь идет о куда меньших суммах – от 5 до 10%.

И хотя сейчас число банков, занимающихся благотворительностью, невелико, хочется верить, что в перспективе и спонсорство, и благотворительность станут важнейшими инструментами в строительстве отношений «банк – социальная структура», способных влиять на духовный потенциал общества, консолидировать его, сглаживать социальные конфликты и противоречия.



# Желая принести посильную помощь...

Текст Валерии Водолажской

Подачки развращают, а благотворительность... Изучая архивные документы конца XIX – начала XX веков, убеждаешься: настоящая благотворительность не только реально помогает людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, но и является делом, всему обществу весьма полезным.

Едва ли не самым щедрым благотворителем в наших краях был потомственный почетный гражданин Ставрополя Александр Федорович Нестеров. В конце XIX века он написал на имя городского головы не обычное и для нынешнего времени прошение. «Желая принести посильную помощь жителям города Ставрополя, вследствие каких-либо несчастных обстоятельств впавших в нищету и терпящих крайнюю нужду, – значится в документе, – я заблагорассудил принести в дар городу Ставрополю принадлежащее мне недвижимое имение, состоящее в Ставропольской губернии и уезде при реке Большая Кугульта и заключающееся в 2286 десятинах и 1800 квадратных сажнях земли...» Ежегодный доход от имения позволял выдавать пособия трижды в год. По завещанию Нестерова, именем которого была названа одна из улиц губернского центра (ныне – улица Советская), нуждающиеся получали по 30 рублей за неделю до Пасхи и Рождества Христова, а также 23 ноября – в день благоверного князя Александра Невского. Отдельно жертвовалось 7000 рублей на поддержку храмов и 2000 рублей ночлежному дому. Пятигорское благотворительное общество, более 18 лет существовавшее на взносы, пожертвования, поступления от лотерей и любительских спектаклей, организовало, например, ночлежный дом, которым пользовались очень многие. Тем более, что при доме имелся лазарет – место, где находили приют лежащие больные из числа неимущих. А тех обитателей ночлежного дома, кто мог работать, созданное обществом бюро

труда устраивало на работу. Имелась и столовая. Из отчета общества за 1916 год узнаем: постоянными посетителями столовой были не только нищие, но и чернорабочие – дровосеки, плотники, столяры, маляры, стекольщики, точишьщики и т. д. Не забыли благотворители и о пище духовной – все грамотные могли приобщиться к книге в открытой для них библиотеке. Особо надо сказать еще об одном благотворительном обществе, созданном в 1909 году по инициативе и при покровительстве губернатора Янушевича. Это Ставропольское общество покровительства лицам, освобождаемым из мест заключения, которое назвали «Патронат». В состав его правления входили губернатор Янушевич, протоиерей Никольский, купец Меснянкин, юрист Прозрителев, жандармский ротмистр Фридрихов, предприниматели Груби и Демин. Согласно уставу, общество брало на себя обязанность «... оказывать всякое содействие лицам, освобождаемым из мест заключения на территории Ставропольской губернии». А по сути речь шла не только о помощи бывшим заключенным, но еще и о содействии в борьбе с рецидивной преступностью. Организаторы общества считали: «... несчастный человек, иногда всем чуждый, не имеющий гроша ломаного, выходя из тюрьмы, некоторое время не знает, в буквальном смысле, где склонить свою голову, не обутий, не одетый... и в результате нужды – бесконечная вереница рецидивов...» Весьма актуально, между прочим, и для наших дней! Для начала за счет «Патроната»

были организованы бесплатные обеды для освобожденных из тюрьмы. Но этого было мало, и общество делало все возможное для получения вчерашними заключенными вида на жительство, для обеспечения их одеждой и лекарствами, для выдачи им ссуд и пособий, для помощи в обучении и воспитании детей. Но главной заботой стало обеспечение жильем и работой. 7 ноября 1910 года в наемном помещении открыли «Дом трудолюбия», в котором были организованы мастерские – белошвейная, чулочновязальная, плотничная, столярная и сапожная. С момента открытия и по 1913 год в мастерских нашли поденную работу более 3000 женщин и 1500 мужчин. Ежедневно работали 10–15 человек, и некоторые из них здесь же имели жилье. Обитатели «Дома трудолюбия» кроме денежного заработка получали хлеб, чай и сахар, а для детей устраивались праздники на Пасху и Рождество. В мастерских шили много одежды и для своих нужд, и по заказу, а знавшие столярное мастерство бывшие заключенные создали «Дому...» хорошую репутацию. Заказы поступали отовсюду, от разных лиц и учреждений, появились и постоянные клиенты – Ставропольская мужская гимназия, епархиальное женское училище, почтовая контора, врачебное отделение губернского правления. Ремеслам в мастерских обучались и подростки, что очень помогало им в дальнейшей жизни, обеспечивая постоянный заработок. Сразу же по открытии «Дома трудолюбия» 1000 рублей обществу «Патронат» перевел банкирский дом

Попова. А вообще, средства поступали из самых разных источников. Среди благотворителей – органы местной власти, банки, частные лица, различные организации, даже такие, как общества туркмен и калмыков. Плюс выручка от благотворительных лотерей и базаров. Причем, если в 1909 году в учредителях общества состояло всего 62 человека, то к 1912 счет им шел уже на сотни. Земства на местах проводили активную работу по вовлечению в благотворительность крестьян, и многие сельские общества вступили в «Патронат». Например, Эсто-Хагинское, Рассыпанское, Надеждинское, Константиновское, Тахтинское, Новогорлыкское, Новоманьчское... Естественно, существовали в губернии и другие благотворительные организации. Но чаще все-таки благотворители заботились о людях, обделенных судьбой, социально уязвимых. Этим занимались общества попечительства о бедных, содействия воспитанию и защите детей, помощи больным раненым воинам и многие другие. Интересно, что даже существовавший в Ставрополе клуб трезвости занимался благотворительностью: выделял деньги в пользу пострадавших от урагана, на уборку хлеба семьям ушедших на фронт Первой мировой войны, на содержание раненых в Ставропольском госпитале. И добавить ко всему сказанному остается лишь одно: дай бог, чтобы и сегодня было больше состоятельных людей, которые по зову души готовы повторить след за отдавшим в пользу бедных свое имение Александром Нестеровым: «Желая принести посильную помощь...»

# Банк ВТБ: опережая рынок в развитии



По силам ли банку развиваться темпами, вдвое превышающими темпы развития рынка? Вполне по силам, когда речь идет о таком банке, как ВТБ, считает управляющий филиалом ОАО Банк ВТБ в городе Ставрополе Татьяна Александровна ПОГОРЕЛОВА.

–Итоги минувшего 2007 года, который я бы назвала стартовым для новейшей истории нашего филиала, показали: и в условиях жесткой конкуренции на рынке банковских услуг можно добиваться высоких темпов развития. Нам удалось вдвое увеличить клиентскую базу. На порядок возросли объемы привлечения ресурсов, и негативные последствия кризиса ликвидности на мировых финансовых рынках нас всерьез не коснулись. Изначально планируя увеличить кредитный портфель на 1 миллиард рублей, филиал сумел увеличить его более чем на 2 миллиарда. Причем портфель по среднему бизнесу увеличился в восемь раз! Так что задача развиваться вдвое быстрее, чем развивается рынок, для нас решаемая. Мы ставим перед собой высокие задачи и будем бороться за увеличение доли присутствия Банка ВТБ на рынке, а это и есть движение вперед.

Другой вектор нашего развития – трансформация в 2008 году филиала в своего рода Северо-Кавказский центр Банка ВТБ. Сегодня мы работаем не только в Ставрополе, но и в Невинномысском, на Кавминводах, в Чечне. Уже скоро операционные офисы нашего филиала будут работать в Черкесске, Нальчике и Владикавказе.

Банк ВТБ расширяет свое присутствие в Южном федеральном округе, активно сотрудничая с органами власти и бизнесом в республиках Северного Кавказа. В Карачаево-Черкесии мы строим с правительством республики третью канатную дорогу в Домбае, участвуем в реконструкции завода железобетонных изделий, что важно не только для республики, но и для соседних регионов, где ощущается дефицит строительных материалов. Тесно сотрудничает наш филиал как с правительством Республики Северная Осетия – Алания, так и с крупнейшим производителем вино-водочной продукции республики ОАО «Исток». Появился у нас первый и, прямо скажем, очень перспективный клиент в Дагестане.

При этом высокое качество услуг Банка ВТБ было, есть и будет основой нашей работы. Это, прежде всего, сроки принятия решений.

Это и обновляемая в соответствии с запросами клиентов продуктовая линейка. Недавно мы предложили такие новые продукты, как кредито-

вание под залог приобретаемых основных средств и финансирование российских экспортеров под экспортные контракты, и они уже востребованы. А в 2008 году мы предложим еще ряд новых продуктов, интересных нашим клиентам, например, долгосрочное кредитование на инвестиционные цели сроком до 7 лет, а также новый продукт для застройщиков. Вместе с тем мы рассматриваем каждого клиента как уникального и стремимся подобрать такую комбинацию продуктов, которая бы обеспечивала минимально возможный уровень эффективной кредитной ставки.

Внедряются новые банковские технологии, такие как расчетный центр клиента. В ближайшей перспективе мы предложим нашим клиентам тарифный план «Безлимитный», позволяющий клиенту не вести постоянных расчетов за услуги банка, а ежемесячно вносить абонентскую плату, и др. Кстати, команда у нас не просто новая, а молодая – средний возраст сотрудников бизнес-подразделений 32 года. Мы постоянно работаем в направлении повышения эффективности работы персонала. С этой целью мы внедряем новую модель «Управление коммерческим процессом». В 2008 году мы существенно улучшим уровень комфортности нашего сервиса. После реконструкции операционный зал филиала ОАО Банка ВТБ в городе Ставрополе приятно удивит клиентов новым современным дизайном и уютом. Но лучшая оценка всех наших усилий – доверие клиентов к Банку ВТБ. Хорошо известный не только в России, но и за рубежом бренд ВТБ работает на нас, а мы работаем на то, чтобы клиент, выбрав Банк ВТБ, получал продукты и услуги самого высокого качества. Успешное развитие бизнеса наших клиентов – залог ускоренного развития нашего банка.



Филиал ОАО Банк ВТБ  
в г. Ставрополе:  
ул. Маршала Жукова, 7  
тел. 8 (8652) 26-07-67

# Спор по поводу спора



Отказ арбитражного суда выдать исполнительный лист на принудительное исполнение решения третейского суда показал: закон должен говорить со всеми одинаково, но это не всегда получается на практике.

Для совместной деятельности с целью популяризации альтернативных способов разрешения споров между Высшим арбитражным судом и Торгово-промышленной палатой России в 2003 году было заключено соглашение о сотрудничестве. Чуть позже подобное соглашение заключено и между Арбитражным судом Ставропольского края и Торгово-промышленной палатой Ставропольского края. И тем не менее, практика показывает: далеко не всегда удается избежать правовых коллизий. Подтверждение чему – прямо противоположные взгляды сторон на споры о признании права собственности на недвижимое имущество. Компетенция третейского суда разрешать споры определена статьей 11 Гражданского кодекса Российской Федерации, которой установлено, что защиту нарушенных или оспоренных гражданских прав осуществляют в соответствии с подведомственностью дел, установленной процессуальным законодательством, суд, арбитражный суд или третейский суд. В соответствии с пунктом 2 статьи 1 Федерального закона «О третейских судах в Российской Федерации» в третейский суд по соглашению сторон может передаваться любой спор, вытекающий из гражданских правоотношений, если иное не установлено федеральным законом. Законодатель определил, что государственная регистрация прав на недвижимое имущество, установленных решением третейского суда, подлежит государственной регистрации на общих основаниях (ст. 28 Федерального закона «О государ-

ственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»). Данное положение подтверждено и Конституционным судом России, который указал: «В качестве основания для государственной регистрации прав на недвижимое имущество, согласно статье 28 Федерального закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», относятся и решения третейских судов» (определение от 4 июня 2007 года № 377-О-О). В Гражданском кодексе Российской Федерации под судом подразумевается в том числе и третейский суд, а, следовательно, под судебным решением, являющимся основанием возникновения гражданских прав и обязанностей, – решение третейского суда. Решение третейского суда является основанием для регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним (см. обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации от 9 февраля 2005 года за четвертый квартал 2004 года). Однако Арбитражный суд Ставропольского края отказал в выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда о признании права собственности (которым также был взыскан с ответчика третейский сбор), так обосновав свою позицию: «В рассматриваемом случае у сторон не было необходимости заключать третейское соглашение и обращаться в суд с иском о признании права собственности». И далее: «Поскольку в данном случае никакого принудительного исполнения не требуется, оснований для выдачи исполнительного листа не имеет-

ся» То есть арбитражный суд фактически пересмотрел решение третейского суда по существу, что запрещено законом. По вопросу компетенции третейского суда Арбитражный суд Ставропольского края указал:

«Согласно статье 2 Федерального закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», государственная регистрация является единственным доказательством существования заре-

Практика показывает: далеко не всегда удается избежать правовых коллизий. Подтверждение чему – прямо противоположные взгляды сторон на споры о признании права собственности на недвижимое имущество.



гистрированного права и представляет собой юридический акт признания и подтверждения государством возникновения, перехода или прекращения прав на недвижимое имущество. Исходя из приведенной нормы, как указывает Президиум ВАС РФ в информационном письме от 22 декабря 2005 года № 96, правоотношение, связанное с регистрацией права собственности, имеет публично-правовой характер. Согласно статье 17 указанного выше закона, основанием для государственной регистрации наличия, возникновения, прекращения, перехода, ограничения (обременения) прав на недвижимое имущество и сделок с ним являются вступившие в законную силу судебные акты. Это положение свидетельствует о том, что вопрос о праве собственности на недвижимое имущество относится к исключительной компетенции государственных судов» (определение от 5 сентября 2007 года по делу № А63-7194/07-СЗ-16). Государственные органы, таким образом, полагают, что третейский суд некомпетентен разрешать споры о праве на недвижимое имущество. Об этом свидетельствует и позиция регистрационной службы по Ставропольскому краю, и правовое обоснование Арбитражного суда Ставропольского края (определение от 5 сентября 2007 года по делу № А63-7194/07-СЗ-16), отказавшего в выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда о признании права собственности. В письме от 13 апреля 2007 года № 01-25-66/6718 руководителя Управления Федеральной регистрационной службы по Ставропольскому краю по вопросу государственной регистрации прав на недвижимое имущество на основании решения третейского суда сказано: «Учитывая правовые нормы, государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним на основании решения третейского суда о признании права собственности возможна в случае принудитель-

ного исполнения решения третейского суда путем выдачи исполнительного листа арбитражным судом или судом общей юрисдикции».

Данный довод основан на суждении Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации: «Содержащийся в решении суда первой инстанции вывод о том, что в регистрационную службу заявителем должен быть представлен исполнительный лист арбитражного суда к решению третейского суда обоснован и соответствует действующему законодательству» (см. постановление от 17 апреля 2007 года № 15324/06). А далее, регистрационная служба делает вывод: «Иными словами, на наш взгляд, третейским судом не должны рассматриваться вопросы установления прав на недвижимость».

Законом определена компетенция третейского суда разрешать споры о праве собственности на недвижимое имущество и позицию регистрационной службы, государственного арбитражного суда, которые, препятствуют заинтересованным лицам разрешать споры о праве на недвижимое имущество в третейских судах. То есть, налицо ограничение права выбора формы защиты субъективных прав (как правильно указал Верховный суд России), так как запрета на рассмотрение третейским судом споров о праве на недвижимое имущество действующее законодательство не содержит. Федеральная регистрационная служба готова произвести государственную регистрацию при условии предоставления исполнительного листа, а государственный арбитражный суд отказывает в выдаче исполнительного листа на том основании, что третейский суд не вправе разрешать дела по спорам, предметом которых является недвижимое имущество (мнение заместителя начальника отдела международного права ВАС РФ В. В. Старженецкого, журнал «Вестник ТПП Краснодарского края» № 3 (июнь, 2007), стр. 25). Таким образом, решение тре-



➤ Выход из сложившейся ситуации возможен, если пленумом Высшего арбитражного суда Российской Федерации будет выработано единообразное понимание того, что «Lex uno ore omnes alloquitur».

тейского суда не является для регистрационной службы правоустанавливающим документом на недвижимое имущество. Как результат возможна ситуация, когда заинтересованное лицо обратится в государственный суд с иском о признании права собственности, а ответчик, исходя из заключенной между сторонами третейской оговорки в договоре купли-продажи недвижимости, заявит о несогласии рассмотрению дела государственным судом. Что в силу пункта 5 статьи 148 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации является основанием для оставления иска без рассмотрения.

Далее заинтересованное лицо обращается в третейский суд, но решение о признании права собственности на недвижимое имущество в дальнейшем будет неисполнимо. А это уже нарушение конституционных прав неопределенного круга лиц, лишение права выбора форм правовой защиты (п. 2 ст. 45 Конституции Российской Федерации). Выход из сложившейся ситуации возможен, если пленумом Высшего арбитражного суда Российской Федерации будет выработано единообразное понимание того, что «Lex uno ore omnes alloquitur» («Закон говорит со всеми одинаково»).



**Pro**  
СОЧИ

**Продолжение следует**  
Мужей – это модно

**Лица времени**  
Над собой и армянской-Франка Гуинесская умела быть выше обстоятельств

**Проглавишился**  
Звездный мальчик Дмитрий Нагиев

100 руб  
январь-февраль 2008

**МИХАИЛ МИКШИС**

**Pro**  
КРАЙ

*Начало*

**Next**

№ 6 Декабрь 2007 / Январь 2008

**Pro**  
К М В

Премия года Pro 2007  
Серебряные статуэтки Премии Pro уже в третий раз наши своих героев

**Рыцарский роман**  
Чтобы парализовать проректору даму, совсем необязательно прыгать со скалы. Достаточно ее мучительно инкарнировать

**ПЕРСОНА**

**АЙДЫН ШИРИНОВ**

[www.mediapro26.ru](http://www.mediapro26.ru)

355041, г. СТАВРОПОЛЬ, ул. МИРА, 355/ул. ЛОМОНОСОВА, 38  
ТЕЛ.: (8652) 48-00-77, 48-78-00, ТЕЛ./ФАКС (8652) 941-601

# Руководитель и коллектив: кто кого?

Текст Валерии Федоренко

Сила действия, как известно, равна силе противодействия. Это не только закон физики, но еще и реальная практика управления коллективом...

## > У каждого свой стиль

Различают авторитарный, демократический и либеральный стиль поведения. Исследователи могут до бесконечности перечислять их характерные черты, достоинства и недостатки, но по сути руководителя должен волновать только один вопрос: насколько эффективен именно его стиль руководства и каким образом он влияет на коллектив, на отношения внутри него, на результативность труда.

Существуют два подхода к определению стилей руководства:

1. Поведенческий.
2. Ситуационный.

Поведенческий подход выделяет уже упомянутые выше стили руководства. Кроме того, в зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на

работе и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Ситуационный подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации и в свою очередь выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя: – отношения между руководителем и коллективом; – структуру задачи; – должностные полномочия руководителя.

Таким образом проявляется взаимодействие сил воздействия и противодействия – руководитель в той же степени зависит от коллектива, в какой коллектив от него.

## Аз емь царь!

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, склонен решать все

сам. Авторитарный руководитель чистого типа сосредоточен на работе и человека рассматривает исключительно как средство достижения цели. Это определяет быстроту принятия важных решений, проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. Отрицательным моментом деятельности руководителя-«диктатора» станет повышенная опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности. Это может повлечь за собой экономические потери, а сам руководитель при склонности к рефлексии способен получить психологическую травму, особенно если его действия подвергнутся критике вышестоящего начальства.

При деятельности такого руководителя, который строго регламентирует обязанности и дает минимум свободы для принятия собственных решений подчиненным, в коллективе может проявиться неудовлетворенность работников, чьи творческие силы и потенциал не находят должного применения и систематически недооцениваются. Кроме того, для большинства работников характерно желание знать не просто общий курс на светлое будущее компании, но и такие частности, как краткосрочные и долгосрочные цели новых проектов, с тем, чтобы эффективнее координировать работу между отделами и видеть перспективы. Нежелание руководителя делиться информацией не просто обижает сотрудников, но и

отрицательно сказывается на рабочем процессе. Если руководитель упорно не замечает недовольства подчиненных, то неудовлетворенность работников приведет к тому, что в скором времени в данном коллективе сложатся все предпосылки для «революции».

## У власти демократ

Демократия на производстве предполагает создание бесконфликтной ситуации в коллективе. Руководитель при этом старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, избегая директивного способа управления. Он готов идти на компромисс, если логика подчиненного убедительна и доводы аргументированы. Заслуженные и опытные сотрудники вполне способны повлиять на мнение шефа-демократа. Такая обстановка носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками, хотя и с меньшей эффективностью, чем при авторитарном стиле. Достаточно высокая эффективность демократического руководства основана на использовании знаний и опыта членов организации, однако осуществление такого стиля требует от руководителя-демократа значительных усилий для управления деятельностью подчиненных: ему приходится считаться с мнением сотрудников, тратить время хотя бы на формальное согласование решений, информировать о запуске новых проектов. Демократичная модель руководства обращается к более высоким потребностям людей, в то время как директивный подход напир-



ет на низшие потребности работников. При демократическом стиле обязательна система контроля, чтобы коллегиальность, поставленная во главу угла, не превратилась со временем в либеральный стиль управления, не случайно названный попустительским.

При демократическом стиле предпочтительно использование модели «доминирование сотрудничества», где преобладает соотношение «выгода для себя – выгода для других». Такая модель эффективнее, чем состязательность (собственная выгода в ущерб другому), индивидуализм (только собственная выгода). Во многих ситуациях, складывающихся между руководителем и коллективом, требуется скорее кооперативное поведение, нежели действия, направленные на немедленную личную выгоду. В областях развития бизнеса максимизация КПД достигается путем включения результатов деятельности для других в собственные интересы, а экономический эгоизм в конечном итоге оказывается неэффективным.

### У руля... все

Исследователями считается, что либеральный стиль управления не может культивироваться сознательно как малоэффективный и даже вредный для организации и коллектива. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за результатами труда. Руководитель-либерал – фигура скорее номинальная. Он не так часто бывает на рабочем месте, да и его присутствие не означает, что он держит руку на пульсе организации. Пассивность руководителя порой приводит к тому, что каждый работник начинает поступать по-своему, а это несовместимо с общими задачами коллектива. Компания продолжает существование за счет творческого потенциала и сознательности сотрудников, но в целом либеральный стиль можно охарактеризовать как «разброд и шатание». Коллектив не воспринимает руководителя всерьез,

решения такого начальства имеют малую важность и ценность. Как правило, у руля организации в действительности находится энергичный менеджер, неформальный лидер или «коллективный разум» с рядом представителей. Это самый неэффективный и нежизнеспособный стиль руководства. К счастью, он и встречается крайне редко.

Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический – при сложных, где на первом месте выступает качество. А с позиции долгосрочных отношений работника – работодателя и климата в коллективе демократический стиль наиболее предпочтителен и менее эмоционально затрачен для всех сторон.

### Конфликты или столкновения интересов

Для отношений в коллективе и между работниками и руководителем, как для всякой далекой от идеала модели, характерны конфликты. Поведение сторон в них также характерно для того или иного стиля руководства. Соревнование (конкуренция) – как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. Подобные отношения особенно часты в организации с жестким руководителем – приверженцем авторитарного стиля. Он поощряет их и одновременно неодобрительно относится к теплым, дружеским отношениям среди подчиненных. Приспособление – как стремление принести в жертву собственные интересы ради другого. Такое поведение также характерно для некоторых участников конфликтных ситуаций в зоне действий руководителя-«диктатора». В данном случае речь идет о мазохической составляющей этого альянса, который часто держится на страхе и принуждении, либо на самоотверженном отношении к общему делу.

Избегание – как отсутствие стремления к кооперации, тенденции к достижению собствен-

ных целей. Здесь мы видим типичное проявление вынужденного сосуществования одиночек, составляющих коллектив руководителя-либерала.

Компромисс – когда обе стороны идут на взаимные уступки. Стремление к компромиссу обычно демонстрирует симпатичный начальник-демократ или либерал, заранее готовый на уступки, только бы не вникать в суть конфликта.

Сотрудничество – когда участники ситуации приходят к решению, полностью удовлетворяющему интересы обеих сторон. Эта модель также характерна для демократического стиля руководства и напоминает настоящие партнерские отношения. К сожалению, такое решение конфликтной ситуации встречается совсем не часто.

Избегание конфликта ни одной из сторон не приносит успеха: при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, возможна ситуация, когда один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или же оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

### Резюме

Развитие и поддержание преданности, «патриотизма» сотрудников не может быть осуществлено при помощи только организационных и управленческих усилий. Оно в значительной степени связано с принятием членами организации ее культуры. Современная стратегия контроля поведения человека в организации подразумевает, что команда осуществляет и демонстрирует непосредственную связь организационной культуры с целями и ценностями своего реального поведения. Таким образом происходит активизация необходимых эмоций, настроения и чувств коллектива, способных пробудить его преданность, верность и личную ответственность перед организацией.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.

Для максимально эффективной работы руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный адаптивный стиль руководства ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации. А на что вы ориентируетесь сегодня – на людей или деятельность – выбирать вам.



# Стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации

Тест используется для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

➤ Выделяют следующие типы поведения в конфликтной ситуации:

- соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс, тип поведения, в котором сочетаются осторожность и хитрость, человек действует по принципу: «Я уступлю немного, если вы уже готовы уступить»;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса – А.

Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны – Б.

2. Я стараюсь найти компромиссное решение – А.

Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои – Б.

3. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего – А.

Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения – Б.

4. Я стараюсь найти компромиссное решение – А.

Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека – Б.

5. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого – А.

Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности – Б.

6. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя – А.



Я стараюсь добиться своего – Б.

7. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно – А.

Я считаю возможным уступить, чтобы добиться своего – Б.

8. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего – А.

Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы – Б.

9. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий – А.

Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего – Б.

10. Я твердо стремлюсь достичь своего – А.

Я пытаюсь найти компромиссное решение – Б.

11. Первым делом я стараюсь ясно опреде-

лить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы – А.

Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения – Б.

12. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры – А.

Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу – Б.

13. Я предлагаю среднюю позицию – А.

Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему – Б.

14. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах – А.

Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов – Б.

15. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения – А.

Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы

избежать напряженности – Б.

16. Я стараюсь не задеть чувств другого – А.  
Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции – Б.

17. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего – А.

Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности – Б.

18. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем – А.  
Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу – Б.

19. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы – А.

Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно – Б.

20. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия – А.

Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех – Б.

21. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого – А.

Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы – Б.

22. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека – А.

Я отстаиваю свои желания – Б.

23. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого – А.

Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса – Б.

24. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям – А.

Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу – Б.

25. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов – А.

Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого – Б.

26. Я предлагаю среднюю позицию – А.

Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас – Б.

27. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры – А.

Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем – Б.

28. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего – А.

Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого – Б.

29. Я предлагаю среднюю позицию – А.

Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий – Б.

30. Я стараюсь не задеть чувств другого – А.  
Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха – Б.

## Ключ к тесту

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	–	–	–	А	Б
2	–	Б	А	–	–
3	А	–	–	–	Б
4	–	–	А	–	Б
5	–	А	–	Б	–
6	Б	–	–	А	–
7	–	–	Б	А	–
8	А	Б	–	–	–
9	Б	–	–	А	–
10	А	–	Б	–	–
11	–	А	–	–	Б
12	–	–	Б	А	–
13	Б	–	А	–	–
14	Б	А	–	–	–
15	–	–	–	Б	А
16	Б	–	–	–	А
17	А	–	–	Б	–
18	–	–	Б	–	А
19	–	А	–	Б	–
20	–	А	Б	–	–
21	–	Б	–	–	А
22	Б	–	А	–	–
23	–	А	–	Б	–
24	–	–	Б	–	А
25	А	–	–	–	Б
26	–	Б	А	–	–
27	–	–	–	А	Б
28	А	Б	–	–	–
29	–	–	А	Б	–
30	–	Б	–	–	А

## Обработка и интерпретация результатов теста

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл. Доминирующим считается тип, набравший максимальное количество баллов.

Тест подготовлен психологическим агентством «Анима»

# Что написано пером

Текст Елены Золоторевой



Деловое письмо – один из самых распространенных видов служебных документов. А значит, от того, насколько текст послания точен, грамотен, корректен, зависят результативность и эффективность деловой переписки.

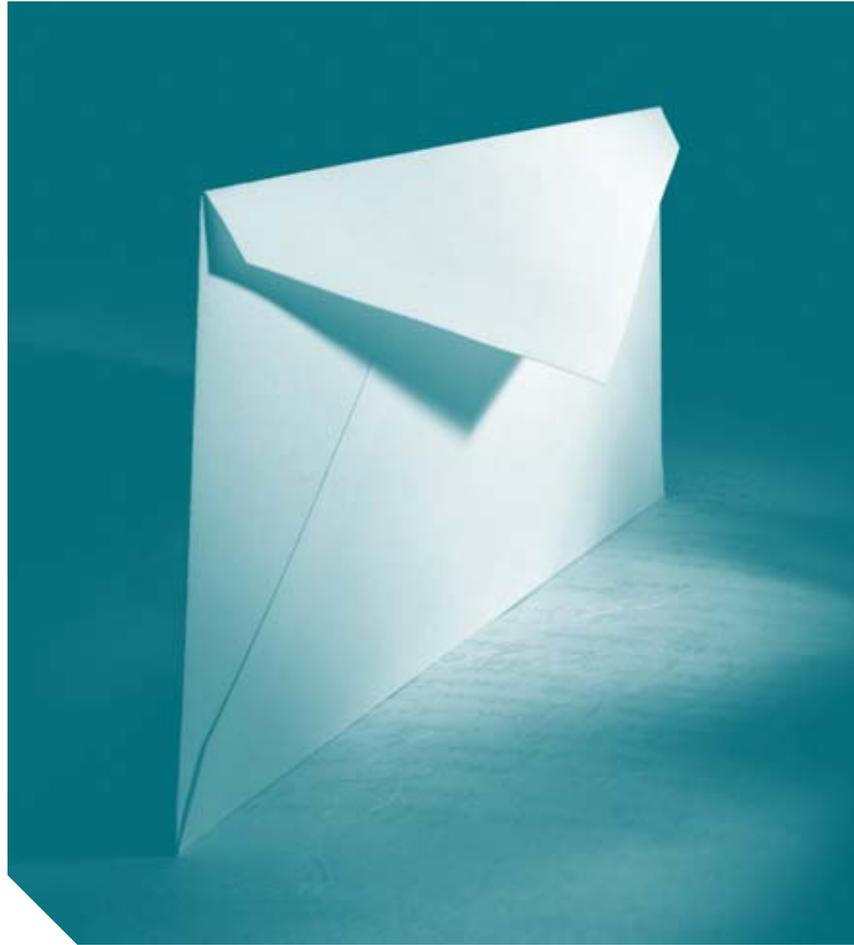
Деловая переписка – надежное средство связи предприятия с внешними организациями. Через письма осуществляется обмен информацией, делаются предложения, ведется переговорное общение и т. п. Иногда информационно-справочная документация просто подтверждает факты, события, которые нужно лишь принять к сведению. Деловые письма, как и другие документы, должны составляться в соответствии с требованиями государственных стандартов (ГОСТ Р 6.30–97), действие которых распространяется не только на органы государственной и исполнительной власти Российской Федерации, но и на все организации независимо от их организационно-правовой формы и вида деятельности.

## Встречают по одежке

Поэтому «одежка» вашего письма, т. е. конверт и бумага, должна быть безукоризненной. Иначе письмо рискует оказаться в

корзине с макулатурой непрочитанным, даже если в нем содержится ценнейшая для получателя информация. Особенно это актуально для таких писем, как представление компании, предложение продуктов, товаров, услуг и заявление о приеме на работу. Конверт должен быть плотным, непрозрачным, стандартного размера из белой бумаги. Адрес на конверте должен быть обязательно напечатан блоком или виден из прозрачного окошка.

Здесь нет никаких ограничений и строгих правил. Иногда при объявлении о приеме на работу в некоторых странах требуется, чтобы сопроводительное письмо или резюме было написано от руки. В таком случае полезно и конверт надписать аккуратным и четким почерком. Если вы собираетесь запросить информацию, заказать товары, услуги, то и конверт, и бумага могут быть не самыми дорогими, но все-таки хорошего качества. Если вы не пользуетесь стандартным



бланком вашей компании, бумага должна удовлетворять самым строгим требованиям: формат А4, белая, плотная, лист без дефектов и пятен. Особенно если вы предлагаете сотрудничество, представляете свою компанию или нанимаетесь на работу. Подпись должна быть выполнена так, чтобы у получателя не возникло сомнений, что у вас нет приличной авторучки или вы недостаточно уверенно можете воспроизвести свою подпись. Авторучку лучше взять с чернилами.

Правила составления деловых писем довольно просты, однако следуют им далеко не все. Одно из главных требований – точность – чаще всего не выполняется. Точности документа мешают и сленгизмы, и профессионализмы (я бы немного по-другому сказала: мешают профессиональный сленг и просторечные выражения...), в большом количестве попадающие в язык коммерческой переписки. Такие слова, как «торговая накрутка» или «неучтенка», не имеют юридически зафиксированного зна-

чения и могут создать проблему в конфликтной ситуации.

Деловое письмо должно быть лаконично и содержать ту информацию, которая интересна адресату. Ни одно письмо, даже самое короткое, не будет прочитано до конца, если первая же фраза не вызовет у читателя устойчивого интереса. Убедительность письма достигается двумя качествами текста: аргументированностью и грамотностью. К числу самых сильных аргументов относятся факты: примеры, ссылки на документы, постановления, акты, образцы материалов, сертификаты. Письмо необходимо писать самому. Написание деловых писем не стоит передоверять секретарю, который не знает подробностей вашего общения с контрагентом.

В исключительных случаях стоит написать письмо от руки – это подчеркивает значение адресата для автора письма.

### Не отступая от плана

Относиться к написанию деловых писем необходимо щепетильно и ответственно. Для любого делового письма, в том числе посылаемого по электронной почте, рекомендуется использовать фирменный бланк, где указаны реквизиты организации. Это подчеркивает, что за письмом стоит солидная фирма, и с ней можно иметь дело.

Весь мировой бизнес построен на личных взаимоотношениях. Деловое формальное письмо должно быть написано как личное, только ему одному, получателю, адресованное. Никаких холодных, формальных фраз!

1. Краткое представление вашей компании, продукта.
2. Перечисление основных достоинств, новшеств, преимуществ предлагаемого продукта, услуг. Указывайте все достижения честно, без излишних преувеличений – любую информацию можно легко проверить.
3. Определение сегмента рынка, на котором вы предлагаете представить ваш продукт. Определение потенциальных потребителей.
4. Конкретное предложение о

сотрудничестве: оптовая или розничная продажа, лицензионное соглашение, создание дистрибьюторской сети и пр.

5. Если вы прилагаете образцы продукта, необходимо объяснить, какие это продукты из серии предлагаемых.

6. Выразить готовность ответить на все вопросы, которые могут возникнуть в процессе оценки продукта.

7. Закончить письмо следует прямым указанием на то, что вы ожидаете от этой компании, выразить надежду на сотрудничество. В деловом письме обязательно должна присутствовать заключительная формула вежливости: «С почтением», «С уважением». Причем в ответном письме желательно употребить ту же формулу вежливости, что и в полученном.

8. Завершают письмо ваши подпись, фамилия, имя, отчество и должность.

Обязательно нужно указывать дату написания письма. Месяц желательно писать буквами: сокращения типа 20.01.08 приняты только в России и в международной практике не употребляются. Деловое письмо должно содержать заголовок, раскрывающий содержание текста. Это значительно облегчает обработку и сортировку писем получателем. В первую очередь надо добиться того, чтобы ваше письмо выделили из массы аналогичных и направили нужному сотруднику. Тема письма подчеркивается или пишется заглавными буквами.

Адрес получателя пишется дважды: на конверте с правой стороны внизу и в левом верхнем углу письма. Если письмо вкладывается в конверт с прозрачным окошком, то адрес пишется один раз – в письме, и оно складывается так, чтобы адрес получателя оказался в окошке.

После адреса – инициалы и фамилия адресата. Перед инициалами ставятся сокращения «Г-ну», «Г-же» или «Г-дам». Если у адресата есть звание или титул, лучше вместо обращения «Господин» указать его.

Во всех западноевропейских странах и в США опускать титу-

лы считается невежливым. Однако писать и говорить «Господин + титул + фамилия» принято только в Германии. Во Франции и Англии дворянский титул адресата всегда указывается в адресе, но его не принято упоминать в тексте письма.

Вступительное обращение традиционно состоит из слов «Уважаемый г-н + фамилия» или «Дорогой г-н + фамилия». В официальных письмах не принято обращаться на «ты», даже если в жизни вы накоротке. В зависимости от степени близости с вашим корреспондентом обращение может начинаться словами «Дорогой + имя» или «Уважаемый + фамилия».

Не стоит в обращении писать: «Ув. г-н директор!» В данном случае сокращения неуместны. Слова «уважаемый», «господин», «госпожа», «заместитель директора», «начальник отдела» и им

подобные следует писать полностью. Иначе получатель вправе подумать, что вы его на самом деле не очень-то уважаете. Хорошее впечатление производят деловые письма, в которых после приветствия содержится

➤ Во всех западноевропейских странах и в США опускать титулы считается невежливым. Однако писать и говорить «Господин + титул + фамилия» принято только в Германии. Во Франции и Англии дворянский титул адресата всегда указывается в адресе, но его не принято упоминать в тексте письма.



некое вступление-комплимент. Обычно говорят о том, что рады приветствовать столь известную фирму, что для вас будет большой честью оказывать услуги столь солидному партнеру и т. п. Можно выразить надежду на долговременное и взаимовыгодное сотрудничество.

Плохое впечатление производят деловые письма, содержащие словесный мусор («Мы, конечно же, уверены, что сотрудничество с нами обязательно будет выгодно вам»); излишнюю вежливость («Будьте любезны, прочтите это письмо, пожалуйста»); бессодержательные прилагательные (выдающийся, восхитительный, замечательный); лишние местоимения («мы все рады сотрудничать с вами и вашей фирмой»).

Письма, составленные в таком стиле, всегда создают впечатление, что его автор имеет низкий социальный статус. Они оцениваются как менее компетентные и заслуживающие меньшего доверия, чем те, где текст написан «тверже». Поэтому нужно всячески избегать употребления общих фраз, слов-паразитов и ненужных прилагательных.

## Электронное общение

Электронная почта – совершенно особый вид коммуникаций, позволяющий при желании общаться в диалоговом режиме, в режиме телеконференций и т. п. и представляющий как огромные возможности, так и большие трудности из-за специфики ведения электронной переписки.

С одной стороны, электронные письма почти ничем не отличаются от бумажных. У электронного письма есть адрес получателя и адрес отправителя, в системных сообщениях «защиты» дата и время отправления и получения сообщения, текст письма и подпись отправителя, сохраняется строка Subject или тема сообщения, есть возможность послать копию, вложенный файл выполняет функции команды «Приложение». Однако возникают всякого рода новые, весьма специфические особенности переписки, которых не было раньше при переписке на бумаге.

Как вести себя и какой стиль общения выбрать, чтобы не выглядеть неучтивым партнером? Наверное, наиболее оптимальным будет эволюционное или постепенное развитие отношений от строго формальных к более неформальным. Следует, однако, помнить, что вы пишете деловые письма от лица вашей компании, а не личные послания. Поэтому и стиль, и форма таких быстрых сообщений, по крайней мере в начале переписки, должны быть выдержаны в официальном стиле.

Кроме того следует особо подчеркнуть, что ваше электронное сообщение, прежде чем попасть в почтовый ящик адресата, путешествует по многим серверам и доступно вниманию многих людей и даже спецслужб разных стран. Поэтому при работе с электронной почтой будет полезно следующее: ваше электронное письмо ни при каких обстоятельствах не должно компрометировать ни вас, ни вашу компанию, ни вашего адресата. Пишите осознанно, чтобы ваше письмо не могло быть использовано против вас и вашего бизнеса. Рекомендации по составлению деловых писем, конечно, не исчерпываются вышеизложенным. Для составления документов, в том числе и деловых писем, требуются определенный уровень культуры, особые навыки. Но это умение деловому человеку необходимо развивать.



## > Из истории

Еще в начале 18 века в России начали издаваться сборники образцов документов, называемые письмовниками. Предшественниками письмовников были формулярники, известные на Западе уже в 7 веке, а в России – с первой трети 16 столетия (в частности, формулярники московской митрополичьей кафедры), – описания реквизитов документа, расположенных в определенной последовательности. Ранние письмовники были своеобразными подручными сборниками, «азбуками-прописями» для писцов. Они содержали образцы построения документов по определенной схеме, шаблонные наборы фраз и выражений, являвшихся неотъемлемой частью формулярного этикета и отражавших официальные отношения. Другой вид ранних письмовников – титулярники, содержавшие сведения о том, как записывать полный царский титул. Сферу частных отношений и частной переписки ранние письмовники не регламентировали. Для актов, сделок и прошений обычно использовали гербовую бумагу с искусственными клеймами и изображением государственного герба. Некоторые документы разрешалось писать на простой бумаге обыкновенного формата. Требования к почерку были достаточно высоки: он должен был быть четким, чистым и красивым. Цвет бумаги, которая могла быть синей, оранжевой, палевой и прочей, авторы письмовника советовали выбирать осторожно, чтобы не подвергнуться упреку в недостатке вкуса. Письма отправляли в конвертах, а конверты запечатывали облатками или сургучом. Облатки были разноцветные, тогда как сургуч большей частью красный. Находящийся в трауре запечатывал письмо только черным сургучом. В советское время жанр письмовников был подвергнут осмеянию как пережиток буржуазного прошлого. Частная переписка могла подвергаться досмотру почтовой цензуры. Умение писать письма утрачивалось, значение деловой корреспонденции недооценивалось. При отсутствии конкуренции, свободного предпринимательства не требовались ни красноречие, ни умение убедить партнера в сотрудничестве, мало кто обращал внимание на эпистолярный этикет.





ЗАО ЮниКредит Банк. На правах рекламы

# Создаем будущее вместе с Вами!

Более 40 миллионов клиентов доверяют свое будущее банковской группе ЮниКредит (UniCredit Group). Группу ЮниКредит в России представляет ЮниКредит Банк (UniCredit Bank) - ранее Международный Московский Банк (ММБ). В ЮниКредит Банке к Вашим услугам профессиональная команда сотрудников и опыт работы в России с 1989 года. Один из крупнейших европейских банков работает в России, чтобы создавать будущее вместе с Вами!

[www.unicreditbank.ru](http://www.unicreditbank.ru) | тел. 8-800-200-73-00 | Генеральная лицензия №1 Банка России

ЮниКредит Банк

 UniCredit Bank

# Здравствуйте, я – коллектор

Рост российской экономики привел к появлению задолженностей по кредитованию и, как следствие, к возникновению рынка долгов. Это послужило толчком для роста рынка управления задолженностью, а именно – коллекторских агентств.



Шмитко Ольга Сергеевна, заместитель генерального директора по развитию «РусБизнесАктив-Юг»

➤ Несмотря на то, что термин «коллектор» появился в 2004 году, для некоторых до сих пор остается загадкой значение самого понятия «коллекторство» и его роли в современных условиях развития рынка. Что же означает слово «коллектор»? Название этой новой на сегодняшний день профессии происходит от английского глагола to collect, означающего взыскание просроченного долга самим кредитором или специализированной фирмой. Термин «коллекторское агентство» применяется для обозначения сторонней организации – третьей стороны, которая изначально не являлась одной из сторон договора, но по мере необходимости была привлечена для профессионального решения дебиторской задолженности. В отличие от, увы, печальной практики прошлых лет – пугать клиента, коллекторские агентства не выжимают из дебитора деньги любой ценой, а помогают решить проблему неплате-

жеспособности и ускорить процесс оплаты. Почему сегодня все больше кредиторов прибегают к помощи коллекторских агентств? Если раньше проблемными кредитами, например, в банке, занималась служба экономической безопасности, то сейчас становится совершенно очевидно, что кредиторам легче отдать работу с дебиторской задолженностью на аутсорсинг, чем решать ее собственными силами. Вы спросите почему?

Во-первых, на создание полноценных подразделений по возврату дебиторской задолженности компании пока не решаются, так как их создание и содержание обходится слишком дорого.

Во-вторых, коллекторские агентства используют специально созданные технологии работы с проблемной задолженностью, вовлекающие различные бизнес-процессы, доказавшие свою эффективность на практике. Более того, сам факт передачи дел, например, из банков – коллекторам, демонстрирует серьезное отношение кредитора к решению проблемы.

В-третьих, не последнюю роль играет методика работы и психологический фактор. Как правило, представители коллекторских организаций, ответственные за возврат дебиторской задолженности, раньше служили в правоохранительных органах и являются сторонниками жестких мер, в то время как коллекторское агентство выступает между кредитором и должником в качестве посредника и придерживается нейтральной линии поведения. Коллектор ведет переговоры, анализирует причины задолженности и ищет пути урегулирования в том, чтобы соблюсти интересы обеих сторон. При этом фактическая независимость коллектора помогает кредитору не только реструктурировать долг, но и сохранить клиента.

И наконец, немаловажным фактором работы коллекторского агентства является мотивация. Коллектор, в отличие от, например, среднестатистического работника отдела контроля дебиторской задолженности, заинтересован в эффективном решении проблемы и достижении качественных результатов, так как агентство получает процент от взысканных долгов.

Кто на сегодняшний день является клиентом коллекторских агентств?

Работы у коллекторов становится все больше и больше с каждым годом, круг клиентов растет. В первую очередь, высокую продуктивность показала работа с банками, страховыми, телекоммуникационными компаниями и предприятиями ЖКХ. Осуществляется активная работа с возвратом дебиторской задолженности не только юридических, но и физических лиц, причем объемы просроченных кредитов и платежей в этом секторе растут. Россия столкнулась с проблемой масштабных невозвратов всего пару лет назад, и эта тенденция продолжает стремительно набирать обороты.

Если говорить о перспективах развития коллекторского бизнеса в России, то это – увеличение количества коллекторских компаний, внедрение современных технологий, применяемых при взимании задолженности, включая психологические методы, автоматизация бизнес-процессов и строгое соблюдение закона. Главное, необходимо понимать, что эффективность работы коллектора увеличивается, если за помощью обращаются на раннем этапе возникновения проблемной задолженности, а не тогда, когда все собственные возможности исчерпаны. Здесь время в прямом смысле слова означает деньги. Хотите вы потерять деньги или нет – решать вам.

ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ  
**РБА** ЮГ  
РусБизнесАктив

ООО «Юридическая компания  
«РусБизнесАктив-Юг»  
г. Ставрополь  
ул. Лермонтова, 189/1  
тел./факс: (8652) 243-239  
243-221  
info@rbastv.ru  
www.konsultaudit.ru

**Компания специализируется на работе с корпоративными и VIP-клиентами.**

Составляем индивидуальные туры, планируем деловые поездки.

**Специальные тарифы в иностранных и российских авиакомпаниях.**

Бронирование отелей в любой точке мира. VIP-залы в России и за рубежом.

**Полный комплекс услуг по приему ваших иностранных партнеров, включая визовую поддержку.**

**С наилучшими пожеланиями,**

**ТУРИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ**

**Вереск<sup>o</sup>**



**ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ** Вашего путешествия

# «HONDA» на все случаи жизни...

Текст Эдуарда Майрамяна



Можно проводить тысячу презентаций автомобиля, но так никого и не убедить. Клиенту надо самому «попробовать на вкус» то, что ему так расхваливают дилеры и рекламные баннеры. И в этом плане нет ничего лучше тест-драйва.

Я знал, что салон «HONDA» открылся в декабре, и уже познакомил ставропольцев с именитой японской маркой. Но запланированный на сегодня тест-драйв – это кое-что поинтересней задумчивого хождения вокруг, посадки за руль и разглядывания себя любимого в отполированных боках салонного авто. В жизни-то всё иначе: на колёсах – как минимум, пыль, а прямо по курсу – русские дороги! Покупая такую красоту, автовладелец может быть уверен, что в водительском кресле ему будет так же уютно, как и на любимом диване.

«Драйвить» в этот день решили обновлённый внедорожник HONDA CR-V 2.4. Что ж, маркетологов салона остаётся только похвалить за удачный и своевременный выбор. Во-первых, уже известная модель претерпела внешние и внутренние изменения, с которыми надо ознакомиться, а во-вторых, на дворе ставропольская «полу-зима» – чем не время для CR-V?

Желающих испытать внедорожную Хонду оказалось достаточно. Это я понял, когда вписывал себя в заявку под длинным столбцом фамилий. В этот момент началась презентация. Много было сказано: «новая форма кузова», «динамичный образ в стиле «спорт-купе», «изысканная и утончённая внутренняя отделка», «сиденья, которые стали шире и удобнее», «максимальное аудиооснащение», «возможность трансформации салона» и прочее и прочее... Всё это понятно, но может разрешите самому проверить?

Несмотря на метаморфозы, автомобиль остался воплощением «смещения классов» в лучшем смысле этого слова. О первых «цэр-вэшках» говорили, что это внедорожник, минивэн и универсал в одном флаконе... Как бы там ни было, результат получился хороший, раз модель претерпевает уже не первую модификацию, а заявка производителя об «автомобиле на все случаи жизни» хоть и амбициозна, но вполне оправданна.

Наконец, красавец CR-V вырывается на стартовую площадку. Понимаю, что своей очереди мне не дожидаться, и напрашиваюсь в первый рейс пассажиром.

Обновление пошло на пользу – новый CR-V стал симпатичнее. Кроме того, автомобилю



прибавили спортивности, и дело не только в новом дизайне кузова и ставшей в меру жёсткой подвеске. Технология i-VTEC «доводит» 2,4-литровый двигатель до нехарактерной для него мощности. Кроме того, две из четырёх комплектаций предлагают шестиступенчатую «механику». Но даже если у вас «автомат», это ничуть не убавит драйва, так как умная машина «перебирает» передачи только после хорошей раскрутки двигателя. Расположившийся за рулём молодой человек выехал на трассу и от души нажал на педаль. «Автомат» с движком сработали слаженно и бодро, и уже через десять секунд «сотня» была легко преодолена. Скорость почти не чувствовалась, но стрелка на спидометре уже показывала сто шестьдесят километров в час! Невольно тянусь за ремнём безопасности. «Это, конечно, сразу надо было сделать, – говорит сидящий справа от меня менеджер, – потому как на такой скорости надо бы неправильно».

Защёлкиваю замок ремня и нахожу в буклете – шесть «эйрбэгов» вне зависимости от комплектации. Это успокаивает. Но тут я обращаю внимание на то, что водитель ле-



выми колёсами нет-нет да и заденет снежную кашу близ обочины, то есть сцепление с дорогой меняется – это на такой-то скорости! Выяснилось, что с подобными случаями призвана бороться усовершенствованная система полного привода Dual Pulp System, равномерно распределяющая усилия на каждое из колёс.

После рейса понимаю, что от эмоций парень за рулём кроме междометий так ничего и не произнёс. Догоняю его и подставляю диктофон – ну как?

«Отличная машина!», – улыбается он в ответ. Наверное, лучше и не скажешь. Тем же, кому хочется узнать о HONDA CR-V 2.4 ещё больше, стоит посетить единственный в нашем городе специализированный салон HONDA.



**HONDA**

ООО «Дварис Моторс»,  
г. Ставрополь,  
ул. Южный обход, 27,  
тел. (8652) 51-17-17

МИКРОРАЙОН КОМПЛЕКСНОЙ МАЛОЭТАЖНОЙ ЗАСТРОЙКИ  
«БЕШТАУ»



**ОЛИМП**

**ЭЛИТНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС**

**КОТТЕДЖИ, ТАУНХАУСЫ, АПАРТАМЕНТЫ**

Россия, Ставропольский край, г. Лермонтов, ул. Матвиенко, центр продаж

(887935) 412-02

(8928) 357-74-33 (8928) 357-74-18

(8928) 357-74-07 (8928) 357-74-57

(8928) 357-74-94

<http://camp-olymp.com>

# Жили-были три инвестора...

Текст Александра Золоторева

В начале прошлого года три виртуальных инвестора, олицетворяющих три основные группы реальных инвесторов, получили по 100 тысяч рублей. Независимо друг от друга они выбрали собственную стратегию работы с капиталом – консервативную, сбалансированную и агрессивную. В течение прошлого года они набирались опыта в области частных инвестиций. И вот, что они имеют сейчас.

## > 1. Консервативный подход: ДЕПОЗИТ

### Внешние факторы

Сегодня на рынке депозитов сложилась весьма благоприятная ситуация для вкладчиков. Медлить с вложениями не стоит, банки делают достаточно щедрые предложения.

Прошедший год для вкладчиков был неоднозначным. Главным неприятным сюрпризом стала высокая инфляция. Правительство в своих прогнозах рассчитывало, что она не превысит 8%, но то, что прогнозы не сбываются, стало понятно уже к сентябрю. В итоге, инфляция составила 11,9%. Таким образом, все, кто в конце 2006 года завели годовой рублевый депозит с более низкой ставкой, оказались в проигрыше. Еще больше не повезло держателям долларовых вкладов: американская валюта за год подешевела почти на 2 рубля, что свело на нет практически всю депозитную доходность. О соревновании с инфляцией, наверное, можно ничего и не говорить. А вот покупателям евро жалеть не о чем. Из-за роста этой валюты депозиты в ней в прошлом году оказались выгодными.

Что касается ставок по вкладам, то наблюдались два противоположных тренда: сначала банки активно их снижали, а затем так же дружно решили их поднять. К началу лета практически все крупнейшие банки уменьшили доходность по своим вкладам в среднем на 1–1,5%. С января по июнь Центробанк (ЦБ) дважды снижал ставку рефинансирования, опустив ее с 11 до 10%. Вполне возможно, ставки по вкладам до конца года упали бы еще больше, но все изменилось в конце лета, когда в США грянул ипотечный кризис. На мировом финансовом рынке он создал проблемы ликвидностью, что отразилось и на отечественной банковской системе. Если банки пострадали (зарубежные кредиты для них стали дороже), то вкладчикам кризис оказался на руку. Сокращение потока в виде иностранных займов российские банки постарались компенсировать за счет привлечения средств населения. В результате с октября ставки по вкладам в средних и мелких банках пошли вверх, а в середине декабря проценты по депозитам подняли розничные гиганты – ВТБ 24 и Альфа банк. В среднем ставки в течение осенне-предновогоднего повышения выросли на 1–2%.

В продуктовом плане каких-то значимых изменений на депозитном рынке в прошлом году не произошло. Главным нововведением можно считать появление в рознице так называемых структурных, или, как их еще называют, индексированных депозитов. Доходность этих вкладов привязана к изменению стоимости или котировок какого-либо актива. Основное достоинство этого продукта в том, что он позволяет участвовать в игре, например, на бирже без опасений потери вложений, полный возврат капитала гарантируется, единственный риск – это неполучение прибыли. Такие продукты раньше банки предлагали исключительно в рамках обслуживания private banking. В этом году вполне можно ждать появления новых индексированных депозитов, как вариант – запуск вкладов, привязанных к биржевым котировкам акций каких-нибудь компаний, например, Газпрома или Сбербанка.

Как один из прошлогодних трендов можно отметить повсеместное распространение вкладов, предусматривающих пополнение счета и снятие средств до определенного порога. Такие депозиты сейчас можно найти чуть ли не у каждого второго банка (в подавляющем большинстве случаев такие предложения действуют по краткосрочным вкладам). Вот только ставки по ним обычно заметно ниже, чем по стандартным вкладам. Как об одной из прошлогодних тенденций можно говорить о массовой раздаче банками вкладчикам своего «пластика». Многие банки при открытии депозита стали бесплатно выдавать дебетовые карты. Некоторые игроки пошли еще дальше и стали предлагать к депозиту и кредитку с лимитом 30–50% от суммы вклада.

По обозначенным направлениям, скорее всего, в этом году и продолжится развитие депозитных линеек банков. Появления каких-то совершенно новых продуктов банкиры не ждут. В качестве нового тренда можно выделить лишь введение различных бонусов для вкладчиков при использовании других услуг банка. Возможно, вырастет количество предложений, предполагающих в случае помещения денег на депозит получение скидок по другим банковским продуктам, например, пониженной процентной ставки по кредиту. Тем, кто еще не обзавелся вкладом, самое время это сделать. В ходе ставочного ралли, спровоци-

рованного проблемами с зарубежным фондированием, самые привлекательные предложения, похоже, уже выведены на рынок. Сейчас проценты, которые платят банки по депозитам, уже находятся на верхней границе рентабельности.

Что касается сроков размещения, то текущую ситуацию с высокими ставками можно использовать для открытия «длинных» вкладов на срок от двух лет и больше. Мировой кризис ликвидности пройдет, и после этого ставки по вкладам начнут снижаться. В следующие годы средние ставки по рублевым депозитам на рынке будут 6–7%.

Так что, заведя сейчас долгосрочный депозит, можно застраховаться от возможного в будущем снижения ставок. Правда, у «длинных» вкладов есть один крайне неприятный недостаток: депозиты с частичным снятием средств – редкий продукт, его практически никто не предлагает, т. е. в случае необходимости без потери процентов воспользоваться деньгами не удастся.

На вопрос, стоит ли сейчас открывать валютные вклады, однозначно ответить сложно. Прошлый год, когда доллар по отношению к евро на Forex побил все мыслимые и немыслимые антирекорды падения, показал, что валютные прогнозы – дело крайне неблагодарное. О том, что за 1 евро в 2007 году могут давать почти 1,5 доллара, в конце 2006 года никто из аналитиков даже не заикался. Так что и в этом году на Forex от пары евро/доллар ждать можно каких угодно сюрпризов, а именно она определяет стоимость рубля к этим валютам. В этой ситуации валютные депозиты переходят в разряд рискованных вложений. Заводить депозит в валюте есть смысл, только если вы не собираетесь затем ее конвертировать в рубли, в этом случае ваш доход никак не будет привязан к текущему курсу доллара или евро.



## Промежуточный финиш (доходность)

	Май 07	Июнь 07	Июль 07	Август 07	Сентябрь 07	Октябрь 07	Ноябрь 07	Декабрь 07	Январь 08
Депозит в рублях РФ	61 950	62 340	62 730	63 120	63 510	63 900	64 290	64 680	69 038
Депозит в долларах США	20 483	20 580	20 677	20 773	20 870	19 820	19 411	19 717	26 553
Депозит в евро	20 442	20 530	20 618	20 707	20 795	21 311	21 850	21 815	10 621
Итого на конец периода	102 875	103 450	104 025	104 600	105 175	105 031	105 551	106 212	106 212

Таким образом, за год доходность выбранной Николаем Петровичем стратегии составила 6212 рублей, что, говоря о доходности, составляет 6,2% годовых. В соответствии с рекомендациями Николай Петрович пересмотрел свой портфель и включил в него валюты в следующем сочетании: рубли РФ – 65% (под 10,5% годовых), евро – 25% (под 6,5% годовых), доллары США – 10% (под 8,75% годовых). В январе 2008 года дохода получено не было в связи с затянувшимся процессом выбора варианта инвестирования.

### 2. Сбалансированный подход: ПИФ

Станислав Анатольевич сделал выбор в пользу паевых инвестиционных фондов (ПИФов).

#### Внешние факторы

Уходящий год преподал хороший урок: инвестируя, смотри вперед, а не оглядывайся назад. Расчет некоторых пайщиков на доходность в 50–60% не оправдался: по результатам 2007 года лучшие из крупнейших ПИФов заработали не более 40%. Были наказаны и управляющие компании: времена, когда можно было просто вложить деньги в акции и ждать «барышей», прошли. Средневзвешенная доходность по фондам разного типа выглядит так: ПИФы акций за 12 месяцев заработали 14,7%, индексные фонды – 15,7, смешанных инвестиций – 12,6, фонды фондов и ПИФы облигаций – по 8, фонды денежного рынка – 1,77%.

Впрочем, неверно полностью разочаровываться в индустрии коллективных инвестиций. При грамотном инвестировании в ПИФы можно заработать куда больше, чем на обычных вкладах. По предварительным прогнозам, инвесторам, настроенным на долгосрочное инвестирование, в 2008 году удастся заработать 10–30%. Но стоит учесть и то, что год, скорее всего, не будет похож на предыдущие. Аналитики прогнозируют: в некоторые периоды, например, после того, как пройдут выборы президента, вероятно серьезное снижение на рынке акций. А значит, и ПИФы, размещающие средства в ценных бумагах, будут терять в весе. Не каждый может выдержать, наблюдая за тем, как тают вложения. Поэтому совет универсален: ПИФы – инструмент долгосрочный, рассчитанный на длительное время. Не забирайте деньги, если стоимость пая тает на глазах. Можно порекомендовать и диверсификацию вложений по отраслям, типу управления и классам фондов: например, вложить часть денег в паи фондов, ориентированных на потребительский сектор (связь, финансы,

торговля) и электроэнергетику, а остаток – в паи фондов акций второго эшелона или паи фондов активного управления.

Главным событием 2008 года на рынке коллективных инвестиций станет появление паевых фондов, специализирующихся исключительно на инвестициях в зарубежные активы. Это серьезно расширяет возможности для тех пайщиков, которые хотят заработать больше на высокодоходных развивающихся рынках. Перспективы довольно заманчивы, ведь индекс РТС за 2007 год вырос только на 20%, в то время как бразильский *Vovespa* поднялся на 40%, а китайский *Composite* – почти на 90%.

До сих пор управляющие компании неохотно выходили за пределы РФ, так как покупка иностранных акций была усложнена требованиями регулятора. Например, чтобы купить ценные бумаги за границей, УК обязаны были направить запрос в ФСФР, чтобы уточнить, является ли акция конкретной иностранной компании ценной бумагой в российском понимании.

Как обещают регулирующие органы, будет снято еще одно ограничение. Сегодня управляющим компаниям разрешено инвестировать в иностранные ценные бумаги и российские депозитарные расписки (РДР) в объеме не более 20% средств. Пока регулятор не решил, как снизить планку требований в этом вопросе. Один из вариантов – увеличить действующий лимит (20%) на иностранные активы. Есть и другой путь: разрешить работать с зарубежными акциями только специальным видам фондов, которые можно будет формировать преимущественно из иностранных бумаг.

С нового года будут усилены также права регулятора по защите прав пайщиков: для этого в ноябре 2007 года в Закон «Об инвестиционных фондах» был внесен ряд поправок. Федеральной службой по финансовым рынкам станет проще отзываться лицензии у управляющих компаний и пенсионных фондов. Про-

зрачнее станет деятельность не только управляющих, но и спецдепозитариев, где хранятся акции. Управляющие, спецдепозитарии и НПФ обязаны будут согласовывать кандидатуры своих руководителей (а также руководителей филиалов) с ФСФР.

В планах регулирующих властей – создание специализированных фондов для «квалифицированных» инвесторов. Сейчас несколько ведомств разрабатывают законодательные основы для появления подобного рода высокорисковых фондов, которые будут иметь меньше ограничений по сравнению с обычными. Таким фондам разрешат работать с более широким кругом финансовых инструментов, однако вкладывать средства в них смогут лишь те инвесторы, которые имеют солидный опыт работы на рынке ценных бумаг.

Что касается выбора отрасли ПИФа, то динамике рынка лучше удавалось показать бумагам металлургических компаний. Поддержку котировкам оказали стремительно растущие цена на металлы.

В результате ожидается, что на рынке коллективных инвестиций интерес сместится в сторону фондов акций и при сохранении текущих тенденций спросом, вероятно, будут пользоваться ПИФы, ориентированные на металлургию.



## Промежуточный финиш (доходность)

	Май 07	Июнь 07	Июль 07	Август 07	Сентябрь 07	Октябрь 07	Ноябрь 07	Декабрь 07	Январь 08
Фонд «Акции ведущих российских компаний»	23 465,48	24 414,16	25 187,33	25 092,69	26 630,23	27 619	27 112	27 435	26 302
Фонд «Акции перспективных российских компаний»	23 404,82	24 240,15	25 483,32	24 066,25	25 373,76	0	0	0	0
Фонд «Индекс ММВБ»	23 107,07	24 146,05	25 485,73	25 248,45	26 840,39	0	0	0	0
Фонд «Российские облигации»	26 045,64	26 241,02	26 399,14	26 462,86	26 310,90	51 213	51 631	52 034	51 740
Фонд «Российская металлургия»						26 139	26 701	26 758	26 706
Итого на конец периода	96 023,01	99 041,38	102 555,52	100 870,25	105 155,28	104 971	105 444	106 227	104 748

Таким образом, получив убыток в январе 2008 года (по сравнению с декабрем 2007 года – 1479 рублей) по трем фондам и вернувшись на уровень сентября – октября 2007 года, Станислав Анатольевич принял решение оставить свой портфель без изменений, в надежде на исправление ситуации ближе к марту – апрелю 2008 года. Доходность вложений за период с января по декабрь 2007 года оказалась на уровне 6,2% годовых и совпала с доходностью по банковскому депозиту, но уже в январе 2008 года доходность уменьшилась в связи с ситуацией на рынках и достигла уровня в 4,3% годовых.

### 3. Агрессивный подход: АКЦИИ

Кирилл Андреевич выбрал самый сложный, но располагающий большим, по сравнению с прочими видами инвестирования, потенциалом путь – вложение средств в акции российских предприятий.

#### Внешние факторы

Российский фондовый рынок несет существенные потери. Такого обвала не было давно, а западные индикаторы не сулят ничего хорошего. Можно констатировать, что мировой рынок захлестнула волна обвала. Панику на российском рынке акций спровоцировало падение азиатских фондовых индексов. Ключевые индексы к закрытию торгов понедельника 21 января потеряли более 6%. Главные опасения азиатских инвесторов связаны с мировым спадом, который может спровоцировать рецессию в экономике США. Негативным фактором стало и то, что Morgan Stanley увеличил прогноз потерь крупнейших банков этой страны на 2008 год на 26%, сославшись на ухудшение ситуации в мировой экономике и трудности с рефинансированием долговых обязательств. Нисходящий импульс фондовым рынкам мира дали американские фондовые индексы. В Америке падали в основном акции финансовых корпораций: игроки рынка решили, что предложенные президентом США Джорджем Бушем меры стимулирования экономики не предотвратят спада в экономике страны. Буш предложил пакет мер по поддержке американской экономики, включающий в себя льготы по налогам для потребителей и компаний на общую сумму 150 млрд. долларов. На нефтяном рынке уровень цен пока сохра-

няется на приемлемом уровне: «черное золото» (легкая нефть) торгуется вблизи отметки 90 долларов за баррель. Однако сейчас высокие цены полностью игнорируются российскими игроками. Нефтяные бумаги к тому же в первых рядах аутсайдеров, так как экономический спад в мире вызовет падение спроса на топливо, а значит, российские сырьевые компании не смогут получать прибыль прежними темпами.

Двадцать первого января РАО ЕЭС и Газпром снизили свою капитализацию более чем на 7%. Акции Сбербанка упали на 7,6%. Руководство банка из-за существенной коррекции в стоимости бумаг приняло решение перенести размещение GDR на LSE на конец второго – начало третьего квартала текущего года. Бумаги ВТБ стоят 10,5 копеек, за понедельник они подешевели на 6,6%.

#### Прогнозы

Аналитики считают, что падать ниже российским акциям уже не прилично.

Рынки акций, как обычно «бегут впереди паровоза», стремясь заложить в текущие котировки рецессию в США, существенное ухудшение экономической ситуации в Европе и даже спад темпов роста производства в Азии. Избавление от бумаг имеет массовый характер, поскольку, как правило, подобные варианты развития событий не ограничиваются одним-двумя кварталами. Насколько удачными и своевременными будут меры ФРС по стабилизации ситуации в стране, мы узнаем еще очень не скоро.

Тем не менее, цены на нефть пока остаются относительно стабильными, рынок промышленных металлов также пока торгуется в боковом тренде – это означает, что приток экс-

портной выручки в страну не ослабевает. Станут ли россияне потреблять на 15% меньше еды, меньше ездить на машинах, разговаривать по телефону? Видимо, нет. Отчего тогда такая слабость котировок наших ведущих компаний? Разве хоть одна из них принимала участие в покупке американских ипотечных облигаций? Просто покупать подешевевшие бумаги даже на текущих уровнях пока никто не стремится, так как участники рынка справедливо полагают, что в ближайшее время тренд на биржах будет направлен вниз. Здесь работает принцип: чем ниже купим, тем больше потом заработаем. Рецессия в США напрямую к России не относится, однако в условиях паники может быть все, что угодно. Из Азии инвесторы выходят, потому что там можно выйти с прибылью, а у нас уже почти нет. В принципе ценовые уровни уже давно привлекательны для покупки. Думаю, что в ближайшее время наступит пора покупать.



## Промежуточный финиш (доходность)

	Май 07	Июнь 07	Июль 07	Август 07	Сентябрь 07	Октябрь 07	Ноябрь 07	Декабрь 07	Январь 08
Сбербанк-п	13 800	15 200	15 640	13 806	13 390	14 362	14 092	13 978	12 128
Ростелеком	18 070	19 566	19 386	19 977	20 760	19 582	19 611	20 181	19 236
РАО ЕЭС	15 996	17 423	17 385	16 251	15 200	15 308	14 779	15 750	14 285
Газпром	11 779	13 372	13 566	13 223	13 515	14 375	44 963	51 420	45 759
ГМК «Норильский никель»	19 085	21 420	22 428	21 745	25 200	28 508	0	0	0
Лукойл	13 720	13 787	14 231	13 244	14 039	14 753	14 861	14 519	12 117
Роснефть	10 292	10 235	10 473	10 328	10 575	10 710	10 708	11 554	9765
Остаток в наличных	1 476	1 476	1 476	1 476	1 856	1 476	1 484	1 484	1 484
Итого	104 217	112 479	114 584	110 048	114 155	119 073	120 498	128 886	114 774

Выбранная стратегия принесла доход в 14 774 рублей. Однако доход мог бы быть выше 28 886 рублей. Но не закрытые в конце прошлого года позиции, подвергшись январскому кризису, уменьшили доходность практически вдвое. В настоящее время остается только ждать удобного момента для пересмотра подходов в инвестировании.

### > Из истории финансовых кризисов

**Крах доткомов, 2000 год.** В конце 1990-х годов внимание фондовых рынков было приковано к развитию интернет-компаний, таких как Amazon и AOL, которые, казалось, возвещали о наступлении новой эры экономики. После регистрации акций на фондовом рынке Nasdaq их стоимость резко выросла. Бум достиг своего пика, когда в январе 2000 года интернет-провайдер AOL приобрел акции традиционной медиакомпания Time Warner почти за 200 млрд. долларов. Однако в марте 2000 года этот пузырь лопнул, и к октябрю 2002 года технологический индекс Nasdaq снизился на 78%.

**Long-Term Capital, 1998 год.** Крах хеджевого фонда Long-Term Capital Market (LTCM) произошел на начальном этапе мирового финансового кризиса, начавшегося в 1997 году в Азии и распространившегося на Россию и Бразилию в 1998 году. LTCM – хеджевый фонд – занимался торговлей облигациями на небольшой разнице между процентными ставками, поскольку его учредители считали, что со временем процентные ставки по различным государственным облигациям сойдутся в одной точке. Однако когда Россия не смогла выполнить свои обязательства по государственным облигациям в августе 1998 года, инвесторы отвернулись от других государственных бумаг и обратились к более безопасным казначейским облигациям США, в результате чего различия между процентными ставками по облигациям резко увеличились. Фонд LTCM был вынужден продать казначейские облигации, что привело к падению на кредитных рынках США и повышению процентных ставок.

**Кризис 1987 года.** 19 октября 1987 года американским фондовым рынкам пришлось пережить крупнейшее однодневное падение, тогда индекс акций ведущих компаний США Dow Jones Industrial Average снизился на 22%. Вслед за этим последовали падения в Европе и Азии. В основе данной ситуации лежало широко распространенное убеждение по поводу доминирования на рынке инсайдерской торговли и поглощений компаний за счет заемных средств.

**Крах 1929 года.** «Черный вторник» стал событием, которое отправило США и, фактически, мировую экономику в «штопор», способствуя развитию Великой депрессии 1930-х. После существенного увеличения спекулятивных сделок в конце 1920-х акции упали на 13% 24 октября. Несмотря на усилия, предпринятые руководителями фондовых бирж, акции упали еще на 11% в следующий вторник, 29 октября. К тому времени, когда рынок достиг максимально низкого уровня в 1932 году, акции потеряли 90% своей стоимости. Прошло 25 лет, прежде чем Dow Jones Industrial Average снова достиг уровня 1929 года.

Итак, основные уроки крупных финансовых кризисов прошлого:

1. В результате процесса глобализации финансовые кризисы появляются все чаще и распространяются на все более обширные территории.
2. Раннее вмешательство Центробанков позволяет более эффективно ограничить их распространение.
3. В настоящий момент трудно определить, приведет ли финансовый кризис к более существенным экономическим последствиям.
4. Регулятивным органам часто не удается идти в ногу с финансовыми инновациями, которые могут спровоцировать кризис.

# Топ 40 российских брендов

Агентство Interbrand Zintzmeyer & Lux AG и еженедельник «BusinessWeek Россия» опубликовали третий ежегодный рейтинг 40 самых дорогих российских брендов.

В рейтинг вошли российские бренды, чья стоимость превышает 70 млн. долларов. В 2006 году порог входа был ниже – 30 млн. долларов, говорит управляющий директор офиса Interbrand Zintzmeyer & Lux в Москве Максим Парфенчиков. Стоимость бренда определяется по методике головной компании Interbrand Zintzmeyer & Lux AG – Interbrand Corp.: вычисляется доля прибыли, которую компания получает за счет бренда, рассчитывается роль бренда в нематериальных активах компании, сила бренда и риски, с ней связанные.

Уже три года первые три места остаются неизменными: два крупнейших оператора сотовой связи – «Билайн» и МТС – и пивоваренная компания «Балтика». У последней, помимо основного бренда, в топ 40 в этом году вошли еще два: «Арсенальное» (11-е место) и «Яр-пиво» (18-е). Если в 2006 году топ 10 составляли преимущественно компании из сырьевого сектора: ЛУКОЙЛ, «Славнефть», «Роснефть» и «Татнефть», то в конце 2007 года

свои места удалось сохранить только ЛУКОЙЛу и «Роснефти». Рост стоимости бренда «Роснефти» на 13% обусловлен проведением IPO компании, а затем активной покупкой активов ЮКОСа, в числе которых и заправки компании-банкрота. Компания декларирует в своей стратегии ребрендинг этих АЗС и намерена увеличивать свое присутствие на розничном рынке. Что касается ЛУКОЙЛа, то он изве-

## Рейтинг стран по темпу роста интернет-аудитории

Номер в 2007 г.	Номер в 2006 г.	Бренд	Стоимость бренда, млн. долларов	Изменение, %
1	1	Билайн	7164	24
2	2	МТС	5813	16
3	3	Балтика	2185	15
4	4	Лукойл	984	27
5	6	Роснефть	748	13
6	10	Мегафон	477	23
7	12	Сбербанк	397	6
8	11	Альфа-Банк	395	3
9	9	Домик в деревне	381	-5
10	14	Пятерочка	368	14

Материал подготовлен по данным ресурса РБК. Рейтинг

стен в Европе и США, в том числе и в розничном сегменте рынка, и нацелен на дальнейшие приобретения в этой сфере.

Бренд «Славнефть» занимает в этом году 24-е место – стоимость бренда упала на 71%. Это самое значительное снижение во всем рейтинге. В Interbrand Zintzmeyer & Lux AG объясняют это сокращением розничной сети нефтяной компании.

В топ 10 представлены два банка –

Сбербанк и Альфа-банк. В 2006 году эта категория компаний вообще не была представлена среди лидеров. Впервые в топ 10 оказалась розничная сеть: «Пятерочка» занимает 10-е место, увеличив стоимость бренда на 14%. Директор по коммуникациям X5 Retail Group Геннадий Фролов считает причиной стабильное позиционирование сети: «Формула «Самые близкие низкие цены» остается стабильной, полностью соответствует ситуации и отвечает ценности бренда. Это нравится и потребителям, и внешней аудитории, которая так или иначе оценивает бренд». Есть в рейтинге и категории «новички». Так, впервые за три года в него вошли медийные компании: телеканал НТВ (14-е место) и холдинг РБК (22-е место). В Interbrand отмечают, что совокупная стоимость 40 самых ценных отечественных брендов увеличилась по сравнению с прошлым годом на 23%. При этом в топ 100 самых дорогих мировых брендов ни один российский по-прежнему не входит.

## Топ новогодних программ по количеству зрителей

Таблица содержит список программ с самым большим числом зрителей, отсортированных по убыванию.

Зрители, тыс. чел. – среднее количество человек, смотревших телепрограмму.

Источник данных: TNS Gallup Media. Ставрополь, 31 декабря 2007 года – 1 января 2008 года, население в возрасте 4+

№	Канал	Программа	Дата	Начало	Окончание	Зрители, тыс. чел.
1	Первый	Новогоднее обращение Президента России Владимира Владимировича Путина	31 декабря	23:56	0:01	103,62
2	Первый	Новогодняя ночь 2008 на Первом канале	1 января	0:04	1:43	63,64
3	Первый	Две звезды	31 декабря	19:12	21:26	61,98
4	Первый	Проводы Старого года с Максимом Галкиным	31 декабря	21:26	23:56	59,19
5	Первый	Вечерние новости	31 декабря	18:00	18:10	56
6	Россия	Голубой огонек на Шаболовке	1 января	0:04	2:53	47,34
7	НТВ	Гарри Поттер и узник Азкабана, х/ф	31 декабря	21:29	23:51	43,24
8	Россия	Новогоднее «Кривое зеркало». Итоги года	31 декабря	17:25	22:20	42,58
9	НТВ	Гарри Поттер и философский камень, х/ф	31 декабря	16:11	18:48	40,92
10	Первый	Первый дома	1 января	1:43	3:12	39,99



# Где живешь? В палатах!



Представляем десятку самых дорогих домов в мире, которые при желании и финансовых возможностях можно приобрести. Начнем с того, что 6 из этих великолепных объектов недвижимости расположены в США, 2 – в Великобритании, 1 – во Франции и 1 – в Турции.

➤ Первое место уже несколько лет подряд занимает особняк Updown Court, расположенный в английском поместье Уиндлсхэм на площади в 23,5 га. По размерам жилой площади он превосходит Букингемский дворец – Updown Court состоит из 103 комнат. В том числе – несколько бальных залов, кинотеатр на 50 мест, а также кабинет с мозаичным полом стоимостью 250 тыс. фунтов. И 22 спальни, каждая из которых имеет ванную комнату, украшенную итальянским мрамором и мозаикой. На территории Updown Court находятся 5 бассейнов, гараж на 8 лимузинов, зал для боулинга, крытый корт для сквоша со стеклянными стенами, конюшня на 5 лошадей, собственный ипподром и площадка для вертолетов. Стоимость особняка вместе с участком – 138 млн. долларов.

На втором месте рейтинга – американское ранчо Hala Ranch, расположенное в Аспене, штат Колорадо. Оно принадлежит бывшему послу Саудовской Аравии в США Абдул Азизу. Этот дом самый дорогой среди всех частных объектов недвижимости в США. Площадь дома Hala Ranch – 5203 кв. м, размер участка – 38,5 га. В основном доме находятся 15 спальных комнат и 16 ванн. Помимо основного, на участке есть гостевые дома, теннисный корт и открытый бассейн. Цена этого поместья – 135 млн. долларов.

Третье место отдано Maison de L'Amitie, расположенному в солнечном городе Палм Бич, штат Флорида, и принадлежащему известному бизнесмену и миллиардеру Дональду Трампу. На территории, окружающей Maison de L'Amitie, находится зимний сад и огромный бассейн. Кстати, цена продажи этого дома – 125 млн. долларов, хотя он достался Трампу в 2004 году всего за 41,25 млн. долларов – бизнесмен купил его на аукционе, после банкротства предыдущего хозяина.

На четвертом месте – Tranquility на американском озере Тахо, штат Невада. Этот дом принадлежит Джоэлю Хоровитцу, одному из основателей бренда Tommy Hilfiger. Tranquility – это участок размером 85 га и несколько домов, площадь главного из которых чуть меньше 1900 кв. м. Также в Tranquility можно обноружить винный погреб на 3500 бутылок, ки-

нотеатр на 19 мест и открытый бассейн. Стоимость этого объекта – 100 млн. долларов.

На пятом месте – Waterfront Estate, Стамбул, Турция. Что самое примечательное в этом доме – это его месторасположение прямо на берегу пролива Босфор. Дом занимает площадь в 2787 кв. м и состоит из 64 комнат, большинство которых имеют окна с видом на пролив. Цена Waterfront Estate – 100 млн. долларов.

Шестое место – дом Bishops Avenue в Лондоне. Он был построен турецким бизнесменом Халисом Топракком. Площадь Bishops Avenue – практически 2600 кв. м, в нем можно увидеть двойные лестницы и стеклянный лифт. Стоит этот особняк 99 млн. долларов.

На 7, 8 и 9 местах расположились дома из Соединенных Штатов. На 7 и 9 местах – особняки из штата Нью-Йорк – Three Ponds за 75 млн. долларов и The Pierre Penthouse за 70 млн. долларов. Кстати, последний – это шато, построенное на трех этажах одной из самых дорогих гостиниц Манхэттена с видом на Центральный парк. А на 8 месте – The Portabello Estate в Калифорнии. Самая ценная «часть» этого дома – вид на Тихий океан, за который он оценен в 75 млн. долларов.

Замыкает рейтинг дом Cap Ferrat за 65 млн. долларов, построенный на Лазурном берегу Франции. Эта самая дорогая французская вилла, которая состоит из 19 спальных комнат, 21 бального зала и 10 гостиных. Кстати, уже в этом году представленный рейтинг может немного видоизмениться, и на его первом месте окажется дом, который сейчас строит американский миллиардер Тим Бликсет, занимающий 322 место в рейтинге самых богатых людей мира. Строительство ведется на курорте Yellowstone Club в американском штате Монтана, на территории площадью почти 65 га. По замыслу господина Бликсета, в доме площадью 4900 кв. м будет 10 спален, а также огромный винный погреб. Помимо этого на территории участка предусматривается частная площадка для гольфа и спроектированный самим Бликсетом лыжный склон, к которому можно добраться на специальном подъемнике в виде гондолы. По окончании строительства бизнесмен рассчитывает заработать 155 млн. долларов на его продаже. Но это – при благоприятном исходе строительства – случится только в следующем году. А, учитывая все сложности процесса возведения эксклюзивных зданий, загадывать так далеко – пока рано.



# Небо в алмазах

Текст Константина Ольшанского



Занятое историческое совпадение: основателями двух самых известных и крупных ювелирных домов на планете – Swarovski и De Beers – были люди, абсолютно далекие от профессии ювелира. Один – инженер-электрик, другой – политик...

> Даниэль Сваровски родился в 1862 году в Богемии – крае, прославившемся великолепными изделиями из стекла. С детства он проявлял недюжинные способности в изучении механики и физики, живо интересовался трудами выдающихся ученых древности. В 21 год от роду Даниэль за отличную учебу был отправлен родным университетом на экскурсию на всемирную электрическую выставку в Вену. Здесь он впервые увидел изобретения великого Томаса Эдисона. Пример Эдисона и побудил юного Сваровски выбрать стезю изобретателя: в 1892 году он запатентовал свою первую машину, которая гранила драгоценные камни с потрясающей для той эпохи точностью.

Изобретение прославило молодого инженера, к нему потекли заказы от крупных ювелирных домов на приобретение уникального аппарата. Но Сваровски и не думал его продавать. Вместе со своими сыновьями – Вильгельмом, Фридрихом и Альфредом – он переехал из Богемии в горную провинцию Тироль, что в австрийских Альпах, которая еще с XVIII века считалась центром ювелирного мастерства Европы, и в 1895 году открыл здесь собственную гранильную мастерскую. Так появилась компания Swarovski. Начало XX века было крайне неспокойной эпохой, но исторические бури обходили Тироль стороной. На фронтах Европы гремели битвы Первой мировой войны, а Сваровски в Альпах строил собственную гидроэлектростанцию, чтобы снабжать электроэнергией растущий цех гранения. Далекая Россия бурлила Октябрьской революцией, а предприимчивый Даниэль тем временем патентовал еще одно свое революционное изобре-

тение – специальные мини-жернова, необходимые для гранения хрусталя, позже получившие торговую марку Tyrolit. Примечательно, что поначалу они предназначались для домашнего, а не промышленного использования, чтобы гранить драгоценные камни мог любой желающий.

Шло время, а семейство Сваровски продолжало генерировать новые идеи: в 1931 году Даниэль создал так называемые тримминги – тесьма и кружева, вышитые драгоценными камнями и стразами и используемые для украшения одежды и аксессуаров. В 1948 году старший сын изобретателя, Вильгельм, основал завод Swarovski Optik, где производились телескопы, прицелы для снайперских винтовок и бинокли.

В 1950 году благодаря трудам Даниэля появился SwareFlex – технология специального металлического напыления на поверхность кристаллов, позволяющего менять их отражающую способность. Всего мастер создал пять основных видов напылений, которые используются и поныне, заметим, спустя уже более полвека: Aurora Borealis («Северная Аврора»), Dorado («Созвездие Золотая Рыба»), Crystal Transmission («Хрустальный перенос»), Volcano («Вулкан») и Aurum («Золото»).

В 1956 году Даниэль Сваровски скончался, ему было 94 года. Бизнес продолжили его сыновья и внуки. Компания Swarovski продолжала радовать покупателей все новыми продуктовыми линейками. Здесь начали производить синтетиче-

ские драгоценные камни (самый известный из которых – Swarovski Silver Crystal, превосходящий по красоте природный алмаз), коллекционные фигурки животных, пресс-папье и другие сувениры, выполненные из горного хрусталя. В 1987 году даже появился международный «Клуб коллекционеров Swarovski», ныне насчитывающий почти полмиллиона членов во всем мире (что, впрочем, неудивительно, учитывая, что ежегодно компания производит более 12 миллионов изделий). Последний писк моды – Swarovski tattoo, при котором стразы вживляются в кожу. Еще одно направление ювелирного бизнеса – изготовление люстр. Именно люстры Swarovski украшают здание Metropolitan Opera в Нью-Йорке, парижского Версаля и



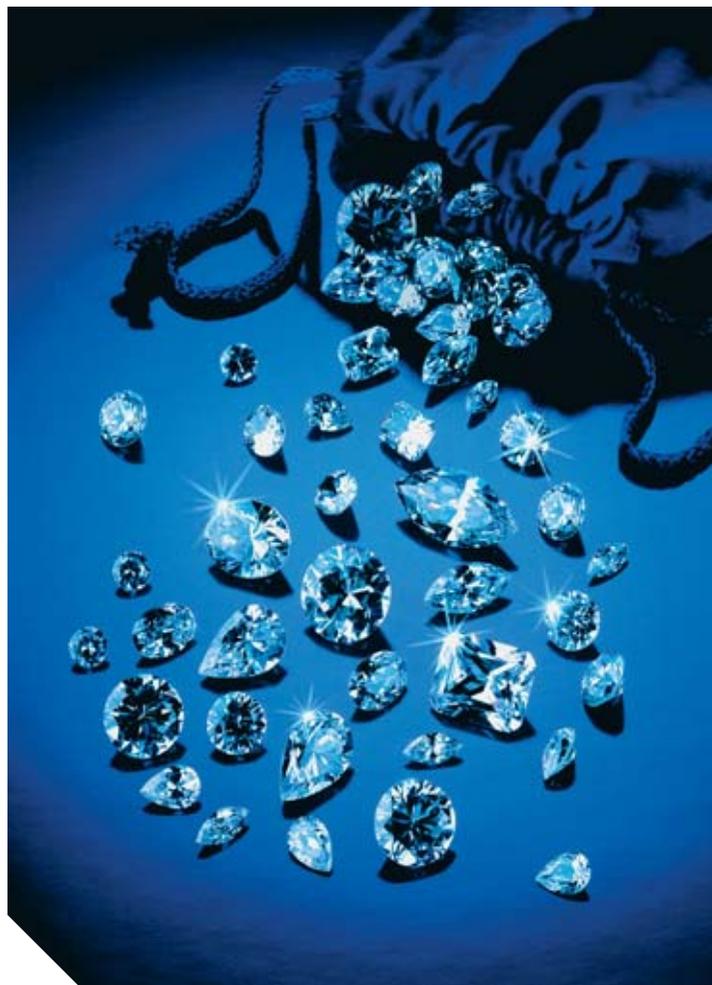
Венской оперы, именно их использовали для съемок экранизации знаменитого мюзикла «Призрак оперы» в 2004 году.

В 1995 году, к столетию компании, в сердце Тироля открыли парк развлечений Swarovski Kristallwelten («Мир кристаллов») – развлекательный комплекс, здание которого выполнено в виде 30-метрового дерева и напичкано мультимедийными технологиями и уникальными инсталляциями из кристаллов. Ежегодно его посещают около пяти миллионов туристов. Два года спустя, в 1997 году, в одном из национальных парков США появилось еще одно чудо ювелирной империи – Swarovski Observation Point («Наблюдательный пункт»), где зрители из одной точки с помощью уникальной оптики могут оглядывать все природные красоты огромного заповедника.

В отличие от судьбы талантливого ученого и удачливого бизнесмена Даниэля Сваровски, судьба Сесилия Джона Родса, основателя ювелирной империи De Beers, была куда драматичнее. Он родился в 1853 году в Англии в семье vicar. Будучи очень болезненным мальчиком и сызмальства страдая заболеваниями легких, Сесиль был вынужден даже бросить учебу в школе и по настоянию врачей отправиться с семьей в Южную Африку, сухой и теплый климат которой способствовал быстрому выздоровлению. Вместе с братом они создали хлопковую ферму, но быстро утратили к ней интерес и решили заняться

алмазным промыслом – от их поместья было рукой подать до знаменитых алмазных полей в Кимберли. В амбициозное и авантюрное предприятие молодых бизнесменов вложился не кто-либо, а сам Ротшильд – настолько огромные дивиденды оно сулило. Позже к братьям Родс присоединились еще два компаньона, Джон Мерриман и Чарльз Рудд.

В 1880 году они отправились в окрестности Кимберли и сообща выкупили единственные в округе рудники Voortzicht у их хозяев, брата и сестры де Бирс, – собственно, так и родилась алмазная империя De Beers. В те года добыча алмазов было делом чрезвычайно трудоемким, не существовало даже отработанной технологии, поэтому при колоссальных финансовых и трудовых затратах можно было получить минимальную прибыль. Компаньоны вложили в производство 250 тысяч долларов (деньги по тем временам просто сумасшедшие), прежде чем сумели наладить промышленное производство алмазов и тем самым обеспечить себе стабильный доход. К тому времени в предприятии остались только Сесиль Родс и Чарльз Рудд: один занимался чисто экономическими вопросами, а другой обкатывал новые инженерные технологии. Вскоре Родса, которому тогда только исполнилось 30 лет, избирают депутатом парламента Капской колонии. После этого быстро и баснословно обогатившись на добыче алмазов, он отошел от бизнеса и полностью сконцентрировался



на политической карьере. Вскоре Родса избрали премьер-министром Капской колонии. В этом качестве он стал проводником жесткой колониальной политики Британской империи на Африканском континенте. На его счету множество колониальных войн (впрочем, их названия мало что скажут даже исторически подкованному читателю – в те времена они следовали одна за другой), карательные экспедиции и массовые депортации коренного населения. О «заслугах» Родса говорит хотя бы тот факт, что его профиль выбит на медали в память об Англо-бурской войне 1899–1902 годов, в которой погибли десятки тысяч мирных жителей. Собственно, Родса и помнят-то не как основателя ювелирной империи, а как великого завоевателя – его имя увековечено в названии государства Родезия, позже распавшегося на современные Замбию и Зимбабве. Что касается компании De Beers, то она прекрасно развивалась и без честолюбивого Родса. Уже к середи-

не XX века она владела рудниками в 25 странах, занимая почти 80% мирового рынка алмазов (ныне, правда, лишь 40%, что связано со значительным увеличением экспорта российских алмазов). Впрочем, компания завоевывает сердца покупателей не столько количеством, сколько качеством.

Пожалуй, ее самый шикарный рекламный ролик – одна из серий бондианы «Бриллианты навсегда», где главными героями были, как вы понимаете, бриллианты от De Beers. В 1976 году в рекламной кампании De Beers участвовали британские монархи – королева Елизавета II и король Георг VI, после чего в производство была пущена одноименная линия ювелирных украшений. Последний же шаг компании – запуск совместной luxury-линии De Beers Louis Vuitton. Первый магазин этой марки был открыт в 2001 году на знаменитой лондонской Пиккадилли, а сейчас их насчитывается более двадцати в крупнейших столицах мира.





# Вы из «Третьяковки»? Слегким паром!

Текст Аллы Акопьян



Хотя ставропольская «Третьяковка» и не имела ничего общего со столичной художественной галереей, на отсутствие посетителей она тоже не жаловалась, особенно в выходные дни. Потому как в известной всем горожанам паровой бане, построенной местным купцом Третьяковым, и пользу для души и тела можно было получить, и удовольствие.

➤ Не все ставропольские купцы, как принято думать, наживали свои капиталы на торговых операциях с зерном и скотом. Большая династия Третьяковых, к примеру, нашла свою нишу в местном бизнесе, занимаясь куплей-продажей всего того, что было необходимо для постройки и благоустройства домов: лесными товарами, железноскобяными и водопроводными, лаками и красками. Предки Третьяковых, выросшие среди лесов центральной России и знавшие толк в деревянном строительстве, приехав на Кавказ, сначала сами начали строить, а потом, при хорошем уже достатке, открыли свое собственное торговое дело. Молодой Ставрополь, став центром губернии, в XIX веке оживленно застраивался. Правда, в большей степени дома возводили каменные да саманные, благо, природных материалов – камня-ракушечника и глины – вдоволь. А вот с деревом и металлическими изделиями в южном степном городе, где не было ни одного промышленного предприятия, имелись трудности. На что и обратили внимание смышленные Третьяковы. Свой торговый интерес они направили на решение этих проблем, внося посильный вклад в развитие градостроительства. Очень большим капиталом эта семья похвалиться не могла – они не входили даже в первую «тридцатку» местного купечества, но постоянного стабильного дохода на хлеб, как говорится, с маслом хватало. Берегли и считали каждый грош, своего не упускали ни при каких обстоятельствах. А прижимистость наших купцов когда-то удивила и развеселила даже императора. Этот подлинный факт из глубины истории до нас донес известный ставропольский писатель Илья Сургучев. Дело было так. Один из Михайловичей – представитель царской семьи Романовых, великий князь, заехал по делам государевым в Ставрополь. Конечно, встречали его по высшему разряду, и купцы (возможно, кто-то из Третьяковых тоже был среди них) устроили в коммерческом клубе торжественное застолье. А потом... Вот

как описывает дальнейшие события Илья Сургучев: «Угощение было на славу, за спаржей в Ростов посылали, а на утро, перед отъездом князя, почтительнейше представили ему счет за все съеденное и выпитое. А ело и пило человек пятьдесят. – Город наш нищ и убог, – сказали купцы своему гостю, немало удивленному, – еле-еле с хлеба на квас перебиваемся... А потому явите божескую милость: прикажите получить. И роскошный, с разлитым морем, с гимном, обед влетел великому князю в копейку. Обед же воистину был приснопамятный: – Селедки дышали! – восторженно до самой смерти рассказывал отставной клубный официант, специалист по закуским. – И в желе свечка горела! Пирамида из разноцветных леденцов была! – А князь много кушал? – Какое там! Индюшиное крылышко, и то без хлеба. Император Александр II, которому ошеломленный Михайлович показывал счет, сказал, смеясь: – Жирно, брат, кушаешь! Эти же купцы, получившие с князя деньги за обед, который они же сами съели, – эти выжиги, сквалыжники и алтынники – любили свой город и часто бывали большими поэтами». Любовь к родному месту и проявления поэзии выражались у деловых людей по-разному: кто фонтаны строил, кто храмы, кто школы, а вот Иосиф Степанович Третьяков на собственном усадебном месте, на улице Госпитальной (ныне – улица Ленина), в 1897 году построил общественную баню. Ее-то и стали называть «Третьяковкой». По тем временам эта баня была самой современной: корпус из красного кирпича, над центральным входом возвышалась мансарда, потолки сводчатые, полы украшала голландская плитка. С водой во всем городе было тяжело, но в новой бане никто этого не ощущал. Ведь на третьяковском участке выходили на поверхность земли несколько родников, и насос постоянно качал неглубоко залегавшие грунтовые воды. Подогревалась вода в немецком паровом котле. Дизель и динамо-

машина, обеспечивавшие баню еще и электричеством, стоили недешево. Но купец понимал, что баня – дело беспроектное. Заведение поистине стало всенародным. Не будет преувеличением сказать, что здесь бывали все горожане, невзирая на сословия, причем приходили сюда целыми семьями с завидным постоянством. Помыться в мужском или женском отделении обходилось в 10 копеек. Но были, как разъяснялось в рекламном объявлении, и отдельные «дворянские номера с ваннами и душами по 1 р. 50 коп за час». В канун Первой мировой войны баня перешла по наследству Ивану и Михаилу Третьяковым. Михаил Иосифович, купец второй гильдии, хорошо знал всех местных торговцев. Это помогло ему стать членом учетно-ссудного комитета Ставропольского отделения Государственного банка, куда обычно входили пять-шесть знатоков из местной деловой элиты, способных реально оценить обстановку. Кандидатуры членов комитета по письменному представлению управляющего банком утверждались лично министром финансов России, а сами кандидаты тщательно подбирались и проверялись. Они должны были обладать значительным имущественным положением, «нерасстроенным», устойчивым состоянием своего дела, безупречной репутацией. Но вот что любопытно. В «банковской» характеристике Михаила Третьякова указывалось не только то, что в свои 34 года он еще не женат, торговлю ведет и в кредит, и за наличные вместе с братьями. Указывалось также, что гимназию он... не окончил. Совместно с братьями Михаил Иосифович имел в Ставрополе два магазина и лесную биржу, торговую паровую баню и два дома с усадебными местами. Второй дом Третьяковых находился на улице Гимназической (ныне – улица Морозова). Здесь жил Григорий Иосифович с семьей. Свое доброе отношение к домашнему очагу, к родным, да и к городу в целом он отразил в фотографиях. Сейчас каждый может моментально сделать любой снимок, а

сто лет назад это дело было и сложным, и дорогостоящим. Мало того, что первые фотоаппараты были громоздкими, а процесс изготовления фотоотпечатков длительным, так еще и фотографы должны были обладать познаниями в химии и физике. Поэтому в домашних условиях тогда фотографией занимались очень немногие. А Григорий Третьяков был увлеченным фотографом-любителем. В музее сохранились два небольших альбомчика с уникальными фотоснимками, запечатлевшими быт купеческой семьи в начале XX века. Чаще всего перед объективом позировала жена Григория: и с детьми, и с родственниками (на снимке), и в саду, и в гостиной... На одной из фотографий госпожа Третьякова, склонившись над столом, что-то пишет. При многократном увеличении старого снимка удалось рассмотреть текст в ее тетради. Оказалось, купчиха заполняет бухгалтерскую книгу. Купцы обязаны были вести счетоводство в надлежащем порядке, для чего и составлялась разнообразная учетная документация. Чудом сохранившиеся в музее учетные книжки Третьяковых заполнены одной и той же рукой. Этим же круглым аккуратным почерком оформлен и рукописный сборник кулинарных рецептов. Иными словами, с абсолютной точностью можно утверждать, что главным бухгалтером в семейном бизнесе была любимая супруга Григория Иосифовича. Она скрупулезно, по-хозяйски записывала все расходы и доходы семьи даже после того, как новая власть лишила Третьяковых собственности и для них наступили тяжелые времена. Судя по записям в блокнотах, семья, оставшаяся в Ставрополе, пыталась выжить, продавая на базаре все, что имело хоть какую-то ценность: и семейное серебро, и фотопринадлежности хозяина. Последняя запись сделана в 1933 году. Что стало с бывшими купцами позже, неизвестно...

Фото из фондов Ставропольского государственного историко-культурного и природно-ландшафтного музея-заповедника им. Г. Н. Прозрителева и Г. К. Пправе.

# Что же дальше, маленький человек?

Текст Геннадия Хазанова

Рассказывают, что Чаплин послал телеграмму Эйнштейну: «Поздравляю! Все восхищаются теорией относительности, хотя никто ничего не понимает». Эйнштейн ответил: «Это я вас поздравляю. Все в восторге от ваших фильмов, хотя всё понимают».

Ленты Чаплина любят дети. И не только потому, что весело. Этот человечек, пусть он и со смешными усиками, мог бы оказаться в группе выпускников их детского сада. Люди постарше нежных чувств к Чарли не испытывают. Скорее, они признаются в приязни к Джиму Керри. Звезда нынешнего Голливуда и современнее, и понятнее.

Ошибся гениальный физик. Не все и не всё разглядели в фигурке, которая стала таким же символом, как сам Микки Маус. Его герой – маленький человек. Бросьте беглый взгляд на любой кадр из любой ленты, и вы убедитесь – маленький. И по росту, и по положению в обществе. Такие люди никогда не будут вершить судьбы мира. Разве что по нелепой случайности и на очень короткое время. Хотя Чарли (не Чаплин – Чарли, в данном случае нельзя путать автора и персонаж) сыграл и Наполеона, и Гитлера. Это было очень смешно. Почему? Давайте об этом позже. В нашем мире дети – маленькие люди. В социальном смысле. Они не имеют права голосовать на выборах. Они не имеют права тратить деньги. У них просто нет финансов. А у взрослых, которые маленькие, ничего не решающие, капиталы есть? Определение «маленький», оказывается, имеет два разных, но похожих (или похожих, но разных) смысла. Чаплин свел их вместе, объединил в своей нелепой фигуре. Присмотримся?

В облике Чарли каждая деталь что-то говорит зрителю. Начнем



сверху. Котелок – неперменная принадлежность солидного человека: финансиста, аристократа. Словом, большого человека. Усики. Здесь дело обстоит сложнее. Мода на щеточку под носом прошла, и восстановить ее смысл мы можем только, как любит выражаться А. Бушков, «качая на косвенных». Вспомним, кто носил такую же «муху» на верхней губе. Прежде всего Гитлер. (Когда Чаплина спросили, как он относится к главе Третьего рейха, артист воскликнул: «Негодий! Он украл мои усики».) Затем герой Граж-

данской войны Г. Котовский, который изо всех волос, положенных голове, сохранил только этот кустик. Добавьте в список В. Молотова. Если вам не лень, зайдите в Интернет. Гарантирую, найдете немалую группу знаменитостей, украшавших себя такой порослью. И все они родились в последние десятилетия XIX века. В финале позапрошлого столетия, во время, которое вошло в историю как золотая буржуазная эпоха, усы в форме мухи были неперменной принадлежностью

преуспевающего буржуа. Тот, кто отпускал такие, не обязательно входил в узкий круг состоятельных людей. Но обязательно стремился туда. Если хотите, этакая щетинка обозначала заветную мечту носителя получить приличный постоянный доход и спокойное существование. Вторым признаком «высшего среднего класса» были кургузые пиджаки в обтяжку. Они служили как бы униформой для группы успешных граждан. Изюминка в том, что подобный «прикид» (о, гениальность русского языка!

Именно прикид!) необходимо было шить на заказ. Иначе было видно, что одежда – с чужого плеча. Любопытно, что наши богачи в «ревушие девьяности» тоже изобрели собственный стиль – красные или малиновые «блейзеры». Российская мода требовала, чтобы одежда была просторной. И не только для того, чтобы скрывать брюхо. Главное, чтобы нельзя было понять, твой это костюм, или он достался в процессе выбивания долгов кулаками и ногами. Мода – дама красноречивая, она может очень многое рассказать о сущности тех, кто за нею следует. Облик Чарли ниже пояса резко контрастировал с «комилфотным» верхом. Штаны обогнали свою эпоху более, чем на сто лет. В них предусматривалось место для памперса, а количеству прорех позазавидовала бы любая студентка ПТУ. О ботинках героя люди намного талантливее меня слагали поэмы. Могу только порекомендовать пересмотреть любой кадр, где Чарли бежит и вписывается в поворот, не снижая скорости.

С. М. Эйзенштейн свою статью о Чаплине (с которым дружил) назвал «Чарли – ребенок». Великий режиссер заметил наивную доброту и открытость персонажа, созданного Чаплиным, его азартность, способность увлечься процессом, не думая о результате. Звучит сложновато, вот пример. В «Искателе приключений» Чарли – беглый каторжник. Его преследуют полицейские, но преступник на высокой песчаной дюне, а охотники внизу. Забраться вверх блюстителю закона не могут – песок осыпается. Умный взрослый сразу дал бы деру. Чарли же, поняв, что он недосыгаем, принимается дразнить стражей порядка, швырять в них камни. Он выделялся до тех пор, пока кто-то из группы захвата не обнаружил обходный путь и появился за спиной разыгравшегося балбеса.

Подобные примеры во множестве имеются в каждой ленте. Это не просто «гэги». Это проявления характера героя. Зрителю смешно, когда взрослый ведет себя словно маленький. И он,

зритель, не задумывается, что Чаплин (уже не Чарли) представляет исчерпывающе точный портрет «маленького человека». Есть такое умное слово «амбивалентность». Запустил его в научный обиход З. Фрейд. Обозначает это слово одновременное присутствие в психике разнонаправленных чувств. Или стремлений. Или ценностей. Например, так люблю – убил бы. И то, и другое не в шутку, на разрыв аорты. Маленький человек, Чарли, амбивалентен. Он может стать героем. И с тем же успехом – злодеем. Он может стойко противоборствовать «морю смут и бедствий», однако, предпочтет поплыть, куда несет теплое течение. Он вовсе не интеллеktуал. Если, не дай бог, по стечению обстоятельств именно ему доведется строить «прекрасный новый мир», представления о будущем сложатся из всех предрассудков его времени. Не зря же предел его мечтаний – превратиться из люмпена в буржуа. Он не обладает железной волей и не склонен к самодисциплине. Он может быть по-детски жестоким. Но «и милосердие не чуждо ему», как сказал бы самый авторитетный знаток человеческих душ.

Маленький человек – ребенок по складу характера. Ребенок в социальном плане. Ему нельзя доверять творить историю, не то он такого натворит... Вопрос ясен: «прекрасное далеко» должны приближать железные сверхчеловеки. Проблема только одна, где ж их взять? Я за все свою жизнь встретил только одного, да и то в книжке. Железного Дровосека.

Историк захочет понять, почему XX век оказался самым трагичным за всю историю человечества, почему он дал примеры самой жуткой низости и жестокости, и в то же время появились высочайшие образцы доброты и самопожертвования. Социолог попытается разобраться, из каких людей состояли массы, «восстание» которых и создало все крупные события прошлого, но не закончившегося столетия. Оба они должны изучить и понять маленького человечка (уже без кавычек) по имени Чарли.

Все мы – маленькие люди. Включая великих. Только великие, в отличие от нас, понимают, что на самом деле они – маленькие. Вернемся к вопросу, почему убийственно смешон Аденоид Хинкель (Адольф Гитлер), каким его показал Чаплин. Бутафорская гигантомания Третьего рейха, и не только его (намекая: сталинские «высотки», скульптуры Церетели, рост Лужкова вместе с кепкой), – всего лишь попытка скрыть собственную слабость и ничтожество. При сравнении того, что скрывается, с громадой декорации хохот души. Сравните мумию Хеопса с пирамидой его имени. Разве не смешно? А роденовский «Мыслитель» со вздернутой вперед в жесте «хайль» рукой в «Великом диктаторе»? Это тоже попытка спрятать собственную ограничен-

ность за интеллектуальным символом XX века. Маленький человек Чарли просто пытался выжить. Он пытался убежать от своего столетия – не зря каждый фильм начинался и заканчивался дорогой. Пытался отбрыкаться от своего века, пиная его легендарными ботинками. Через десятилетия появился на экранах другой маленький человек. Он стал Драконом – мастером кунг-фу. Он научился наносить удары руками и ногами с невероятной скоростью и силой. И все равно его лупят и унижают, как оскорбляли и били беднягу Чарли. Век ведь тоже не стоял на месте, он совершенствовался. В ответ на удары (судьбы?) маленький китаец с очень большим носом – Джеки Чан – только ухмыляется грустной и застенчивой улыбкой Чаплина.



# Календарь

5–6 марта, г. Москва, конференция «Современный склад: эффективные решения на рынке складских площадей»

Конференция «Современный склад: эффективные решения на рынке складских площадей» – это практические примеры и панельные дискуссии с участием лидеров рынка, мастер-класс от ведущего эксперта отрасли.

Живой, практический, интерактивный формат конференции позволит не только услышать профессионалов, но и обменяться практическим опытом, наладить деловые контакты и получить информацию, столь необходимую для принятия эффективных решений.

Подробная информация на сайте [www.lbsglobal.com](http://www.lbsglobal.com)

17–18 марта, г. Москва, семинар «Кодекс корпоративного управления компании»

Семинар ориентирован на директоров по управлению персоналом, менеджеров по управлению персоналом, специалистов, занимающихся корпоративным управлением.

Программа семинара:

1. Правила построения кодекса корпоративного управления.
2. Термины.
3. Принципы и структура корпоративного управления в компании.
4. Акционеры общества.
5. Раскрытие информации и прозрачность.
6. Взаимоотношения с дочерними и зависимыми хозяйственными обществами.

Подробная информация на сайте [www.crdz.ru](http://www.crdz.ru)

11–14 марта, г. Москва, семинар «Организация оплаты и нормирования труда на предприятиях в современных условиях»

Программа семинара:

1. Новое в оплате труда. Общая государственная политика в области оплаты, нормирования и производительности труда. Направления совершенствования оплаты и стимулирования труда, рассматриваемые в настоящее время в Департаменте трудовых отношений Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Системы, формы и методы оплаты труда. Формирование средств на оплату труда. Разработка положений о премировании. Социальные выплаты.

2. Нормирование труда. Методология и практика нормирования труда рабочих и служащих, перспективы развития в современных условиях. Аналитически исследовательский метод нормирования труда: сущность и способы проведения фотографий рабочего времени, хронометражных и моментных наблюдений. Практические рекомендации. Аналитически расчетный метод нормирования труда: практика применения, алгоритм и методические основы разработки нормативов по труду. Сущность микроэлементного нормирования. Компьютеризация расчетов нормативов численности персонала на предприятиях и в организациях с использованием специально разработанных компьютерных программ.

Подробная информация на сайте [www.crdz.ru](http://www.crdz.ru)

17–18 марта, г. Москва, учебный курс «Мастер-класс private banking: особенности построения private banking как банковского бизнеса»

Третий курс из серии курсов Private Banking, организуемых компанией LBS International Conferences.

Основная тематика курса:

Новые тенденции на рынке Private Banking.

Анализ возможностей позиционирования Private Banking как бизнеса для российского банка.

Практические подходы к построению системы обслуживания клиентов Private Banking.

Особенности построения фронт офиса Private Banking.

Специфика разработки продуктов и услуг в Private Banking.

Организация работы Private Banking, в том числе и в регионах.

Структура Private Banking.

Подробная информация на сайте [www.lbsglobal.com](http://www.lbsglobal.com)

24–25 марта, г. Москва, семинар «Документационное обеспечение управления. Современное делопроизводство и архив организации»

Семинар ориентирован на руководителей и работников служб документации, канцелярий, секретариатов, отделов анализа и контроля, служб стандартизации и других подразделений организаций и предприятий, преподавателей основ делопроизводства учебных заведений. Цель семинара: ознакомить слушателей с действующей нормативно-методической базой в области делопроизводства и архивного дела и предложить методику ее использования в практической работе организаций и предприятий и в процессе обучения специалистов.

Подробная информация на сайте [www.crdz.ru](http://www.crdz.ru)



ООО "Шелк"

Ставрополь, пр. Кулакова, 8 «Б»

тел./факс (8652) 956-630

561-951, 943-975

Крыша на любой вкус!

BRAAS

POLYGAL®



weber  
building solutions

ГЛУККИ

ISOVER

MetroBond®  
КОМПОЗИТНАЯ ЧЕРЕПИЦА

RUFLEX®

VELUX®

ФАСАДЫ®  
бард  
ПОТОЛКИ



МЕТАЛЛ  
ПРОФИЛЬ

сертифицировано

!



## НОВЫЙ VOLVO S80 РОСКОШЬ И ИНТЕЛЛЕКТ



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА ПАКЕТЫ ОПЦИЙ**



Volvo. for life

**А Авто Арт**

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР VOLVO

г. Ставрополь, пр-т Кулакова, 16а  
Телефон: 8 (8652) 38-55-35  
[www.auto-art.ru](http://www.auto-art.ru)

**А Авто Арт КМВ**

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР VOLVO

г. Пятигорск, Черкесское шоссе, 33  
Телефон: 8 (8793) 31-97-97  
[www.auto-art.ru](http://www.auto-art.ru)