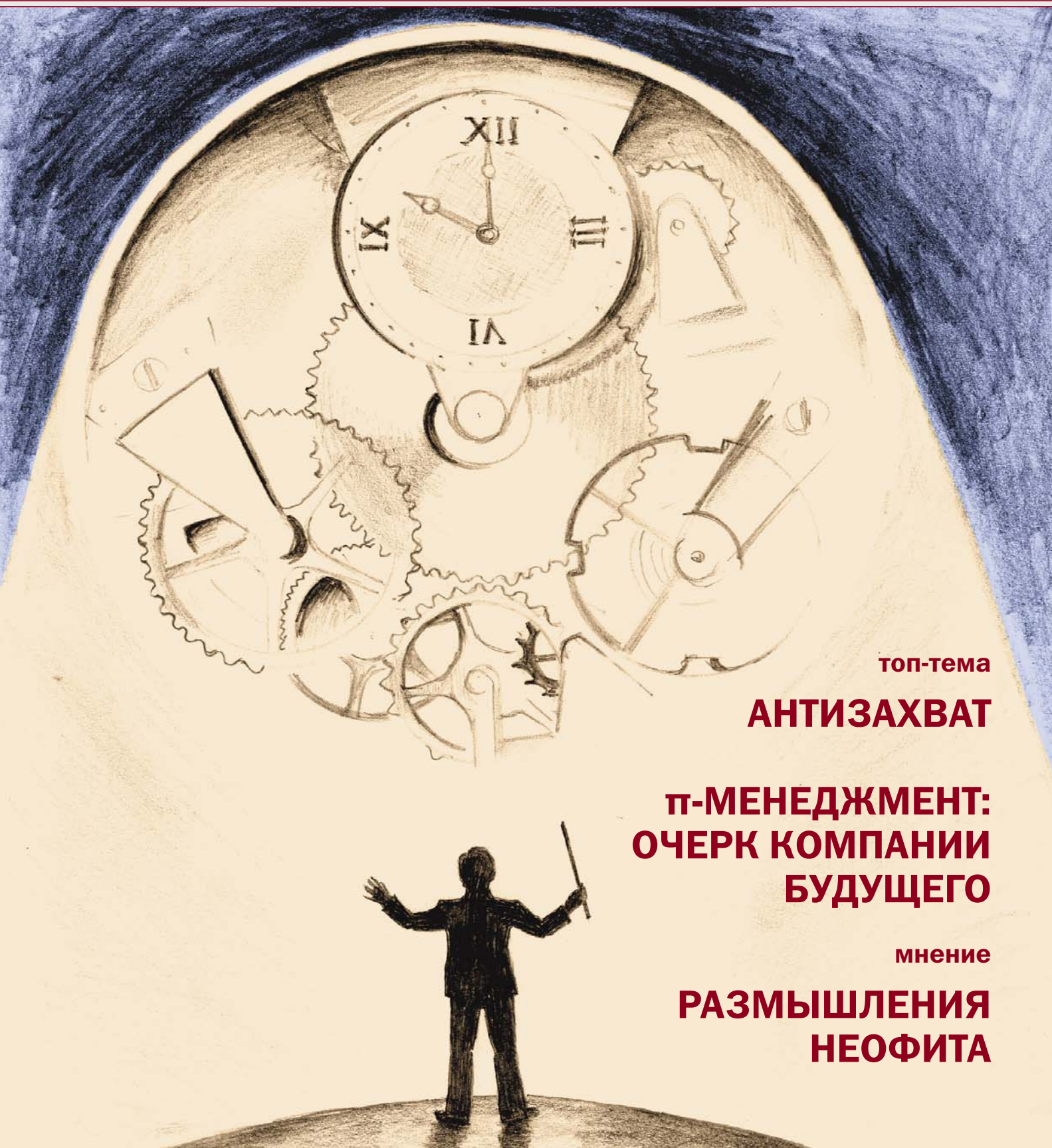


# БЮЛЛЕТЕНЬ

УКРАИНСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КЛУБА

№5 / 2007



топ-тема

**АНТИЗАХВАТ**

**IT-МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОЧЕРК КОМПАНИИ  
БУДУЩЕГО**

мнение

**РАЗМЫШЛЕНИЯ  
НЕОФИТА**

*Заседание*  
..... 4 стр.

*Топ-тема*  
**Антизахват**  
..... 6 стр.

**п-менеджмент:**  
**очерк компании будущего**  
..... 9 стр.

*Мнение*  
**Конфликт**  
**с бесконфликтностью**  
..... 13 стр.

**Размышления**  
**неофита**  
..... 14 стр.

*Рекомендуем*  
**Литература для**  
**управленцев: обзор статей**  
..... 16 стр.

*Топ-досье*  
..... 20 стр.

*Анонс мероприятий*  
..... 24 стр.

*Анонс выставок*  
..... 28 стр.

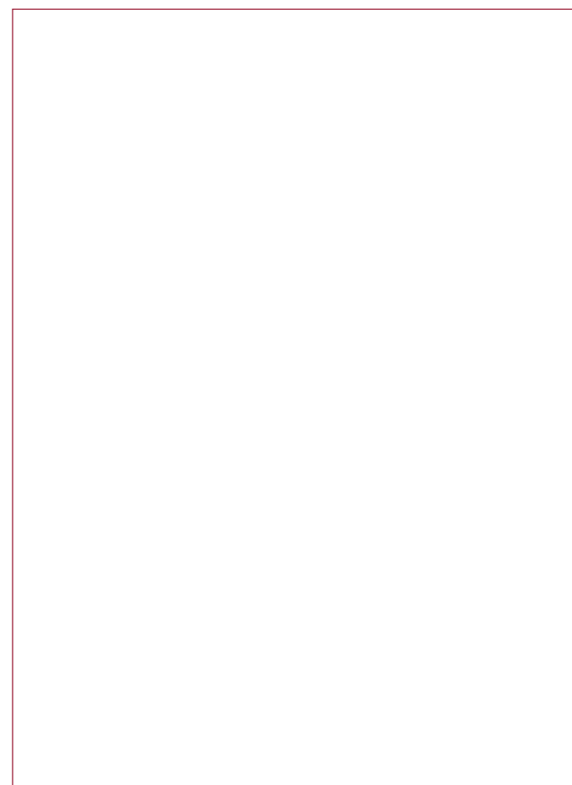
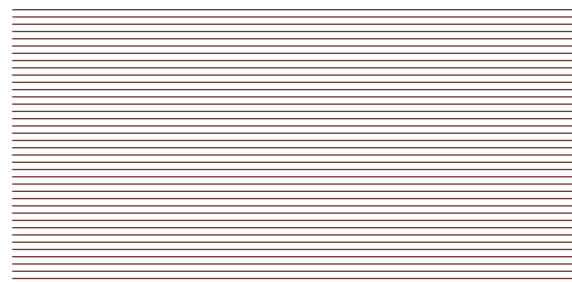


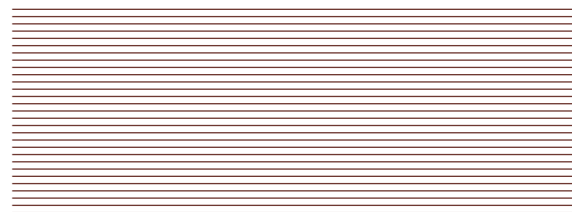
Иллюстрация на обложке:  
Фото в бюллетене: Ирина Молочко



Над номером работали:  
Ответственный за выпуск  
Марина Стецик  
topclub@topclub.com.ua

Дизайнер  
Сергей Трыщун

Литредактор, корректор  
Юлия Герасько



Украинский Управленческий клуб «Топ Клуб»  
Председатель – Сергей Роголь  
Секретарь – Марина Стецик

Информационный бюллетень, №5, июль-сентябрь 2007  
Адрес «Топ Клуба»: 03110, Украина,  
г. Киев, Пироговского, 19, корпус 7/14.  
Телефон: (+38 044) 594-96-96

Отпечатано в типографии РА «Горизонт - R»  
г. Киев, ул. Щербаклова, 53, оф. 123

Тираж - 500 экз.

## ОБРАЩЕНИЕ СОВЕТА КЛУБА



По поручению совета клуба – дежурный по июлю  
завывала Ю. Котляревский

### Что клуб грядущий нам...

Давая уроки фехтования отпрыскам аристократических семейств Европы, старые французские мастера предупреждали, что шпага – это, в некотором смысле, соловей. А именно, если крепко сожмешь ее – задушишь, а расслабишь кисть руки – выпорхнет. И в том, и в другом случае позора не оберешься. Причем это совсем не тот вопрос, который следует обсуждать непосредственно перед поединком или в ходе него. Это вопрос технический, решение которого дает лишь доведенный до автоматизма навык. А не снимешь его с повестки дня – хоть со двора не выезжай.

Общение в нашем клубе подвержено тем же крайностям. Не контролируешь его – оно разваливается и становится ни к чему не обязывающей светской беседой уважаемых людей. Но – беседой ни о чем. Или – сразу обо всем. Что, впрочем, есть одно и то же. Поскольку затухает такое действие так же просто, как и возникло. И потому не очень понятно, стоит ли к нему когда-либо вообще возвращаться.

А если контролируешь это общение (или жестко направляешь, или осторожно модерификуешь, или уверенно ведешь, или технично нормируешь – это уж кто как может), то рискуешь в лучшем случае стать терпимым аналогом комсомольского секретаря. То есть, человеком, функция которого в системе ценностей одного сообщества задана аргументом из арсенала средств совсем иного сообщества. Не велик выбор, не правда ли? Коротка кольчужка...

Рецептурно оформленного решения проблема сия, как я полагаю, не имеет вовсе. Здесь уместна динамичная модель. Родео – занятие отнюдь не для тех, кто желает в седле оставаться навечно. Оно для тех достопочтимых джентльменов, которые могут в нем высидеть дольше прочих. Ну, и для тех, конечно, кто не прочь на все это поглядеть с трибуны, выпить-закусить, чем бог послал, на тотализаторе поиграть. А может, и самому сыграть немного в прятки с прихотливой коммуникативной судьбой. Чем наш клубный черт не шутит? Чем-то ведь он и вправду не шутит...

Сочетание произвольной и обязательной программ общения как объект тонкой и в некоторой мере вкусовой регуляции со стороны ведущего – это ноу-хау каждого сколько-нибудь удачного нашего вечера.

Поэтому милости прошу почтить нас своим присутствием.

Имею честь приветствовать Вас на каждом очередном заседании Украинского Управленческого клуба.

*Период становления «Топ Клуба» можно считать закрытым. Во-первых, клубная атмосфера делается все более четкой, высокая культура делового общения медленно, но уверенно превращается в главный дифференцирующий признак Клуба. Во-вторых, сформировалось активное ядро Клуба. В-третьих, «Топ Клуб» набрал массу как в прямом, так и в переносном смысле. Теперь на первое место выходят клубные правила и нормы.*

В период становления «Топ Клуба» допускались некоторые организационные нарушения. На них можно было закрывать глаза, потому что свободное развитие давало больше, чем следование правилам. Но на нынешнем этапе необходимость регламентации очевидна. В первую очередь это касается приглашения гостей на заседания.

Согласно уставу, член клуба может пригласить на рабочее заседание только одного гостя. Как показала практика, активность привлечения новых людей пока невысокая.

Ответственность за должную работу «Топ Клуба» совет клуба возложил на комитеты, созданные в его составе.

Регламентный комитет (У. Гулиев и А. Кляшева) контролирует соблюдение устава и других документов и правил, принятых «Топ Клубом». Область его ответственности охватывает также рассмотрение заявлений членов клуба и кандидатов, приглашение гостей.

Контентный комитет отвечает за содержательную часть заседаний «Топ Клуба»: подбирает тематику, докладчиков, составляет план заседаний на длительный период. В комитет вошли С. Сиротян, С. Банас, О. Боднар и С. Лукьянович.



Бюджетный комитет (А. Щелоков, Е. Кононенко) ведает бюджетом клуба, планирует поступление и расход денежных средств, определяет необходимость дотаций.

Комитет по рекламе и PR, представленный пока только Ю. Котляревским, издает Бюллетень «Топ Клуба» и поддерживает его сайт, а также обеспечивает любые внешние контакты, формирует имидж клуба в бизнес-кругах.

Комментируя «распределение ролей», Юрий Котляревский справедливо заметил, что принадлежность к какому-либо из комитетов ничего не меняет ни в статусе, ни в прибыли. Поэтому не стоит относиться к своим обязанностям формально. Более того, каждый член клуба так или иначе причастен ко всему, что в нем происходит. И каждый транслирует клубную жизнь вовне. Значит, любые внешние коммуникации, связанные

с Клубом, должны быть взвешенными. Внутренний коммуникативный мир «Топ Клуба» только начал формироваться, и его легко разрушить. В то же время, мы не можем закрываться от внешних контактов, которые тоже питают клуб и защищают его от «прокисания». Наша задача – пускать в клуб свежий ветер, сохраняя его микроклимат. Конечно, неизменно возникнет проблема стыковки разнородных культур: клубной, которая едва теплится, и другой, которая агрессивна и известна, ее много, но нам она не подходит. Несмотря на то, что видение Клуба у всех разное, внешние послания должны быть согласованными. Очень важно, как презентуется Клуб.

В связи с созданием организационных структур в «Топ Клубе» возник закономерный вопрос: как это отразится на составе руководящего органа – совета клуба? Пока – никак. Функция совета станет технологически важной, когда в составе Клуба заработают три секции: возникнет ряд вопросов, связанных с координацией этих подсистем. А пока совет клуба не вмешивается в работу комитетов если она идет должным образом.

Следующий важный вопрос – членство в «Топ Клубе» – вызвал многочисленные дискуссии.

Существует определенное количество людей, которые по объективным причинам не могут посещать заседания ежемесячно. Членские взносы велики для такого количества посещений, но терять связь с клубом они не желают. Другая категория людей – те, кто приостановили членство в клубе, не имея альтернативы. Их волнует вопрос: как быть, если появилась возможность прийти?

Совет «Топ Клуба» предложил решить эту проблему, предоставив таким людям возможность посещать заседания клуба несколько раз в год в любое время. Например, четыре раза в год. В этом случае одно заседание должно стоить дороже стандартного месячного членского взноса. Такая форма членства получила название «член-корреспондент». Расширение возможностей участия в «Топ Клубе» вызвало неоднозначную реакцию, а камнем преткновения для некоторых стали членские взносы: увеличение их суммы для членов-корреспондентов было расценено как материальные санкции против «неверных». Конечно, подобные замечания не были восприняты всерьез, потому что отражали позиции конкретных людей, но не адекватную оценку выдвинутого предложения.

Несмотря на разное понимание или непонимание необходимости создания специальных условий для некоторых гостей или членов Клуба, очевидным остается тот факт, что проблема уже существует и игнорировать ее нельзя. Ее причины различны. Что с этим делать? Предоставить интересным людям возможность выбирать для себя только актуальные темы, параллельно работая над тем, чтобы таковых (тем) становилось как можно больше. На голосование были вынесены три позиции:

- ввести дополнительный статус «члена-корреспондента», который предполагает возможность участия в любых четырех заседаниях в год стоимостью 150 дол. каждое. Член-корреспондент не имеет права голосования, но и по-



лучение этого статуса также не требует голосования;

- дополнительный статус не вводится, вольности не допускаются;
- каждый случай рассматривается индивидуально.

Голоса членов Клуба разделились следующим образом: за первый пункт – 13 человек, за второй – восемь. В голосовании за третий потребности не было.

Еще одной формой клубного общения был представлен семинар.

Содержательная часть деятельности Клуба может быть интересна не только его непосредственным участникам, но и другим посвященным и непосвященным лицам. В то же время на заседаниях полностью не используется весь его информа-

ционный потенциал. Предложение Юрия Котляревского – семинар по методологии межпрофессионального взаимодействия и по системным нововведениям. Семинар будет представлять собой отдельные акции, проводимые по мере необходимости и при наличии ресурсов времени у ответственных лиц. Участие в нем следует сделать платным, стоимость для докладчиков и гостей – дифференцированная. Предполагается, что круг участников будет изменяться, социальная и профессиональная базы расширятся: «тусовщики», шоумены, ди-джеи, журналисты, издатели, «медийщики», пиарщики, социологи, экономисты, политологи, политтехнологи, тренеры, консультанты, системщики разного рода». Семинар поможет сформировать управляемый рынок идей, рынок людей, рынок технологий, рынок заказов, рынок площадок для самопрезентации. Он разгрузит заседания Клуба и сделает их более интересными, создаст площадку для содержательных дискуссий.

Кроме того, на семинаре будет реализовано еще одно предложение, недавно поступившее в Клуб. Компания, занимающаяся проведением различных тренингов, будет записывать семинары на видео. Последующая обработка и, в случае необходимости, дополнительная съемка докладчика на выходе будет представлять собой видеотренинг. Кроме того, съемка даст возможность создать библиотеку семинаров «Топ Клуба», станет образцом для новых членов Клуба и выступающих, будет работать на поддержание имиджа Топ Клуба.

Автор Марина Стецкич



Рубрика «Топ-тема» предлагает вашему вниманию материалы докладов, представленных на заседаниях Украинского Управленческого клуба «Топ Клуб». Статьи рубрики отражают лишь позиции докладчиков. В дальнейшем публикации будут дополнены наиболее интересными вопросами и комментариями участников заседаний.

**ВАДИМ ПОЛЯКОВ**

Имеет два высших образования (техническое и юридическое), адвокат. Работал в банке (каком????), возглавлял Киевское, Будапештское, Московское представительства, занимал должность вице-президента по Восточной Европе международной консалтинговой компании со штаб-квартирой в Лондоне. В инвестиционном бизнесе с 1995 года. Эксперт в области корпоративной реструктуризации, налогового планирования, защиты от недружественного поглощения, корпоративного управления. Соавтор первой и единственной в Украине книги «Новый завет для Антирейдера. Пособие по противодействию корпоративным захватам». Книга издавалась в Украине и Российской Федерации. Постоянный докладчик конференций «Слияния и поглощения в России», «Слияния и поглощения в Украине». Автор и ведущий семинаров по инвестированию, реструктуризации бизнеса, использованию офшоров в хозяйственном обороте, защите бизнеса от недружественного поглощения, управлению развитием компаний. Автор множества статей в ведущих бизнес-изданиях Украины, таких как «Контракты», «Инвестгазета», «Компаньон», «Стратегии», «Финансовый директор», «Слияния и поглощения», «Генеральный директор», «Интеллектуальная собственность», газета «Бизнес», журнал «Эксперт Украина», «Враждебные поглощения в Украине», «Магазин готового бизнеса & франчайзинг», «Новая Торговля». Тематика выступлений: корпоративная безопасность, предупреждение рейдерских атак, корпоративное управление, рынок M&A, введение в хозяйственный оборот нематериальных активов предприятия, информационная безопасность предприятия, имущественно-правовая безопасность предприятия, инвестиции, оценка бизнеса, использование нерезидентов в бизнесе. С 2005 года до настоящего момента – председатель совета директоров инвестиционно-консалтинговой группы BPT GROUP, Киев. Профессиональные интересы: инвестиционный консалтинг, консалтинг в области корпоративной безопасности, корпоративное управление.



# АНТИЗАХВАТ

*Вадим Поляков*

В достаточной ли безопасности находится мой бизнес, смогу ли я контролировать его так долго, как это будет мне необходимо? Эти вопросы задают себе все владельцы бизнеса, независимо от его размера, оборота, темпа роста. И, как правило, отвечают на этот вопрос утвердительно! Мой бизнес находится в безопасности, потому что я диверсифицировал его так широко, как только смог, потому что у меня обширные контакты в самых различных кругах. Потому что у меня достаточно ресурсов для решения любого вопроса: начиная от налоговой и заканчивая прокуратурой, я сумел все это создать, купить, приватизировать, и у меня все находится под контролем. Поэтому я смогу справиться с любой напастью, включая и корпоративный захват.

И действительно, собственники могут и готовы справиться с любой критической ситуацией, которую может подкинуть жизнь и особенности ведения бизнеса на территории СНГ вообще и Украины в частности. Эти ситуации достаточно стандартны, и опыт их решения накоплен немалый. А метод противодействия

корпоративным захватам не имеет аналогии в прошлом, поэтому используется недостаточно эффективно. Противодействие захватам имеет свою специфику, и в первую очередь эта специфика состоит в том, что подготовка к противодействию недружественному поглощению должна вестись задолго до того, когда поглощение начнется. Только в этом случае противодействие будет эффективным, иначе вы всегда будете на один шаг отставать от рейдеров\*.

Рынок слияний и поглощений имеет свою структуру. Самым мощным игроком на этом рынке выступает государство. Оно имеет практически неограниченные ресурсы для проведения законного отъема собственности у граждан. На ступеньке ниже располагаются олигархические группы. Они также обладают мощными ресурсами: и денежными, и административными, и силовыми. Финансово-промышленные группы – это региональная элита, они имеют преимущество на местном уровне, однако в случае привлечения ресурсов более высокого уровня с ними можно успешно бороться. Ну, и инвестиционные банки

и мелкие захватчики – это высоко-профессиональные команды, которые занимаются захватами как бизнесом и прибыль извлекают из перепродажи активов или выполняют работу по захвату для третьих лиц.

Каковы бы ни были формы и способы проведения операции M&A, ее целью всегда является установление контроля над активами предприятия. Собственно говоря, поглощение направлено на завладение не компанией, а ее активами. А захват компании – это лишь инструмент для контроля над активами. Поскольку речь идет об активах компании, то именно они образуют главную стоимость этого бизнеса. Динамику рынка поглощений компаний можно условно разбить на два этапа. Этап первый – это поглощение предприятий с недооцененными активами. Этот этап имеет признаки обычного спекулятивного бизнеса по приобретению по максимально низкой цене и продаже по максимально высокой. В первую очередь, компаниями-целями выступают предприятия с недооцененными активами и не имеющие рыночной капитализации. Поскольку

экономика Украины по-прежнему недооценена в силу отсутствия рыночных механизмов оценки, до завершения первого этапа еще очень далеко. Второй этап – это консолидация активов в силу реализации различных бизнес-стратегий. С помощью проведения поглощений могут быть реализованы различные бизнес-стратегии, приводящие к построению горизонтально и вертикально интегрированных холдингов. Эти процессы во многих отраслях набирают обороты, и мы с вниманием следим за корпоративными баталиями в металлургии, энергетике, банковском секторе.

Контроль активов сам по себе не имеет существенного значения, но в сочетании с определенной бизнес-стратегией дает огромный экономический эффект. Я обращаю внимание именно на экономический эффект от владения и распоряжения активами. Поскольку, если в какой бы то ни было операции появляется экономика, она тут же превращается в бизнес. И, соответственно, захват или недружественное поглощение – это форма ведения бизнеса со своей моделью управления, экономическим обоснованием, структурой, методиками, тактикой и стратегией. Именно поэтому неподготовленные к специфике такого бизнеса собственники проигрывают профессионалам. Поэтому к защите необходимо готовиться заблаговременно и с привлечением специалистов.

Защита от недружественного поглощения работает по тем же принципам,

что и рейдеры, только с прямо противоположными задачами. Исходя из этого, структура группы защиты предприятия полностью совпадает со структурой рейдерской группы. Хочу обратить ваше внимание на следующие обстоятельства. Хотя захват предприятия и его оборона – это бизнес-процесс, но бизнес-процесс, протекающий по отличному от обычных бизнес-процессов принципам. Поэтому штат группы по защите от недружественного поглощения не должен комплектоваться исключительно штатными сотрудниками предприятия, а должен содержать специалистов именно в области защиты от недружественного поглощения. Сама группа должна наделаться достаточными ресурсами и полномочиями, в противном случае ее работа будет неэффективна.

Несколько слов об эффективном времени проведения мероприятий по защите от недружественного поглощения. Наиболее эффективным будет проведение таких мероприятий задолго до начала возможного поглощения. Защита в условиях начавшегося поглощения крайне сложна и сопряжена со значительными затратами ресурсов. Рейдеры, прежде всего, стремятся зафиксировать ситуацию в том виде, в котором они ее застали, и всеми способами препятствуют проведению любых защитных мероприятий.

Можно ли обнаружить, что Ваше предприятие стало целью для рейдеров, и если да, то как? Для этого необходимо

знать и уметь распознавать признаки начавшейся работы рейдеров. Хочу заметить, что предприятие, не проводившее заблаговременно специальные мероприятия по защите от недружественного поглощения, заранее обречено на провал, независимо от того, насколько мощная и эффективная у него служба безопасности. В первую очередь, потому что такая работа намного шире функций и компетенции службы безопасности.

Первым этапом поглощения является разведка. Характерным ее признаком будет масштабный сбор информации о компании-цели.

**Информация будет собираться по двум направлениям:**

- 1. Информация юридического характера:**
  - учредительные документы;
  - кредиторская и дебиторская задолженность;
  - история приватизации и эмиссии акций;
  - внутренние положения и регламенты;
  - фактические обстоятельства проведения эмиссий;
  - порядок принятия решений органами управления, их компетенция;
  - порядок приобретения прав на недвижимость и землю;
  - соответствие законодательству порядка оформления прав на имущество, землю и приватизации объекта;
  - структура собственности на предприятии.
- 2. Информация личного и делового характера:**
  - неформальные интересы менеджеров и мажоритарных акционеров;
  - личные взаимоотношения;
  - фактические лидеры и недовольные;
  - возможные очаги конфликтов;
  - партнеры, поставщики, кредиторы, покупатели;
  - информация частного характера, привычки, связи, контакты, круг общения;
  - режим охраны и режим доступа к документам.

Для выявления начала масштабного сбора информации должна быть проведена работа, и на все источники такой информации должны быть поставлены сигнальные флажки. Проблема заключается в том, что необходимо знать, какую именно информацию будут искать рейдеры, ведь многие источники такой



информации носят публичный характер, доступны широкому кругу лиц, и контролировать их все нет никакой возможности.

**Мероприятия по защите предприятия можно разделить на две категории: стратегические и тактические.**

**1. Стратегические:**

- формирование защищенной корпоративной структуры;
- обеспечение эффективной безопасности с помощью мониторинга текущей ситуации;
- эффективная мотивация и ограничение полномочий руководителя предприятия;
- создание условий, препятствующих массовой скупке акций;
- создание системы контроля кредиторской задолженности, формирование подконтрольной кредиторской задолженности;
- реструктуризация активов.

**2. Тактические:**

- контрскупка акций;
- реструктуризация активов;
- блокировка пакета акций с одновременным введением дополнительной эмиссии;
- работа с акционерами;
- защита через нападение;

- «отравленные пилюли» и «золотые парашюты»;
- банкротство.

Рассмотрим эти мероприятия более детально.

Под формированием защищенной корпоративной структуры понимается создание такой системы управления и владения собственностью, которая не позволит захватчикам перехватить управление на предприятии и распорядиться собственностью без участия акционеров.

Под обеспечением эффективной безопасности с помощью мониторинга текущей ситуации понимается организация мониторинга окружающей среды предприятия таким образом, чтобы попытки сбора информации становились известными и своевременно пресекались.

Мотивация, совмещенная с ограничением полномочий, необходима для обеспечения эффективной работы менеджмента, с одной стороны, а с другой – для наделения руководителей компании необходимым для исполнения обязанностей по руководству компании полномочиями, но недостаточными для обеспечения захвата или установления контроля над активами.

В условиях наличия распыленного акционерного пакета ключевой стратеги-

ческой задачей является максимальная консолидация пакета акций до контрольного, а при наличии такой возможности – объединения всех акций под единым управлением. Помимо консолидации, важным является установление и поддержание максимально возможной цены на акции, которая делает скупку акций дорогим и малоэффективным мероприятием. Еще один существенный элемент работы с акциями предприятия – это работа с регистратором. От порядочности регистратора зависит безопасность бизнеса. Но можем ли мы ставить свой бизнес в зависимость от порядочности пусть и очень уважаемой на рынке компании? Нет, нет и еще раз нет!!!

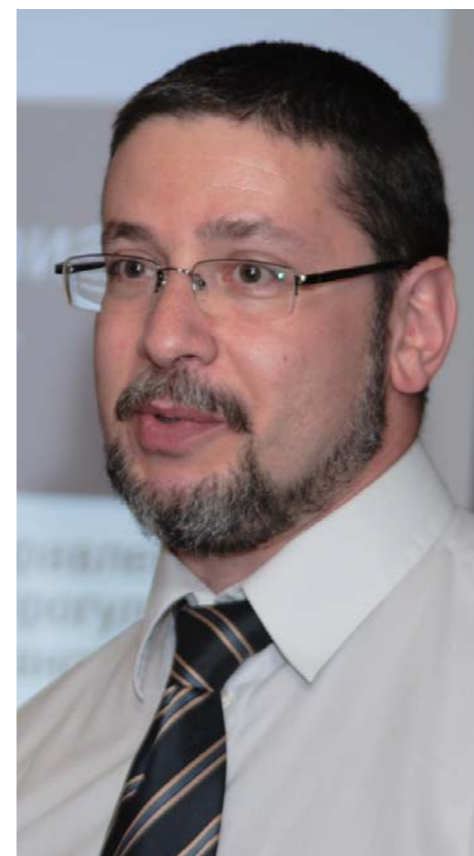
В рамках проведения мероприятий по защите от недружественного поглощения особая роль отводится финансовой стратегии предприятия, жесткому контролю за структурой дебиторской и кредиторской задолженности. Наличие в портфеле задолженности просроченных долгов провоцирует желание кредитора продать или переуступить такие обязательства, даже с существенным дисконтом, а интерес рейдеров к таким долгам вполне очевиден и в комментариях, я думаю, не нуждается.

Ну и, наконец, одной из важнейших стратегических задач является реструктуризация бизнеса с целью обеспечения безопасного и возможно конфиденциального владения бизнесом и активами. Под реструктуризацией понимается комплексная процедура, которая позволяет создать такую систему владения и управления наиболее привлекательными активами, которые сделают их недоступными для третьих лиц.

Нужно еще раз заметить, что мероприятия стратегического характера наиболее эффективны с точки зрения обеспечения безопасности предприятия. Они позволяют контролировать основные способы захвата предприятия, носят превентивный характер и многократно повышают стоимость захвата. Таким образом мероприятие по захвату становится неоправданным с экономической точки зрения, и, следовательно, неинтересным для захватчиков. Вопрос переходит из плоскости корпоративного конфликта в обычную сделку купли-продажи имущественного комплекса.

Как видим, защищаться нужно, но эффективная защита – это превентивная защита!

\* Рейдер – от английского raider – захватчик.



**ВАЛЕРИЙ ПЕКАР**

Валерий Пекар окончил факультет кибернетики Киевского государственного университета им. Т.Г.Шевченко. Начало «эпохи перемен» застало его в роли программиста Института кибернетики им. В.М.Глушкова, поэтому первый бизнес, созданный в 1992 году вместе с компаньоном Владимиром Шмуклером, недалеко ушел от программирования – компания «Евроиндекс» занималась изданием книг и периодики, посвященных информационным технологиям. Поиск своей ниши привел «Евроиндекс» в выставочную индустрию, в результате компания заняла и удерживает место национального лидера в области организации профессиональных выставок (business-to-business). Впоследствии появился ряд других бизнесов в различных областях. Своим наибольшим профессиональным достижением на данный момент Валерий считает создание «КиевЭкспоПлазы» – ведущего выставочного центра Украины, отмеченного сертификатом Всемирной ассоциации выставочной индустрии UFI. Активная общественная работа в двух профессиональных сообществах – ИТ и рекламно-маркетинговом – позволяет быть в тесном контакте с лидерами рынка и чувствовать пульс инноваций, а также влиять на нормативно-правовые условия работы этих отраслей. Кроме того, Валерий – автор ежемесячной колонки в журнале Hi-Tech PRO (ранее – CHIP), посвященной проблематике «человек – компьютер – общество».

## IT-МЕНЕДЖМЕНТ: ОЧЕРК КОМПАНИИ БУДУЩЕГО

Валерий Пекар

Мир вокруг нас изменяется с небывалой скоростью. Изменяются технологии, изменяется экономика, изменяется политика, социальная жизнь, культура и язык, все составляющие бизнеса.

В то же время, менеджмент остался приблизительно таким же, как и во времена Генри Форда и Фредерика Тейлора. Многочисленные гуру желают раскрыть наши глаза и заставить нас изменить менеджмент, чтобы он отвечал вызовам и реалиям современности. Вызовы же множатся и разрастаются: глобализация и ускорение темпов жизни, урбанизация и старение нации, национализм и конкуренция, экономические кризисы и экологические проблемы, терроризм и антиглобализм... – в этом пестром бесконечном перечне каждый найдет для себя то, что волнует лично его. Традиционный, знакомый с детства индустриальный мир шаг за шагом уходит в прошлое, а вместе с ним уходят пять его «камней преткновения», которые определяли стиль индустриальной жизни:

- стандартизация: одинаковые люди в одинаковых квартирах, просыпаясь, делают одинаковую яичницу и идут на одинаковую работу; или выпускать одинаковые вещи – вспомните «взаимозаменяемые» квартиры в «Иронии судьбы, или С легким паром» или мясорубку как метафору индустриального мира в «The Wall» Pink Floyd;
- синхронизация: подъем по заводскому гудку, отбой по заводскому гудку;
- концентрация: все в одном месте – так удобнее;
- максимизация: наибольшая гидроэлектростанция, наибольший тракторный завод;
- централизация: ЦК КПСС в Москве решает, когда сеять и когда жать в далеком селе на Алтае.

Постиндустриальный мир, напротив, ненавидит стандартные вещи и поощряет индивидуальность; он не спит 24 часа в сутки; распыляет свое производство по всему миру от Сан-Диего до Малайзии; стремится достичь не максимального

размера, а максимальной эффективности малыми силами. Человек становится основным активом постиндустриального производства. Но находят ли эти постиндустриальные тенденции свое выражение в новых принципах менеджмента каждой компании?

Здесь я ожидаю возражения, что далеко не все компании принадлежат к постиндустриальным отраслям. Большинство компаний типичной индустриальной страны относятся к типичным индустриальным отраслям: горнодобывающей, металлургической, химической, машиностроительной, пищевой и т.д. Способ производства остается индустриальным, образ жизни – таким же, – где уж тут место постиндустриальному менеджменту?

Ответ на это возражение состоит в том, что внутри каждой компании сосуществуют индустриальный и постиндустриальный миры. Так, внизу корпоративной пирамиды, изображенной на рисунке 1, – типичное индустриальное производство, выше – постиндустриаль-





Рис. 1

ный офис (администрация, исследования и разработки, маркетинг, логистика и др.). Три высшие ступени – от «голубых воротничков» и дальше вверх – представляют постиндустриальный «микромир», в то время как ниже расположен индустриальный. Постиндустриальная верхушка есть в каждой компании – и на шахте, и на молокозаводе. Точно так же индустриальная платформа есть в каждой постиндустриальной компании: телекоммуникационный оператор базирует свои операции на когортах линейных техников, и даже в небольшой фирме сферы услуг есть водитель, охранник, уборщица. Как бы там ни было, определенное количество людей в постиндустриальную верхушку попадает. Тенденция состоит в том, что со временем соотношение частей изменяется в пользу постиндустриальной верхушки, как показано на рисунке 2. Очевидно, что для индустриальной платформы и постиндустриальной верхушки нужны абсолютно разные подходы и разные стили менеджмента. Не всех можно сделать постиндустриальными творцами, но всех можно заразить общими ценностями.

Постиндустриальная революция изменяет традиционные представления о карьере. Вместо стабильности на протяжении жизни многих поколений сегодня осознаем себя в мире, где единственное постоянное – это изменения. Образо-

Рис. 2

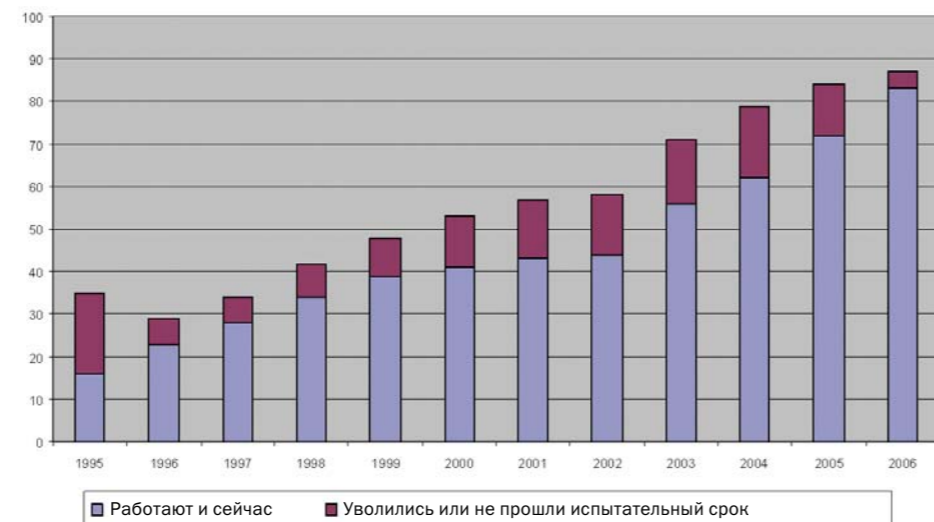
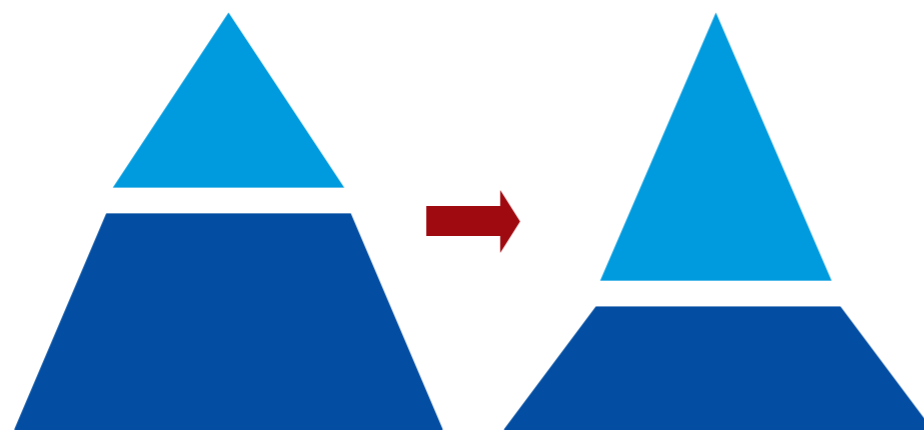


Рис. 3

вание, которое получали один раз еще в молодости, сменилось образованием на протяжении жизни. Профессии, которые были веками стабильны и передавались от отца к сыну, сейчас смешались и в некоторой степени потеряли смысл. Пожизненный наем сменился частой сменой работы и даже профессии внутри карьерной лестницы.

Воспетый отдельными гуру «чудесный новый мир» временами ужасает. И не из-за нашей отсталости или предрассудков, а из-за того, что не такой уж он и прекрасный (Том Питерз радостно назвал это «концом корпоративной ответственности»). Это – ужасный мир текучести персонала, наемников, виртуальных офисов, коллективной безответственности и «заднего ума». Подход к жизни как к «портфелю проектов» может показаться прекрасным работнику, который работает на восьми работах одновременно, но нравится ли это его восьми работодателям?

Идея этой статьи состоит в том, что «прекрасный новый мир» совершенно необязательно является миром безответственных наемников, которые покинут вас через неделю с вашими же деньгами в кармане и в придачу оставят массу проблем. Даже в новом постиндустриальном мире возможны длительный наем и эффективное управление. Чтобы не повторять длинное название «постиндустриальный менеджмент», я заменил его более коротким и ярким – «п-менеджмент» (греческая буква π, то есть «пи», будет означать сокращение слова «постиндустриальный»).

Необходимо сделать несколько замечаний. То, что изложено ниже – далеко не об Америке, это о нас. Об обычных местных компаниях, а не о «транснациональных». Ниже вы не найдете никаких новых идей – обо всем уже написано в книгах, но есть одна особенность. Все, о чем я расскажу, проверено лично мной на практике, а это дает мне право на высказывание.

Как обстоят дела с персоналом? Четверть сотрудников работают в нашей компании более десяти лет, а больше половины – шесть лет и дольше (рисунок 3, где каждый столбик показывает, что произошло с людьми, которые работали в компании, по состоянию на каждый год).

От индустриального менеджмента п-менеджмент отличается «сдвигами реальности», которых мы насчитали

достаточно много, поэтому они сведены в таблицу, которая никоим образом не претендует на полноту.

Индустриальный менеджмент впервые в истории человечества дал всем относительно дешевые еду, одежду, жилье, образование. Его заслуги неоспоримы. Индустриальный менеджмент можно сравнить с фалангой Александра Македонского – большим достижением военной науки. Непобедимая фаланга, где каждый терял личность и становился частью большой машины, покорила мир. Фаланга могла состоять из трусов и глупцов, но неорганизованным и слабо управляемым миллионным армиям нечего было противопоставить ее победному шествию.

Напротив, постиндустриальный менеджмент – это небольшой отряд специального назначения, где каждый воин – армия сам по себе («Бойцовый Кот есть боевая единица сама в себе» – А.Н. и Б.Н. Стругацкие, «Парень из преисподней»). Такой отряд современной

армии даже без огнестрельного оружия прошел бы сквозь македонскую фалангу, которая имеет численно преимущество.

Кому не нравятся военные сравнения, предлагаю спортивные. С одной стороны – галерная команда (все гребут, один руководит, их мысли никого не интересуют); с другой стороны – футбольная команда (каждый – личность, вместе – команда).

Справедливости ради необходимо отметить, что довольно давно Дуглас МакГрегор описал две системы принципов менеджмента под названием «теория X» и «теория Y». «Теория X» считает, что люди ненавидят работу, заставить их работать можно только угрозами и насильем, люди любят безопасность и не любят ответственности. Напротив, согласно «теории Y», работа – природное состояние человека. Каждая личность способна руководить собой и свою работу соотносить с собственными потребностями, которые составляют определенную иерархию (пирамида Абрахама Маслоу).

Индустриальный менеджмент	п-менеджмент
Основа обучения на рабочем месте – инструкции	Основа обучения на рабочем месте – корпоративные сказки и легенды
Работа от гудка до гудка	Работа в стиле 24 x 7 x 365
Иерархическая структура	Плоская структура
Пирамида	Сеть
Подчинение	Сотрудничество
Должностные инструкции	Понимание целей
Условности	Свободное общение
Централизация принятия решений	Децентрализация и делегирование
Ответственность руководства	Ответственность каждого на рабочем месте
Авторитет власти	Авторитет квалификации
Необразованность рядового рабочего	Квалификация каждого сотрудника
Мышление в рамках «мой отдел»	Кругозор
«Я начальник – ты...»	Свобода мысли
Тотальный контроль	Доверие
Поток приказов сверху вниз, отчетов – в обратном порядке	Обсуждение вариантов
Пролетарская философия	Предпринимательская философия
Каждый знает только то, что ему предназначено	Секретов почти нет
За ошибки наказывают	На ошибках учатся
Только логика	Эмоциональный интеллект
Мужчины доминируют	Гендер не исчез, исчезла разница в отношении
Есть фирма, есть личная жизнь	Границы размываются
Зарабатываем на пенсию	Пенсия мало кого интересует
Деньги – главная мотивация	Есть мотивация кроме денег
Активы дороже, чем люди	Люди – основной капитал

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ П-МЕНЕДЖМЕНТА В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ

### Ценности п-менеджмента

Корпоративная гордость, чувство принадлежности (особенно, если это чувство принадлежности к команде победителей) являются высокими ценностями п-менеджмента. Компания рассматривается как большая семья, где люди объединены совместными ценностями и целями. В этом случае намного лучше взять на работу человека с такой же системой ценностей и без знаний, которые он получит во время обучения на рабочем месте, чем человека с необходимыми знаниями, а потом долго и безрезультатно его перевоспитывать. Стремление к совершенству – огромная движущая сила людей, а основой корпоративной философии является уверенность в том, что мы вместе изменяем мир к лучшему.

### Корпоративная культура п-менеджмента

Традиционная корпоративная культура должна быть переосмыслена. Необходимо переосмыслить справедливость: могут ли люди за одинаковую работу получать разную плату? А одинаковую плату – за разную работу? Должна быть переосмыслена карьера, лидерство, организационные структуры (вместо жестких систем с квадратиками – «корпоративное LEGO»). Типичная корпоративная культура п-менеджмента предполагает, что все в компании называют друг друга на «ты» и по именам, часто улыбаются друг другу, стол для совещаний – круглый, а не П-образной формы. И не удивляйтесь, когда начальник принесет кофе подчиненному – ведь тот сейчас занят срочным и важным делом!

### Человеческие ресурсы п-менеджмента

Никаких отделов кадров! Они не способны найти нужных людей – это намного лучше сделают для себя сами руководители нижнего и среднего звена. Берите только людей выше среднего уровня. Отдельные гуру призывают: «берите только таланты», но это невозможно – талантов всем не хватит. Однако людей выше среднего уровня хватит на всех.

Что делать тем, кто ниже среднего уровня? Идти работать в индустриальную часть корпоративной пирамиды. Не нужно искать на стороне людей на вакантные руководящие позиции – вместо этого повышайте тех, кто уже работает. Даже если сегодня они не отвечают требованиям на все 100%, но знают бизнес-процессы,

разделяют корпоративные ценности, имеют хорошие отношения с людьми. Повышение «своих» вызывает эффект домино – на освободившееся место становится кто-то другой из старых сотрудников, и так дальше – в результате продвижение получает большое количество людей.

Другая серьезная проблема – что делать с теми людьми, которые желают расти. Обычно они уходят из компании и ищут себе новую работу для самореализации. Ответ – миграция внутри компании. Перевод сотрудника, который достиг максимума на своем месте, на новую работу в другое подразделение решает массу проблем. Компания сохраняет ценного сотрудника, сам он получает новую работу, но при том же работодателе и в «родном» коллективе.

### Организационные структуры п-менеджмента

Они плоские, с минимальным количеством уровней иерархии. Вместо вписывания людей в клеточки штатного расписания, оргструктуры приспосабливаются к способностям и достижениям тех людей, которые работают. Новая штатная единица создается только тогда, когда все уже не могут головы поднять, – поэтому новому человеку все будут рады. Если необходимо, перестройка идет «на марше». Основной структурой являются кроссфункциональные команды – такая система порождает минимальные «организационные трения». Маркетинг: в системе п-менеджмента маркетингом занимаются все, а не только специализированный отдел. Бизнес-процессы: они игнорируют иерархию и происходят при непосредственном взаимодействии сотрудников нижнего звена из разных подразделений.

### п-менеджмент: на вершине

Это самое интересное. У компании должно быть два равноправных директора. Интересно, что об этом написал еще в 1970 году Роберт Таунсенд, а Ицхак Адизес обосновал в 1976 году – но кто тогда применял это на практике? На практике это предохраняет от ошибок, дает возможность «подстраховаться» и заменить друг друга при любых обстоятельствах. Создать разницу потенциалов, что станет источником развития. А также обеспечит синергию в терминах «инь-янь». Это позволит иметь управленческую команду, где есть все четыре «витамина» Ицхака Адизеса.

### Технологии в п-менеджменте

п-менеджмент берет все лучшее из технологий. Электронная почта на каждом рабочем месте, коллективная работа над

документами, интранет как корпоративная база знаний, а также разнообразные модные аббревиатуры типа CRM, ERP, SCM и др. – каждая инновация должна быть проверена: а что она нам даст?

### Конфликты в п-менеджменте

Отдельно хочется остановиться на конфликтах. Давно доказано, что бесконфликтная система – мертвая система. Конфликт является двигателем развития (конечно, если это, словами древней мудрости, «конфликт во имя Небес», а не междоусобица). Не случайно люди созданы разными – мужчинами и женщинами, имеют различные психологические типы. Как в физике, разница потенциалов необходима для возникновения электрического тока, а разница температур – для работы (в термодинамическом понимании). Из этого следует, что нужно брать на работу, между прочим, и таких людей, которые не нравятся директору лично.

Самая удивительная, на мой взгляд, вещь состоит в том, что п-компания становится более «женской». Даже если в ней преобладают мужчины! Сотрудничество вместо конкуренции, вопросы вместо приказов... Удивительно, но эти изменения всегда к лучшему. Может, в современном мире так и должно быть?

Конечно, я был бы рад заявить, что при прочих равных условиях п-компания побеждает в конкурентной борьбе, но не обладаю достаточной статистикой. С уверенностью скажу другое: в п-компании работать комфортнее. А люди, которым хорошо друг с другом, непременно способны на большее.

### Литература

*Елвін Гофблер. Третя хвиля. – Київ,*

*«Всесвіт», 2000.*

*Роберт Таунсенд. Секрети управління. – М.: «Интерконтакт», 1991.*

*Питер Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: «Вильямс», 2000.*

*Том Питерс. Представте себе! – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-*

*Петербурге, 2005.*

*Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле «фанк». – СПб.: Стокгольмская школа экономики Санкт-Петербурге, 2002.*

*Сэм Хилл. Шестьдесят трендов за шестьдесят минут. – СПб.: «Крылов», 2004.*

*Ицхак Адизес. Идеальний керівник: чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006.*

## КОНФЛИКТ С БЕСКОНФЛИКТНОСТЬЮ

Ю.Котляревский.

*«В таверне воровская шайка*

*Всю ночь играла в домино»*

*О.Мандельштам*

Как оставаться бесконфликтным в бурно конфликтующем мире?

Да никак. В себе унесешь – еще хуже будет. «Хочу быть кактусом» – прекрасная цель. Если не вспоминать о текиле. Если политики на самом деле вовсе нет, а есть концентрированная экономика (настолько концентрированная, что мудрецы, живущие по соседству, уже и процент явки отменили, да и графа «против всех» им больше не нужна), возникает вопрос. Почему в Украине две из трех самых богатых партий так и не перешагнули 3% барьера на выборах в парламент 2006 года? Может ли такое случиться, что помимо политики и экономики (при всевозможных перетеканиях из одной в другую), там еще и народ пока сохранился? Не хочу хвалить народ только за то, что он действительно есть. И уже потому – умный. Адресат обычно ничего такого не слышит, а авторы подобных комплиментов и сами себе не очень-то верят. Более всего специалисты по сдобриванию родной почвы боятся именно проявлений ценностного конфликта с собственным народом. Точнее – его осознания народом, ибо то, что такой конфликт имеется, никто и не ставит под сомнение. Рано или поздно ценностный конфликт перерастет в конфликт позиционный. И тогда наступают нежелательные для поборников стабильности события – те, которые начинаются с фразы «караул устал».

Я не убежден, а просто это знаю – бесконфликтное мертво. Всякое. И – в принципе. Опереться можно только на то, что сопротивляется. Основания для конфликта – это тема культуры его проявления, а не сам по себе факт его наличия.

Актуален смысл события. Актуален жанр, в котором событие происходит, а никак не право на существование, отвоеванное для этого события. Отвоеванное, нужно заметить, не для оправдания уже написанного текста. Нет, с боем взятое по контексту длящегося позиционного конфликта. Конфликта, уже развивающегося – вне зависимости от нашей прихоти.

Важен сам принцип. Есть человек – есть позиция. Есть позиция – неминуем

позиционный конфликт и поиски компромисса. Даже если этот компромисс возможен только вместе с потерей смысла или права на существование для самого держателя этой позиции. Имеется в виду авторитет права быть, а не право быть авторитетом, как напрасно загибают невменяемых политиков их придворные юристы.

Каково было бы Вам, уважаемый читатель, оказаться одной из сторон в корпоративной войне? Той, которая обладает эффективной управленческой технологией, но занимает, увы, слабую административную позицию? А ведь это и есть консультирование, как судьба. Возникает вопрос. Мы все еще допускаем мирное сосуществование? И, если ответ – «Да», то кого с кем? Конформных неформалов с непреклонными госслужащими? Или Никиты Михалкова с Алексеем Германом? Политической полиции с институтами гражданского общества? Или бордово-малинового КГБ с оранжевыми диссидентами? Бизнесовых тинейджеров с идеологическими старперами? Или коллективистов – с индивидуалистами? На каких, простите, началах? Опять семеро с ложкой?

И далее. Собственников – с многоукладниками? Или промышленников – с аграрниками? Шахтеров – с пасечниками? Или миллионеров с миллиардерами? Киллеров с дилерами? Или объективных исследователей – с вечно голодными журналистами? Украинськомовных с косноязычными? Или русских по национальности – с евреями по профессии? Правоведов – с уголовниками? Или бывших комсомольских работников – с нынешними интеллигентами?

Или уже немножко поздно пить «Боржоми»?

То есть, полное соблюдение всех неприличий есть единственный путь, не грозящий окончательным расколом общества?

Где здесь непреклонное и генетически стойкое проявление вкуса, а где – социальный мезальянс, унижительный культурный компромисс? И где опора и спасение цивилизации, а где – замазка на уже побитых давно и вдребезги горшках? Где ворованный воздух бессмертной русской поэзии, без которого душе человеческой все равно не обойтись, а где – отсрочен-

ный взрыв усредненного матерщиной гражданского согласия?

Наблюдали ли вы, как очень посредственный актер играет роль великого актера? Похоже играет. С тою лишь разницей, что в том месте, где он ничего не чувствует, он кричит. Это потому, что надеется, что от звука может родиться чувство. Если не у него, то у того, кто вынужден в этой подмене принимать пассивное участие. Или, хуже того, кто при этом действе обязан находиться, пребывать по службе. Здесь громкость голоса скрывает фальшивую ноту на верхах. Слушатель-зритель избиратель тоже не казенный, ему иногда еще и уши закладывает...

Надеюсь, что мой последний пассаж не будет оценен, как капля на чашу весов одной из воюющих сторон. Как и пассаж нижеследующий – на чашу стороны противоположной.

В начале XIX века русские крестьяне били дубиной народной войны по высокомерной тычке Бонапарта совсем не за то, что он нес им буржуазные свободы взамен крепостному рабству. А за то, что фураж отбирает. Да еще и не по-русски лопочет. Не поймешь толком, чаво яму, епрсть, вражине, надоть?

Так вот, крепко всегдашний НАТО задним умишком-то! Технологию севооборота и товарообмена, курс валют и лингвистический десант нужно было высылать вперед парней Нея, Даву и Мюрата. И набраться терпенья, пока переварят. Тогда просветителям-освободителям не пришлось бы лютой зимою бомжевать и шаромыжничать по крестьянским дворам на старой смоленской дороге. И так – два века подряд. А Михайла Ларионыч, Александр Благословенный – «плешивый щеголь, враг труда», чужеродный Барклай, высокородный Болконский и всенародный Тушин – это, в контексте сказанного, уже, как известно, миниатюры из мыльной оперы под названием «Кулаком по крышке гроба». Пьяная философия, дележ трофеев, карнавал маршей и мазурок, как известно, разлагают вчерашних триумфаторов. Поэтому любую армию победить можно. Силою оружия, как следствием. Бесконфликтностью, или призывами к стабильности, или национальным унижением – как причиной.

А вот народ победить невозможно. Даже оптом закупив все СМИ.

# РАЗМЫШЛЕНИЯ НЕОФИТА

Ирина Коберник



Пытаясь понять, что объединяет людей, основавших топ-клуб и присоединившихся к нему, у меня получилось выделить, с моей точки зрения, три общих ценности, которыми руководствуется данное сообщество или, по крайней мере, которых придерживается.

Первая, и самая, на мой взгляд, важная, состоит в том, что уважение к каждой отдельной личности «Топ Клуба» неразрывно связано с уважением ко всем. Ценятся, прежде всего, Личности, которые сообща создают и поддерживают общую ценность – культуру созданного сообщества.

Вторая ценность – это то дело, в котором преуспел каждый из членов «Топ Клуба». Это созданный или возглавляемый бизнес, это место самореализации, место, где одерживаются победы и извлекаются уроки из поражения, это то поле игры, на котором каждый член клуба является мастером своей игры.

Третья ценность – постоянный поиск новых возможностей и стремление к самосовершенствованию. Даже за ужином, в кругу приятных и близких по духу людей, можно проделать серьезную интеллектуальную работу, получая новую информацию, предлагая, спрашивая, дискутируя. Согласитесь, отдых в традиционном понимании этого слова – в ресторане, в кругу семьи, в театре или, в конце концов, на диване перед телевизором, в нашем обществе считается более «нормальным», чем прослушивание выступлений или же проведение времени за обсуждением последних достижений и прорывов в сфере профессиональной деятельности. Последнее чаще называют словом «работа».

Все это приводит к мысли об уникальности людей, объединившихся в «Топ Клуб». И в данном случае в слово «уникальность» не закладывается ни лести, ни высокомерия, ни чванства. «Уникальность» в данном контексте – это большая ответственность и, прежде всего, ответственность перед Жизнью. Дело даже не в статусе и не в достигнутом положении в обществе. Они являются неизбежным следствием для тех, кто идет по пути самореализации. Я имею в виду ответственность перед Жизнью, которая каждого наделяет определенным потенциалом, требующим реализации и постоянных действий, направленных на самосозидание. И чем больше она дает, тем больше требует взамен. Особенно

высоки эти требования к людям с предпринимательской жилкой, рожденным с большими запросами.

Кто такие лидеры, бизнесмены, предприниматели? Какими качествами они обладают? Теорий и мнений на эту тему существует огромное множество. К ним прибавляются индивидуальные мнения и видения. Однако есть неоспоримый набор очевидных качеств, объединяющих предпринимателей, и они просты, как все гениальное.

Самое очевидное из этих качеств – это неординарный потенциал, данный с рождения. Далее, годы обучения и серьезной интеллектуально-технической подготовки приводят в результате к приобретению необходимых знаний, умений, навыков, опыта или, другими словами, к высочайшему профессионализму.

Амбиция – еще одно не менее яркое качество, объединяющее предпринимателей. Амбиции как мужество поставить перед собой, казалось бы, недостижимую цель и достичь ее. Амбиции стать первым. Амбиции создать и оставить после себя успешное предприятие. Амбиции как стремление предложить самое квалифицированное и эффективное решение стоящих перед людьми задач.

Сила воли – одно из решающих для успеха качеств. Ведь можно обладать высоким интеллектом, острым умом и стратегическим видением, но не иметь силы воли реализовать то, что планируется или о чем мечтается.

Простое и, возможно, банальное, качество – любовь к собственному делу. Сложно достичь каких-либо результатов в деле, к которому не лежит душа. Именно любовь предпринимателя передается другим людям, работающим с ним рядом или желающим к нему присоединиться. Не будем говорить о том, как важно сегодня вдохновлять людей, показывать светлую перспективу и вообще излучать позитив. Что ни говори, а без этого сложно.

Право и время на одиночество – качество, возможно, не всегда очевидное, однако, думаю, вы согласитесь, что побыть одному не только полезно и эффективно для принятия решения и обдумывания происходящих событий, но и приятно для отдыха и восстановления.

Несмотря на частое использование понятия «интуиция», забывать о ней тоже не стоит. Интуиция, шестое чувство, чуй-

ка – все это способность чувствовать правильность или ложность решения или действия. У каждого есть свой собственный опыт такого озарения, мгновенной вспышки, которая неожиданно освещает всю картину целиком, делая очевидным то единственно правильное действие, которое необходимо совершить для достижения максимального результата.

Совершенно очевидно, что к этому списку качеств, объединяющих предпринимателей, каждый из вас может добавить те качества, которые считает наиболее значимыми. Действительно, опыт у каждого свой, неповторимый, однако можно говорить о том, что основной движущей силой предпринимательства являются желание действовать, достигать результатов, приносящих удовольствие и прибыль, и ощущение спокойного наслаждения от нужного действия в нужный момент. А потом снова в бой – к новым вершинам, звездам, действиям ради цели.

Общение с единомышленниками, так или иначе – это одно из удовольствий, которое позволяет приумножить свой успех успехом близких по духу людей. Общение в среде равных помогает найти



ответы на внутренние вопросы, дает пищу для ума и способствует рождению истины, которая, как известно, без спора просто не может существовать. Это время для интеллекта и разума, когда можно на вечер отстраниться от ежедневных дел и посмотреть на все

другими глазами – глазами члена Украинского Управленческого клуба, который знает, кем он есть и к чему стремится, а также просто умеет получать удовольствие от жизни, от собственного дела и общения, максимально комфортно и функционально для себя.

Если Вы желаете получать каждый номер информационного бюллетеня «Топ Клуба», зарегистрируйтесь, пожалуйста, на сайте:

**[www.topclub.com.ua](http://www.topclub.com.ua)**

в разделе «Информационный бюллетень «Топ Клуба».

Вы также можете оформить заявку по телефону:

**+38 (044) 594-96-96**

## РЕКОМЕНДУЕМ

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ДНИ РОЖДЕНИЯ

## июль

**01.07.1646** – Готфрид Лейбниц, немецкий философ и математик, основатель Берлинской Академии наук

**04.07.1790** – Джордж Эверест, английский геодезист, первым определивший высоту высочайшей вершины мира Джомолунгмы, позже названную Эверестом в его честь

**04.07.1885** – Луи Мейер, основатель и глава кинокомпании Metro-Goldwyn-Mayer

**07.07.1964** – **Сергей Роголь, президент «Топ Клуба»**

**08.07.1838** – создатель дирижаблей Фердинанд фон Цеппелин

**08.07.1839** – Джон Рокфеллер, американский промышленник, основатель нефтяной компании «Стандард ойл» и родоначальник промышленно-финансовой династии

**09.07.1979** – **Ирина Коберник, член «Топ Клуба»**

**12.07.1854** – Джордж Истмен, изобретатель и первый производитель фотокамеры «Кодак»

**13.07.100** г. до н.э. – Гай Юлий Цезарь, римский полководец и император, основатель Римской империи

**13.07.1944** – Эрне Рубик, венгерский изобретатель головоломки «Кубик Рубика»

**14.07.1918** – Джей Форрестер, создатель первых компьютеров

**16.07.1872** – Руаль Амундсен, норвежский полярный исследователь, который первым достиг Южного полюса

**22.07.1977** – **Елена Кононенко, член «Топ Клуба»**

**26.07.1959** – **Айя Кляшева, член «Топ Клуба»**

**30.07.1940** – Клайф Синклер, создатель первого микрокомпьютера

## август

**06.08.1952** – **Милан Паевич, член «Топ Клуба»**

**07.08.1876** – Мата Хари, женщина-легенда

**13.08.1899** – Альфред Хичкок, американский кинорежиссер, обладатель «Оскара» («Птицы», «Истопление»), «Незнакомцы в поезде», «39 ступенек»)

**14.08.1965** – **Александр Собко, член «Топ Клуба»**

**15.08.1274** – Робер де Сорбон, французский теолог, духовник Людовика IX, основатель богословского коллежа Сорбонна (позже Парижский университет)

**16.08.980** – Ибн Сина (Авиценна), великий иранский философ, поэт, врач, музыкант

**18.08.1904** – Макс Фактор, американский парфюмер, основатель косметической компании

**22.08.1962** – **Михаил Тележко, член «Топ Клуба»**

**25.08.1819** – Алан Пинкертон, американский сыщик, основатель первого в мире частного детективного агентства

**26.08.1451** – Христофор Колумб, испанский мореплаватель, первооткрыватель Америки

**27.08.1910** – мать Тереза

**28.08.1877** – Чарльз Роллс, основатель компании «Роллс Ройс»

**30.08.1974** – **Руслан Лавриненко, член «Топ Клуба»**

## сентябрь

**01.09.1972** – **Валерий Захаров, член «Топ Клуба»**

**23.09.1960** – **Андрей Гончаров, член «Топ Клуба»**

**23.09.1968** – **Андрей Кишинский, член «Топ Клуба»**

**23.09.1971** – **Алла Литвин, член «Топ Клуба»**

## ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

## BE COOL!!! – 2. МОДНЫЕ ТЕМЫ В ПРОМОУШНЕ

На сегодняшний день для активной покупающей аудитории проблема хлеба решена. Остается проблема зрелищ. Сфера маркетинга – не исключение. Сегодня один из основных трендов на рекламном рынке – это наличие тем, актуальность которых обусловлена событиями, происходящими в социальной и культурной жизни общества. Ольга Голятина, автор статьи, выделяет восемь тем, которые особенно активно эксплуатируются сегодня:

- развлечения;
- спорт;
- красота и здоровье;
- социальный статус;
- дети и будущее;
- секс;
- персонализация и ценность человека;
- юмор.

Важно отметить, что следование модным тенденциям характерно не только для молодой активной аудитории. Вопрос уже не столько в социально-возрастных характеристиках, сколько в отношении людей к покупкам.

Статья будет полезна как людям, задействованным в сфере маркетинга и рекламы, так и руководителям компаний, клиентам рекламных агентств для лучшего понимания современных тенденций.

*Голятина О. Be cool!!! – 2. Модные темы в промоушне // BTL Magazine, 2007, №1.*

## ОПАСНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ 70-ЧАСОВОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ

«Экстремальная» работа становится все более популярной, особенно в больших транснациональных корпорациях. И что характерно: все больше работников стремятся приобщиться к числу экстремалов на рабочем месте. Они не считают себя жертвами эксплуатации со стороны компании, но наоборот гордятся тем, что так много делают для развития бизнеса. А компании всячески поддерживают рвение своих сотрудников. Даже те, которые не разделяют подобный фанатизм, рискуют потерять способных менеджеров, любителей экстремальной работы из-за того, что те уйдут к конкурентам, которые предоставят им возможность работать сутками. Авторы статьи Сильвия Хьюлетт и Кэро-

лин Люс считают, что на макроуровне причины увеличения экстремальной работы структурны и являются результатом радикальных перемен во всемирной экономической сфере:

- воздействие конкуренции;
- «экстремальный» характер;
- новые достижения средств связи;
- рабочее место как центр общения;
- умственный труд;
- международные операции.

Большинство специалистов, работающих более 70 часов в неделю, довольны своей работой, однако те же исследования показывают, что 57% женщин и 48% мужчин не желают работать в таком режиме более года.

Статья является хорошим тестом для настоящих или потенциальных трудоголиков, хотя она и не дает рекомендаций ни для работников, ни для их руководителей относительно организации рабочего времени или более рационального распределения должностных обязанностей во избежание «выгорания» на работе.

*Хьюлетт С., Люс К. Опасная привлекательность 70-часовой рабочей недели // Мысль, 2007, №1.*

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЯМИ КАК ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ГЛОБАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Глобализация производства предъявляет определенные требования к международной стратегии компании. Как утверждает Панкай Гемават, профессор глобальной стратегии Школы бизнеса IESE в Барселоне, большинство бизнес-лидеров строят глобальную стратегию на основе двух допущений. Во-первых, считается, что основная задача – достичь правильного баланса между экономией от масштаба и способностью приспосабливаться к локальным условиям. Во-вторых, чем больший акцент компании ставят на экономию от масштаба в своей всемирной деятельности, тем более глобальными будут их стратегии. Однако он не согласен с этими допущениями, считая, что главной целью глобальной стратегии должно быть управление крупными конфликтами, которые возникают у границ – как географических, так и любых других. Поэтому в статье автор предлагает новый подход к глобальной интеграции, который позволяет обойти

приведенные выше проблемы стороной. Называется он треугольник «AAA»: адаптация – стремление повысить доходы и увеличить долю рынка путем максимизации локальной значимости фирмы; агрегация – стремления добиться экономии от масштаба путем налаживания региональной, а иногда и глобальной деятельности; арбитраж – это использование различий между национальными или региональными рынками, часто путем размещения отдельных составляющих канала поставок в разных местах. В основе треугольника «AAA» лежит предположение, что компании, выводящие свой бизнес за пределы внутреннего рынка, должны избрать один или более из трех основных стратегических вариантов. На примере компаний IBM, Procter&Gamble, Tata Consultancy Services и Cognizant Technology Solutions автор иллюстрирует возможности и ограничения в использовании каждого из вариантов стратегии или их объединения.

По словам автора, «на самом деле все, о чем мы говорим в этой статье – всего лишь шпаргалка для аккаунт-менеджмента многопрофильной компании».

*Гемават П. Управление различиями как основная проблема глобальной стратегии // Мысль, 2007, №4.*

## СИНДРОМ ПОКОРЕННОЙ ВЕРШИНЫ

Люди, стремящиеся к более высоким результатам и достигшие вершин карьерного роста, подвержены заболеванию, диагностировать которое крайне тяжело и которое может разрушить их карьеру. Это синдром покоренной вершины. В отличие от выгорания, синдром покоренной вершины поражает, прежде всего, людей, страдающих крайней степенью стремления к успеху, для которых трудности являются наркотиком.

Синдром покоренной вершины развивается в три этапа: приближение, плато и спуск. Как и при лечении любой другой болезни, чрезвычайно важны диагностика на ранней стадии и своевременное лечение. Авторы статьи анализируют причины, приводящие к подобному недугу, а для лечения предлагают сконцентрировать внимание на пяти основных деловых качествах, или областях, которые важны для расширения руководящих способностей:

- область власти;
- область конфликта;
- область взаимоотношений;
- область будущего;
- область обучения.

Главным в работе против синдрома покоренной вершины является поиск решений в четырех областях: формула

успеха, основная жизненная цель, установление соответствия между внутренними стремлениями и внешними требованиями, развитие основных качеств лидера. Следуя этим несложным правилам, можно вовремя предотвратить развитие у себя опасной для карьеры и душевного равновесия болезни.

*Парсонс Дж., Паскейл Р. Синдром покоренной вершины // Мысль, 2007, №4.*

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Украинские коммерческие банки интегрируются в мировое банковское сообщество и в полной мере ощущают на себе воздействие процессов глобализации и интернационализации банковской деятельности. Они вынуждены при организации банковского риск-менеджмента учитывать как собственные отечественные проблемы в реалиях экономической жизни, так и проблемы адаптации и творческого усвоения новейших банковских бизнес-процессов и продуктов западного кредитного риск-менеджмента. Автор статьи предлагает читателям систематизированное изложение теории кредитного риск-менеджмента, начиная с принципов управления, которых выделяет 19, и заканчивая кадровым составом лиц, задействованных в процессе управления рисками.

Алексей Ковалев выделяет пять этапов процесса кредитного риск-менеджмента:

- выработка стратегии управления кредитными рисками;
- идентификация риска;
- оценка последствий наступления рисков;
- выбор решений об управляющем воздействии (тактика управления рисками);
- аудит и коррекция управления кредитными рисками.

Статья является хорошим учебным пособием для начинающих банкиров или специалистов, которые начинают заниматься кредитным риск-менеджментом. Она описывает структуру и принципы управления кредитными рисками и дает общие рекомендации относительно организации слаженной работы по риск-менеджменту.

*Ковалев А. Концептуальные вопросы кредитного риск-менеджмента // Финансовый директор, 2007, №3.*

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ В ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Один из главных активов компании – ее сотрудники. Качество этого актива

## ИСТОРИЧЕСКИЕ СОБЫТИЯ

## июль

**01.07.1911** – польский биохимик Казимир Функ впервые использовал слово «витамин»

**02.07.1918** – гетман Павел Скоропадский ввел украинское гражданство

**03.07.1928** – в продаже появились первые телевизоры

**05.07.1841** – Томас Кук открыл первое в мире туристическое агентство

**06.07.1785** – конгресс США постановил назвать валюту страны «долларом»

**11.07.1984** – в США объявлено, что к 1989 г. во всех автомобилях обязательно должны быть ремни безопасности

**14.07.1867** – Альфред Нобель впервые продемонстрировал динамит

**14.07.1952** – американская компания «Дженерал моторз» объявила, что она начинает устанавливать в машинах первые в мире кондиционеры

**15.07.1916** – в Сиэтле основана компания «Боинг»

**17.07.1955** – в Калифорнии открылся Диснейленд

**23.07.1903** – «Форд Мотор» продал свой первый автомобиль

## август

**01.08.1498** – Христофор Колумб впервые увидел Южную Америку, которую он принял за остров

**01.08.1774** – английский ученый Джозеф Пристли впервые получил чистый кислород

**02.08.1887** – в США запатентована колючая проволока

**03.08.1935** – в школах Украины введен предмет «физкультура»

**04.08.1777** – отставной драгун Филип Эстли открыл в Лондоне первый в мире цирк

**09.08.1859** – американец Натан Эймс запатентовал эскалатор

**11.08.1906** – в Англии Юджин Ласт запатентовал звуковое кино

**13.08.3114 г. до н. э.** – согласно календарю индейцев майя, в этот день сотворен мир

**18.08.1900** – француз Перски создал новое слово – «телевидение»

**21.08.1902** – основан «Кадиллак», отделение концерна «Дженерал Моторс» по выпуску легковых автомобилей класса «люкс».

Звучное название дано в память об Антуане да Ла Мотт Кадиллаке, основателе города Детройта

**24.08.1991** – Украина провозгласила свою независимость

**26.08.1791** – американец Джон Фритч запатентовал пароход (за 20 лет до Фултона)

**26.08.1907** – в Сан-Франциско американский фокусник Гарри Гудини, брошенный в воду закованным в цепи, появился на поверхности через 57 секунд

**27.08.1898** – основан Киевский политехнический институт

**27.08.1955** – вышло первое в мире издание Книги рекордов Гиннеса

**29.08.1885** – немецкий изобретатель Готлиб Даймлер создал первый в мире мотоцикл и запатентовал его как «повозку для верховой езды с керосиновым двигателем»

**30.08.1933** – во Франции основана авиакомпания «Эйр Фрэнс»

**31.08.1975** – Международный Валютный Фонд принял решение полностью отказаться от расчетов золотом при международных валютных расчетах

## РЕКОМЕНДУЕМ

определяется его знаниями и умениями. Грамотные руководители, понимающие, что сотрудники могут быть основным конкурентным преимуществом компании, вкладывают средства в их обучение. Однако зачастую приходится наблюдать ситуацию, когда полученные результаты не соответствуют затраченным средствам. Можно ли решить задачу эффективности инвестиций в обучение персонала? Федор Нестеров, автор статьи, утверждает, что можно.

Первое, что необходимо сделать – вписать стратегию развития персонала в общую концепцию развития компании. Анализ стратегии поможет определить направление инвестиций в обучение:

- в той же области знаний – дает возможность повысить производительность труда за счет совершенствования обычных знаний и умений;
- в смежных отраслях – найти направление для возможного развития в смежной области;
- в несвязанных областях – найти направление для возможного прорыва.

Методика, подробно описанная в статье, дает возможность концентрировать обучаемых сотрудников не только на процессе обучения, но и на достижении поставленных результатов.

Статья Ф. Нестерова – хороший помощник как для специалиста по персоналу, так и для генерального директора, который заинтересован в интенсивном развитии компании.

*Нестеров Ф. Оценка инвестиций в обучение персонала // Финансовый директор, 2007, №3.*

## СТРАТЕГИЯ КРЕДИТНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

В современных условиях достаточно мощного воздействия негативных внешних и внутренних факторов коммерческие банки вынуждены все больше внимания уделять стратегическому управлению. Основу стратегии банка составляют принципы кредитной политики. Наиболее общие характеристики кредитной политики выглядят следующим образом:

1. консерватизм;
2. приоритет наличия обеспечения;
3. контроль целевого использования кредита, сохранности залога, финансового состояния клиента;
4. диверсификация кредитного портфеля;
5. ограничение риска на одного заемщика;
6. ограничение совокупного кредитного риска;
7. активный маркетинг надежных заемщиков.

Кроме этого автор статьи Алексей Ковалев приводит определения основных понятий, используемых в банковском

стратегическом управлении, таких как стратегическое планирование, стратегическое управление кредитными рисками, кредитная политика, раскрывает механизмы реализации рискованной стратегии и др.

*Ковалев А. Стратегия кредитного риск-менеджмента // Финансовый директор, 2007, №4.*

## НАУЧИТЕСЬ РУКОВОДИТЬ ТАЛАНТЛИВЫМИ ЛЮДЬМИ

Усиливающаяся конкуренция вынуждает компании отходить от традиционных методов оценки эффективности и обеспечивать себе конкурентные преимущества на основе научных разработок. Команда ученых или «креативщиков» – безусловная ценность любой компании, однако они же могут доставлять немало хлопот своим руководителям. Дело в том, что работать с гениями не так-то просто, эти люди не признают традиционную служебную иерархию и требуют максимальную свободу действий для творчества. Роберт Гоффи и Гарет Джоунз выделили семь отличительных черт, присущих талантливым людям:

- они знают себе цену;
- они отлично ориентируются на рынке труда;
- они не признают корпоративную иерархию;
- они требуют права на постоянный доступ к руководителю;
- они тесно связаны с другими представителями своей профессии;
- они не переносят скуку;
- вряд ли они скажут вам «спасибо».

Задача руководителей – создать талантливым сотрудникам комфортные условия труда и научиться мириться с их «странностями», по возможности используя их во благо компании.

Статья раскрывает некоторые особенности работы компаний, постоянно занимающихся научными разработками, и проблемы служебных отношений с талантами, однако не дает четких рекомендаций относительно решения этих проблем.

*Гоффи Р., Джоунз Г. Научитесь руководить талантливыми людьми // Harvard Business Review, 2007, №4.*

## СТРАДАНИЯ МОЛОДОГО НАЧАЛЬНИКА

Впервые лидерские качества человека проявляются на его первой руководящей должности. Часто она становится непосильным испытанием как для новоизбранного начальника, так и для компании. Ситуация усугубляется отсутствием литературы по проблемам начинающих менеджеров. Линда Хилл, автор статьи,

несколько лет изучала проблемы молодых людей, впервые назначенных на руководящие должности, и определила пять иллюзий, присущих новоиспеченным руководителям, которые усложняют начало менеджерской карьеры:

- руководителю дана большая власть;
- власть дается с должностью;
- руководители должны контролировать подчиненных;
- руководители должны поддерживать хорошие отношения с каждым подчиненным;
- менеджеры должны обеспечивать слаженную работу.

Некоторые приведенные утверждения могут быть отчасти правильными, но они являются однобоким представлением о роли руководителя. Л. Хилл объясняет суть этих заблуждений и дает советы по поводу того, как не попасть в ловушку собственных иллюзий, а наладить успешную работу своей команды.

Статья будет полезной не только молодым руководителям, но и их опытным начальникам для того, чтобы лучше понимать младших коллег и проблемы, которые объективно возникают на пути их становления как эффективных менеджеров.

*Хилл Л. Страдания молодого начальника // Harvard Business Review, 2007, №4.*

## КОНСУЛЬТАНТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – КОВБОИ ДИКОГО ЗАПАДА

Руководитель компании или подразделения должен быть не просто хорошим менеджером или лидером, он должен быть частью системы, частью той организации, на которую он работает. На сегодняшний день это правило понятно многим, но далеко не все знают, как объединить амбиции топ-менеджеров с целями организации. Для решения этой проблемы нанимают коуч-консультантов. Недостатка в представителях данной профессии нет, но квалификация многих из них остается сомнительной. Нанимая консультанта, заказчик должен понимать, чего он ждет от консультанта, и предельно четко определить задачу, которую тот должен выполнить. Необходимо также оценить подопечного – руководителя, для которого ищут коуча. Стоит иметь в виду, что коучинг не решает глубоких психологических проблем, таких как хроническая депрессия.

Авторы статьи дают рекомендации относительно организации коучинга в компании, его согласования со стратегическими целями организации и участия в нем всего руководящего состава, потому что только в этом случае может быть достигнут высокий результат.

*Шерман С., Фрис А. Консультанты руководителей – ковбои Дикого Запада // Harvard Business Review, 2007, №4.*

## ЛИДЕР НЕ ПО ШАБЛОНУ

Книги по лидерству, которых в последнее время выдается бесчисленное множество, пытаются вывести характеристики «идеального лидера», «идеального руководителя». Но мало кто из них задается вопросом, почему до сих пор никому это не удалось и почему все лидеры так непохожи между собой? Авторы статьи пошли по другому пути: они попытались выяснить, что помогает человеку становиться «аутентичным лидером» – лидером со своим индивидуальным стилем руководства, подходом к людям, способами реализации стратегии компании. Проведя беседы со 125 руководителями, они выяснили, что их успех был обеспечен собственной неповторимостью, непохожестью на других. Проанализировав результаты бесед, авторы определили несколько принципов успешности руководителей:

- жизненный опыт – богатый источник идей и вдохновения в решении проблем;
- только хорошо разобравшись в себе, познав все свои сильные стороны и досадные недостатки, руководитель сможет адекватно оценивать ситуацию и общаться с людьми;
- настоящие лидеры всегда верны своим принципам, даже если это снижает уровень доходности или временно замедляет карьерный рост;
- внутренняя мотивация, связанная с системой ценностей, помогает осознавать собственную состоятельность;
- лидерство без команды невозможно;
- гармония всех составляющих жизни человека не менее важна, чем рост доходности предприятия, потому что недовольство личной жизнью, проблемы с детьми способны пошатнуть уверенность даже самого сильного в профессиональном плане лидера;
- развитие в подчиненных лидерского начала.

Статья будет полезна как опытным руководителям, так и начинающим менеджерам, подтверждая примерами достоверность выдвинутых правил. *Джордж Б., Симс П., Маклин Э., Мейер Д. Лидер не по шаблону // Harvard Business Review, 2007, №4.*

## МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ЛИДЕРА

Лидерство в бизнесе зачастую становится одним из главных конкурентных преимуществ компании. Существует множество теорий лидерства, однако они все имеют преимущественно западное происхождение. В связи с этим украинское бизнес-лидерство представляет большой интерес. Желание разобраться, что происходит с лидерством в Украине, стало причиной появления первого специаль-

ного проекта журнала «&.Стратегии» под названием «Модель успешного лидера». В его основу легло исследование мнений украинских топ-менеджеров и экспертов в сфере бизнес-образования касательно того, существует ли лидерство в нашей стране, и если да, то насколько его развитие отвечает мировым трендам.

Значительное внимание уделено вопросу взаимоотношения понятий «лидер» и «менеджер» и определены приоритеты лидеров и менеджеров в следующих сферах:

- постановка и реализация задач;
- индивидуальные качества;
- построение взаимоотношений и влияние на людей.

По мнению экспертов, принципиальное отличие лидеров и менеджеров заключается в том, что лидер мыслит понятия направления, свободы и движения, он всегда больше предприниматель и инноватор, тогда как менеджер ограничен либо определенной сферой, либо компанией, либо продуктом, в рамках которых ему необходимы доверие своей команды, умение вдохновить и оптимизм.

*Модель успешного лидера // &.Стратегии, 2007, №4.*

## ДУША БРЕНДА

Сегодня брендинг во всем мире выходит на новый виток развития. Наблюдается сдвиг в фокусе и в самой природе брендинга как географически, так и структурно. Однако четко видно, что различные страны расположились на двух этапах развития брендинга: компании из развивающихся стран работают над основанием системы идентичности и созданием нового или обновленного бренда для того или иного продукта, а сильные компании уже требуют разработки стратегии бренда, которая поможет сделать бизнес надежным и прибыльным. Поэтому очень важно иметь понимание новых подходов и техник брендинга, инструментов построения взаимоотношений с клиентами. В построении бренда важно учитывать следующие моменты:

- построение бренда должно поддерживаться работой внутри организации по повышению качества продукции, сервиса и т.д.;
- в основе бренда должна лежать понятная идея, которая везде демонстрируется;
- бренд должен создавать эмоциональный опыт у своих клиентов;
- необходимо принимать во внимание специфику страны происхождения бренда и использовать ее в случае возможного позитивного влияния на восприятие бренда;

- осторожно подходить к ребрендингу, делать это только в случае негативно-го восприятия существующего бренда либо объединения компаний.

Относительно украинского рынка автор статьи Марк Радда отмечает, что наша страна пока не ассоциируется в мире с чем-то конкретным. Поэтому у украинских компаний есть возможность использовать бренд, чтобы сформировать имидж страны в мире.

В целом, статья дает ориентиры для компаний, которые прошли начальный этап формирования бренда и нацелены на развитие и продвижение своих продуктов.

*Радда М. Душа бренда // &.Стратегии, 2007, №5.*

## ХРАНИТЕЛИ ЦЕНООБРАЗУЮЩЕЙ УНИКАЛЬНОСТИ

Растущая активность во взаимодействии бизнеса с внешней средой порождает недостаток внимания к потенциальным инвесторам. Этот пробел создает возможность для появления нового типа специалистов, призванных холить и лелеять существующих, а также привлекать в компанию новых инвесторов. Потребность в специалистах по взаимоотношениям с инвесторами (IR-специалистах) растет в связи с тем, что многие компании задумываются о привлечении инвестиций путем IPO.

Миссия профессии состоит в том, чтобы акции компании не просто котировались на рынке, а чтобы их стоимость в десятки раз превышала стоимость чистых активов. Особенности работы IR-специалистов зависят от стратегии конкретной компании, но существует ряд стандартных функций:

- планирование программы деятельности в сфере IR;
- обеспечение подготовки и реализации IR-мероприятий;
- взаимодействие с подразделениями компании.

IR-специалист должен понимать, в чем заключается уникальность фирмы, что делает ее необыкновенной и стоящей того, чтобы переплатить за ее акции во много раз.

Данная статья может рассматриваться как введение в профессию и рассказывает о возможностях, которые реализует IR-служба, ее роли для поддержания продуктивных отношений с существующими и потенциальными инвесторами, очерчивает круг обязанностей IR-специалистов.

*Таранченко З. Хранители ценнообразующей уникальности // &.Стратегии, 2007, №5.*

*Автор обзора Марина Стецик*

**ИРИНА КОБЕРНИК****Родилась 9 июля 1979 года**

**Образование.** Первое высшее образование получила в Винницком государственном педагогическом университете на факультете иностранных языков. После вуза в родном городе уехала в Киев продолжать учиться. Поступила в Национальный университет «Киево-Могилянская академия», где успешно получила магистерский диплом «Литературоведение и компаративистика». На этом учиться не заканчиваю. О последующих дипломах сообщу, как только они появятся у меня на руках.

**Карьера**

По сути, еще не успела сменить много мест работы. С 2003 по 2004 год работала в Киево-Могилянской бизнес-школе менеджером информационных ресурсов. Эта работа и сама организация дали мне чрезвычайно много. Для меня могилянка стала лучшей школой жизни, дав толчок как в карьере, так и в личностном росте. До работы в КМБШ я не подозревала, что у нас существуют компании с такой корпоративной культурой и таким менеджментом. Свобода брать на себя ответственность и достигать результата, пожалуй, одна из самых важных свобод для амбициозных сотрудников.

В 2004 году я начала работать в Companion Group ЗАО «Издательский дом «Максимум» редактором ежемесячного делового журнала «&.СТРАТЕГИИ». Сегодня являюсь главным редактором этого издания, а также редактором рубрики «Страницы из FORTUNE» в журнале «Комп&ньоН».

**Жизненное кредо.** Мое жизненное кредо находится в процессе постоянных изменений и корректировок. Проще говоря, меняюсь я – меняется и кредо. На сегодняшний день его можно сформулировать так: «Максимальная функциональность здесь и сейчас». В каком облики мое жизненное кредо предстанет передо мной завтра, я пока еще не знаю.

**Companion Group**

**ЗАО «Издательский дом «Максимум»** Companion Group – известный на рынке деловой литературы и периодики издатель и дистрибьютор. Журналы и книги Companion Group знакомят читателей с актуальными темами и дискуссиями в области управления бизнесом, опытом эффективных решений от украинских и мировых компаний, новыми концепциями в менеджменте, маркетинге, финансах и других аспектах ведения бизнеса.

Продукты Companion Group адресованы руководителям и ведущим менеджерам компаний, деловым аналитикам, а также всем тем, кто профессионально принимает управленческие решения в компании. Они интересны деловым людям, открытым для знакомства с новейшими концепциями и действенными подходами к ведению успешного бизнеса.

Кроме таких изданий, как деловой аналитический еженедельник «Комп&ньоН», деловое ежемесячное издание «&.СТРАТЕГИИ», Companion Group начал выпускать новое ежемесячное издание «&.ФИНАНСИСТ». Также у нас издаются ежеквартальный журнал Mercedesmagazine и детский познавательно-развлекательный журнал «Профессор Крейд». Помимо этого развивается целое направление по изданию книг деловой тематики Companion Books.

Сегодня «&.СТРАТЕГИИ» активно развивается. Мы стремимся сохранить его уникальную концепцию журнала, у которого можно учиться, и в то же время сделать его более активным и динамичным. В апреле нынешнего года мы провели исследование «Модель успешного лидера», результаты которого были опубликованы в спецпроекте, посвященном лидерству. В октябре планируем делать новый спецпроект – «Лучший работодатель Украины». В планах издания – публиковать в год 2-3 спецпроекта, посвященных актуальным темам делового мира.

В конце прошлого года мы заключили договор с компанией New York Times Syndication Sales Corporation и приобрели

статьи одного из лучших деловых изданий мира – Harvard Business Review, которые будем публиковать в нашем издании до конца года.

С июля 2007 года серьезную аналитику нашего издания разбавят комиксы об офисном работнике Дилберте, созданные Скоттом Адамсом, который известен во всем мире за злую иронию и сарказм.

Сегодня «&.СТРАТЕГИИ» охватывают весь спектр вопросов, с которыми владельцы и топ-менеджеры работают ежедневно. Журнал помогает читателям оставаться в курсе самых передовых технологий и инструментов, применяемых в ключевых областях управления.

Миссия журнала «&.СТРАТЕГИИ» – способствовать развитию практики стратегического управления в национальном бизнесе. Наша цель – сделать «&.СТРАТЕГИИ» известным изданием среди представителей бизнеса по всей Украине. Редакционная команда занята постоянным поиском и публикацией тех идей и бизнес-решений, которые предлагают лидерам национальных компаний стратегическую перспективу, необходимую для развития их бизнеса.

Статьи «&.СТРАТЕГИИ» – исключительно авторские. Непреклонно следуя этой политике, журнал создает для своих читателей возможность непосредственного общения с экспертами в различных сферах национального бизнеса.

«&.СТРАТЕГИИ» гарантируют актуальность, целостность и долгосрочную ценность содержащихся в них публикаций. Наши авторы никого не учат, не поучают и не обучают. Никаких «пошаговых инструкций» или прописных истин. Наш журнал – это деловое издание, на публикациях которого можно учиться! Мы стараемся предложить читателям для изучения успешный/неуспешный опыт, методически прокомментированный специалистами.

СТРАТЕГИЯ [гр. strategia от stratos войско + ago – веду] – искусство руководства; общий план ведения работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития; НАБОР ПРАВИЛ для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности.

Мы порою забываем, что у каждой тактики (практики) вначале была своя осознанная или спонтанная стратегия! И инновации здесь могут быть обусловлены индивидуальным практическим опытом. А поле для вариаций на эту тему – обширно.

**АНДРЕЙ КАШПУР****Родился 26 января 1971 г.**

**Образование, наука.** Высшее педагогическое (ХГПУ им. Г.С. Сковороды) и незаконченное высшее техническое (ХАИ). Автор книги «Промыватель мозгов – записки полевого пиарщика» (2003 г., изд-во «Международная мастерская стратегий», тираж – 500 экз., 2006 г. – издательство КАСКОМ, тираж 3000 тыс. экз.).

**Карьера**

Специализация – стратегические коммуникации, айвар (информационные войны).

1999 – 2000 – руководитель отдела PR и спецпроектов «Першої всеукраїнської FM-мережі «Довіра-Niko FM».

2000 – 2003 – независимый PR-консультант. Проекты: до 2003 г. – обозреватель еженедельника «Контракты»; консультант компании «Лига-Бизнес»; член группы С. Фаера на выборах мэра Петрозаводска; консультант П. Порошенко на выборах в Верховную Раду по 18 округу (г. Винница); консультант журнала M.A.D.E., со-разработчик и главный редактор журнала «PR-менеджер», до мая 2003 г. – директор по маркетингу, рекламе и продвижению «Газеты по-киевски».

2003 г. основал коммуникационное агентство C&C Groups – «Коммуникационные и консалтинговые группы» («Делаем объекты заметными»). Около 30 крупных коммуникационных проектов. Клиенты: ЗАО «Росава» (2003 – 2005 гг.), ОАО «Черкасский Азот» (2003 – 2005 гг.), ОАО «Харьковский тракторный завод» (2004 – 2005 гг., совместно с РА «Арт-мастер»), СК «Континент» (с 2003 г.),

проекты для банков «Крещатик» (2004 г.), «Укрпромбанка» (2005 г.), Корпорация SELA (с 2005 г.), СК «Страховые традиции» (с 2006 г.).

2006 г. – до настоящего момента – директор Киевского агентства стратегических коммуникаций КАСКОМ (учредители – C&C Groups и Международная мастерская стратегий).

Проекты: «Вперед, Житомир» (региональный политический проект на выборах 2006 г., совместно с агентством «Центр консалтинга»); «Триада стратегических игр» (создание систем стратегических коммуникаций); международные пресс-туры «Україна очима закордонних журналістів (Соседи)»; коррекция имиджа Федерации профсоюзов Украины; девять оборонительных (отражение атак) айвар-проектов.

Руководитель КАСКОМа, вице-президент «Лиги айвар систем Украины», член «Топ-клуба».

**Жизненное кредо.**

- Периодически корону нужно вешать на гвоздик
- Денег должно быть столько, чтобы ты управлял ими, а не они тобой
- Дай Бог успеть воплотить хотя бы половину задуманного

В настоящий момент холост, дети – есть, и я их люблю.

**КАСКОМ – Киевское агентство стратегических коммуникаций**

Компания создана как мастерская проектов в области стратегических коммуникаций. В построении и управлении стратегическими коммуникациями мы используем самые различные инструменты из разных отраслей знаний о социальных коммуникациях.

Для решения задач КАСКОМ обладает как собственными, так и партнерскими ресурсами. А именно: PR-задачи решает агентство C&C Groups, реклама и брендинг – РА «Артмастер», маркетинговые исследования – группа компаний «Центр консалтинга». Сегодня КАСКОМ инвестирует запуск двух проектов – Бюро текстового дизайна «Буквица» («Мы умеем начинать слова») и студия динамического дизайна «Крокодил» («Создаем все, что движется»).

Компания активно инвестирует собственные и привлеченные ресурсы в разработку коммуникационных технологий. Совместно с «Международной мастерской стратегий» на базе C&C Groups разработана Интенсивная технологическая система «Футуро-имидж». Суть

инновации в том, что конструирование основ имиджа производится в будущем, а затем строятся версии стратегий его достижения.

КАСКОМ работает над изучением систем взаимоотношений в замкнутых социальных сообществах (анклавных группах) и систем управления ими. Примером такого сообщества являются современные профсоюзы, первичные организации которых играют активную роль в управлении анклавами промышленных предприятий и других компаний. Второй такой системой являются формальные и неформальные СМИ локального действия (корпоративные издания, стенгазеты, листовки и открытые письма).

Наиболее интересны три стратегических проекта КАСКОМА – «Триада», «Соседи», «Млада воля». К сожалению, о последнем пока не могу ничего рассказать.

«Триада» и «Соседи» наиболее полно отражают суть работы компании.

«Триада» – это проект, направленный на формирование стратегических коммуникаций внутри Украины, а «Соседи» – это проект в области международных коммуникаций.

Проект «Триада» был задуман летом прошлого года и изначально предполагал проведение ежегодного цикла стратегических игр на тему информационных войн. Первая игра прошла в октябре 2006 года, и в ней приняло участие около 40 человек. Внешними результатами игры стали: создание «Лиги айвар систем Украины» и переформатирование проекта «Триада».

Сегодня «Триада» («Доктрина, Стратегия, Идея») представляет собой площадку для стратегирования в области не только информационных войн, но инновационного бизнеса, футуро-имиджа, партстроительства нового типа и т.д. При этом направление айвара сохранилось, и осенью 2007 г. пройдет новый цикл игр на эту тему.

Проект «Соседи» родился осенью прошлого года по итогам доклада КАСКОМа на II Международной конференции Euro-Asian PR event в г. Алма-Аты. Его суть – проведение цикла встречных пресс-туров журналистов Украины и сопредельных стран. В середине лета состоится поездка группы украинских и польских журналистов в Израиль, а в конце лета – начале осени пройдут первые визиты в Украину журналистов Казахстана, Польши и стран Прибалтики.

**ИЛЬЯ ФОМИН****Родился 20 апреля 1970 г.**

**Образование:** В 1991 г. окончил Донецкое военное училище по специальности «Психология», 1996 – Военно-гуманитарный институт (г. Киев), степень магистра по специальностям «Военное управление» и «Практическая психология».

**Карьера:**

1996 – 2000 – консультант различных рекрутинговых компаний  
2000 – до настоящего момента – основатель и управляющий партнер компании COMILFO Executive Search.  
Холост.

**Жизненное кредо:** «Опыт должен быть наполнен смыслом».

Илья Фомин работает более 15 лет в сфере человеческих ресурсов, менеджмента, профессиональных услуг. В качестве партнера компании COMILFO Executive Search отвечает за стратегию, развитие бизнеса и операционный менеджмент компании. Специализируется в поиске руководителей для индустрии недвижимости и строительства, а также пищевой промышленности и агробизнеса. В качестве консультанта успешно заполнил более 100 вакансий для западных, украинских и российских компаний.

**COMILFO Executive Search**

Компания COMILFO Executive Search основана в 2000 году в Киеве и является первой и на сегодняшний день единственной полностью украинской компанией, оказывающей эксклюзивные кадровые услуги.

Сегодня COMILFO – это независимые консультанты по поиску топ-менеджеров

и специалистов редкой квалификации (например, консультант по собственным торговым маркам, специалист по продаже специализированных материалов для дорожного покрытия, аналитик бизнес-процессов, менеджер коллекторского бизнеса, аналитик по слияниям и поглощениям, дворецкий и др.). Являясь пионером executive search – бизнеса в Украине, COMILFO имеет заслуженную профессиональную репутацию эффективного, надежного и профессионального партнера – эксперта национального рынка руководителей высшего звена. Деловая активность компании направлена на удовлетворение потребностей организаций в эффективном управлении, развитие сообщества профессиональных менеджеров и формирование консалтингового рынка мирового класса в Украине.

Бизнес, которым занимается COMILFO, заключается в предоставлении клиентам консалтинговых услуг по развитию управленческих компетенций, поиске профессиональных менеджеров высшего звена, формированию и развитии эффективных управленческих команд.

Современная украинская экономика остро нуждается не только в профессиональных менеджерах, но и в развитии стандартов и практики профессионального управления бизнесом.

Наша практика поиска и привлечения в украинские компании профессиональных менеджеров свидетельствует: отсутствие разделения функций владения и управления серьезно препятствует эффективности работы менеджера в компании.

COMILFO Executive Search вносит профессиональный вклад в развитие потенциала менеджмента украинского рынка и позитивное отношение к executive search – бизнесу. Компания гордится тем, что является частью этого творческого процесса, результатом которого должно стать создание класса наемных менеджеров и квалифицированных собственников как важных фигур в корпоративном управлении. Универсальными качествами таких управленцев должны быть профессионализм, высокая репутация не только в Украине, но и за рубежом. В этом COMILFO идет в авангарде рыночной тенденции создания эффективных советов директоров, которые призваны управлять менеджерами, поддерживать стандарты корпоративного управления: набор механизмов, используемых для эффективного взаимодействия и баланса трех групп интересов – акционеров,

совета директоров и топ-менеджмента. Для клиентов, стремящихся к совершенствованию корпоративного управления компании, повышению устойчивости бизнеса, эффективности стратегического управления, мы предлагаем следующее решение: дистанцирование собственника от управления. Передача управления компанией от собственника наемному менеджеру – одна из сложнейших задач предпринимательства. Дистанцирование является первым и психологически самым сложным шагом во внедрении стандартов корпоративного управления.

Среди клиентов COMILFO Executive Search – как крупнейшие компании, лидеры индустрии и украинской экономики в целом, так и представители среднего бизнеса, некоммерческие организации.

Кредо компании COMILFO Executive Search: «Искусство быть успешным – так мы относимся ко всему, что делаем. Наша работа – это всегда meaningful experience, «опыт, насыщенный смыслом». А девизом может быть: «Клиент лучше всех знает, что ему нужно, COMILFO Executive Search знает, кто сможет это сделать». Илья Фомин говорит, что всегда интересно привлекать людей из других сфер бизнеса, потому что «кроссиндустриальные» переходы менеджеров основываются на умении идентифицировать универсальные управленческие компетенции кандидата.

Некоторые примеры executive search – проектов:

- Руководитель проекта по развитию собственных торговых марок (крупнейшая торговая сеть)
- Менеджер проектов в Украине (Западноевропейская Риал Эстейт Девелопмент компания)
- Менеджер по развитию продаж (Developing Markets of EurAsia, DMEA region: Украина, Центральная Азия и Кавказ, всемирно известная фармацевтическая компания)
- Директор по связям с общественностью и государственными учреждениями (DMEA region, всемирно известная фармацевтическая компания)
- Директор по маркетингу и рекламе (лидер рынка минеральной воды, крупнейший отраслевой холдинг в Восточной Европе)
- Директор по информационным технологиям (ФПГ, многопрофильный холдинг: металлургия, тяжелая индустрия, финансовые институты, масс-медиа)
- Руководитель инновационных проектов в добывающей промышленности (ФПГ, управляющая компания).

**РУСЛАН ЛАВРИНЕНКО****Родился 30 августа 1974 г.**

**Образование:** В 1996 г. окончил Киевский национальный экономический университет по специальности «Банковский менеджмент»

1995 – 1996 – Украинская финансово-банковская школа при КНЭУ

1996 – 2000 – аспирант Киевского университета народного хозяйства, кандидатская диссертация на тему «Кредитование малого и среднего бизнеса. Сравнение опыта украинских и немецких банков»

**Карьера:**

1997-1998 – банк Westdeutsche Landes Bank, Франкфурт, Дюссельдорф, Киев, помощник главы представительства в Украине

1996 – 1997 – немецко-украинский фонд, на основе которого был образован Микрофинансовый банк (сейчас «ПроКредит Банк»)

1998 – 2007 – финансовый директор «Билла-Украина»

Апрель 2007 – до настоящего момента – генеральный директор «Билла-Украина».

Женат, воспитывает дочь.

**Жизненное кредо:** Терпение и труд все перетрут!

**«Билла Украина» – часть корпорации «РЕВЕ Групп»**

«РЕВЕ Групп» (REWE Group) является объединением предприятий, которое было основано в Кельне в 1927 году. Самостоятельные предприниматели управляют своими предприятиями, которые объединены под общим названием «РЕВЕ».

Деятельность «РЕВЕ Групп» сосредоточена в двух основных сферах: торговля продуктами питания и туризм.

С оборотом в 41,7 миллиарда евро (без НДС) концерн REWE в Германии является вторым по величине предприятием по объемам продаж продуктов питания в розницу, в Европе занимает третье место, а в мире находится на седьмой ступени. Деятельность группы, кроме Германии, распространяется на 12 европейских стран, в 11 804 магазинах занято 260 594 работников. В Германии REWE Group дает работу 178 144 человекам в 8 901 супермаркетах (REWE, miniMAl), дисконтах (Penny), универсальных магазинах самообслуживания (Toom), специализированных магазинах (Toom BauMarkt, Pro-Markt) и туристически-экскурсионных бюро. Объем реализации в Германии составляет 29,9 миллиарда евро.

В Европе «РЕВЕ Групп» развивается во Франции, Австрии, Швейцарии, Италии, Хорватии, Венгрии, Болгарии, Румынии, Украине, Словакии, Чехии и России с супермаркетами (Billa, Standa, Iperstanda, Merkur, minimal), дисконтами (Penny Market, XXL), магазинами оптовой торговли (Fegro/Selgros) и кейтеринговой компанией transGourmet.

Доля зарубежных предприятий группы в обороте – 11,08 миллиарда евро, что составляет около 32 %, и должна в ближайшие годы возрасти до 50 %. Поскольку западноевропейский рынок является относительно насыщенным, «РЕВЕ Групп» также активно занимается развитием в Центральной и Восточной Европе. На каждом отдельном рынке корпорация стремится войти в тройку крупнейших.

Туризм («РЕВЕ Туризм», REWE Touristik) наряду с торговлей продуктами питания является второй основной сферой деятельности «РЕВЕ Групп». Эффективная стратегия обеспечивает группу надежной прибылью и укрепляет общие позиции концерна. Общий оборот туристического направления составляет более чем 4,2 миллиарда евро. Шесть туристических агентств, расположенных в Германии, – ITS, Jahn Reisen, Tjaereborg, Dertour, Meier's, Weltreisen I ADAC-Reisen – составляют оборот, который приближается к 2,8 миллиарда евро, и занимают третье место в отрасли туризма в Германии. «РЕВЕ Туризм» возглавляет 2 700 собственных туристических агентств и коопераций, в которых действует как партнер по франчайзингу. Оборот от 695 собственных туристических агентств (Atlas-Reisen, DER) составляет 1,8 миллиарда евро.

Руководящими предприятиями «РЕВЕ Групп» являются кельнские REWE-Zentral AG REWE и Zentralfinanz eG.

В 1996 году в «РЕВЕ Групп» вошел австрийский холдинг BML (сети Billa, Merkur, Mondo, Emma, BIPA). Первый магазин Billa, торговавший хозяйственными товарами и бытовой химией, открыл в 1951 году Карл Влашек. Billa – дословно «дешевая лавочка, магазин». За сорок лет работы ему удалось стать монополистом в розничной торговле Австрии. В 1996 году Карл Влашек продал Billa корпорации «РЕВЕ».

Сеть супермаркетов «Билла Украина» можно назвать пионером розничной торговли в Украине – первый супермаркет абсолютно нового формата для нашей страны был открыт в феврале 2000 года. Сегодня в планах «Билла Украина» – открывать от четырех до восьми фирменных магазинов в год. В поле интереса «Биллы» попадают не только города-миллионники, но все регионы Украины.

В 2005 году в Днепродзержинске был открыт самый большой супермаркет Billa площадью две тысячи кв. м – все предыдущие магазины вместе занимали около четырех тысяч кв. м. Австрийские магазины Billa по объему значительно меньше украинских аналогов. В настоящий момент компанией выбрана стратегия развития с учетом существенно меньших площадей (около 2000 м. кв.).

«Билла Украина» работает целиком по западным стандартам. Свою сеть розничной торговли продуктами питания «Билла» создавала с нуля. Все супермаркеты оборудованы по последнему слову техники, в работе используются новейшие технологии, а оборудование поставляется из Австрии. Для всех магазинов характерна прямоугольная форма и обязательное наличие зоны загрузки-разгрузки для покупателей и парковка. «Билла Украина» в большинстве случаев самостоятельно строит помещения для своих супермаркетов. Использовать уже готовые здания возможно лишь при условии, что они соответствуют требованиям. В настоящее время это довольно сложно, потому что стандарты «Билла» выше и жестче, чем государственные стандарты Украины.

Цель «Билла Украина» – войти в тройку крупнейших в Украине розничных сетей.

Главные достижения «Билла Украина» лежат в плоскости качества. Billa принесла в Украину западные стандарты розничной торговли, которые теперь перенимают другие участники розничного

# АНОНС МЕРОПРИЯТИЙ

**9-10 июля**

**ЭРНСТ ЭНД ЯНГ, АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА**

Тренинг «Внутренний контроль – I: основы теории и практики». Предназначен для представителей предприятий и финансово-кредитных организаций: генеральных и финансовых директоров, руководителей и специалистов департаментов управления рисками, внутреннего аудита, внутреннего контроля, контрольно-ревизионного управления. Программа мероприятия включает такие вопросы: основы внутреннего контроля; роль совета директоров, руководителей и сотрудников; компоненты модели COSO «Внутренний контроль» (1992); внутренний контроль и информационные технологии; управление по бизнес-процессам; идентификация контрольных процедур по бизнес-процессам; позиционирование отделов внутреннего контроля и внутреннего аудита; закон Сарбейнса-Оксли и внутренний контроль (резервный раздел); внутренний и внешний аудит (резервный раздел).

**9 июля**

**BRAIN2BRAIN**

Мастер-класс Джона Коттера. Ориентирован на топ-менеджеров, владельцев бизнеса, руководителей отделов, менеджеров среднего звена. Профессор Коттер входит в ведущие рейтинги наиболее влиятельных бизнес-гуру нашего времени – Top 50 business guru, рейтинг Института стратегических изменений (Institute for Strategic Change), рейтинг исследования Business Week среди 504 американских корпораций, гуру №1 в области управления изменениями и лидерства; автор 16 книг, переведенных на 70 языков мира и проданных общим тиражом свыше 2 миллионов экземпляров.

**11-13 июля**

**ЭРНСТ ЭНД ЯНГ, АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА**

Тренинг «Финансы для нефинансовых менеджеров I». Тренинг предназначен для руководителей компаний и подразделений, специалистов отделов продаж, маркетинга, информационных технологий (IT) и администраторов, не имеющих специальной бухгалтерской и финансовой подготовки. Программа мероприятия: основные системы учета; состав годовой финансовой отчетности; баланс; отчет о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств (ОДДС) как инструмент управления денежными потоками; анализ финансовой отчетности; финансовые коэффициенты.

**12-13 июля**

**КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»**

Семинар «Как уменьшить риски бухгалтера и финансового директора при внешне-экономической деятельности». Целевая аудитория: юристы, которые обеспечивают правовое обслуживание внешнеэкономических операций; руководители и главные бухгалтера предприятий, которые работают с иностранными контрагентами; экономисты, которые готовят и заключают договора экспорта-импорта товаров и услуг; представители предприятий, которые планируют привлечь иностранные инвестиции или уже работают с иностранными инвесторами. Программа мероприятия включает: современные риски, связанные с заключением ВЭД-контракта – для бухгалтера (юридический блок); практические рекомендации по анализу бухгалтером ВЭД-контракта; сегодняшние нюансы, связанные с определением таможенной стоимости (таможенный блок); специализированная бухгалтерская информация; посреднические валютные операции; валютные операции и проблема 90 дней и др.

**16-18 июля**

**КОРПОРАЦИЯ «БИЗНЕС-МАСТЕР»**

Тренинг «Векторность лидера в бизнесе». Целевая аудитория: руководители направлений, директора, собственники бизнеса. Программа мероприятия: целеустремленность лидера; осознаваемые и неосознаваемые цели лидера в бизнесе; векторность ведущего мотива деятельности; эмоциональное поле успеха; логика экономической власти; причины отсутствия результатов; развитие функциональности; структурность внутреннего мира человека; осознаваемый и неосознаваемый потенциал человека; интуиция лидера; факторы, влияющие на процесс принятия точных решений; модели и методы принятия решений; язык единства действия; стереотипы в жизни лидера как препятствие экономическому росту; пять языков бессознательного; образ как алфавит движения энергии; концепция семантического поля; психические вирусы в информационных потоках; схема работы монитора отклонения; лидер и его окружение; лидер-мужчина и лидер-женщина; лидер и его команда; «двойная мораль Мудреца» как условие самореализации лидера.

**16-18 июля**

**ЭРНСТ ЭНД ЯНГ, АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА**

Тренинг «Оценка инвестиционных проектов». Предназначен для руководителей,

финансовых аналитиков, сотрудников отделов стратегического планирования и других работников компаний, которые занимаются разработкой и оценкой инвестиционных проектов. Тренинг также необходим потенциальным инвесторам и сотрудникам кредитных организаций, в задачу которых входит анализ инвестиционных проектов заемщиков. Программа включает: цели и задачи инвестирования; выбор источников финансирования проектов; временная стоимость денег; выбор ставки дисконтирования и продолжительности периода прогнозирования; основные критерии эффективности инвестиционных проектов: NPV, IRR, PI, DPP и некоторые особенности их применения; выбор между лизингом и покупкой; инвестиционные проекты, не имеющие «доходной» составляющей (например, замена оборудования); метод сценариев, анализ чувствительности проекта и построение диаграммы торнадо; метод Монте-Карло и построение гистограммы распределения; метод реальных опционов и его использование для оценки проектов в условиях неопределенности; функции MS Excel и Case Study: PV, FV, PMT, NPV, IRR, XNPV, XIRR; установка «спиннера» для включения «индекса наличия инвестиций» в расчет; Case-study – расчет инвестиционного проекта и анализ сценариев его развития (выполняется на компьютерах) и др.

**16-18 июля**

**КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»**

Семинар «Построение логистической службы в компании». Адресован в первую очередь руководителям служб логистики, менеджерам и руководителям служб закупок, управляющим складским хозяйством. Программа мероприятия включает: введение в логистику; классификация запасов, факторный анализ потребляемых товаров, АБС-анализ, XYZ-анализ, матрица стратегий управления товарными группами; управление запасами; планирование складской деятельности, выбор формы склада; процессы при приеме товара, набор и комплектация заказов, отгрузка товара, прием возврата товара от клиентов, разработка графика работы склада, инвентаризация; транспортная логистика, особенности транспортного рынка Украины, особенности международных и внутренних перевозок, выбор перевозчика, выбор вида транспорта, маршрутизация, методы и возможности, калькуляция себестоимости транспортных услуг, методика расчета транспортных тарифов и др.

**18-19 июля**

**ГЕШТАЛЬТ БИЗНЕС-ЦЕНТР**

Тренинг «Мотивирование персонала». Предназначен для руководителей, менеджеров высшего и среднего звена, менеджеров по персоналу. Цель мероприятия: освоить основные закономерности мотивации, научиться более эффективно мотивировать персонал своей компании. В программе: мотивация: «кое-что», что нужно всем; чем мы отличаемся друг от друга, или феномен О. Бендера; новый сотрудник – «кот в мешке»?; как узнать, что хочет от вас «новичок», разумеется, кроме денег; ваши ожидания: очевидное или невероятное; роль мотивации в личных продажах; мотивирование: как совместить приятное с полезным, методы мотивирования, опыт преуспевающих корпораций, вдохновляющая сила вашего присутствия; интеграция.

**19-20 июля**

**КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»**

Тренинг «Маркетинг в сфере B2B (как продавать корпоративным клиентам)». Целевая аудитория: директора предприятий, руководители и специалисты служб маркетинга и продаж промышленного сектора. Программа мероприятия включает: два маркетинга: B2C и B2B, особенности рынков и поведения клиентов; подготовка и организация работы маркетологов и специалистов по продажам в промышленном секторе; специфика проведения маркетинговых исследований в секторе B2B; формирование клиентских баз, создание системы CRM; эффективные методы продаж корпоративным клиентам, модель покупательского центра; как наладить коммуникацию с VIP-персонами (руководители предприятий); классификация типов покупателей промышленной продукции; создание конкурентных преимуществ для промышленной продукции; инновационный маркетинг для промышленного предприятия; выбор рыночной стратегии для предприятия, как перейти от спонтанности к стратегии; маркетинг-микс в секторе B2B, постановка клиентоориентированности на предприятии; роль организации бизнес-процессов в секторе B2B; целевая и эффективная реклама и PR вашей продукции, брендинг для продукции сектора B2B; кейс-стади по организации маркетинга и продаж.

**19-20 июля**

**ЦЕНТР БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ «ТОТ»**

Тренинг «Управление затратами, формирование себестоимости». Наиболее

интересен специалистам отделов контроллинга, бюджетирования, планово-экономических, финансовых. В программе: управленческие данные о затратах – основа управленческих решений; релевантные затраты, транзакционные затраты, формирование акционерной стоимости, система сбалансированных показателей; логика манипулирования постоянными и переменными затратами; анализ «затраты – объем – прибыль», запас прочности, операционный рычаг; логика манипулирования прямыми и косвенными затратами; выбор базы для распределения накладных расходов; виды себестоимости и характеристика калькуляционных статей; методы калькулирования себестоимости продукции; оценка и управление деятельностью подразделения; стратегический управленческий учет; анализ прибыльности конкурента, анализ прибыльности заказчика – CRM-технологии, измерение акционерной стоимости, экономическая добавленная стоимость, управление затратами и мотивация сотрудников предприятия.

**23-25 июля**

**DELOITTE ACADEMY**

Учебный курс «Ведение учета по Международным стандартам финансовой отчетности». Целевая аудитория: финансисты, контроллеры, бухгалтеры и аналитики, которым необходимо получить или углубить знания и понимание МСФО для ведения учета, использования учетных данных, составления и анализа финансовой отчетности. По окончании программы участники будут использовать основные принципы составления финансовой отчетности в соответствии с МСФО; научатся составлять, читать и понимать финансовые отчеты публичных компаний; смогут формировать информацию в соответствии с МСФО в балансе, отчете о прибылях и убытках, отчете о движении денежных средств и отчете об изменениях в собственном капитале; научатся признавать выручку, полученную по разным видам контрактов; признавать, оценивать и раскрывать информацию в финансовой отчетности о запасах, дебиторской задолженности, основных средствах, инвестиционной собственности, нематериальных активах, финансовых инвестициях, обеспечениях и обязательствах; узнают об учете лизинговых операций; научатся оценивать и отражать в отчетности необоротные активы, удерживаемые для продажи и прекращение отдельных видов деятель-

ности; будут проводить оценку убытков от обесценения; научатся определять сумму капитализируемых затрат по займам и др.

**24-25 июля**

**GOLDEN STAFF GROUP**

Тренинг «Лидерство и власть руководителя. Эмоциональная компетентность». Ориентирован на директоров компаний, руководителей предприятий торговли и услуг, руководителей отделов маркетинга, торговых отделов и отделов персонала, менеджеров всех направлений, всех, кто идет по карьерной лестнице, и всех, желающих открыть свой бизнес. Программа мероприятия состоит из пяти модулей: 1). Лидер – кто он. Качества лидера. Задачи лидера, способности лидера, характеристики и стили лидерства, взаимосвязь между функциями и способностями лидера. 2). Типология людей, методы управления. Иерархия потребностей. 3). Постановка целей. Блокирование избыточных или противоречивых ценностей, ранжирование жизненных целей, личная система сбалансированных показателей. 4). Лидерство – эмоциональная компетентность. 5). Обретение уверенности в себе. Набор энергии и сил, методы обретения уверенности, методы работы на концентрацию внимания.

**25 июля, 29 августа, 26 сентября**

**ИНТАЛЕВ-УКРАИНА**

Тренинг-семинар «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы». Мероприятие направлено на генеральных, финансовых директоров, начальников планово-экономических служб, специалистов по финансовому контролю и управленческому учету средних и крупных производственных компаний, а также холдингов. Цель мероприятия: применение современных технологий документооборота (workflow) и проектирования системы управления (orgware) в тесной интеграции с модулем бюджетирования и управленческого учета. В программе: проблемы при внедрении бюджетного управления; бюджетирование: теоретические аспекты; технология проведения комплексного проекта по внедрению бюджетного управления; эффекты внедрения системы бюджетирования; договорная работа и платежный календарь.

**25-26 июля**

**ЭРНСТ ЭНД ЯНГ, АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА**

Тренинг «Сбалансированная система показателей (BSC), конкурентная

# АНОНС МЕРОПРИЯТИЙ

стратегия и эффективность деятельности». Предназначен для руководителей структурных подразделений, финансовых директоров, внутренних контролеров и финансовых аналитиков. Программа включает такие вопросы: ретроспектива изменений деловой среды; реакция компаний на изменения деловой среды через изменения в системе управления деятельностью компании; стратегическое управление как система, обеспечивающая конкурентное преимущество компании в современной среде; система измерения деятельности компании; недостаточность использования только финансовых показателей для управления компанией; система сбалансированных показателей; основные концепции системы сбалансированных показателей; четыре области деятельности компании, от которых зависит ее успешная деятельность; элементы системы сбалансированных показателей; построение BSC на примере торговой компании, сориентированной на стратегию; место BSC в процессе реализации стратегии; BSC и групповые и индивидуальные показатели деятельности.

## 6-7 августа

### ЭРНСТ ЭНД ЯНГ, АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА

Тренинг «Внутренний контроль – II: управление рисками по бизнес-процессам». Предназначен для представителей предприятий и финансово-кредитных организаций: акционеров, директоров и специалистов департаментов управления рисками, внутреннего аудита, внутреннего контроля, контрольно-ревизионного управления, руководителей и ведущих специалистов департаментов управления кадрями, продаж, маркетинга, обслуживания клиентов, производства, закупок, информационных технологий, а также финансовых руководителей и ведущих специалистов. В программе: роль управления рисками в стратегии управления, в системе корпоративного управления; развитие практики управления рисками; современные концепции; основы управления рисками в организации; модель COSO «Управление рисками» (2004); меры по управлению рисками; контроли; внутренняя среда: необходимая практика работы с персоналом и Кодекс этики; информация и коммуникации; мониторинг; распределение полномочий и ответственности, роль и задачи управляющего рисками (CRO – Chief Risk Officer).

## 20-21 августа

### КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»

Тренинг «Маркетинг на практике». Полезен для топ-менеджеров, руководителей отделов маркетинга, маркетологов. В программе будут рассмотрены вопросы: почему полезно самому уметь изучать рынок; что я могу изучать на рынке; сбор чужих данных (вторичных) о рынке; проведение своего исследования (сбор первичных данных); выбор метода; опрос – наиболее распространенный количественный метод исследования рынка; глубокий опрос – наиболее распространенный качественный метод исследования рынка; другие методы исследования рынка; выбор опрашиваемых (респондентов); сбор данных; анализ данных; отчет о результатах исследования.

## 28-29 августа

### КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»

Семинар «Стратегический менеджмент на практике». Ориентирован на топ-менеджеров и специалистов, имеющих отношение к стратегическому управлению: руководителей организаций, менеджеров отделов стратегического управления, маркетинга, управления персоналом, управления изменениями. В программе: взгляд на стратегическое управление в разные годы XX века; стратегическое управление в XXI веке; сравнение оперативного и стратегического управления; проявления нестратегического управления; деловая игра «Возможно ли стратегическое управление в украинской компании?»; связь миссии со стратегическим управлением; анализ рыночной среды; SWOT-анализ; деловая игра «Анализ рыночной среды украинского предприятия»; миссия организации; польза от существования миссии; выработка стратегии; три основных вопроса, связанные с положением фирмы на рынке; базисные (эталонные) стратегии; стратегия использования сотрудников; деловая игра «Какие сотрудники нам нужны».

## 3-8 сентября

### ИНТАЛЕВ-УКРАИНА

Учебный курс «Бюджетное управление: постановка и автоматизация». Основная аудитория курсов повышения квалификации – финансовые директора, сотрудники финансовых и планово-экономических служб и главные бухгалтера предприятий. Программа мероприятия включает вопросы общей методологии бюджетного управления, основы разработки финан-

совой структуры предприятия, принципы учетной политики, принципы функционирования системы планирования, разработку структуры бюджетных статей, разработку бюджетной структуры, разработку регламента планирования, разработку финансовой структуры, методики постановки бюджетного управления, использование программного обеспечения.

## 11-14 сентября

### ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СПАЙДЕР УКРАИНА

Практикум «Управление строительными проектами». Целевая аудитория: топ-менеджмент компаний, руководители подразделений, менеджеры проектов. В программе мероприятия; процессы управления строительными проектами; планирование содержания проекта, методы составления расписания; бюджетирование проекта, S-кривая, Cash Flow; мультипроектное управление и управление программами; разработка реагирования, определение необходимых резервов, виды контрактов; графические представления проектной информации; выбор подрядчиков; мониторинг рисков; развитие команды строительного проекта; особенности анализа строительного проекта; управление строительными проектами; завершение контрактов; завершение строительного проекта (фазы); шлюзы и ворота.

## 13-15 сентября

### D&Y, АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Тренинг-семинар «Управление сервисом», авторская программа ГК «Институт Тренинга-АРБ Про», Санкт-Петербург. Рассчитан на топ-менеджеров, менеджеров среднего звена. Программа включает вопросы: совершенствование сервиса; разработка стратегии сервиса; услуги и обслуживание; виды услуг; процесс перехода добавленных (дополнительных) услуг в необходимые; структурное обеспечение сервиса; специфические характеристики сервиса; управленческие решения, повышающие эффективность сервиса за счет преодоления неосвязаемости, несохраняемости, непостоянства качества сервиса; управление качеством сервиса; методы получения обратной связи от клиентов; оценка экономической эффективности сервиса.

## 13-16 сентября

### BALTIC TRAINING GROUP

Тренинг «Эффективный подбор и оценка персонала». Целевая аудитория: средний

и высший менеджмент предприятия, люди, принимающие на работу сотрудников или формирующие команды, работники отделов персонала предприятий. Содержание программы: виды подбора персонала; создание описания должности и личности; изучение CV; телефонные интервью с кандидатами, типичные ошибки; виды интервью, организация помещения, структурированные интервью; как определить, что кандидат говорит неправду; психологические типы кандидатов – метапрограммы; окончательная оценка кандидатов, письма-отказы; виды тестов, преимущества и недостатки тестов при подборе персонала; использование метапрограмм и определение ценностных слов для эффективной мотивации сотрудников; схема создания стандартов для наиболее быстрого вхождения сотрудника в должность.

## 18-22 сентября

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

Семинар «Бюджетирование предприятий: методология и практические технологии». Ориентирован на финансовых и нефинансовых специалистов компании, задействованных в процессе бюджетирования. Программа семинара состоит из десяти сессий: 1). Система бюджетирования. Принципы построения. 2). Финансовая отчетность в бюджетировании. 3). Управленческий учет и классификация издержек. 4). Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли. 5). Технология годового бюджетирования. 6). Технология выполнения бюджета и система стимулирования. 8). Анализ рисков в процессе бюджетирования. 9). Внедрение бюджетирования на предприятии. 10). Компьютерные технологии бюджетирования.

## 18 сентября

### ИНТАЛЕВ-УКРАИНА

Тренинг «Построение финансовой структуры в крупных компаниях и холдингах. Первый шаг к постановке бюджетирования». Аудитория: топ-менеджмент, управляющие собственники, руководители направлений развития, стратегического планирования и другие участники процессов по разработке стратегии компании. Программа мероприятия: опыт постановки бюджетирования в украинских и российских компаниях; типы центров финансовой ответственности; правила формирования финансовой структуры на основе центров финансовой ответственности.

## 21 сентября

### ТЕХНОЛОГИИ

#### УПРАВЛЕНИЯ СПАЙДЕР УКРАИНА

Презентация «60 мин. по делу!». Ориентирована на топ-менеджмент украинских компаний. Цель мероприятия: повышение компетенции в управлении проектами топ-менеджмента украинских компаний; оперативное решение насущных вопросов в управлении проектами в компаниях различных областей бизнеса. Суть проекта: интерактивная беседа за чашкой кофе топ-менеджеров компаний и консультантов департамента управления проектами компании «Технологии Управления Спайдер Украина». В рамках индивидуальной встречи с консультантами планируется живое обсуждение существующих вопросов участников на темы, предварительно заданные компаниями (например, управление рисками, мотивация команд проектов и т.д.).

## 24-25 сентября

### MANAGEMENT TRAINING INTERNATIONAL UKRAINE

Тренинг «Ситуационное руководство». Интересен для руководителей всех уровней. Программа мероприятия включает вопросы: взаимосвязь базовых элементов управления: анализ, планирование, руководство, власть, мотивация, контроль; распознавание директивного и поддерживающего поведения руководителя и четырех различных стилей руководства; определение уровня готовности сотрудника к выполнению конкретной задачи; выбор стиля руководства, подходящего для конкретного сотрудника; применение различных методов для повышения уровня готовности сотрудников к решению возникающих задач; решение вопросов, связанных со снижением результативности деятельности сотрудников.

## 28-29 сентября

### АГЕНТСТВО

#### ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Тренинг «Мотивация и управление в организации». Целевая аудитория: руководители, менеджеры по персоналу и те, кто мотивирует других людей. В результате тренинга участники: ознакомятся с теориями мотивации и возможностями их практического применения в организации; проанализируют и усовершенствуют личные стратегии влияния; осознают и проанализируют стереотипы и установки, снижающие эффективность управления; разовьют навыки предоставления

обратной связи; апробируют техники, способствующие повышению управленческой результативности. Программа мероприятия состоит из четырех модулей: 1). Психологическая трактовка понятий «управление» и «мотивация». 2). Мотивация. 3). Управление. 4). Управление и мотивация в развивающейся организации.

## 28-29 сентября

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

Тренинг «Трансформация маркетинговых технологий: новые роли, подходы, перспективы». Основные вопросы: новое определение маркетинга; признаки изменения распределения рыночной власти в пользу потребителя; новая роль системы маркетинговых коммуникаций; классификация новых каналов и методов маркетинговых коммуникаций; новые подходы к определению ROI; новые методы вовлечения потребителя; изменившаяся роль и место рекламных агентств; изменившаяся роль и место директора маркетинговых коммуникаций; бренды, управляемые потребителем; творчество как основной ресурс предприятия; примеры успешных маркетинговых коммуникаций; будущее маркетинга как дисциплины.

## 4-5 октября 2007

### КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «КИМО»

Семинар-практикум: «Ценообразование: маркетинговый подход». Целевая аудитория: менеджеры и специалисты, имеющие отношение к принятию ценовых решений. В программе: мифы ценообразования; долговременные последствия принятия решения по цене; учет рынка при ценообразовании; основные виды ценовых стратегий; смешанные стратегии; стратегии скидок с цен; как установить цену на товар; корректировка цен для достижения стратегических целей; когда и как снижать цены; методы тестирования цен; установление цены в процессе переговоров. Будут проведены деловые игры по темам: «Какая из стратегий ценообразования (маркетинговая, товарная или стратегия прибылей) лучшая для киевской компании?», «Ценовые войны», «Долгосрочные или краткосрочные стратегии цен сегодня эффективнее в Киеве?», «Какие из представленных методов ценообразования лучше для украинских предприятий?», «Насколько эффективно снижение цен в Киеве?», «Разработка эксперимента с тестированием цены для конкретного киевского предприятия».

# АНОНС ВЫСТАВОК

## КИЕВ

**24-27 июля**

Международный Выставочный Центр

### LEATHER AND SHOES

Международная специализированная выставка обуви, кожи и меха. Разделы: обувь, комплектующие для производства обуви, фурнитура, упаковка для обуви, сырье, изделия из кожи и меха, кожгалантерея и аксессуары, оборудование и технологии для производства изделий из кожи и меха, химическая продукция, средства по уходу за кожаными и меховыми изделиями.

**22-23 августа**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### ЛУЧШИЙ ТОВАР ГОДА

Всеукраинский конкурс-выставка в рамках выставочной акции «Барвиста Україна». Разделы: конкурентоспособные товары различных отраслей производства, изготовленные на основе современных технологий и достижений отечественной науки, в том числе: машины и оборудование, продукты питания и напитки, услуги.

**22-25 августа**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### БАРВИСТА УКРАЇНА

Общегосударственная выставочная акция. Разделы: экономический, научный, промышленный, культурный потенциал регионов и столицы Украины; социальные программы; научные разработки; инвестиционные проекты и предложения; работы народных мастеров.

**28-30 августа**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### KYIV TURKISH TEXTILE FABRIC SHOW

Специализированная выставка фабричных тканей.

**30 августа – 2 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### GO!SPORT

Национальная выставка спортивных товаров и услуг. Разделы: спортивная одежда и обувь, туризм, фитнес, зимние виды спорта, водные виды спорта, вело/мото, авто, боевые виды искусства, спортивные сооружения, туристические компании и др.

**4-6 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### JEANS SHOW

Специализированная выставка изделий из джинсовой ткани. Разделы: джинсовая одежда, молодежная одежда, спортивная одежда, одежда в стиле casual, трикотажная одежда, головные уборы, джинсовые аксессуары.

**4-6 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### LESHOW

Специализированная выставка товаров турецкой кожевенной промышленности. Разделы: сырье кожи и меха, обработанная кожа, одежда из меха и кожи, головные уборы, салон аксессуаров, химическое сырье для кожевенной и меховой промышленности, оборудование.

**4-6 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### TURKISH FASHION FAIR

Специализированная выставка товаров турецкой швейной промышленности.

**4-7 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### СТОМАТОЛОГИЯ

Международная специализированная выставка. Разделы: стоматологические расходные материалы и инструментарий, оборудование для различных отраслей стоматологии, современные технологии лечения и профилактики в практической стоматологии.

**4-7 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### ИНЛЕГМАШ

Международная специализированная выставка. Разделы: технологии, оборудование, материалы для швейного, текстильного, трикотажного, обувного производства; методы переработки и утилизации отходов; методики дизайна, моделирования в системе САПР и др.

**4-7 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### ДИЗАЙН

Национальная выставка с участием иностранных фирм. Разделы: дизайн среды, интерьера, одежды; органика, текстиль, аксессуары; декоративный и графический дизайн; промышленный и ландшафтный дизайн; дизайнерское образование и услуги.

**5-7 сентября**

Международный Выставочный Центр

### BAVY FASHION

Специализированная выставка детской моды. Разделы: одежда для новорожденных, одежда для детей и подростков, трикотаж, праздничная одежда, карнавальные костюмы, одежда для спорта и отдыха, обувь, аксессуары, детская косметика и парфюмерия.

**5-8 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### ИНДУСТРИЯ ПИВА И БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ

Международная специализированная выставка. Разделы: производители и поставщики пива, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, соков, клея и этикетки, хмель и солода, технологии для производства, специализированные издания.

**5-8 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### ЯРМАРКА ВОЗОБНОВЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ – RENEWAL

Специализированная выставка. Разделы: оборудование для горной, пищевой, дерево- и металлообрабатывающей промышленности, речного и морского транспорта, хозяйства, легкой промышленности, сельского хозяйства, полиграфии, строительства и др.

**5-8 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### FAST FOOD – ИНДУСТРИЯ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ

Специализированная выставка. Разделы: рестораны быстрого обслуживания, продукты быстрого приготовления, «сухие» завтраки и полуфабрикаты, бакалея, ингредиенты, технологии, сырье и оборудование для производства продуктов питания, средства для чистки, мойки и дезинфекции, посуда и мебель, аксессуары и сопутствующие товары, упаковка и др.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### УРАКОВКА

Международная специализированная выставка оборудования и технологий для упаковки. Разделы: оборудование для упаковки продуктов питания, для производства пластиковой тары и упаков-

ки, линии конечной упаковки, материалы и технологии, весовое, маркировочное оборудование, транспортировка, хранение.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### ЭЛЕКТРОТЕХ

Международная специализированная выставка. Разделы: высоковольтная и низковольтная электрическая аппаратура и арматура, измерительная, регулировочная и управляющая техника, полупроводниковая продукция, электротехника, кабели и провода, генераторы, энергосберегающие технологии, электробезопасность, специализированные издания.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### СВЕТ

Международная специализированная выставка. Разделы: осветительное оборудование, светотехника, освещение для промышленных объектов, для объектов спортивного назначения, архитектурный свет, садово-парковое освещение, домашний и офисный свет, световая реклама и др.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### INPRODMASH

16-я Международная специализированная выставка оборудования и технологий для пищевой промышленности. Разделы: оборудование для мясной, молочной, рыбной, хлебопекарной, масло-жировой, кондитерской, консервной промышленности, линии для производства, системы заморозки и размораживания и др.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### SWEETS UKRAINE/ЛАСОЦІ

Международная специализированная выставка индустрии сладких изделий. Разделы: шоколадные изделия, мучные кондитерские и хлебобулочные изделия, пищевые концентраты, чай, кофе, продукты из цельного молока, полуфабрикаты, вспомогательное сырье. Специализированная экспозиция оборудования и технологий. В рамках выставки SWEETS Ukraine/ЛАСОЦІ пройдут профессиональный дегустационный конкурс «Сладкий триумф», семинары, презентации, мастер-классы, оптовая ярмарка сладких новогодних подарков.

**11-14 сентября**

Международный Выставочный Центр

### ALCO + SOFT

Международная специализированная выставка индустрии напитков. Разделы: алкогольные, слабоалкогольные, безалкогольные напитки, соки, кофе, чай, минеральные воды, упаковка, аксессуары, технологии и оборудование для производства напитков.

**11-14 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### T-REX. ТЕХНОЛОГИИ. ОБОРУДОВАНИЕ. МАТЕРИАЛЫ

Международная выставка. Разделы: оборудование и материалы для цифровой, широкоформатной печати, расходные материалы, оборудование, технологии и материалы для изготовления наружной рекламы, графические системы, бумага и картон.

**11-14 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### REX

Международная выставка. Разделы: производство наружной рекламы, рекламно-сувенирная продукция, выставочные стенды,

разработка стратегии, консалтинг, креатив, директ-маркетинговые технологии, BTL-технологии, P.O.S.-материалы, PR-технологии и услуги, средства массовой информации.

**11-14 сентября**

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### KYIV FASHION

Международный фестиваль. Фестиваль включает такие международные специализированные выставки:

#### Киев Экспо Стиль.

Международная специализированная выставка моды и стиля. Разделы: женская, мужская и детская одежда, спортивная и джинсовая одежда, молодежная мода, авторские ателье, модные дома, галантерея, стильные аксессуары.

#### Салон обуви, кожи и меха.

Международная специализированная выставка обуви, кожевенных, меховых и кожгалантерейных изделий. Разделы: женская, мужская и детская обувь, кожгалантерея, средства по уходу за обувью, изделиями из кожи и меха.

#### Киев Текстиль.

Международная специализированная выставка материалов и оборудования для легкой и текстильной промышленности. Разделы: ткани, трикотаж, швейная фурнитура и аксессуары, нитки, пряжа, текстильная галантерея, товары для рукоделия, нетканые, прикладные материалы, ткани для спецодежды и др.

#### Салон белья.

Международная специализированная выставка белья. Разделы: женское, мужское белье, детское белье, купальные костюмы и аксессуары, белье для сна и отдыха, чулочно-носочные изделия, постельное и столовое белье.

**12-15 сентября**

Международный Выставочный Центр

### АКВАМОТОР

Специализированная выставка яхт, катеров и принадлежностей для отдыха на воде. Разделы: лодки, катера, яхты, подвесные и стационарные двигатели, электронное и навигационное оборудование, спасательные средства, экипировка, одежда и обувь для отдыха на воде, страхование и кредитование, сувенирная продукция морской тематики, специализированные издания.

**12-15 сентября**

Международный Выставочный Центр

### ОХОТА И РЫБАЛКА

Международная специализированная выставка. Разделы: охотничье оружие и боеприпасы, снаряжение и принадлежности для охоты и рыбалки, палатки, рюкзаки, спальные мешки, одежда и обувь, снаряжение для дайвинга и подводной охоты, яхты, лодки, специализированные издания, видеофильмы.

**17-21 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### БУМАГА

Международная специализированная выставка. Разделы: бумага: полиграфическая, газетная, офисная, техническая, санитарно-гигиеническая и др., картон, специальные виды бумаги и картона, изделия из бумаги.

**17-21 сентября**

Национальный комплекс «Экспоцентр Украины»

### КНИЖНАЯ ВЫСТАВКА-ЯРМАРКА

Национальная выставка-ярмарка. Разделы: издательство, торговля, распространение книги, дизайн оформления, литература: справочно-просветительская, специализированная, научно-популярная, художественная, детская.

## 18-20 сентября

Международный Выставочный Центр  
**ПЛАСТУКРАИНА**

Международная специализированная выставка. Разделы: машины и оборудование для переработки пластмасс, современные технологии, упаковка и тара, сырье (компоненты и полимеры), пресс-формы и устройства для переработки пластмасс, переработка резины, переработка вторичных отходов, информационные технологии.

## 19-21 сентября

Международный Выставочный Центр  
**ИНДУСТРИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ**

Международная специализированная выставка. Разделы: оборудование и аксессуары для казино, игровые автоматы, оборудование для операций с банкнотами и монетами, детские, развлекательные, музыкальные автоматы, видеосимуляторы, аттракционы, оборудование и аксессуары для бильярда, боулинга, дартса, букмекерские конторы и лотереи, специализированные издания.

## 21-23 сентября

Киевский планетарий  
**ОБРАЗОВАНИЕ И КАРЬЕРА –  
УЧЕБНЫЕ КУРСЫ ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЙ**

Региональная специализированная выставка. Разделы выставки: подготовительные отделения и подготовительные курсы высших учебных заведений; учебные центры и специализированные курсы: курсы иностранных языков, компьютерные курсы; курсы и компьютер для образования; курсы для бухгалтеров; курсы парикмахеров, визажистов и маникюра; развивающие курсы; образование за рубежом; учебники и учебная литература.

## 19-23 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»  
**СТРОИТЕЛЬСТВО И АРХИТЕКТУРА**

Международная специализированная выставка новейших строительных материалов и оборудования, технологий строительства и проектирования. Разделы: проектирование, строительство, кровля и изоляция, фасады, вентиляция и кондиционирование, покрытия для полов, декор стен и потолков, керамика и сантехника, освещение, озеленение, бетон, дорожная и строительная техника и др.

## 25-29 сентября

Международный Выставочный Центр  
**LISDEREVMASH**

Международная специализированная выставка машин и оборудования для лесного хозяйства, деревообрабатывающей и мебельной промышленности. Разделы: машины и оборудование для лесного хозяйства, оборудование для первичной и вторичной обработки древесины, инструмент, услуги предприятиям отрасли.

## 25-29 сентября

Международный Выставочный Центр  
**FURNIEXPO**

Специализированная выставка комплектующих и фурнитуры для производства мебели. Разделы: мебельная фурнитура, комплектующие, материалы, упаковка для мебельной промышленности, услуги.

## 26-28 сентября

Международный Выставочный Центр  
**ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
УКРАИНЫ: НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ**

Международный форум. В рамках форума пройдет специализированная выставка «Энергетика в промышленности Украины».

Разделы: энергетическое машиностроение, промышленная электротехника и электроснабжение, промышленное освещение, энергетика в строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве, на транспорте, в агропромышленном комплексе, альтернативная и малая энергетика, энергосбережение и энергоэффективность.

## 27-29 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»  
**САЛОН ДЕКОРА И ПОДАРКОВ**

Международная специализированная оптово-торговая выставка.

## 27-29 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### EEBC. TELECOM & BROADCASTING

Восточноевропейская выставка и конференция по телерадиовещанию и телекоммуникациям. EEBC – ежегодная международная выставка в регионе Центральной и Восточной Европы и стран СНГ, объединяющая операторов рынка телекоммуникаций телерадиовещания и производителей телекоммуникационных технологий. Разделы: оборудование, услуги, технологии и решения для всех видов связи, широкополосных систем, Интернета, телевидения, телерадиовещания.

## 27-29 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТВОРЧЕСТВА И ХОББИ

Международная специализированная выставка. Разделы: материалы для художников, фотохудожников, архитекторов, дизайнеров, хобби-класс, товары для детского творчества, бумага, краски, принадлежности для черчения, кисточки, аэрографы и принадлежности к ним, сувениры, подарки, поздравительные открытки и др.

## 27-29 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### ИГРЫ И ИГРУШКИ

Международная специализированная оптово-торговая выставка. Разделы: мягкие, пластмассовые, деревянные игрушки, развивающие игры, конструкторы, механические и радиоуправляемые модели, электронные и компьютерные игры, товары для детского творчества, литература для детей, оборудование для детской площадки, детский транспорт, детская мебель и аксессуары, детское питание, одежда и обувь для детей.

## 27-29 сентября

Выставочный центр «КиевЭкспоПлаза»

### РОЖДЕСТВЕНСКИЙ ПОДАРОК

Международная специализированная оптовая выставка. Разделы: новогодняя и рождественская атрибутика, флористика и аксессуары к ней, пиротехника, фейерверки, салюты, гирлянды, изделия из керамики, лозы, стекла, пластика, карнавальные костюмы, сувениры, услуги по организации и проведению новогодних праздников, мастер-классы по рождественской флористике.

## ОДЕССА

### 2-5 августа

Выставочный комплекс Одесского морского вокзала

### ЮВЕЛИРНЫЙ САЛОН

Специализированная выставка-ярмарка ювелирных изделий, украшений, часов и дорогих подарков. Разделы: ювелирные украшения, часы, бижутерия, подарки и сувениры, банковские металлы, столовые приборы в ювелирном исполнении, антиквариат, предметы фалеристики и нумизматики, оборудование для ювелирной промышленности и др.

## ПОЛЬША

### 1-2 сентября

**Варшава**, EXPO XXI Warsaw International Expocentre  
**TAMID**

Выставка недвижимости. Разделы: недвижимость, аренда недвижимости, финансовые услуги, банки и страхование, брокерские и агентские услуги, инвестирование, законодательство, консалтинг.

### 4-6 сентября

**Познань**, Poznan International Fair – Miedzynarodowe Targi Poznanskie  
**NEXT SEASON**

Элитарная выставка одежды и обуви, рассчитанная исключительно на профессионалов. На выставке представлены коллекции одежды будущего сезона, оборудование для легкой промышленности и технологии пошива модной одежды.

### 14-16 сентября

**Краков**, Chemobudowa S.A. Centrum Targowe – Trade Fair Centre  
Chemobudowa-Krakow

### JESIEN

Строительная выставка. Разделы: строительное проектирование и технологии, конструкции, машины и оборудование, кровельные материалы, водопровод и канализация, оконно-дверные проемы, отделочные материалы для внутренней части помещений, санитарно-техническое, отопительное и вентиляционное оборудование, строительная химия, строительные услуги. Одновременно с ней пройдет V Выставка деревянных конструкций Budownictwo Drewniane.

### 29-30 сентября

**Гданьск**, Gdansk International Fair  
**URODA**

Выставка косметики и парикмахерских услуг. Это крупнейшая выставка косметики и парикмахерских услуг в Северной Польше. Сопровождается насыщенной программой. Разделы: средства по уходу за кожей, косметика, парфюмерия, оборудование для салонов красоты, средства по уходу за кожей рук и ногтями, волосами, ногами, ароматерапия, солярии, специализированная пресса.

### 5-7 октября

**Варшава**, EXPO XXI Warsaw International Expocentre  
**GOLD, SILVER, TIME**

Выставка ювелирных изделий, часов и материалов. Разделы: бриллианты, драгоценные камни, изделия из золота, изделия с бриллиантами и жемчугом, хрусталь, часы, упаковка, материалы.

## ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

### 5-8 июля

**Лондон**, Business Design Centre

### NEW DESIGNERS

Это единственная выставка в Великобритании, которая собирает более 4000 молодых дизайнеров, недавно окончивших высшие учебные заведения. Выставка позволит лично встретиться с новым поколением прогрессивных дизайнеров. Разделы: современное прикладное искусство, керамика и стекло, текстиль, ювелирные изделия и драгоценные металлы, дизайн товаров, дизайн мебели, иллюстрации и анимация, графический дизайн, интерактивная фотография, архитектура, дизайн интерьеров, моделирование.

### 7-8 июля

**Бакстон**, The Pavilion Garden

### ARTIST & DESIGNERS FAIR

Выставка декора и дизайнерских решений. Разделы: стеклянные изделия, вышивка, гончарные изделия, елочные украшения, подарки, плетенные изделия, деревянные изделия, картины,

литейные изделия, сувениры, ювелирные изделия, оберточная бумага, шелкография.

### 7-11 августа

**Лондон**, Earls Court exhibition centre

### GREAT BRITISH BEER FESTIVAL

Крупнейший в Великобритании фестиваль пива, на котором представлены более 450 сортов этого напитка. Второе название фестиваля – Biggest Pub.

### 18 августа

**Натсфорд**, Tatton Park

### CLASSIC AND PERFORMANCE CAR SPECTACULAR

Выставка автомобилей. Уже в 21 раз в Таттун-парке проходит одна из самых популярных выставок классических автомобилей в Великобритании. На ней будут продемонстрированы более 2 000 моделей классических, коммерческих и грузовых автомобилей. Участие в выставке принимают около 80 ведущих автомобильных клубов Британии, среди которых Jaguar, Lotus и Mercedes Benz.

### 22-23 сентября

**Лондон**, Olympia Exhibition Centre

### BODY BEAUTIFUL

Выставка красоты и здоровья. Разделы: клиники пластической хирургии, косметика, инъекции, лазерная коррекция фигуры, лазерная коррекция зрения, косметическая стоматология, товары по уходу за кожей, макияж, SPA, массаж, натуральные ингредиенты, здоровое питание, ассоциации, страхование, товары для мужчин, уход за волосами, солярии.

## ФРАНЦИЯ

### 1-2 сентября

**Париж**, Paris Expo Porte de Versailles

### ALARME. PROTECTION. SECURITE

Специализированная выставка по электронным системам безопасности, защите от краж и взломов, личной безопасности, пожарной охраны.

### 4-8 октября

**Париж**, Paris Expo Porte de Versailles

### SALON DE LA PHOTO

Это больше, чем просто выставка. Это, прежде всего, уникальная возможность встреч и обмена опытом между пользователями – профессионалами и любителями фотоиндустрии.

## ГЕРМАНИЯ

### 11-12 сентября

**Кельн**, Koelnmesse – Cologne exhibition center

### FUNDS & FINANCE

Выставка инвестиционных фондов. Выставку посетят управляющие банками и финансовыми компаниями, трастами, институциональные инвесторы, а также многие другие участники финансового рынка.

## РОССИЯ

### 5-12 сентября

**Москва**, Сокольники, КВЦ

### ЮВЕЛИР

Московская международная ювелирная и часовая выставка, входящая в число крупнейших в мире. Разделы выставки: ювелирные украшения из золота и платины, бриллианты, цветные драгоценные и полудрагоценные камни, жемчуг и изделия с жемчугом, столовое серебро, предметы интерьера и др.