

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЖЕНЩИНЫ И ПОЛИТИКА

- 2 **Инга Легасова:**  
Созидательный код России —  
«объединяй и процветай»!

## ЭКОНОМИКА И ЭКОЛОГИЯ

- 4 Елена Мякотникова  
о профессионализме,  
экологии и самом большом  
достижении в жизни
- 10 **Жанна Перевалова:**  
Сегодня, готовность  
к изменениям — это условие  
сохранения и развития бизнеса

## ОБРАЗОВАНИЕ И КУЛЬТУРА

- 16 Елизавета Лихачева о жизни  
в искусстве, ответственности  
и безусловности любви...
- 22 **Юлия Вепринцева:**  
«Мы в России можем делать все!»

- 28 **Константин Тимченко**  
Уникальный опыт: как учить  
историю не только по учебнику

## МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

- 34 **Ольга Шевелева**  
Как вести переговоры  
с китайскими партнерами:  
правила делового этикета

Не дать восторжествовать  
принципу «разделяй  
и властвуй», но укрепить  
принцип — «объединяй  
и процветай



стр. 02



Я ответственно говорю,  
что в России меры  
поддержки материнства  
и детства — одни из  
самых лучших в мире

стр. 04

Кто не изменился, тот  
в нынешнее время  
выжить не сможет. Время  
требует моментальных  
трансформаций



стр. 10



Надо гордиться сво-  
ей страной и своими  
людьми — и делать это  
безусловно. Настоящая  
любовь безусловна

стр. 16

Женщины занимаются  
очень сложным,  
мужским бизнесом,  
и у них это прекрасно  
получается



стр. 22

# Созидательный код России — «объединяй и процветай!»

Мы живем в сложное время, так как мир резко меняется на наших глазах. Разрушены идеи о торжестве бесклассового общества, о дружбе народов, об универсальном характере денежных отношений. Даже казавшиеся неизменными права собственности, нормы международного права, институты гражданского общества переживают сегодня серьезный кризис из-за политики двойных стандартов.

Морально-нравственные нормы стали кое-где приобретать выборочный характер и потеряли универсальность применения. На наших глазах завершается распад мировой колониальной системы, а на ее руинах начинается формирование «антиколониализма» — нового явления, когда бывшая колония начинает управлять метрополией.

На смену двуполярному миру СССР — США уверенно приходит многополярный мир, состоящий из нескольких видов цивилизаций, о чем писал более 30 лет назад С. Хантингтон, автор теории столкновения цивилизаций. Он выделил всего восемь базовых цивилизаций, которые определяли и будут определять будущее человечества: Синская (китайская); Японская; Индуистская; Исламская; Православная; Западная (англо-саксонская); Латиноамериканская; Африканская.

В центре каждой цивилизации находится «стержневое государство», правящая элита которого определяет развитие этой цивилизации и ее культурные коды. Борьба между цивилизациями носит длительный характер и связана с заменой культурных кодов одной цивилизации на другие, либо с разрушением конкрет-



*Инга Валерьевна Легасова — член Правления Международного Союза Православных Женщин, председатель Правления и генеральный директор Союза Женских Сил по поддержке гражданских инициатив и проектов*

ной цивилизации. Технологии разрушения цивилизаций хорошо известны миру еще со времен гибели Египетских царств и Римской империи. Так, римский сенат сформировал **базовый принцип «разделяй и властвуй»**, который применил на практике первым Гай Юлий Цезарь, когда столкнул лбами отдельные германские племена в I веке до нашей эры, а потом разгромил их поодиночке.

Механизм восточно-славянского общинного противодействия этому принципу также хорошо известен — с древних времен кулачных боев каждый знал и знает с младых ногтей о том, что пальцы, сжатые в кулак эффективнее раскрытых и растопыренных пальцев, и что вместе общине проще выжить и выстоять перед недругом, чем поодиночке ка-

ждому ее участнику. Поэтому с древних времен на Руси общинный принцип объединения всех полезных обществу сородичей ради выживания и процветания помогал не погибнуть, а выстоять в самых сложных ситуациях, несмотря на многочисленные попытки внесения раздоров извне и изнутри между сородичами.

Разница подходов **«разделяй и властвуй»** и **«объединяй и процветай»** и стала главной причиной многовекового неприятия апологетами концепции «разделения» активно развивавшейся России во всех ее общественно-политических и экономических статусах на протяжении многих веков.

В конце XX столетия сторонниками концепции «разделяй и властвуй» были разработаны принципиально новые механизмы трансформации общественного сознания, в которых двойные стандарты, подмена понятий, фейки, ложь и другие методы дезинформации стали обычными рабочими механизмами прямого обмана и разобщения людей. Телевидение для людей старших поколений и интернет для молодежи были превращены в главные источники короткоживущих, отрывочных и мозаичных «знаний» о происходящем в мире, не позволяющих человеку создать целостную и устойчивую картину мира.

Мозг человека лишился возможности сфокусироваться на тех или иных событиях и обстоятельно их обдумать и проанализировать. А огромный поток противоречивых данных, который ежесекундно обрушивается на человека, вызывает у него включение защитных меха-

низмов, ограничивающих способность мозга воспринимать все новую и новую информацию. В результате возникают ситуации, когда несколько человек, посмотревших один и тот же видеоматериал, воспринимают и интерпретируют его совершенно по-разному, поскольку фиксировали свое внимание на разных видео или фото кадрах.

Это все тот же механизм «разделяй и властвуй», но внедряемый уже массово в индивидуальное сознание людей. В результате многочисленные, почти всегда ложные, разновекторные и разноплановые трактовки сложной нынешней внешнеполитической и экономической ситуаций зачастую приводят ко взаимному непониманию людей, к серьезным конфликтам и ссорам между ними в семьях, на работе, в обыденном человеческом общении и в целом раскалывают наше общество на как бы «своих» и как бы «не своих», на «людей» и «нелюдей», что и является современным ярким проявлением вредоносных технологий принципа «разделяй и властвуй».

Эти разрушительные технологии недругов нашей страны имели своей целью сначала крах Российской Империи, затем распад СССР, а теперь имеют целью развал Российской Федерации и уничтожение всей Православной цивилизации, в которой стержневым государством с древних времен и является наша страна.

**Что же делать?** Начинать надо всегда с самих себя. Надо научиться концентрироваться, фокусироваться на главном, а не отвлекаться на несущественное. А главное для женщины — это ее семья, ее дом, ее работа. Собственно, основное предназначение женщины — это продление рода, которое требует создания семьи. Даже если семья неполная, все равно это базовая ячейка человеческого общества и основа государства.

Семья сразу накладывает на женщину массу обязанностей. Домашняя работа занимает тот небольшой остаток времени, кото-

рый остается у любой работающей женщины после возвращения в свой дом. Поэтому все действия женщин, и главное, воспитание детей требуют жесткого планирования времени, что чаще всего исключает расфокусировку сознания женщины, дисциплинирует ее быт.

Женщина от природы наделена интуицией — особым даром, данным ей как хранительнице рода, защитнице своих детей. Она часто ощущает себя одним целым с Высшим Сознанием, которое находится вне времени и пространства, по ту сторону бытия и небытия. Именно это помогает ей не метаться бессмысленно в материальном и виртуальном мирах, не кидаться безумно в соцсети, не плавать постоянно в море интернета, пытаться ухватить мусорную информацию, заполонившую умы людей.

Психически здоровая и психологически устойчивая женщина бессознательно или сознательно старается держаться в фокусе света, излучаемого Высшим Сознанием, и сохранять в этом фокусе свою семью и свой дом. Именно женщина направляет всех членов своей семьи на совместную созидательную работу и именно женщина становится фактором единения в семье, в обществе, и тем самым ядром любого стержневого государства, которое есть в любой цивилизации.

Вспомним наших прабабушек, бабушек, мам, которые ни минуты не сидели без дела, и с раннего детства приучали своих детей, внуков и правнуков к совместной работе и к радости, которую дает совместный труд. Мы все знаем, что осознанное занятие своим делом — лучшее лекарство от всех наваливающих на нас время от времени проблем, и только уйдя с головой в свою конструктивную и полезную для людей работу, мы начинаем с благодарностью и добротой ощущать себя частью единого целого, называемого людьми по-разному: Высшим Сознанием, Высшим Разумом, Природой, Богом. А это единение с Высшими силами, излучаемая

нами доброта и благодарность дают нам мощную защиту от всех сил зла, от всех недругов.

Семья — базовый элемент цивилизации. Когда-то Ф. Достоевский говорил, что «Красота спасет мир». Но мне кажется, что в XXI веке мир смогут спасти осознанные людьми доброта, благодарность, любовь и созидательный труд. А более 100 лет назад К. Циолковский писал о том, что «в Золотой век войдут люди, которые научатся объединяться. И объединение имеет тоже свой закон: две ауры усиливают друг друга в семь раз, если люди — единомышленники, волна одинаковая, в одну цель направлена. три человека — в семь в квадрате, то есть в 49 раз. Если четыре человека — они усиливают друг друга в семь в третьей степени — в 343 раза! Поэтому чем больше людей, тем ценнее каждый следующий, он умножает силу во много раз. Коллектив — великая сила!»

Сегодня идет великая борьба за выживание не только нашей страны, но и всей Православной цивилизации. И семья, как базовый элемент этой цивилизации, играет в деле ее сохранения главную роль. И наша, женская главная задача сегодня — осознанно сохранить наши семьи, наше общество и наше государство в единении. Не дать восторжествовать разрушительному принципу «разделяй и властвуй», но укрепить в сознании наших мужей, детей, родных, близких, друзей, коллег и знакомых созидательный принцип «объединяй и процветай». Когда мы бессознательно поддаемся разобщению извне и изнутри, мы ослабеваем как личности, как семья, как общество и как государство. Но когда мы осознанно едины в наших мыслях, устремлениях, целях и морально-нравственных нормах, мы сильны. Давайте оставаться едиными и сильными в нашем понимании правды, нравственности, морали, справедливости, веры и верности своим традиционным ценностям. Это вполне в наших женских силах. ■

# Елена Мякотникова о профессионализме, экологии и самом большом достижении в жизни

Общение с представителем России в Женской «двадцатке», членом рабочей группы по климату W20 при G20, Еленой Мякотниковой, — лучший способ подзарядиться позитивной энергией и избавиться от ощущения усталости, если вдруг у вас случаются такие моменты. Глядя на Елену Александровну, понимаешь, что такое настоящая современная женщина: это образец органичного сочетания высокого профессионализма, эмоционального интеллекта и женского обаяния. Она не только прекрасно разбирается в точных науках, но и сделала великолепную карьеру, растит троих детей, успешна в семье и остается милой, женственной, улыбчивой и очень доброжелательной.

— Елена Александровна, готовясь к нашей встрече, я прочитала ваши заметки в соцсетях, послушала записи выступлений и постаралась мысленно представить, в каком ритме Вы живете и какой круг вопросов курируете. Не буду скрывать, меня не просто впечатлил масштаб задач, но, точнее говоря, обескуражил. Представить себе, что вот такая ответственность на женских плечах уже не просто. Но сейчас, при личной встрече, я ощущаю, какую вы излучаете энергию и позитив — и это тем более поражает. Как вы входите в такое ресурсное состояние, чтобы бороться не только за кли-

мат в планетарном масштабе, но и создавать комфортный климат в общении с людьми?

— Я из ресурсного состояния не выхожу. (смеется)

— До начала интервью вы коротко рассказали, как, уже будучи в отпуске, успели приехать и выступить на форуме «Россия-Африка» в Санкт-Петербург, вернуться в Москву и попасть на аудиенцию к министру, долететь на Шри-Ланку и оттуда в онлайн-формате продолжить работу на форуме...

— И все это ровно за день до свадьбы моей старшей дочери, которую

я, как вы понимаете, ни под каким предлогом не могла пропустить.

— То, что вы с мужем растите троих детей — предмет особого интереса и восхищения. Большая крепкая семья — немаловажный показатель женского успеха. Давайте все-же попробуем разделить в нашей беседе то, что в вашей жизни, вероятно, неразделимо: работу и семью. Вы представитель России в Женской двадцатке (W20). Ваша тема — сохранение окружающей среды, климатические проекты, восстановление лесов. Какие инициативы в этом направлении реализуются?



— В 2022 году Женская «двадцатка» была одной из немногих рабочих групп, которая смогла подписать свою итоговую декларацию. И там же мы предложили создать отдельное направление работы по климату, которое было включено и в итоговое коммюнике.

В этом году соответствующее направление было создано. Это направление возглавила профессор Нарния Болер-Миллер из Южной Африки, под руководством которой и был выпущен итоговый документ. В него вошли лучшие глобальные практики, предложенные Россией. В частности, это создание нашего реестра углеродных единиц,

а также необходимость гармонизации реестров между Россией и африканскими странами, странами Азии и так далее.

Даже предварительные итоги впечатляют: наши предложения, которые вошли в итоговый документ Женской Двадцатки в части климата, за первые дни получили 63 млн просмотров в 27 странах. Это значит, что есть живой интерес, что этот интерес огромен. Важно, что климатическую повестку не коснулись санкции, что позволяет совместно бороться с глобальным потеплением и обмениваться лучшими практиками, опытом, а также сотрудничать в области де-

карбонизации. На саммите W20 был представлен доклад о деятельности нашей страны и в отчете о лучших глобальных практиках 2023 в Women Led Development Transform, Thrive, and Transcend мы рассказали о развитии декарбонизации в нашей стране и нашей компании.

— *Давайте поговорим о женской повестке...*

— На большой двадцатке мы обсуждали глобальные практики. И я ответственно говорю, что в России меры поддержки материнства и детства — одни из самых лучших в мире. То количество отпускных дней по уходу за ребенком, которые у нас предоставляет государство, беспрецедентно. Такого количества бесплатных детских садиков и яслей, которое есть в стране — нет нигде. Но, при желании, можно пристроить в детский сад ребенка и сразу приступить к работе. Безработицы нет. Ни в одной стране, даже в Америке, такого нет. Там место в детском саду стоит от двух тысяч долларов в месяц. И почему мамы уходят с работы и становятся домохозяйками? Не потому, что им так хочется отказаться от карьеры и не работать, а потому что за двух детей платить четыре тысячи долларов только за садик — это роскошь. Мало кто может себе такое позволить.

— *Какие предложения сделала наша делегация? Что понравилось из предложений других участников «двадцатки»?*

— Никто никому ничего не навязывал. Все показывали свои лучшие решения. Например, в Японии лучшее решение — это детские садики, которые они строят вместе с домами престарелых, создавая между ними безбарьерную среду. Таким образом, мотивируя стариков максимально общаться с детьми, а детей — общаться с пожилыми. И они зафиксировали улучшение качества



жизни и ее пролонгацию. Например, когда у 90-летней бабушки, которая уже не может передвигаться без помощи коляски, начинается коммуникация с трехлетним малышом, за год у нее меняются медицинские показатели — появляется вкус к жизни, желание и смысл о ком-то заботиться. Я далека от мысли, что все решения других стран могут легко прижиться на чужой почве, но это повод посмотреть, проанализировать лучшие из них.

— **Мы затронули тему молодых семей, но не раскрыли ее до конца. Какую поддержку необходимо оказать молодым семьям, чтобы они могли благополучно жить, делать карьеру, рожать детей..?**

— Это зависит даже не от страны, а от территории. В Китае достаточно сильна поддержка со стороны бабушек — эта помощь бесценна. Кстати, такое было и в СССР. В индустриальном городе в Китае вы не увидите на лавочках молодых женщин с детьми — везде с внуками гуляют бабушки. Бабушки и дедушки

выполняют свою социальную роль после того, как уходят на пенсию — это занятие с внуками. У нас в стране такие бабушки редкость. Я уверена, что в решении демографических вопросов нужно рассматривать бабушку как реальную помощь, давать возможность уходить вовремя на пенсию.

Как пример — Турция. Там когда решался вопрос выравнивания пенсионного возраста, турки очень жестко воспротивились, потому что предположили удар по демографии. Бабушка, которая уходит в 55 на пенсию, полна сил и активна. Для общества лучше, если она будет заниматься внуками, чем продолжит работать. Понятно, что много зависит от национальной и территориальной идентичности — в разных территориях это по-разному. Социальный статус тоже различный. Понятно, что 25-летняя женщина, работающая в большой корпорации, не нуждается в такой же поддержке, как ее ровесница из дальней глубинки, где возможностей зарабатывать немного.

Меры поддержки должны быть кластеризованы. Они не могут быть едиными для всех. Мое субъективное мнение, что для нача-



ла нужно проанализировать мировые практики, собрать в единую систему и посмотреть, что в кластерах нашей необъятной России больше всего приживется, и что нужно людям. Идти от потребности — и только после глубокого анализа заниматься внедрением. Невозможно осчастливить одинаково всех. Меры поддержки должны быть структурированы по-разному и кастомизированы.

— **И какие органы власти могут это осуществить?**

— Это межведомственное взаимодействие, в котором нужно объединить решения минтруда, минсоцзащиты, минздрава и министерства просвещения.

— **Как сделать многодетность трендом?**

— Надо объяснять, что каждый ребенок — это как новая жизнь в компьютерной игре. Ты с ним открываешь новый мир. Ты делаешь непривычные вещи. Я верю в многодетность, в большие семьи, где дети

учатся друг у друга, родители учатся у детей. Многодетные семьи — это основа для долгосрочной, устойчивой экономики.

В мире, как вы знаете, возраст первых родов и первых семейных отношений сдвигается. Мы видим страны, где 35 лет — средний возраст вступления в брак и рождения первого ребенка. В России тоже эта тенденция присутствует, но не столь кардинально.

В больших городах — Москве и Петербурге это проявляется больше, в южных регионах замуж выходят и рожают раньше. Благодаря развитию медицины, молодежь может нормально совмещать материнство, карьеру, социальные активности...

— **Вы-то вообще ни разу не были в декрете, хотя растите троих детей.**

— О! Ну, я не показатель. У меня вообще в жизни так, что как только я построю планы, все случается с точностью до наоборот. Например, свой первый декрет я планировала

как положено. Заранее. Представьте себе — я финансовый директор крупнейшей телекоммуникационной компании...

Я определила для себя, что потратила 10 лет на карьеру и достигла определенных высот и решила все-таки заняться семьей. При этом мой муж прекрасно зарабатывал. У него собственная компания по логистическому бизнесу. Мы с ним работаем в совершенно не пересекающихся сферах.

Мы с мужем вместе с 16 лет, в 21 год мы поженились. Все идеально. И вот в 29 лет, когда наступила долгожданная беременность, я решила выдохнуть, уйти в декрет, как положено, поставить точку в карьере и собиралась быть женой, мамой, сфокусироваться на этом. У меня новый виток в жизни и есть желание продолжить образование. Я специально поступила в США, в университет, на педиатрию и на школьную педагогику, совмещая учебу онлайн и офлайн. Со стыдом должна сказать, что мое четырехлетнее образование растянулось на восемь лет — как





говорит дочь; мама, ты четырежды в второгодница. Но за это время я успела родить двоих...

В общем я пришла к акционерам, сообщила, что я беременна, срок пять недель и пусть подыскивают мне замену — я собираюсь в декрет. У нас в руководстве компании были одни мужчины. Отнесли они

к этому без энтузиазма: «Пять недель? Это сколько?».

Я призналась, что узнала про беременность позавчера, но решительно настроена на декрет. Через восемь месяцев мне рожать и я готова передать дела заму. Меня просили не спешить — поговорим после дня рождения, потом после октябрьских праздников, потом после ноябрьских праздников, потом после нового года... А я хожу на работу — и так до 8 марта. Ну там уже некуда было откладывать. И мне срок родов поставили на 2 апреля. Но начальство отвечает — поговорим после майских. Как это?! Мне в апреле рожать! Мои начальники удивились — как-то быстро девять месяцев пролетели. «Ну надо как-то потерпеть!», — говорят мне. Это как потерпеть?! В итоге они все-таки перенесли совет директоров на конец марта. Я подготовила документы к этому совету, все сделала — и уже понимаю, что от меня ничего не зависит, мне пора рожать. Мне никто не

подписывает документы на отпуск, а счет идет на дни! Это было в 2004 году — коляска не куплена, ничего не готово! В итоге 2 апреля я так и не родила и 4 апреля вышла на работу. Надо мной все смеялись — можешь потерпеть, если захочешь. Родила я 7 апреля. Свое первое рабочее совещание я проводила из роддома. Мне привезли пиджак, ноутбук, камеру прямо в палату. Я поверх родильной рубашки надела этот пиджак — при том, что я 7 родила, первая моя видеоконференция состоялась 8 апреля.

— **Вот это история! И как вы справлялись? Кто помогал?**

— По мере возможности — муж, но была няня, конечно, иначе бы я не справилась. Ребенка я брала с собой в командировки — с полутора лет.

— **Это же просто невероятно!**

— Мне везло с людьми — все были доброжелательными, старались помочь, мне повезло с мужем, с род-



ственниками, с ребенком и со вторым ребенком мне повезло и с усыновленным ребенком повезло. Все прекрасные!

— **Второй ребенок у вас родился когда?**

— У меня два самодельных ребенка. Родились с разницей в три года. С мужем мы говорим, что две дочки у нас самодельные, а сын рожденный сердцем. Ему сейчас 10 лет, усыновили его в 2 с половиной годика. Старшей сейчас 19 — вот только что замуж вышла.

— **Делаю из вашего рассказа вывод, что вы с мужем оба с характером. Нескучно живете.**

— О, Да! Муж мой на юбилее свадьбы пошутил: выступил с тостом и сказал, что в нашей семье 98% решений принимает жена. Я так удивилась. А он речь длинную затеял: начал перечислять, что за решения. Какие купить шторы, куда поехать в отпуск, что надеть на вечер, что приготовить, какую мебель купить.... И он подвел итог: зато те 2%, которые в нашей семье принимаю я — они действительно имеют значения. И точка! Муж редко что-то требует, и всегда со всем соглашается, когда дело касается неважного: одежды, быта, мелочей. Но если он сказал — все! Это железно, исти-

на в граните. Мы все делаем, как он сказал. 30 лет почти вместе.

— **Вы сказали однажды, что девочка должна играть на музыкальных инструментах, знать языки, искусство, математику, физику, программирование, уметь плавать, играть в гольф, танцевать, кататься на горных лыжах и заниматься дайвингом. Так? И вы все это сами умеете?**

— Конечно!

— **В вашей семье дети уже определились в области профессии?**

— Старшая на третьем курсе ВШЭ — она математик. Она уже разработала свой стартап. Но со мной не советуется. Она охраняет свои границы, и я с уважением к этому отношусь. Я ей предлагаю — от меня, как от консультанта может быть большая польза. А она не спорит, но уточняет, что ей важнее, чтобы я была ей мамой, а не консультантом. Советы бесценные, спасибо большое, но лучше сама.

— **А младшая дочь?**

— Она в 11 класс идет. Пока не знаем, какую профессию выберет. Очень творческий человек, увлекается программированием, рисует великолепно. Программирование — это как с языками. Если ты знаешь код и понимаешь, как он написан, ты

уже можешь написать свой. Просто это всего лишь один из языков.

— **Вы тоже проявляли самостоятельность? Учились на отлично? Пошли в Академию Госслужбы? Это родители повлияли?**

— Нет. У нас так не принято. В нашей семье принято делать выбор самостоятельно, если совершила ошибку — сама и исправляй. С детьми я тоже так поставила вопрос. Средняя дочь идет в 11 класс, ей нужно решать с ВУЗом. Я самоустранилась категорически. Говорю, что мы поддержим любое ее решение. Но это решение должна принять она сама и отвечать за это решение ей. Я ей говорю — перед тобой открыты все двери, я не хочу влиять.

— **У вас ответственная работа и напряженная общественная деятельность. Как вы успеваете общаться с детьми и кто занимается их воспитанием?**

— Мы выстраиваем траекторию занятий. Конечно, берем репетиторов. У нас обязательное общение вечером. Как правило, это за ужином — так что не удастся отказать от еды после 20.00. Очень важно, что мы вместе проводим отпуск. В отпуске стараемся как можно больше двигаться — спорт, путешествия, хорошая физическая нагрузка. В городе этого маловато. Отпуск всегда активный. Семейный день — воскресенье. Это святое правило. Что бы ни было на работе, я должна быть с семьей. В компании у нас соблюдается это правило — сотрудники в воскресенье отдыхают. Отпуск мы проводим и в поездках, и в дачных хлопотах. Собрать яблоки и сварить варенье — разве это не удовольствие!?

— **Вы много в жизни успели и в карьере опередили многих мужчин. А чем особенно вы гордитесь?**

— Детьми, семьей. Это моя самая большая гордость и самое большое достижение в жизни. ■



# Сегодня готовность к изменениям — это условие сохранения и развития бизнеса

Генеральный директор двух известных в России предприятий: фабрики серебра «Аргента» и легендарного российского завода «Кольчугинский мельхиор» — Жанна Владимировна Перевалова, кандидат экономических наук, учредитель и председатель правления «Центра экологических инициатив «Начало», член экологического совета при губернаторе Владимирской области, член Совета ассоциации «Гильдия ювелиров России». Эта хрупкая, красивая женщина уже не первый год успешно руководит немалыми предприятиями. Мы попросили Жанну Владимировну рассказать о том, как ей это удается и каковы перспективы развития бизнеса в наше нестабильное время?

## К СВЕДЕНИЮ

**Фабрика серебра «Аргента»** — лидер российского рынка по производству посуды, столовых приборов и сувениров из серебра. Сегодня «Аргента» — это неповторимый фирменный стиль, проявляющийся во всем: от производства экологически чистого продукта безупречного качества до методов работы с покупателем, от дизайна до безопасности и удобства использования изделий. Компания поддерживает лучшие традиции производства столового серебра, представляет ассортимент в виде коллекций с уникальным смысловым и тематическим наполнением.

**«Кольчугинский мельхиор»** — известный со второй половины XIX века российский завод — изготовитель посуды и столовых приборов из цветных металлов (латуни, мельхиора). Из продукции кольчугинского завода наиболее известны чайники, столовые наборы, подстаканники, самовары и инвентарь для железнодорожного транспорта. В XX веке предприятием освоено покрытие из драгоценных металлов (золото, серебро). Завод применяет собственные технологические ноу-хау, имеет собственную лабораторию по разработке и совершенствованию технологических процессов.

— **Жанна Владимировна, сколько человек работает у Вас на двух производствах?**

— На обеих производственных площадках, включая отделы продаж, маркетинг и все сервисные службы, у нас

работают около 300 человек. И «Аргента», и «Кольчугинский мельхиор» — известнейшие бренды, последний входит в десятку лучших в нашей отрасли.

Бренду «Кольчугинский мельхиор» более ста двадцати лет и им

вполне может гордиться Россия. В нашей стране нет человека, который не держал бы в руках вещь от «Кольчугинского мельхиора» — все знают его по подстаканникам в поездах. Это имеет исторические корни: когда премьер-министр Витте предложил идею сделать все для безопасности поездов, именно купец Александр Григорьевич Кольчугин начал серийный выпуск подстаканников. Так кольчугинские подстаканники

Да и не только там, всю историю можно прочитать на наших подстаканниках — это любимый подарок к празднику, юбилею, важной дате. Кстати, на государственном уровне в каждую знаменательную дату выпускали специальные подстаканники.

Не менее известны и кольчугинские столовые приборы, почти каждая советская семья имела нарядный посеребренный столовый при-

бор — вещь дорогую, которая передавалась по наследству и качество было такое, что люди активно пользуются по 30 лет тем, что получили в наследство от бабушек, а посеребрение не сходит.

— **«Аргента» более молодое предприятие?**

— «Аргента» на рынке — чуть больше 20 лет. Бренд завоевал симпатии российских потребителей, он любим в ближнем зарубежье и в дальнем...

— **Как вы стали директором двух фабрик?**

— Я совершенно случайно стала генеральным директором производственных предприятий. Я никогда не думала о том, что смогу возглавить производство. Для меня это была чуждая среда. По первому образованию я филолог, а второй диплом — бухучет и аудит, позднее защитила кандидатскую диссертацию по специальности финансы и кредит.

Я читала лекции, сопровождала проекты, составляла бизнес-планы, просчитывала ситуации. Работая над венчурными проектами в компании «Русское золото» я и столкнулась с фабрикой серебра под брендом «Аргента». На тот момент это был проблемный стартап и я знала о нем все. В определенный момент случилось так, что команда управленцев покинула проект в полном составе и собственники оказались в трудном положении. Попросили меня временно возглавить фабрику, поскольку я была в курсе всех партнерских договоров и платежей. Договорились, что я поработаю месяца три, кризисным управляющим пока они найдут настоящего директора. Так эти три месяца вылились в более чем 15 лет.

— **А не страшно было начинать?**

— Очень страшно! Я абсолютно городская житель, поехать за 180 км от Москвы — это уже было испытанием... На фабрике, в цехах все гре-

мит, все в движении. Поначалу это был шок. Успокаивало, то, что я считала, что надо продержаться всего три месяца. Кстати, меня не заставляли ездить на производство. Просто вести экономически этот проект было достаточно. И тут я поняла, что мне все это интересно — цеха, люди, какие-то технологические процессы... И меня подкупило и завожило то, что можно увидеть, потрогать результат работы — был кусок металла, а стал великолепный

цветок. Это потрясающе! Это волшебство меня очаровало.

— **И в итоге, Вы обосновались рядом с заводом и уехали из Москвы.**

— Не совсем. У нас есть офис в Москве и тут я провожу много времени но и рядом с фабрикой у меня есть дом, где я бываю не реже чем в Москве.

— **Вы пришли на фабрику в сложное время — сколько было кризисов потом.**



— Да, мы пережили не один кризис, были и взлеты и падения. Мне кажется, что жизнь вообще это всегда взлеты и падения. Спокойных было несколько лет и они пролетели мгновенно. Мы прошли опасности и нашли возможности. Я могу с гордостью сказать, что в «Аргенте» у нас не было периода, когда мы вошли в убыток. Был период, когда мы замедлили рост.

— **Ваша продукция специфичная. Столовые приборы, конечно, нужны людям. Но, с другой стороны — это не товары первой необходимости. Во время кризиса покупательная способность резко падает. Как выруливали?**

— Находили маркетинговые ходы. В кризис сыграло то, что наша продукция из драгметалла. Когда рубль резко потерял в стоимости, люди стали вкладываться в серебро. Мы быстро сориентировались и начали позиционировать свою продукцию как выгодное инвестиционное вложение. На тот момент мы потеряли прибыль. Вынуждены были продавать драгоценные металлы ниже биржевой стоимости, но нам удалось выровняться. Из первого кризиса мы вышли без убытка и с ценным опытом.

— **А второй кризис?**

— Мы пережили заметное падение, но вовремя сориентировались — выпустили ряд новых линеек, сделали наш товар подешевле, более доступным. Оказалось, что в этот кризис в нашу пользу сыграл совсем другой запрос — на художественный уровень изделий. И нас выручили наши постоянные клиенты, которые нас полюбили, собирают коллекции наших изделий, ежегодно следят за обновлением каталога.

— **Кроме того, вы в свое время выбрали курс на экологию...**

— Ставку на экологию мы сделали масштабно — мы отказались от гальваники, которая содержит цианиды и химию, оставили только чистое серебро, безо всяких добавок.

В сплаве с серебром бескислородная медь — и все это очень полезно. Мы создали новую коллекцию столовых приборов для детей. Помимо того, что эта посуда очень красива и изготовлена из экологически чистых материалов, она, благодаря особому рельефу, помогала раннему развитию детей. Объясню — разрабатывая инновационную тактильную коллекцию, мы создавали инструмент со специальными выпуклыми изображениями. Контакт ребенка с тактильными элементами ускоряет процесс развития речи и мелкой моторики рук, а также способствует развитию вкусовых рецепторов. Все это подтвердили педиатры, психологи, логопеды, которые очень высоко оценили нашу идею. Это очень интересный инновационный проект.

— **Вы с этой коллекцией вышли и на международный рынок.**

— Вы совершенно правы. Это были легкие, доступные даже по тем временам, ложки. Они были легче обычных в полтора раза. Вы же понимаете, что при покупке столового серебра вы платите за вес. А мы облегчили свои ложки — и это их удешевило. Но самая главная особенность, что это было инноваторское решение. Прошло более 5 лет — и вот только что на нас вышел медицинский центр, который предложил сделать серьезный совместный проект — провести исследования, которые подтвердят эффективность всех этих свойств..

— **Чтобы просчитывать все эти особенности спроса, удерживать предприятия на плаву, нужна единая команда. Удалось собрать и сплотить вокруг таких людей — ваша команда работает на результат?**

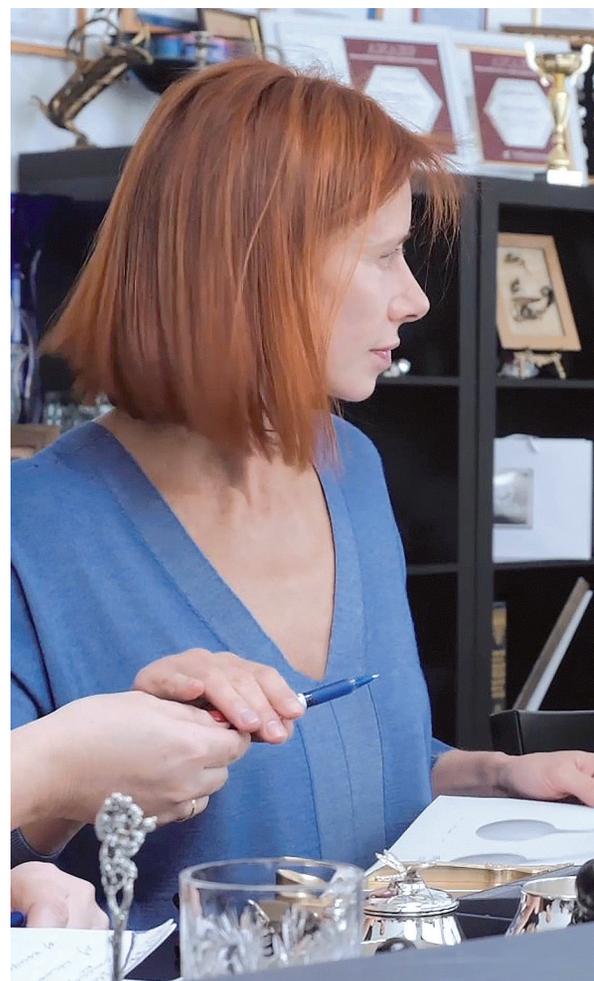
— У нас есть костяк, команда единомышленников, которая живет этим делом. Я сама себя поймала на том, что работа занимает огромную часть моей жизни и мне это очень интересно делать. Надо признаться, что это стало образом моей жизни, а не работой в обычном понимании. То

же я вижу и у своих коллег. Вижу, что они живут этим проектом. Материальное вознаграждение, конечно тоже играет роль. Кстати, преданных компании людей достаточно много и среди рабочих. По моим представлениям, порядка 30% людей именно лояльны компании, для них компания также, как и для меня — это важная часть жизни.

— **Люди работают по многу лет? Как у вас с кадрами: нет фактора нестабильности в коллективе?**

— У нас очень долго люди работают. Текучки практически нет. Если люди меняют место жительства или уходят на пенсию — это нормально.

Мы очень серьезно относимся к кадровому вопросу, топ менеджеры, регулярно заглядывают на производство. Я тоже часто захожу в цех, знаю своих рабочих, мы общаемся и я не устаю подчеркивать, что все



мы плывем в одной лодке. Все должны понимать, для чего и что происходит на предприятии, элемент осознанности очень важен. Мы стараемся делать все возможное, чтобы люди были в курсе происходящего. Если у нас проходит выставка — ее посещают все желающие, мы организуем выезды, транспорт, присутствие — создаем условия, чтобы они были в одной команде.

— **А как вы пережили ковид? Производство не останавливали?**

— Мы не останавливали производство в ковид. Мы предлагали людям сделать перерыв, предупреждали о рисках. Но большинство решили продолжить работу. Так как мы на режимном заводе, нам официально разрешили не останавливаться.

— **Сейчас очередной этап испытаний — мы оказались в изоляции от**

**всего мира из-за санкций. Вы импортозависимое производство?**

— Я не скажу, что все прошло легко и безболезненно, но мы почти все вопросы решили, хотя приходилось отрезать налаженные связи.

У нас стоят японские, швейцарские, немецкие станки, итальянское оборудование которое нужно обслуживать. Все они работают лучше на оригинальных запчастях и своих расходных материалах.

Но приходится приспособляться и нам пришлось пройти период турбулентности. В первую очередь мы искали аналоги в России и дружественных странах. Кстати, за счет этой работы мы вышли на российские предприятия, которые сделали нам заказы, мы сумели найти резервы.

— **Вы провели модернизацию в целях отказа от части импортного**

**оборудования и перехода на отечественные или китайские аналоги?**

— У нас постоянно идет дозакупка оборудования. Надо понимать, что кто не изменился, тот в нынешнее время выжить не сможет. Время требует моментальных трансформаций. А что не меняется, то погибает. Готовность к изменениям — сегодня это условие существования, выживания бизнеса.

— **Как это сказывается на ассортименте продукции? Обновляется линейка? Открываются новые направления производства? Как с этим дела обстоят?**

— Я бы охарактеризовала нашу ситуацию так — мы мониторим все пространство вокруг. Если появляются новые возможности, мы стараемся их не упустить. Мы относимся к НХП — по определению должны быть очень традиционны. Но у нас очень интересная ситуация. С одной стороны, у нас крепкие корни, которые мы оберегаем, а с другой стороны мы хотим, чтобы и крона наша всегда зеленела, колосилась, была свежая поросль... Это и придает нам творческого азарта, поэтому работать на нашем производстве интересно.

— **Что превалирует традиции или новые дизайнерские решения?**

— Я считаю, что нам удается миксовать новое и старое. И поэтому нас так любит потребитель. Мы берем традиционную форму, но делаем вещь современную, которая вошла в нашу жизнь недавно. Например, сейчас у нас вышла обширная коллекция подставок под смартфоны. Мы в дизайне этой подставки использовали традиции промысла. Согласитесь, ведь приятно иметь на столе безделушку, которая функциональна, но еще и радует глаз, поднимает настроение.

— **У вас были хорошие деловые связи с Италией. Они сохранились?**

— Нет, к сожалению. У нас в Италии были партнерские, дружественные



фабрики, которые для наших линеек изготавливали какие-то компоненты, которые нам технологически делать было сложно. На сегодняшний день это стало невозможно. Есть сокращение ассортимента. Но в экономическом смысле это неощутимо.

Знаете, о чем жалею — это зарубежные выставки, которые давали глоток свежего воздуха, куда можно было приехать и получить заряд творческой энергии... Вот этого мы лишились.

— **А внутри страны расширяется география поставок?**

— У нас обширные контакты на внутреннем рынке. И здесь мы стараемся подходить креативно — почаще менять ассортимент. Если появился новый дивайс — мы стараемся не упустить этот момент, внести свою лепту, оформить, включить в ассортимент. Наша миссия — делать обычный мир, чуть более эмоциональным, романтичным, красивым. И за это нас любят клиенты.

— **Насколько широко вы используете электронную торговлю? Вы выставляетесь на маркетплейсах?**

— Через электронную торговлю идет большой процент продаж. Мы представлены на всех отечественных маркетплейсах, чувствуем себя там

уверенно. Мы умеем пользоваться этим инструментом. Наши интернет-магазины также знакомы покупателям — мы получаем стабильный клиентский поток оттуда.

— **Вы делаете изделия, которые можно отнести к категории изделий ювелирной промышленности. Насколько положение в этой отрасли внушает оптимизм? Есть ли поддержка от государства?**

— Мы не ощутили особой поддержки от государства, но и каких-то сложностей тоже не было. Мы так и не стали счастливыми обладателями грантов. Не скрою, была острая необходимость расширяться и мы подали заявку на участие в прекрасной государственной программе промышленной ипотеки, но получили отказ. Мне сложно сказать, кто прав или виноват. На своем опыте могу сказать, что мы льготами не пользуемся. Я не утверждаю, что это хорошо. Допускаю, что причиной может быть и наша недоработка.

— **Какие планы у вас по развитию производства? Есть какой-то горизонт планирования?**

— Мы не бросаем экологическую тему. Для нас знаковое участие в Форме Kazan Digital Week, потому что

мы уделяем много времени цифровизации. Ассортимент мы создаем трепетно и придирчиво. А тут подумали — что если с другого конца зайти и изменить тотально свое отношение к ассортименту.

У нас родилась такая идея создать — лабораторию форм. У нас наработан огромный банк форм. Туда вошли и специальные заказы и изделия, которые сняты с производства. Мы отлили все эти образцы — получился настоящий музей. И если мы работаем в коллаборации с другим производителем изделий из стекла, дерева, камня... чего угодно, мы приглашаем к себе партнеров в свой шоу-рум и компануем из уже готовых форм новый продукт. Эта тема так же нуждается в оцифровке. Чем мы и занимаемся. Работать с таким огромным ассортиментом без цифровизации невозможно — и сейчас это у нас основное направление работы.

И еще одно направление — калькулятор новых изделий. На сайте у нас есть уже опробованная структура — где каждый желающий может зайти и сконструировать подстаканник, примерить новый рисунок, внести свои логотипы. Такая простая вещь как подстаканник может иметь массу вариантов. Там есть варианты ручек, штампов, конфигураций. Заказчик может свой заказ создать сам и обратиться к нам за изготовлением.

— **Можно ли в нынешних условиях успешно развивать бизнес?**

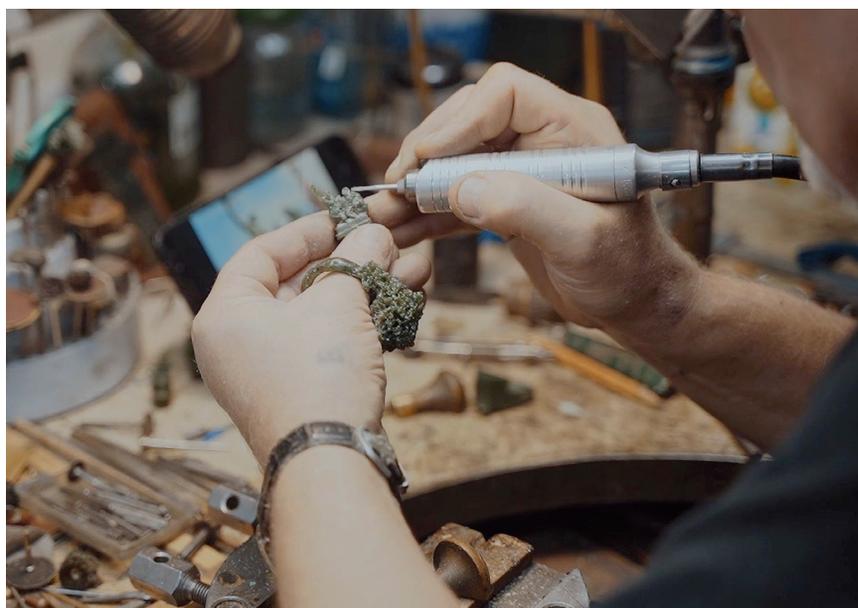
— Можно.

— **А за счет чего?**

— Я вам по-женски отвечу — нужно просто искренне любить свое дело.

— **Раз уж затронули женскую тему — давайте поговорим об этом. Вы о чем думаете с утра? Сразу первая мысль про то, что происходит на заводе?**

— Везде, где бы ты не был, чем бы не занимался, может осенить но-



вая идея для производства. Я уверена, что если человек живет своим делом, он из любого пространства ловит идеи, подсказки.

— **Женщина-руководитель и мужчина-руководитель — есть ли разница в подходе к делу.**

— Очень не хочется обижать мужчин, но я считаю, что сейчас время женщин-руководителей. Лозунг нашего жизненного этапа сейчас — изменяться или погибнешь. Чтобы меняться, нужна гибкость и женщинам она присуща гораздо больше. Например, мы выбрали стратегию на летний сезон, посчитали, продумали — все классно. Но я вижу, что ситуация изменилась. От выбранной стратегии нужно немедленно отказываться. И когда я это делаю, даже мои ближайшие соратники в шоке. Ну как же так — мы только что бежали туда, а сейчас резко меняем курс. Мы за это лето трижды меняли стратегию предприятия. Представляете?!

— **Как в пословице — лавировали, лавировали и вылавировали...**

— По крайней мере, для женщины проще быть в таких условиях. Я вижу, как реагируют на резкую смену стратегии женщины и мужчины. Женщины огорчаются, им жалко потраченных усилий, но они легче адаптируются.

Но очень важно поддерживать баланс мужского и женского. Женщины зачастую субъективны и эмоциональны. И в силу этих качеств они проигрывают в определенной ситуации. Как руководитель — мужчина всегда сильнее, чем женщина: он лучше просчитывает стратегию, не подключает эмоции, бежит на марафонскую дистанцию. Поэтому я должна уточнить, что сейчас такой этап, когда именно те женские качества, которые я не люблю, позволяют предприятиям выжить.

— **Ваши методы достижения цели? Какие инструменты включаются?**

— Я все-таки признаю, что я женщина-руководитель с соответствующими методами руководства. Я стараюсь не терять из виду цель, идти по пути наименьшего сопротивления. Если перед тобой встает стена, не надо в нее упираться — лучше обойти.

— **Если бы вы для себя определяли жизненные приоритеты, как бы вы расставили жизненные ценности?**

— Основное — не потерять себя. Сделать так, чтобы твоя жизнь тебе самой была интересна. Тогда будут драйв и энергия каждое утро вставать и заново покорять мир.

Я стараюсь окружать себя позитивными людьми, делать то, что мне нравится. Мое дело стало для меня частью моей жизни — и мне это нравится. У меня даже нет в мыслях такого понятия «работа», которое подразумевает, что нужен и отдых. Должна сказать, что я достаточно обеспеченный человек. Финансово я состоялась. Но самореализация — это совсем другое дело.

— **Тогда чуть изменю вопрос — что надо Вам, чтобы почувствовать себя счастливой, в ресурсном состоянии?**

— Мы все очень разные. Для меня лично нужно, чтобы вокруг меня кипела интересная жизнь. Чтобы засыпая, я знала, что следующий день будет наполнен общением, приятными событиями. Мне нравится спорт — и я обязательно включу его в свой график. Красивые вещи, красивые места, красивые результаты общего дела — это и складывается в красивую жизнь.

— **Я поняла — вы живете в свое удовольствие и еще вам за это платят деньги (шутка)!**

— Не совсем так. Деньги я получаю за результат — и это объективный эквивалент. Деньги должны платить, иначе это обесценивает твои действия.



— **А что со свободным временем у вас?**

— В том понимании, о котором вы говорите, у меня свободного времени нет. У меня время строго распланировано.

— **А хобби есть какое-то?**

— Я люблю спорт. Для себя я недавно открыла участие в стартах. Это яркий всплеск эмоций. Я люблю соревнования, меня заряжает эта атмосфера. Я участвую в соревнованиях по велоспорту, по бегу. Мне не так важна победа, сколько нужны вот эти эмоции. А еще у меня есть мечта — сохранить спортивную форму до старости лет, как можно дольше. Люди очень боятся стареть и одна из причин — потеря физической формы. Меня вдохновляют примеры людей, которые в 92 года участвуют в соревнованиях, получают призы. Я наметила себе, что в 80 я точно буду участвовать в соревнованиях. Поставила себе такую цель.

— **Если говорить о жизненном кредо, есть у вас девиз?**

— Я человек действия. Для меня лучше сделать и пожалеть, чем не сделать и потом жалеть об упущенной возможности. ■

# Елизавета Лихачева о жизни в искусстве, ответственности и безусловности любви...

Назначение Елизаветы Лихачевой на пост директора ГМИИ им. А.С. Пушкина после громкой отставки Марины Лошак, вызвало живой интерес среди ценителей искусства, а также всплеск эмоций в стане сторонников и противников экс-директора Музея архитектуры имени А. В. Щусева, коих с той и с другой стороны накопилось великое множество.

Руководить «храмом искусства», который и по влиянию на культуру, и по геолокации занимает одно из центральных мест в культурной жизни

страны, пришла заметная персона. Она прославилась своим нонконформизмом, как человек с железным характером, который уме-

ет отстаивать личную точку зрения в самой неоднозначной ситуации.

Чтобы развеять многочисленные слухи и получить из первых рук от-



веты на вопросы о жизни и об искусстве, о планах по реконструкции ГМИИ, а также просто познакомиться с новым директором ГМИИ, мы встретились с Елизаветой Станиславной — к счастью, ей удалось выбрать час свободного времени в плотном рабочем графике для этой встречи.

— **Елизавета Станиславна, прошло семь месяцев с того момента, как Вы были назначены на должность директора ГМИИ им. Пушкина. Как ощущения? Все-таки место такое... с историей, с традициями, а также с проблемами — тяжкий груз...**

— Начнем со слова «груз». Меня все спрашивают про «груз» — а это никакой не груз — есть дело, которое надо делать. Я отдаю себе отчет, что мне досталась в управление старая организация с большим количеством проблем, которые начались не вчера и закончатся не завтра.

За эти четыре месяца, которые я погружаюсь в вышеуказанные проблемы, мне удалось структурировать задачи и я разделила задачи реорганизации музея им. Пушкина на основные категории:

Первое: это проблемы, связанные с тем, что по ряду позиций музей не модернизировался или модернизировался очень плохо. Попытки усовершенствования, предпринятые Мариной Дэвовой Лошак за 10 лет ее работы в должности директора, не сработали как надо.

Второе: проблема в том, что музей возглавляли сильные личности — полвека Ирина Александровна Антонова, потом была Марина Дэвовна. Музей стал директороцентричным. Директор здесь определяет все — и это системная ошибка. Авторитет директора важен, но он не может быть определяющим в каждой детали. Директор не может все концентрировать на себе — это ненормально. Диктатура всег-

да заканчивается плохо, потому что с уходом диктатора система рухнет. С моей точки зрения это неправильно, я намерена систему эту реорганизовать.

— **То есть за прошедшие семь месяцев Вы уже составили для себя план работы на ближайшую пятилетку? Что нужно сделать в первую очередь?**

— Прежде всего — организовать музей. Пока это корабль без капитана — плывет сам по себе. Все попытки реформировать сложившуюся систему бессмысленны, — ее нужно выстраивать по новому принципу. Парадокс в том, что люди, которые здесь работают, привыкли все решать через руководство, они очень организованные по принципу директороцентричности — ходят к директору с вопросами, с просьбами: вы должны нам дать «добро», вы должны нам это и то согласовать. И так по любой мелочи. А директор тоже человек — ему надо есть, спать, жить.

— **Музей — это такая сложная структура: тут и хозяйственная часть, и фонды, и наука, и выставки, и мероприятия...**

— Никакая не сложная! Все говорят: структура сложная, государство в государстве... Это просто слова. Помните фильм «Москва слезам не верит», когда героиня Веры Алентовой объясняет, что сложно управлять тремя людьми, а после трех уже не так все сложно. Это точно! Сложности возникают при неграмотной организации. Любая структура может быть прозрачной и ясной, вне зависимости от того, сколько людей в коллективе. Есть алгоритмы, которые встраиваются в систему. То есть, если определена общая стратегия и цели, и есть команда, которая добывает ресурсы для реализации, — ничего сложного уже нет. Каждый должен выполнять свою работу, отвечать за свою работу и общаться между собой.

## ДОСЬЕ

### **Елизавета Станиславна Лихачева**

Искусствовед, директор ГМИИ им. А.С. Пушкина.

**В 1978** родилась в Москве;

**в 2014** с отличием окончила отделение истории и теории искусства исторического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

**С 2006** работала в Государственном музее архитектуры им. А.В. Щусева;

**в 2014** назначена на должность заместителя директора, созданного на основе дома Мельникова Государственного музея Константина и Виктора Мельниковых (филиал Государственного музея архитектуры им. А.В.Щусева);

**в 2017** стала директором Государственного музея архитектуры им. А.В. Щусева;

**21 марта 2023** г. возглавила Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина Музей архитектуры в 2023 году стал лауреатом XI Премии The Art Newspaper Russia в номинации «Книга года» за каталог выставки «Мельников/Melnikoff»

— **То есть, сейчас вы намерены выстроить эту современную структуру?**

— Да. Думаю, у меня это займет года полтора-два. Могу сказать, что я уже точно понимаю, что в команде остались люди, на которых можно опираться, но есть и те, на кого опереться нельзя. Лично я исхожу из того, что каждому человеку надо дать шанс. Меня очень расстраивает, когда люди этим шансом пренебрегают. Я в курсе, чего все от меня ждали, когда я пришла сюда, что буду народ увольнять пачками, — а это вообще не моя привычка. И задачи у меня такой нет. Мне все равно, кто работает — лишь бы работали эффективно. Мне не нужна личная преданность. Это все полная ерун-

да. Мне нужен результат. Если меня кто-то не любит — да ради Бога! Мне все равно!

— *Вспоминая Ирину Антонову (а как не вспомнить ее, говоря о Музее изобразительных искусств им. Пушкина), вы заметили, что она была диктатором. Однако, и о Вас говорят, как о человеке со стальным характером. Чего стоит ситуация с домом Константина и Виктора Мельниковых, являющегося филиалом Музея архитектуры имени Щусева, когда вы после восьмилетней юридической войны, одну из наследниц, Екатерину Каринскую, по существу выселили ... Тогда Вы признались, что ни о чем не жалеете, поскольку это был единственный способ «разрубить гордиев узел».*

— Человек с сильным характером и диктатор — не синонимы. У нас были законные основания для наших действий, и мы действовали по закону.

— *Вы ведь не сразу решили работать в музее, хотя музейная среда для Вас совершенно родная — ваша мама известный искусствовед. Однако Вы не сразу определили для себя эту специальность как призвание. До этого был опыт работы в ФМС, но Вы решили кардинально поменять жизнь?*



— А я до сих пор окончательно не уверена, что это мое призвание... Но если серьезно — ответить сложно. Это цепь случайностей и совпадений. Я верю в судьбу и считаю, что если человеку что-то суждено, то это произойдет. Это не значит, что я фаталист. Тут важно понимать — мудрость состоит в том, чтобы уметь отличать знаки судьбы от случайности. Мне повезло. Мне хватило мудрости.

— *Я читала в материалах FORBES, что Вас пригласил на работу в музей архитектуры имени Щусева его тогдашний директор — Давид Сар-*

*кисян. Он убедил Вас «перестать заниматься ерундой» — именно так он называл Вашу работу в ФМС, где вы успешно трудились.*

— А я тогда подумала, что он прав. Он встретился мне в удачный момент, потому что я понимала, что моя работа меня не устраивает — ни душе, ни сердцу. И для меня, как для человека, который вырос в определенной среде, было очевидно — пора что-то менять. В системе ФМС у меня не было карьерных устремлений. Честно говоря, я никогда не стремилась к карьере, ни в какой отрасли. И кто бы мне сказал 17 лет назад,



что неожиданный «карьерный поворот» приведет к тому, что я стану директором ГМИИ им. Пушкина? В мыслях не было такого.

— **Вы же не только деятельность поменяли. В 30 лет поступили в МГУ — это серьезный шаг.**

— Проработав год в музее, я поняла, что мне катастрофически не хватает образования. В первый год я не прошла по конкурсу, а со второго раза поступила — и закончила с красным дипломом отделение истории и теории искусства исторического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Я специалист по раннему итальянскому барокко. Вообще, учеба — это захватывающий период жизни, мне было невероятно интересно. Один умный человек сказал, что искусству надо начинать учиться после 30, потому что тогда начинаешь хоть что-то понимать. Я на своем опыте убедилась, что это действительно так. Единственная трудность была, в налаживании отношений с однокурсниками — там же одни 17-летние. Другое поколение. Но со временем и эта грань стерлась — сейчас общаемся, все нормально.

— **Вы к тому времени уже были мамой? Трудно было учиться, работать, растить дочь?**

— Ничего не трудно, если есть ощущение полноты жизни. Я вернулась

в свою среду. Знаете, в 90-е из-за того, что страна посыпалась, случилась большая беда — прервались школы. Не только в истории искусств — везде. Даже если мы посмотрим сейчас на историю, например, самолетостроения: там либо старики, либо совсем молодежь. Среднего поколения нет. Их выбило из профессии — повсеместно. Везде, где нужен был интеллектуальный труд, людей выбивало — два поколения потеряно! Большинство моих сверстников, которые получили дорогое, хорошее образование в МАИ, в Бауманке, в МГУ, все бросили — ушли в бизнес выживать. И то, что я вернулась в профессию — это скорее исключение из правил, чем правило.

— **Из периода работы в Музее архитектуры какие вы вынесли инсайты? Чем гордитесь?**

— Сейчас там работает прекрасная команда. Это моя гордость. Они — профессионалы. Когда Давид пришел туда, музей был ведомственным со времен СССР, почти развалившимся, у него отняли здание, вывезли фонды в полуруины на Воздвиженке, не было нормальной деятельности, не было финансирования — ничего не было. Да, там сидели люди по кабинетам, занимались наукой. Но музей — это не только наука. Давид десять лет все тянул на себе. И когда он умер, му-

зей аккуратно начал опускаться туда, откуда он его поднял. А Ирина Михайловна Коробьина, которая стала директором после Саркисяна, выбила финансирование на реконструкцию помещения, она очень много сделала. Но, как человек из архитектурной среды, она все время думала, что музей — это для архитекторов. Это и было главной причиной нашего с ней конфликта. Музей для архитекторов — это анахронизм. Мне всегда казалось, что музей должен быть музеем для всех.

— **Блестящая команда, которая продолжает работать в музее — это Ваша заслуга? Как Вам удалось ее собрать? Каков секрет командообразования?**

— Есть простая схема — если два человека срабатываются с тобой, то они и между собой сработаются без проблем.

— **Должность директора ГМИИ им. Пушкина Вам предложили неожиданно?**

— Ну, не совсем неожиданно...

— **А какие были симптомы?**

— Были упорные слухи, что рассматривается моя кандидатура, хотя официально мне никакую работу не предлагали. Вплоть до того, что уже звонили знакомые журналисты, просили прокомментировать на-





значение. А мне нечего было комментировать. За неделю до конца контракта в музее архитектуры я приехала в министерство и мне предложили работу. Конечно, я догадывалась, но шок все равно был. Поймите — у меня была моя работа — Музей архитектуры. Я не успела там многое. Много лет я работала там, вложено столько сил, создана команда, очень много сделано. Я думала, что у меня есть пять лет, что мы получим еще одно здание, сделаем постоянную экспозицию, отражающую историю русской архитектуры как части общекультурного цивилизационного процесса. И закончим реставрацию дома Мельникова, которая только что началась (эту реставрацию я доведу до конца, с этого проекта я не ушла). И, кстати, я совершенно не была уверена, что хочу идти в Пушкинский музей. Несмотря на любовь к этому месту, естественно. Но для меня Пушкинский музей — это такой монумент... Я день раздумывала и согласилась.

— **А что для Вас Пушкинский музей в идеале, с актуальной точки зрения? У Вас же есть представление о музее, как об институции, о легенде...**

— Вот именно! Ирина Александровна Антонова создала легенду о великом музее. Но, на мой взгляд, ее главная ошибка была в том, что она делала упор на выставки, а не на постоянную экспозицию.

— **Выставки, кстати, были хорошие.**  
— Не спорю. Но музей — это фонды. И эти фонды надо показывать. Музей — это еще и наука. Музей — это люди. Фонды-люди-наука. На этих трех китах держится любой музей. Музей остается музеем, независимо от того, делаем мы выставки или нет. Если по каким-то причинам мы выставки делать не можем, это не значит, что музей не работает.

Мне бы хотелось, чтобы музей оставался местом постоянного притяжения людей: лекционная работа, научная, обучение и так далее, чтобы в хранилищах лежало как можно меньше. Пусть все максимально будет доступно для посетителей.

— **А что с депозитарием — головной болью всех музейщиков?**

— Строится. Реставрация в процессе. Моя позиция очень простая — депозитарий не может быть просто депозитарием. Депозитарий должен быть публице доступен — пусть не в том режиме как работает основная экспозиция, но люди должны иметь возможность там бывать — эпизодически, по специальной записи.

— **А Музей личных коллекций сейчас не работает. Он закрыт?**

— Да. Здание Музея личных коллекций не предназначено для экспонирования. Мы туда будем переносить административные помещения — там будет дирекция. Музей личных коллекций разместим

в другом месте. У нас есть видение, что и как необходимо делать. Но пока мы проводим ревизию, подготавливаемся к реализации этого переселения и пытаемся понять, как дальше жить.

— **У вас есть своя стратегия развития?**

— А как иначе? Должна быть стратегия — мы не можем просить здание, если его ничем не заполним. Потому для нас на первом месте вопрос качественной организации работы. Подойдите к любому директору музея в любом городе мира. Первое, что вы узнаете, что у музея нет денег и нет места. Но зачем новые площади, если их нечем заполнить?

— **В связи с этим вопрос — а как же «музейный квартал»?**

— В связи пресловутым музейным кварталом меня всегда интересовал вопрос — зачем? Зачем Пушкинскому музею нужен огромный музейный квартал? Это была идея Ирины Александровны Антоновой, но идея, носящая общий характер, она не была доформулирована до конца. Когда директором стала Марина Лошак, она попыталась довести процесс формулирования нового Музея имени Пушкина, но тоже совершила, на мой взгляд, несколько серьезных ошибок. Взять, например, идею с «Домом текста»... Идея прекрасная: постоянно показывать «бумажные» коллекции, но, под это было отведено 3500 квадратных метров. И это при том, что бумагу больше, чем на три месяца экспонировать нельзя. В Музее архитектуры, чтобы подготовить выставку на 700 метров Анфилады уходит два года, а тут 3500 метров! Я не понимаю пока, как эту площадь заполнить.

— **Я знаю, что Ирина Александровна тоже была против первоначального замысла. Вы много внесли поправок?**

— Да. Мы отказались от ямы под главным зданием. Сейчас мы се-

рзезно думаем, что делать с главным зданием. Дело в том, что изначально предполагалась капитальная реконструкция. А я не уверена, что это надо делать. По всему видно, что само здание крепкое, но есть проблемы — надо заменить крышу, менять окна, поскольку рамы уже отслужили свой век! Только и всего. Есть такое понятие как «усталость металла» — надо многое заменить, но капитальная реконструкция не нужна. Крышу ни разу не чинили полностью, были какие-то аварийные ремонты. А она уже к 60-м годам прошлого века «устала». Нужна программа капитального ремонта крыш и перекрытий.

— **А если строить музейный квартал — что это должно быть?**

— Должно быть несколько зданий музея вокруг старого музея. Назначения всех зданий по старому проекту я пока не понимаю. У меня миллион вопросов и я пока не могу найти на них ответы. Будем думать.

— **Вы в одном из интервью сказали, что для студентов художественных ВУЗов и сотрудников музеев сделаете бесплатный вход.**

— Уже сделала!

— **А какие-то образовательные программы, творческие вечера — вы планируете проводить?**

— В этом году не уверена — мы просто не успеваем. В следующем году, наверное, возобновим Декабрьские вечера. У Пушкинского довольно насыщенная событийная программа. И я не вижу смысла в таком количестве событий, которые нет времени прекрасно отработать. Обидно, что на шикарное событие приходит три — четыре человека. Потому что не успеваем анонсировать и разместить постфактум — цикличность не позволяет.

— **Выставки все же должны быть. И что делать сейчас? В связи с санкциями?**

— Нам закрыта связь с западными музеями и некоторыми восточными. Почему все вообразили, что закрытие Европы равно закрытию мира? Это не так. Мы сейчас ведем переговоры о сотрудничестве с Мексикой и другими странами.

— **Это не опасно? Если мы говорим про обмен? Как вывозить наши коллекции при современной ситуации? Кто страховщик?**

— Все опасно. Я не готова это обсуждать, потому что решение не только мое и не только я за это отвечаю. Ошибка наших западных партнеров, что они попытались все контакты порвать. Это деструктивный путь. Мы не можем возить свои выставки, спектакли, они не едут сюда. И понятно почему. Потому что задача стоит оторвать Европу от России. Люди, которые это осуществляют, своих целей добиваются, к сожалению.

— **Кстати, в региональных музеях такие сокровища хранятся — покажите их в Москве.**

— Регионы — это отдельная история. Главная проблема с регионами состоит в том, что нам бы хотелось иметь возможность обмена. А для этого современные залы должны быть в регионах. По своему опыту скажу — из 80 региональных залов нормальных наберется может быть 10, не больше. В Якутске есть зал, в Бурятии строят. А в Твери есть путевой дворец — они по федеральной программе привели историческое здание в порядок. Но нормального выставочного зала там нет. Это совсем рядом с Москвой. Кроме того, региональные музеи должны представлять и свои коллекции искусства.

— **Выход есть?**

— Строить!

— **Чем в жизни вы гордитесь?**

— Я горжусь, что моя взрослая 27-летняя дочь свободно говорит на немецком и тем, что она закончила

Московский Государственный университет — в этом есть моя заслуга. Я горжусь тем, что, работая в Музее архитектуры, я вместе с людьми сделала много хорошего. Я горжусь своей страной в глобальном смысле. Я считаю, что Россия — самое лучшее место на Земле. Когда я говорю, что Россия — это самое свободное место на земле, многие считают, что я не права. Люди под свободой понимают часто очень странные вещи. Я не сравниваю нас с Европой. Мы сейчас про то, что надо наконец думать о себе. Мы должны перестать все время оглядываться. Надо гордиться своей страной и своими людьми — и делать это безусловно. Настоящая любовь безусловна. Только плохие родители говорят своим детям: если ты не будешь слушаться, я тебя любить перестану. А настоящие родители любят безусловно. Если бы все было так просто, то мы могли бы сами по своей воле переставать любить кого бы то ни было. И жить было бы легче. Но это не так. Любовь к своей стране и гордость за нее — это то, что я, безусловно, испытываю. Это не значит, что мне нравится все, что происходит здесь, но это моя страна. Я никогда от нее не отрекусь, что бы не произошло. ■



Юлия ВЕПРИНЦЕВА:

## «Мы в России можем делать все!»

С вице-президентом корпорации «Синергия» Юлией Владимировной Вепринцевой мы встретились в офисе «Союза Женских Сил». Разговор, естественно, пошел о стратегии развития крупнейшего в России частного ВУЗа, а также знаменитой школы бизнеса и других интегрированных проектах корпорации «Синергия».

— Юлия Владимировна, время диктует новые правила и предлагает новые вызовы всем образовательным учреждениям страны, среди которых «Синергия» занимает лидирующие позиции. В частности, полным ходом идет работа над созданием единого стандарта преподавания. «Синергия» — это частный институт со своей системой организации обучения. Вы проводите собственную политику, предлагаете свои авторские образовательные программы. Что вы будете делать, в ситуации, когда унифицируют учебники, утвердят единую методику в рамках государственной системы образования? Это не идет вразрез с тем, что делает «Синергия» и вообще все частные ВУЗы в нашей стране?

— Университет «Синергия» имеет государственную аккредитацию по



программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и среднего профессионального образования. Специальностей много, буквально на любой вкус, чтобы удовлетворить потребности каждого абитуриента. Мы выполняем и внедряем в работу все указания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Когда будет принят закон, мы продолжим работать в рамках правового поля. Я, лично, искренне за то, чтобы был утвержден единый стандарт обучения в средних образовательных школах. Так сложилось, что мы с сыном вынуждены были из-за моей работы переезжать из города в город. На собственном опыте убедились — если ребенок пе-

реходит из одной школы в другую, ожидаемо, что программы будут приблизительно похожи, а на деле получалось, что мы вообще учились не по тем учебникам: приходилось заново, в режиме нон стоп, переучиваться от и до. Каждый раз — это стресс для школьника. Пусть будет единый стандарт базового обучения, а дополнительные уроки — это на усмотрение родителей. Углубленное изучение предмета — никто не отменял! Все мы знаем, что есть классы математические, химико-биологические и другие. Талантливых детей в России очень много и пусть каждый ребенок развивается в своем направлении. Это прекрасная возможность самореализации.

Сегодня можно получать дополнительные знания онлайн на различных тренингах. Например, федеральный проект «Код будущего», одним из провайдеров которого является «Синергия», предусматривает бесплатное обучение талантливых школьников 8–11 классов современным языкам программирования.

**— В университете «Синергия» как ни в одном ВУЗе, невероятный диапазон специальностей и профильных факультетов. У вас желающие могут учиться чему угодно: от пения и спорта до медицины и садоводства. Поделитесь секретом вашего планирования и образовательной стратегии.**

— Университет «Синергия» — крупнейший частный вуз страны, обучающий около 200 тыс. студентов. Основан в 1995 году. Обучение проводится по более чем 500 образовательным программам на базе 34 факультетов, среди которых факультет информационных технологий, факультет интернет-профессий, факультет геймдизайна, факультет игровой индустрии и киберспорта, факультет робототехники, факультет технологического предпринимательства и т.д.

В 2021 году Университет вошел в число организаторов междуна-

## ДЛЯ СПРАВКИ

На базе Университета «Синергия» проходят обучение по различным направлениям в целях получения технических, гуманитарных, экономических, творческих, медицинских специальностей. Только в рамках факультета «Управление» предлагается на выбор 32 специальности, а в ассортименте профессий есть возможность стать дипломированным разработчиком компьютерных игр, дополненной и виртуальной реальности, а также создателем комиксов, фармацевтом или артистом кино.

родного чемпионата по программированию ICPC.

По распоряжению Правительства РФ от 13.12.2021 № 3575-р представители Университета включены в состав организационного комитета по подготовке и проведению в 2023 году в Российской Федерации международных соревнований по киберспорту «Игры будущего».

На базе Университета работает стартап-лаборатория, оказывающая содействие студентам в запуске собственного бизнеса. С 2015 года Университет в инициативном порядке внедрил программу «Стартап как диплом» для студентов, при помощи которой создано 78 действующих бизнесов.

В рамках создания курсов, программ, факультетов у нас есть свой плюс, поскольку мы являемся частным Университетом, быстро ориентируемся по запросу государства на самые востребованные специальности, минуя бюрократическую процедуры принятия решений, а экспертиза в ключевых областях позволяют разрабатывать как индивидуальные, так и типовые решения для B2C, B2G и B2B сегментов. У нас обширная региональная сеть (более 70 представительств, три филиала, кампус в г. Дубай)

**— Качество знаний при таком охвате не страдает? Сколько человек насчитывает преподавательский состав?**

— Если рассматривать Корпорацию «Синергия» — это группа компаний, команда которых насчитывает более 4 500 квалифицированных специалистов в различных областях. В Корпорацию входят порядка 50 организаций разных направлений, в том числе компании в сфере IT, PR, ивент-менеджмента, коммуникаций, рекламы, видео-продакшена, дизайна. Ключевой организацией является Университет «Синергия».

**— Вы существуете на базе частно-государственного партнерства?**

— Мы работаем только за счет частных средств. Тем не менее, у нас есть социальная программа для молодежи, желающей учиться в «Синергии» бесплатно. Это проект «Кадровый резерв». Каждый год из разных регионов страны мы набираем 300 молодых людей.

Студенты выбирают одну из востребованных на рынке труда специализаций: Управление, Экономика, Дизайн или Информационные технологии, и начинают свой путь с бакалавриата.

**— В Синергии заложена система образования европейская или советская?**

— Она смешанная. Но если брать «кадровый резерв» — для тех, кого мы обучаем за счет собственных средств, то здесь система приближена к европейскому стандарту. Потому, что студенты в рамках этой программы с первого курса учатся и работают. Это отличие от студентов, которые учатся в других вузах или платно у нас.

Обучение также длится 4 года, но происходит чередование: 2–3 дня в неделю учеба, 2–3 дня в неделю работа в университете. Учащиеся помогают на мероприятиях и в различных департаментах корпорации. Кто-то тяготеет к компьютерам,



у кого-то аналитический склад ума, кто-то хороший организатор и т.д. Их распределяют в разные отделы, где они практикуются. Направление можно менять. Если очевидно, что молодому человеку не интересно в ивенте, он может перейти в офис. А те, кому скучно в офисе и требуется движение, переходят в ивент. В итоге они действуют как слаженная команда и за 4 года ребята проходят профориентацию.

— *Тут еще одна особенность «Синергии» — вы сами проводите много мероприятий, продюсируете различные события, где студенты могут помочь и проходить практику. В классической схеме это не работает. ВУЗы пристраивают своих студентов на стажировку в сторонние организации. Ваша команда может вытянуть любой масштаб мероприятия. Насколько я понимаю, как раз событийное направление — это непосредственно ваша зона ответственности.*

— Да вы абсолютно правы. Часть Корпорации является подразде-

ление Synergy Event Management, специализирующееся на проведении полного спектра открытых мероприятий: форумы, конференции, лекции, тренинги и мастер-классы, концерты, культурно-массовые и спортивные мероприятия, театральные постановки, премии; гражданско-патриотические форумы и реконструкции; корпоративные мероприятия и тимбилдинг; интегрированные маркетинговые, рекламные и PR-кампании. Приведу несколько примеров мероприятий, таких как ART Russia Fair — ярмарка современного искусства, Brain forum — международная конференция о мозге и мышлении, Финал Премии «Бизнес-Успех», Военно-историческая реконструкция «Сталинград — 80 лет», Герои спецопераций и другие.

— *Раз уж заговорили о мероприятиях, необходимо упомянуть о премии «Бизнес-Успех». Как происходит выдвижение кандидатов на премию, какие критерии отбора, кто попадает в Клуб Победителей?*

— Отбор проводится онлайн. В среднем, подается около 200 заявок, из них мы отбираем 30–40 лучших проектов, которые соответствуют критериям отбора, а затем проводим региональный офлайн конкурс. Конкурсная комиссия состоит из представителей региональных и фе-

#### ДЛЯ СПРАВКИ

Премия «Бизнес-Успех» — это экосистема поддержки и развития малого и среднего предпринимательства по всей стране. А также акселерационные программы, он-лайн курс по развитию территорий для государственных и муниципальных служащих, ежегодные встречи лучших предпринимателей с региональными представителями власти и Клуб Победителей. Премия существует с 2011 года. Ежегодно проводится около 20 региональных бизнес-форумов, участниками которых стали 82 000 предпринимателей, более 160 000 зрителей посмотрели онлайн-трансляции.

деральных структур: общественных организаций и бизнеса. На награждении победителей у нас присутствуют губернатор, председатель правительства, министр экономического развития региона. Участие в конкурсе бесплатное для всех региональных организаций малого и среднего бизнеса. За месяц мы собираем онлайн заявки, а затем проводим офлайн конкурс в течение двух дней. Региональные победители едут на финал конкурса в Москву

**— Какие критерии отбора проектов? Объем производства или определенное направление деятельности? Часто ли среди лауреатов премии «Бизнес-Успех» встречаются женщины?**

— У нас есть 12 номинаций, по которым мы отбираем проекты: «Лучший социальный проект», «Лучший проект самозанятого», «Лучший интернет-проект», «Лучший женский проект», «Лучший проект в номинации «ЗОЖ», «Лучший сельскохозяйственный проект», «Лучший технологический проект», «Лучший производственный проект», «Лучший молодежный проект», «Лучший созидательный проект», «Лучший экспортный проект», «Лучший проект в сфере торговли», «Лучший проект в сфере услуг», «Народный предприниматель». И обязательно бывают специальные призы, для лучших из лучших. В номинациях затронуты все сферы экономики.

Лауреатами премии часто становятся женщины: они составили половину списка финалистов национальной премии «Бизнес-Успех» в 2022 году. Приведу пример: воронежская компания «РусКранМаш» Ольги Лаптевой производит грузоподъемное оборудование, а Мария Незнамова из самарского села Иоганесфельд — вкуснейшие сыры. Наталья Риттель из Екатеринбургa развивает частные образовательные проекты, а Наталья Севостьянова из Великого Новгорода

и ее компания «НовБиотех» разработали уникальную технологию обработки растений. Еще одна финалистка премии — руководитель челябинских компаний «Жемчужина» и «Малахит» Светлана Гармс — более четверти века производит хлебобулочные и кондитерские изделия. Это только малая часть победитель. И у каждой своя уникальная история развития бизнеса.

Если выбирать из категорий, бизнес, который возглавляют женщины, — это часто швейное производство. Наши предприятия отшивают изделия не только на Россию, но и на другие страны. Кстати, к вопросу о качестве тканей — из чего вообще шить? Второй вопрос — где брать фурнитуру? Если в прошлом году эта проблема стояла остро, то сейчас найдены варианты закупки хороших тканей из Турции, Индии, Узбекистана. В этом году ни один из представителей швейного бизнеса не пожаловался на проблемы с тканью и фурнитурой.

**— Но общеизвестно, что существует проблема нехватки квалифицированных кадров среднего звена — швей, например...**

— Да, это серьезная проблема. Но сейчас активно работает программа, разработанная Министерством просвещения «Профессионалитет». Ее цель — быстро и качественно обучить молодежь навыкам, необходимым рынку. Другими словами, обеспечить страну рабочими руками, кадрами среднего звена. Согласно статистике, в нашей стране насчитывается более 3,6 тысяч средних учебных заведений. В них учится порядка 3,3 миллионов студентов, причем больше 2 миллионов бесплатно, за счет бюджета. Если в начале 2000-х в ССУЗы после школы поступали всего 10–12 процентов выпускников девятых классов, то сегодня эта цифра достигает 60 процентов. Это огромный ресурс, который сейчас так необходим стране — молодые люди,

готовящиеся овладеть профессиональными навыками и выйти во взрослую жизнь. Профессионалитет — это один из этапов проводимой в последнее время реструктуризации системы среднего профессионального образования.

**— В «Синегриш» не учат этому?**

— Швейного дела у нас нет. У нас есть свой колледж, но ВУЗ — это наше основное направление. Есть хорошая практика у крупных заводов и организаций — они осуществляют набор на обучающие курсы при своих предприятиях, которые готовят собственные кадры. Но в целом проблема с мастерами очевидна, рабочих рук катастрофически не хватает. И, давайте будем честны, — молодежь не хочет работать на производстве. Для начала им любопытно, они с удовольствием получают профессиональное образование в колледже, но посвятить свою жизнь работе по специальности они не мотивированы. Если человек обучался в сельскохозяйственном колледже, это не значит, что он готов посвятить свою жизнь фермерскому труду.

**— А чем это вызвано? Тем, что платят мало или рабочие специальности не дают социального лифта?**

— Тут я возражу — в наше время социальный лифт есть. Вы не представляете, сколько приходит работодателей в колледжи, и уже на третьем или четвертом курсе предлагают контракт, стипендию, — чтобы студенты по окончании учебы пришли к ним на производство. Люди рабочих специальностей нарасхват! Работодатели с радостью будут способствовать тому, чтобы человек продолжил обучение, повысил квалификацию. Но мы сейчас пожинаем плоды многолетней политики обучения менеджеров. Все хотели в офис, расплодились «белые воротнички». Из-за этого получился перекос и только сейчас он начинает выравниваться.



— **В премии «Бизнес-Успех» предусмотрена номинация для семейного бизнеса?**

— Мы планируем сделать специальную номинацию для семейного бизнеса. Очень часто стали появляться конкурсанты, у которых именно семейный бизнес, — тут прослеживается преемственность поколений, династии, когда вся семья трудится на единый бизнес. Дело дедушек и бабушек переходит от поколения к поколению.

— **Среди таких семей, наверное, больше многодетных?**

— Конечно. Есть и родные, и приемные дети. Вместе легче построить частное хозяйство. Наша задача всячески поддерживать такие семейные предприятия, где несколько поколений совместно трудятся.

— **Что за время проведения конкурса «Бизнес-Успех» у Вас вызвало наибольшее восхищение или удивление?**

— И восхищение, и удивление вызывает постоянно то, что женщины занимаются очень сложным, мужским бизнесом, и у них это профессионально и качественно получается. Приведу пример: Воронежская компания «РусКранМаш» Ольги Лапте-

вой производит грузоподъемное оборудование, Яна Пигачева построила в Новокуйбышевске аква-термальный комплекс «Волжские термы», у Антонины Касаткиной (ООО «Перспектива «КС») из «Муранской фермы» в селе Муранка Самарской области более 5000 голов крупного рогатого скота и более 100 гектар земли, Ирина Бутахина (ООО «Авотрансформатор») — производитель комплектующих для трансформаторных заводов из Тольятти. Продукция предприятия поставляется в 30 стран.

Проекты конкурсантов (предпринимателей) с каждым годом становятся все более качественными — много производственных, интернет-проектов, образовательных и др. Я вижу какие предприятия малого и среднего бизнеса приходят к нам на конкурс. Ответственно заявляю: мы в России можем делать все и преодолеем все трудности!

В сегодняшнее сложное время государство оказывает большие меры поддержки развитию предпринимательства. От эффективной коммуникации между бизнесом и властью, и между самими предпринимателями зависит, насколько динамично будет развиваться наша экономика. Особенно актуально это в той слож-

ной ситуации, в которой оказалась наша страна из-за санкций.

— **Вы замечаете, что в России что-то изменилось за последний год?**

— Конечно! Многое изменилось. Уходящий год оказался непростым для россиян. Некоторые граждане эмигрировали, но большинство осталось в стране, в новой реальности. Со своей стороны, в рамках нашей работы, мы развернули масштабный проект «Бизнес-мобилизация».

В связи с вызовами нового времени, у нас стало больше проектов, патриотического звучания, причем, не только в формате оказания гуманитарной помощи.

Например, мы открываем у себя в Университете «Центр психологической помощи», который рассчитан на студентов, преподавателей, сотрудников корпорации. В результате проведенного внутреннего опроса, мы не без удивления обнаружили, что многие студенты и преподаватели охотно воспользовались бы услугами психолога. Большой запрос сейчас идет на психологические знания от людей, участвовавших в СВО и членов их семей. Если человек вернулся с фронта, да еще получил увечья, это сложно и для

## ДЛЯ СПРАВКИ

Проект «Бизнес-мобилизация» призван создать предпринимательское движение, которое объединяет неравнодушных предпринимателей, желающих развиваться и расти, несмотря на сложности. Помогать друг другу, а также быть социально-ответственными и оказывать помощь тем, кто в этом нуждается: военнослужащим, мобилизованным, жителям новых регионов. 431 предприниматель выразил желание участвовать в программе. Поставлено продуктов и вещей на сумму 13 млн рублей, осуществлена 41 доставка.

него, и для всех его близких. Поэтому мы адаптировали курс для социальных работников, которые плотно работают с такой категорией граждан.

— **Вы в рамках корпорации «Синергия» руководите «Университетом Садоводов». Неожиданно! Что это такое?**

— Университет Садоводов — это первый в России образовательный проект для людей, увлеченных садоводством и желающих получить новые прикладные знания в этой области. Создан он в 2017 году по инициативе общероссийской общественной организации «Союз садоводов России» и Университета «Синергия». «Университет Садоводов» — это образовательная платформа онлайн и офлайн обучения для людей, увлечённых садоводством и желающих получить новые прикладные знания в этой области.

В нашей стране более 80 000 садоводческих объединений и 60 млн садоводов. Это значительная часть населения страны. Задача проекта заключается в том, чтобы обучение прошли все председатели данных объединений. Это позволит не только повысить грамотность наших садоводов и уровень компе-

тенций в вопросах управления некоммерческими объединениями, но и уменьшить нагрузку на органы государственной власти, снизив количество жалоб и разбирательств в этой области.

Кстати, если вы думаете, что у нас учатся только пенсионеры, вы глубоко ошибаетесь. Сейчас средний возраст руководителя СНТ — 35–40 лет. Это и у нас вызывало некоторое удивление, не скрою. Но, наверное, здесь значимую роль сыграл период ковида, когда люди уезжали из города в деревню, в СНТ и так далее. Тема садоводства сейчас очень актуальна, так как люди чаще стали ездить на свои огороды, а многие вообще переехали жить за город и работают удаленно. Очень большое внимание садоводам сейчас уделяет правительство РФ, в 2021 году была создана «Правительственная комиссия по вопросам развития садоводства и огородничества». Я вхожу в рабочую группу по направлению «Имущественные вопросы». Очень много вопросов у садоводов, которые нужно решать совместно в региональной власти. Это и межевание земельных участков, дороги, водоснабжение, отходы и т.д. Я уверена, что первые результаты работы этой комиссии, мы уже увидим в этом году.

— **Не могу не задать вопрос: при таких масштабах деятельности, остается ли у Вас время на личную жизнь?**

— На личную жизнь, времени как всегда не хватает. Но у меня в семье все в порядке. Муж, сын. Сыну почти 17 лет, он учился в разных школах, в разных городах, в том числе 4 года в Тульском Суворовском военном училище, поэтому с дисциплиной у нас все отлично. Он активный общительный, спортивный молодой человек, занимается волейболом, участвует в волонтерской деятельности, выступает на мероприятиях, но и дела по дому не забывает, может приготовить и убрать. Я горжусь

и очень дорожу своей семьей. Сын часто бывает со мной на мероприятиях в качестве волонтера или помощника. Набирается организационного опыта и общения с людьми.

— **А как вы пришли в эту сферу деятельности?**

— Я сама родом из Тулы. Из семьи оборонщиков. Мама всю жизнь проработала на Тульском оружейном заводе, папа был директором НПО «БАЗАЛБТ».

Если вернуться к вопросу о рабочих специальностях, у меня живой пример был всегда перед глазами — это мой папа. Он начинал свою трудовую деятельность с обычного рабочего в цеху оборонного завода, закончил техникум, потом поступил в институт, вернулся в свой цех инженером и поднимался по карьерной лестнице: стал мастером, главным инженером, а потом директором завода.

Я в детстве мечтала стать артисткой театра и кино. Занималась в Тульских театральные студиях. Играла различные роли в спектаклях детских и взрослых, занималась хореографией. Также увлекалась спортом: волейболом и беговыми лыжами. А когда я училась в высшем учебном заведении, наступил конец 90-х годов. Тогда все было не просто. Поступала в институт на одну специальность, закончила университет по другой — в период учебы произошла реорганизация системы. Но у нас были очень сильные педагоги старой закалки, поэтому я получила хорошее образование и практику и, благодаря этому, смогла реализовать себя в жизни.

— **Есть у вас хобби? Что вы любите делать в редкие часы отдыха?**

— Хобби есть, но не всегда на него хватает времени. Я люблю играть в волейбол. Я люблю активный отдых, покататься на велосипеде, на самокате, погулять по городу. Но свободного времени, как вы правильно заметили, маловато. ■

# Уникальный опыт: как учить историю не только по учебнику

Учитель истории столичной средней школы №185 имени В.И. Гризодубовой, **Константин Тимченко**, преподает предмет не только по учебникам. Чтобы дети прониклись судьбой своих предков и родной страны, а история стала частью их личного мировоззрения, педагог создал уникальный проект: вместе с ребятами он работает в государственных архивах и занимается поиском реальных людей, которые воевали и жили в годы Великой Отечественной войны.

В школе создан целый музейный комплекс, который занимает целый этаж нового здания и состоит из трех тематических экспозиций:

- Мемориал Героя Советского Союза, Героя Социалистического Труда, Валентины Ивановны Гризодубовой, чье имя носит школа;
- Музей Боевой Славы 242-й стрелковой дивизии первого формирования;
- Музей истории образования Северного административного округа города Москвы

Руководитель музейного комплекса, учитель школы № 185 Константин Валерьевич Тимченко рассказал, как совместно с учениками они занимаются восстановлением исторической памяти и соединяют поколения.

— *Через два года мы будем отмечать 80-летие Победы в Великой Отечественной войне. Время идет неумолимо, люди не вечны. Как вы с ребятами ведете поиск, если уже и в живых почти никого из очевидцев не осталось?*

— У нас есть уникальный алгоритм работы с архивными материалами,

который мы применяем в поисковой деятельности. Работа ведется по двум проектам: «Алексей, Алешенька, сынок...» и «Найти человека». Также мы занимаемся историей легендарного 101 летного полка, которым командовала Валентина Гризодубова. Несколько десятков самолетов за время Великой Отечественной войны сгорело, многие летчицы погибли. Полк понес значительные потери. Мы продолжаем поиски погибших людей. В прошлом учебном году вместе с ребятами мы попали в Центральный архив Министерства обороны в городе Подольске, где школьники собственноручно держали в руках приказы, наградные листы, документы сто первого полка — они подписаны лично Гризодубовой. В этом году в школе торжественно отметили юбилей легендарного перелета экипажа отважных летчиц Гризодубовой, Осипенко, Расковой.

— *О вашем проекте «Алексей, Алешенька, сынок...» неоднократно делали сюжеты центральные каналы ТВ. Это потрясающая идея. Ни в одной школе страны нет аналогичного проекта. Расскажите, как идет работа.*

— Двадцатый век насыщен историческими событиями. В изучении новейшей истории основной наш, не побоюсь этого слова, «копек» — это работа в архивах. Мы со школьниками ходим в различные архивы, где хранятся документы периода Великой Отечественной войны. Это уникально, потому, что ребята увлекаются — их уже не оторвать. Главное условие нашей работы с первоисточниками, чтобы найденные документы были ранее НЕ опубликованы..

— *И какие архивы вы изучаете?*

— В частности, это Государственный архив Российской Федерации, на Фрунзенской. Там мы работаем с коллекцией документов Чрезвычайной Государственной Комиссии по расследованию зверств фашистов на временно оккупированной территории. Наверняка вы слышали про президентский проект «Без срока давности», который призван увековечить память жертв среди мирного населения. Так вот, нет большего и понятного исторического источника, чем первоначальные акты Чрезвычайных Комиссий, которые создавались в первые недели и месяцы после освобождения оче-



редного района, где запечатлены свидетельские показания людей, чудом оставшихся в живых после фашистских карательных акций. Там ребята изучают то, как наше мирное население — их деды и прадеды, бабушки и прабабушки сумели вытерпеть эту оккупацию, хоронили детей, находясь по два-три года в землянках, потому что фашисты их выгоняли из домов...

— **А вам не страшно все это детям рассказывать? Это же жуткие вещи.**

— Дети подбираются определенного возраста — старшеклассники. Конечно, это материал не для начальной школы. Также мы посещаем Центральный архив Минобороны, где хранятся документы воинских частей и подразделений, которые участвовали в боевых действиях и сражениях ВОВ. Наш музей посвящен 242-й стрелковой дивизии, которая в начальный период войны участвовала в боевых действиях, и на две трети состояла из мобилизованных рабочих. Бойцы и командиры личного состава были в основном москвичи. В первых числах октября 1941 года дивизия в составе группы войск 30 армии, приняла на себя один из основных ударов начавшейся немецкой операции наступления на Москву «Тайфун», была окружена в составе 3000 человек, которые с боями несколько месяцев выходили из окружения — до декабря, уничтожая колонны врага, сливая топливо, захватывая технику и боеприпасы... Из трех тысяч человек сумели выйти не более пяти сот. Они никогда не собирали свой Совет Ветеранов, поскольку остатки той дивизии были отправлены под Сталинград и практически никого не осталось в живых.

— **В нашей школе единственный в Москве и в стране вот такой музей 242 стрелковой дивизии, которая прекратила свое существование в 1941 году.**



— В архиве мы изучали документы: карты, схемы, список и фото командного состава. Был период, когда наши ученики выезжали в составе поискового отряда на места сражений с участием 242 стрелковой дивизии, находили каски, солдатские смертные медальоны, и устанавливали имена погибших. Многие родственники присылали фотографии своих отцов, дедов к нам в музей, отправляли копии писем, которые хранятся дома. Так получилось, что накопилось несколько десятков писем. Анализируя эти письма, разложив их в хронологическом порядке, наши ребята поняли, как менялся характер и настроение начального периода войны: в первые часы и дни войны солдаты писали родным бравурные и оптимистичные тексты: «Вот война закончится через несколько недель, ну может месяцев. Я останусь в армии — буду делать военную карьеру». В ходе

развития событий, дивизия попала сначала под расформирование, потом в марш-бросок, потом втянулась в тяжелые, кровопролитные наступательные бои, когда советские и немецкие войска вели встречное наступление в двух сторон. Потом нашим войскам пришлось перейти к обороне. Все это четко прослеживается в характере и эмоциях солдатских посланий с фронта. Когда начались тяжелые боевые действия, бойцы делились своими личными наблюдениями: как на глазах пулей убило товарища, как ранило, понимали, что жизнь буквально «висит на волоске».

— **По мере того, как усложнялась обстановка на фронте, менялось и настроение, — и эти письма яркое свидетельство эпохальных событий.**

— Пожалуй, после такого эмоционального погружения, ваши школь-



ники станут либо историками, либо будут гениальными сыщиками. Вы делаете исключительно важное дело как педагог.

Я должен сказать, что это дело поддерживают все без исключения государственные служащие, учителя, сотрудники полиции, различного уровня чиновники. Нам помогают все. В Красногорском Российском Государственном архиве кинофото-документов нас с учениками практически усыновили. Когда приходим — встречают с чаем и печеньем. Сперва накормят, потом помогают в работе. Впервые я пришел туда всего с двумя самыми активными школьниками — искали документальную пленку или фотографии 242 дивизии. И нам удалось найти 20–30 секунд кинохроники, которая была подписана «30 армия. Август 1941 года». Эта дивизия входила в группу войск 30 армии.

Мы увидели документальные кадры: как солдаты идут и тянут пушки по полям, по опушке леса. Мы узнали те самые пейзажи, где когда-то работали в поисковом отряде, представляете! Удалось по памяти идентифицировать места — и, соответственно, с максимальной уверенностью можно сказать, что это кадры 242 дивизии. Мы подробно изучили фото тематического каталога, где все систематизировано по родам войск: кавалерия, авиация, пехота и так далее, а также госпиталя, штаб, быт на фронте. С одной стороны фотография, а с другой стороны сюжетное описание, которое оставил для потомков фотокорреспондент. Подписывали подробно: не просто «солдаты идут в атаку», а, к примеру, сержант Никифоров И.Б., Западный фронт, 1941 год...

К этому времени уже запустили в работу онлайн ресурсы [obd-memorial.ru](http://obd-memorial.ru) и [podvignaroda.ru](http://podvignaroda.ru), где мы по поиску и наличествующим данным находили тех самых людей с фотографии. За семь лет мы уже сумели 70 историй передать и идентифицировать родственников. Обычно

это трогательное событие: создается телемост, где на одной стороне я с моими ребятами, а с другой стороны, в местной школе или библиотеке, родные найденного нами героя. Там сохраняют интригу. Люди приходят по приглашению, просто делятся воспоминаниями, если что-то сохранилось. Но самое невероятное ощущение, если у людей совершенно нет ничего — ни писем, ни фотографий. И вот после знакомства людям вручают распечатанное фото родного человека в рамочке. Это фото мы заранее отправляем на место, где проводят с нами телемост. Всегда это искренние эмоции, слезы, слова благодарности, которые принимают мои ученики и я, конечно.

— **Вы делаете благородное дело и растите настоящих патриотов своей страны. Ваши ученики эти эпизоды уже никогда не забудут — они становятся причастными к большой исторической правде.**

— А еще мы открыли для себя Государственный Архив Фонодокументов: там нет ничего, кроме записей голосов войны. Не сохранилась фотография солдата, не сохранились его письма, но остался его живой голос, записанный каким-то корреспондентом на передовой. Там тоже созданы каталоги: есть фамилии, часто бывает указано место службы, полк, дивизия, и это нам большая помощь. Таких материалов немного: менее сотни участников битв оста-

вили свой голос для истории. Солдат рассказывает, как подбил самолет, сжег немецкий танк, взял пленного, а на заднем плане слышатся взрывы и другие реальные звуки войны. И представляете, он передает привет своим родным с фронта, а через три месяца его убьют. И вот через годы родственники получают возможность услышать живой голос своего предка. Для меня это даже более уникальный исторический источник, чем фотография. Родственники и знать не знали, что есть такая запись — и нам посчастливилось несколько таких семей найти и передать им голоса из архива.

— **Ваш второй проект «Ищу человека» как-то связан с такими фонодокументами?**

— Второй проект — не менее значимый. Но идет он с большими сложностями. Зато результат работы покрывает затраченные силы. Проект «Найти человека» стал продолжением одноименной радиопередачи поэтессы Агнии Барто, созданной для поиска людей, разлученных в годы войны. Маленькие дети терялись и не знали свои фамилии, имена родственников не помнили. Однако, детский ум сохранил мельчайшие детали воспоминаний: какие-то атрибуты домашнего быта, имена домашних животных, очень личные эпизоды жизни... Для официального поиска через Красный Крест или милицию эти воспомина-





ния не годились. Тогда Агния Барто придумала передачу, которую она вела на радио «Маяк». Она зачитывала в прямом эфире письма людей, потерявшихся в годы войны — в 60–70-е годы эти дети уже подросли, но не теряли надежды найти своих близких. За 25 минут передачи она успевала рассказать о судьбах минимум 10 человек. Передача была в эфире с 1965 по 1974 годы — почти десять лет.

Все эти годы Агния Барто не писала стихи, она погрузилась в работу по поиску людей. Письма с мольбой о помощи пачками шли на Пятницкую улицу в Москве, в Государственный Комитет по Радиовещанию на имя Агнии Барто. Поэтессе удалось соединить около 1000 детей. К 70-м годам родственники стали находить все реже — и программу закрыли.

— **И что же? Спустя столько лет вы задались амбициозными планами возобновить поиск? Каким образом?**

— Не буду спорить — задача сложная. Но мы разыскали дочь Агнии Барто, которой сейчас около 95 лет. Татьяна Андреевна Щегляева приходила к нам в школу, встречалась с ребятами. Она рассказала, что ее мама не только зачитывала письма, но и пускала к себе в дом ночевать тех, кто приезжал из глубинки, пугался большой Москвы, не имел средств на гостиницу. Поэтесса встречали и принимала этих незнакомых людей, а также сама ездила с ними на встречу с родными, оплачивала дорогу. Когда Агнии Львовны не стало, письма людей, которые писали ей на пере-

дачу, стояли в чемоданах до самого потолка. Татьяна Андреевна все письма сдала на хранение в Государственный архив Литературы и искусства. По счастливому стечению обстоятельств, этот архив находится в 20 минутах езды от нашей школы — между Войковской и Водным стадионом. К сожалению уже из жизни ушли 90% тех, кто искал и кого искали. Это большой минус. Но дело не безнадежное. Например, недавно мы смогли воссоединить двоюродных сестер Чугуновых. Одна родилась в 1945 году. Вся жизнь у нее хранилась — записка от мамы, где было написано «Я военнотруженица, в Москве проездом, меня из воинской части такой-то прислали рождать в Бауманский роддом.

Я прошу оставить ребенка временно в роддоме, пока я улажу свои военные формальности, а потом вернусь за дочерью и заберу ее». Мама так и не вернулась, хотя дожила до 1980 года. Это письмо мы нашли в архиве Агнии Барто. Нам удалось поднять всю ее родословную, найти родину ее и самого близкого человека — двоюродную сестру, которая родилась в 1951 году и понятия не имела, что у нее есть потерявшаяся родственница.

Она помнила женщину, тетю, которая часто бывала в ее деревне

в Тверской области. Она знала, что женщина искала свою дочь, но так и не нашла. А мы нашли не только родственницу, но и кладбище, где женщину похоронили в 1980 году — там все уже заросло, имен не осталось. Сестры положили цветы к каждой из пяти могил. Эта история прошла по всем центральным каналам. После этого нам позвонили из следственного комитета и предложили свою помощь: в случае необходимости они берут на себя проведение генетической экспертизы.

— **И сколько таких историй уже на вашем счету?**

— Более чем за три года работы проекта «Найти человека» мы нашли две семьи с живыми участниками поисков. А в одном случае участники поиска уже умерли и сведения были переданы потомкам. Неутешительная статистика показывает, что у «детей войны» (авторов писем к Агнии Львовне Барто) уже нет большого количества времени на ожидание. Их письма были написаны 50–60 лет назад. Авторам писем сейчас более 80 лет.

— **И что вы намерены в этой ситуации делать?**

— Чтобы помочь тем, кто еще ждет и надеется найти потерянных в го-





ды войны братьев и сестер (или уже их детям и внукам), мы решили создать условия, при которых люди самостоятельно могли бы искать и находить своих родственников. Мы приступили к полному копированию архива писем в адрес радиопередачи А.Л. Барто «Найти человека». Наша цель создать полноценную поисковую систему, где каждый человек может провести поиск, опираясь на те детали, которые есть у него в распоряжении. В поисковой системе планируемого сайта «Найти человека» крупные критерии поиска содержат более мелкие, уточняющие. Человек, который ищет родственников, потерянных в годы войны, заносит известные ему сведения в соответствующие строки поиска. Алгоритм поиска должен выдавать автору запроса те письма, в которых ранее выявленные ключевые слова совпадают с имеющимися данными автора запроса. Таким образом, человек, который сделал на (планируемом) сайте «Найти человека» запрос по критериям (со слов бабушки или кого-то из родителей), может получить одно или несколько писем о розыске, с похожим сюжетом (в котором, например, потерянная в годы войны сестра его бабушки, искала свою семью).

В настоящий момент из 82 папок/дел с письмами скопированы 15. Дело идет быстро и осенью мы планируем иметь у себя весь архив писем о розыске.

— **Понятно, что вы с ребятами работаете на энтузиазме и все архивы открываются вам бесплатно. Но такая работа требует определенных расходов в любом случае. Вы не пробовали подать документы на президентский грант?**

— Пробовали еще по нашему проекту «Алексей, Алешенька, сынок...». Но грант не получили. И это

даже к лучшему. К нам обратилась одна женщина с предложением стать меценатом. Мы искренне благодарны, но она поставила условие, не разглашать ее имя и другие личные данные. Это огромная помощь. Мы получаем материальную поддержку и ведем простую ежеквартальную отчетность. В работе с грантами очень большой объем документации. Я просто не разбираюсь в этом и времени свободного нет.

— **Помимо работы вы еще что-то успеваете в жизни? У вас есть семья?**

— Я разведен и уже больше двух лет сам воспитываю двоих сыновей. Дети сразу выразили желание остаться с отцом, я тоже хотел этого — и суд принял наши доводы во внимание. Мы с ребятами живем дружно, их мама жива-здоровая, но к воспитанию отношения не имеет. Мальчики учатся не в нашей школе, в пятом и седьмом классах. Иногда я сам называю себя, как героя фильма Рязанова, Новосельцев, потому что у меня «мальчик и еще мальчик». К поисковой работе я их, конечно, привлекаю. Им это интересно, они прекрасно знакомы с методикой. И это для нас не просто обязанность или труд. Это источник вдохновения. ■



Константин Тимченко с сыновьями

# Как вести переговоры с китайскими партнерами: правила делового этикета

Укрепление экономических позиций Китая в последние годы побуждает мировое бизнес сообщество внимательно изучать азиатский рынок. Для успешных бизнес-переговоров и сотрудничества с китайскими партнерами необходимо учитывать некоторые особенности делового этикета этой страны, проявлять уважение к ее культуре и традициям. Для китайцев важны традиционные ценности, такие как уважение к старшим, семейные связи и коллективизм, и, соглашаясь с Конфуцием, они считают, что «правитель должен быть правителем, подданный – подданным, отец – отцом, сын – сыном». В Китае традиционно уважение к старости и высоким званиям. О том, как вести переговоры с китайскими партнерами, на что обращать внимание и чего ни в коем случае нельзя делать рассказывает бизнес-тренер, консультант, эксперт по деловому протоколу и этикету, член Национальной ассоциации специалистов по протоколу **ОЛЬГА ШЕВЕЛЕВА**.

Азия церемониальна, но важно понимать, что в современном Китае 40% населения живет в деревне, сохраняя основные старые правила и традиции, а 60% городские жители. И в городе почти нет визуальной церемониальной части китайской культуры, особенно при общении с иностранцами.

Современные китайцы понимают, что не надо ждать от иностранцев «китайских церемоний». Более того, излишние попытки иностранцев вести себя по-китайски, могут раздражать и вызывать антипатию. Совет иностранцам: ведите

себя «честнее», так, как вы привыкли. И если, к примеру, вы не умеете есть палочками, то спокойно попросите столовые приборы и эта ответственность будет достойнее, чем неловкие попытки обращения с палочками во время еды.

Во время беседы китайцы улыбаются вне зависимости от того, о чем идет речь. Их улыбка является выражением вежливости, а не чувства радости и взаимной симпатии. А кивок головой — лишь знак того, что вас услышали.

При общении с китайцем на первое место нужно ставить фамилию,

затем имя. Если вы не знаете ни имени, ни титула человека, то при обращении к нему используйте слова «господин» («сяньшен») или «госпожа» («ньюнши»). Беседуя с малознакомым китайцем, обращайтесь к нему по фамилии, добавляя, как минимум, обращение «господин».

## **Проявление дружеских чувств крайне важно**

Согласно китайским традициям от подарка, так же как и от дополнительной порции еды, следует сна-

чала отказаться. Не принимайте приглашения, пока его не повторили несколько раз. Это же правило действует, когда вы одновременно с китайцем оказываетесь у входной двери — обычай требует, чтобы он предложил вам пройти первым, вы в ответ предлагаете пройти первым ему, он отказывается и, наконец, вы можете пройти.

Если вас пригласили в китайский дом, то лучше прийти чуть раньше и обязательно принести подарок (это может быть и крепкий алкоголь, к примеру, русская водка в красивой упаковке). Не преподносите в качестве подарка любые вещи в количе-

стве четырех или что-то содержащее цифру 4, т.к. на официальном китайском языке «четыре» означает «смерть». Если вы решили упаковать свой подарок, помните о символике цвета: в Китае цвет траура — белый, а самый подарочный цвет — красный или красный с золотом.

Ждите, пока хозяин не укажет вам ваше место. Принцип рассадки гостей здесь очень сложен и зависит от размеров и формы стола, типа помещения и повода для встречи.

В Китае культ еды. Наиболее частый вопрос: «Ты поел(а)?» — определяет культурный приоритет жи-

телей страны. Этот вопрос задают друг другу все, как аналог вопроса «Как дела?». К еде приступают, когда важная персона подает знак к началу трапезы. Когда подается рис, следует поднять чашку, поднести ее ко рту и есть с помощью палочек. Научитесь пользоваться палочками для еды. Если вы уронили палочки, не переживайте. Хозяин посчитает это доброй приметой. Это значит, что вас ждет еще одно приглашение, но не оставляйте палочки для еды воткнутыми в блюдо вертикально — широко распространенное восточное суеверие гласит, что это приносит несчастье, поскольку такая еда предназначена для мертвых, а не для живых.

Если вам предлагают экзотическое блюдо, а вы побаиваетесь его есть, не следует отказываться демонстративно. Подача супа к столу — знак того, что обед близится к завершению. Уходите вскоре после окончания трапезы. Необходимо выразить благодарность за прием, хорошее угощение и радушие.

Постарайтесь заранее хотя бы немного изучить историю и культуру этой древней и очень разной страны. Выучите несколько слов на китайском языке. Ваши китайские партнеры проникнутся к вам огромной симпатией.

### **Национальный стиль ведения переговоров**

Переговоры с китайскими партнерами отличаются длительностью. Это объясняется тем, что китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предлагаемых сделок. Кроме того, по важным вопросам решение принимается коллегиально, с многочисленными согласованиями на различных уровнях, что требует немало времени. Для того чтобы сократить сроки проработки вашего предложения, направьте его подробное и конкрет-



Ольга Шевелева



ное описание за месяц до планируемой командировки.

Если вы получите от китайских партнеров предложение о сотрудничестве, постарайтесь как можно быстрее отреагировать на деловые письма, запросы, приглашения и т.п. Даже если вы не готовы сразу же дать ответ на какое-либо предложение, немедленно сообщите, что вы приняли его к рассмотрению.

Переговоры с китайскими партнерами имеют технический и коммерческий этапы.

Успех переговоров на первом этапе зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включить высококвалифицированных специалистов, а также переводчика, знающего специфические термины вашего дела.

На коммерческом этапе переговоров следует продемонстрировать знание конъюнктуры мирового рынка и вооружиться технико-экономическим обоснованием вашего предложения.

В Китае традиционно существует четкая система связей, которая называется «гуаньси», включающая группу человек в цепочке. Поэтому крайне важно, чтобы в вашем распоряжении был человек (его называют «драконья голова»), который введет вас в сеть связей с китайскими партнерами и поможет значительно облегчить ваш бизнес в этой стране. Но в XXI веке роль «гуаньси» играют мессенджеры. Если вас нет в популярных сетях, вас нет в Китае! Теперь даже писать инициативное письмо по электронной почте бессмысленно, а нужен адрес в сетях.

Следовательно, необходимо завести аккаунт в популярной сети (например в «Вэй синь») и уметь им пользоваться. Для иностранцев ситуация упрощается, т.к. вам не нужно учить иероглифы, поскольку и сами китайцы в основном только наговаривают информацию. Как только вы обменялись телефонами и стали «другом», важно написать человеку несколько слов с благодарностью за встречу. Сделайте это быстро.

Китайцы придерживаются классической схемы ведения переговоров: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап.

На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера выявляются люди, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через этих людей китайцы впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

Помните, самое главное — избегать ситуаций, при которых вы можете поставить в неловкое по-

ложение китайца в присутствии его соотечественников. Это очень важно. Критические замечания высказываются только с глаза на глаз или через уважаемого китайской стороной посредника, особенно если замечания адресованы человеку с высоким социальным статусом.

При общении с китайцами пунктуальность крайне важна. Иногда китайцы могут позволить себе опоздать на деловую встречу без особой причины, но иностранцы должны приходить вовремя и терпеливо ждать партнеров.

Важно соблюсти правила рассадки за столом переговоров. Она осуществляется в соответствии со статусом участников. Глава иностранной делегации должен сидеть по правую руку от руководителя китайской стороны.

## Особенности проведения деловых встреч

Деловые встречи обычно начинаются со светской беседы. Смело можете обсуждать ваше путешествие. Расскажите о своих впечатлениях от увиденного, о том, что вы еще хотите увидеть.

Не принято назначать встречи с китайскими партнерами в период до и после празднования нового года по восточному календарю,



а также в июле и августе — наиболее жарких месяцах в году.

На переговорах с китайской стороной вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты». Учитывайте, что согласно их традициям «гость говорит первым». Попытки вначале получить информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация обычно сводится в основном к общим положениям. Китайцы делают уступки обычно под конец переговоров, после того как будут оценены все возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцами вдруг вносятся новые предложения, предполагающие уступки. В результате переговоры возобновляются. Однако ошибки, допущенные противоположной стороной, умело используются. Окончательное решение обычно принимается не за столом переговоров, а позднее. При этом не исключено, что при возможности китайцы постараются улучшить для себя достигнутые договоренности, внести поправки и дополнения в полной уверенности, что они поступают совершенно справедливо. Это объясняется древней поговоркой: «У правды много лиц». Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых соглашений.

Китайское «да» может означать все, что угодно: «да, это так», «да, это не так», «да, я понимаю вас», «да, пожалуйста, продолжайте». И очень часто «да» означает «нет». Прямой отказ считается крайне невежливым. Главное для китайца — отказать так, чтобы сохранить отношения для дальнейшего общения. Но если в ответ на ваше предложение вы услышите «мне надо подумать» или «нам надо посоветоваться», считайте, что вам отказали — другого смысла у этих фраз нет.

При деловом знакомстве происходит обмен визитными карточка-



ми. Желательно, чтобы ваши визитки были напечатаны по-китайски (это можно сделать в Китае). При обмене визитными карточками, держите вашу карточку таким образом, чтобы можно было сразу прочесть текст. При получении визитной карточки от вашего китайского партнера внимательно изучите ее. Помните о том, что визитная карточка (и любой другой предмет) подается и принимается двумя руками, поэтому если вы так сделаете, то продемонстрируете свое уважение традиции, но если подадите или примите карточку одной рукой — это не оскорбление. Китайцы особо и не ждут этого от иностранцев. Во время деловой беседы визитные карточки принято разложить на столе (даже если их много, в отличие от европейской практики).

Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями и слегка кланяться. Сначала пожимают руку наиболее высокопоставленного лица.

В Китае придают важное значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях — все это проявление искреннего интереса к вам, поскольку для китайцев важны долгосрочные отношения.

## Обед по-китайски

Если вас пригласят на обед домой или в ресторан, угощение будет обильным — не менее двадцати блюд. Попробуйте все блюда. Очень важно оставлять какую-то часть блюда на тарелке. В противном случае, хозяева сочтут своим долгом постоянно подкладывать вам еду.

В стране приняты тосты, но чокаяться необязательно. Если же чокаются, то соблюдая старое правило: младший должен коснуться верхней частью своего бокала основания бокала, который поднимает старший, тем самым показывая, что он ставит себя ниже. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Чокаясь, произносят «Гань бэй!», что соответствует русскому «Пей до дна!».

Помните, что в Китае гость встает из-за стола первым. Пока вы находитесь в Китае, вам необязательно приглашать китайских коллег на ответный банкет. ■

