

Жить становится лучше, жить становится веселей!

Уже хотя бы потому, что еще одним праздником в стране стало больше. И не абы каким, — а своим, родным, профессиональным. В этом году 26 мая впервые праздновался праздник — День российского предпринимателя. Учредитель праздника — сам Владимир Владимирович Путин. Дата выбрана не случайно. Именно 26 мая 1988 г. вышел закон № 8998-ХІ «О кооперации в СССР». Праздновалось, таким образом, не что иное, как двадцатилетие возникновения бизнеса в перестроечной России. Хотя, например, с таким же успехом можно было бы назначить торжественной датой 21 апреля — двухсотдвадцатитрехлетие со дня появления указа Екатерины II, положившего начало формированию сословий, обладающих гражданскими свободами и частной собственностью, признанной государством и защищённой законом.

Эстафету празднований открыли Москва и Подмосковье. Московский мэр провел традиционную встречу с предпринимателями задолго до официального праздника (правду сказать, и отмечать он этот праздник начал на много лет раньше). Наряду с привычным уже награждением чиновников всех уровней, ответственных за развитие столичного бизнеса, впервые был обнародован и озвучен текст корпоративного гимна малых предпринимателей, который теперь можно, положив руку на сердце, исполнять вместе с гимном Родины на своих корпоративных праздниках (см. стр. 2).

Подмосковье в процессе отмечания дней бизнеса наконец-то осознало свою великую хилиастическую миссию. 19 мая в Реутове состоялся грандиозный фестиваль парикмахерского искусства под лозунгом «Красота спасет мир». Чуть позже в Одинцово эта тема трансформировалась в выставку «Инновационные технологии предпринимательства», на которой награждались журналисты, пишущие о бизнесменах. А к концу мая губернатор области Борис Громов пообещал в торжественной обстановке встретиться с

предпринимателями Подмосковья в Ватутинках и вручить призы и подарки лидирующим — здесь было сказано очень трогательно — «представителям этой профессии современности».

В столице праздник отмечался также с большим размахом. На центральных улицах висели растяжки, поздравляющие всех предпринимателей России. На ВВЦ прошла выставка региональных народных промыслов. В кремлевский Дворец Съездов пригласили, намекнув на возможную встречу с бывшим и действующим президентами, 5000 представителей малого и среднего бизнеса со всей страны. Похожие мероприятия состоялись и в других регионах.

Обещанные президенты, однако, к предпринимателям не добрались. Возможно, из-за московских пробок. Зато это дало возможность ныне действующему президенту встретиться в сэкономленное время с одним из руководителей масс-медиа и поговорить о задачах создания правильных имиджей, а, кроме того, позвонить на Евровидение и поздравить команду Димы Билана с победой. У экс-президента, ныне — премьера, было не меньше значимых дел. Предпринимателей от лица президента поздравил один из сотрудников его Администрации, фамилии которого большинство участников ранее не знало и запомнить не смогло. Но это не имело большого значения. Ведь позиция президента о необходимости диверсифицировать экономику и всемерно, на приоритетном уровне, поддерживать развитие бизнеса уже была громко вслух сформулирована где-то когда-то раньше. Так что предпринимателям в этот момент было что вспомнить.

Из прошлой истории с поздравлениями на сцену вышел Евгений Примаков, ныне — президент Торгово-промышленной палаты, который напомнил всем участникам об особой актуальности задачи продолжения борьбы с



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**Всех читателей
бюллетеня «Жизнь бизнеса»
с Днем российского предпринимателя!**

Читайте в номере:

Еще раз о мотивации	стр. 3
Крохи книг Информация для шулеров	стр. 4
Бенчмаркинг Мотивация Управляющего	стр. 4
Интервью Преимущество - быть активным!	стр. 5

розничными сетями федерального масштаба, которые, подобно американскому сорняку - борщевнику, глушат рост малого бизнеса. Выступление было встречено бурными аплодисментами и одобрительными возгласами.

На этом фоне достаточно странно выглядело поздравление от министра МЭРТ Э.С. Набиуллиной, которая пыталась говорить об оптимизации налогового давления на бизнес, о конкретных мероприятиях по упрощению «административных барьеров», о позиции МЭРТа как сервисной структуры относительно предпринимательства. Недоверчивые аплодисменты прерывали ее выступление каждые две минуты, но в глаза друг другу участники совещания смотреть побаивались.

Любопытно, что сегодня, когда праздники уже давно как прошли, в Интернете об этом событии нет практически никакой информации. То есть о том, как готовился праздник — есть, а о том, как он прошел — ни слова. О чем бы это могло говорить?

Тем не менее, из сказанного выше ясно, что развитие предпринимательства имеет шанс попасть в ранг нацпроектов. Бюджеты уже выделены и будут выделены еще. И уже успешно осваиваются. При этом оптимизм более всего внушает потенциальная бесприкрытость проекта «Российский бизнес». Ведь, как бы с ним ни обходились за его короткую двадцатилетнюю историю, российский бизнес все время пытался продолжать расти и развиваться. И если государственные помощники развитию бизнеса будут хоть в какой-то степени сидеть на своих бюджетах, а не на бюджетах бизнеса, - это не может не радовать.

Но есть у нас и еще одна приятная новость для тех, кому не безразлично будущее российского бизнеса. В июне с.г. в КЦ «ШАГ» состоялся первый выпуск программы «Дети Бизнеса». Самый главный и основной вывод, который мы сделали: надежда есть. Те, кто по своим социальным и генетическим показателям мог бы стать достойным продолжателем дел своих отцов, имеют реальный шанс с этим справиться. По своим способностям. По своему настрою. По своему драйву, наконец. Возможно, не сегодня. Не сейчас. Но кто-нибудь из них обязательно справится. И тогда нам с вами жить станет легче и веселее, но позже. А пока с праздником, господа предприниматели! 🌟

И. Шкиперова

Гимн малого бизнеса

(Авторство гимна консультантами пока установлено не было)

1 куплет:

Все сегодня мы можем гордиться,
Потому что понятно вполне:
Начинается с нашей Столицы
Малый бизнес по всей стране!

Припев:

В городах и далёких станицах
Уж давно утвердилась молва:
«Знать, и нам есть резон трудиться (2 РАЗА),
Коль старается так Москва!»

2 куплет:

Нынче нету сомнений в помине —
Малый бизнес сегодня силён!
Нынче он и в большой медицине,
И в серьёзной науке он!

Припев:

Он торгует, и кормит, и строит,
И других достижений не счесть!
Он ещё ВВП удвоит (2 РАЗА)
Коль такая задача есть!

3 куплет:

Третьяков, Рябушинский, Морозов
Завещали потомкам своим
Свой девиз, что звучит, как лозунг:
«Жить самим и давать другим!»

Припев:

И живём мы надеждой красивой,
Что как новый общественный класс
Мы поднимем всю Россию (2 РАЗА),
А Россия поднимет нас!

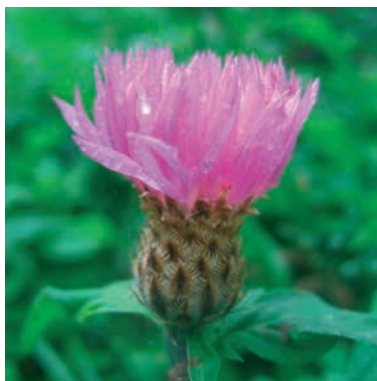
Из Аналитического отчета №4/2006 «Анализ состояния малого бизнеса г. Москвы в 2004 – 2006 гг. и его вклада в социально экономическое развитие города»:

- Всего в Москве в 2006 г. действовало 310 тыс. предпринимательских структур, где было занято более 2 млн. человек.
- Около 1/5 всех российских малых предприятий работают именно в столице, на них сосредоточено более 1/5 работников данного сектора российской экономики.
- В 2003-2005 гг. (более свежих данных нет) наблюдалась тенденция к снижению доли малого бизнеса в налоговой части как федерального (с 5,8% до 3,2%), так и московского (с 15,3% до 10,4%) бюджетов.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
- с 16-летием!**

**Гелиопарк Групп
- с 5-летием!**



**Компанию
«Лучшие кадры»
- с 7-летием!**

**Компанию «ДВТ»
- с 17-летием!**

**Retail Service Company
- с 2-летием!**

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

27 мая 2008 года Светлана и Евгений Емельяновы были награждены Правительством Москвы за большой вклад в развитие малого предпринимательства



Еще раз о мотивации

Весной этого года к нам обратились с запросом: «Помогите понять, в чем дело, почему у нас продажи не растут. То есть, растут, но не так, как могли бы, - рынок — на подъеме. Может, менеджеров по продажам надо подучить? Или руководителей продающих подразделений сменить?». Летом пришел другой клиент: «Нам надо оптимизировать систему мотивации, - продающие подразделения уперлись в некий потолок роста».

И в том, и в другом случае у менеджеров по продажам действительно не было мотивации к наращиванию оборотов, хотя бонусы у них были отнюдь не плохие, и заработать они могли очень прилично, так что систему мотивации винить было не в чем. Но в обеих компаниях менеджеры по продажам почему-то говорили: «Всех денег не заработаешь». И нельзя сказать, что эти менеджеры были ленивыми. Наоборот, это были хорошие менеджеры, которые умеют и любят продавать, отличаются высокой энергетикой и даже обаянием.

Проблема оказалась в другом — в **организационном хаосе** в обеих компаниях. В одной компании менеджеры по продажам, кроме своих задач выполняют еще и неквалифицированные работы: от оформления бухгалтерских документов до погрузки-разгрузки, потому что инфраструктура компании отстала от потребностей бизнеса и не справляется с объемом своих задач. Менеджеры по продажам другой, инжиниринговой, компании тоже вынуждены заниматься не своими функциями — ставить задачи сотрудникам, выполняющим работы для клиентов, и контролировать их: какое оборудование и когда надо заказать у поставщиков, что не забыть при проектировании, как идет монтаж оборудования и т.п. И в той, и в другой компании самая большая проблема — склад, который не может обеспечить ни соблюдения сроков, ни должной точности в комплектации отгрузок... Склад, на котором зачастую товар попросту теряется. Продающие

подразделения постоянно звонят на склад, напоминают, просят и требуют, и даже сами включаются в подбор товара для отгрузки клиенту...

Эта картина хорошо объясняет, почему продажи растут не так, как хотелось бы: хорошие бонусы позволяют менеджерам по продажам зарабатывать достаточно, чтобы решать свои основные материальные проблемы, а каждый дополнительный заказ — «большой геморрой» (цитата). Добро бы еще эти активные, энергичные люди понимали, ради чего им надо так страдать. К сожалению, в компаниях, о которых идет речь, не было принято рассказывать сотрудникам о стратегии. Поэтому продающие подразделения просто ничего не знали о планах руководства: ни о том, например, что через 2 года предполагается построить собственный склад, ни о том, какие интересные задачи предстоит решать в ближайшем будущем.

Вот так **система управления** становится частью системы мотивации, в наших примерах — ее демотивирующей частью. Точно так же могут демотивировать и другие ошибки в управлении, например, **нереалистичное планирование продаж**. Многие руководители намеренно ставят своим подчиненным завышенные плановые показатели по обороту, рассуждая при этом так: «Они и так не выполняют, но чем выше будет планка, тем больше сделают». А на деле получается по-другому: не выполняя план продаж, сотрудники отдела или магазина задаются вопросом: «В чем дело?», и находят свой ответ. Логичных объяснений здесь может быть только два: или мы все в отделе — «двоечники», или наше начальство не умеет планировать. При этом обе версии — крайне неприятные, и если ситуация повторяется из месяца в месяц, то люди оказываются в подавленном состоянии и теряют всякий интерес к выполнению плана продаж. ✨

О. Сидельникова



«Кто не верит в победу сознательных, смелых рабочих,
Тот бесчестный, тот шулер, ведет он двойную игру!»
Константин Бальмонт в переложении Ивана Бунина
(«Воспоминания», Париж 1950)

«Мы пролетаристы, руководствуясь теорией Разлацкого забастовками, боремся с эксплуататорами: коммунистами — феодалами и демократами- буржуями за освобождение пролетариата».

<http://www.stachkom.org> (орфография сохранена)

«Требования у нас, — уточнил для «Росбалта» профсоюзный лидер забастовщиков Евгений Куликов, — во-первых, поднять зарплату работникам МЖД... Руководство подняло зарплату до 60 тыс. рублей очень немногим.

А надо бы — всем».

<http://www.rosbalt.ru/2008/6/4/479285.html>

«... С первых же дней революции рабочие захватным порядком провели 8-часовой рабочий день, фабрично-заводские комитеты и примирительные камеры; позднее — рабочий контроль... Организационно-технический аппарат был разрушен. Началось массовое изгнание лиц, стоящих во главе предприятий, массовое смещение технического и административного персонала. Устранение сопровождалось оскорблениями, иногда — физическим насилием, как месть за прошлые, фактические и мнимые вины... Комитеты избирали и ставили на места ушедшего персонала зачастую совершенно неподготовленных и невежественных людей. Местами рабочие захватывали всецело в свои руки промышленные предприятия — без знания, без оборотных средств — ведя их к гибели и себя к безработице и обнищанию... Одной «сознательности» оказалось совершенно недостаточно...

В результате произошло фактическое сокращение 8-часового рабочего дня, крайняя небрежность в работе и страшное падение производительности. Только за первые месяцы революции было закрыто 568 предприятий с числом уволенных рабочих 104 670.

Революция, как говорил министр финансов Шингарев, «... вызвала у всех сильное стремление к расширению своих прав и притупила сознание обязанностей». Особенно разрушительное влияние на промышленность оказали чудовищные требования повышения заработной платы, несообразанные ни с ценою жизни, ни с продуктивностью труда, ни с реальными платежными способностями предприятий — требования, значительно превосходившие всякие сверхприбыли.

Так, на 18 предприятиях Донецкого бассейна с общей валовой прибылью за последний год в 75 млн. руб., рабочие потребовали повышения заработной платы в 240 млн. руб. в год. Общая сумма повышенной платы ... на Урале

— 300 млн. руб. при общем обороте 200 млн. руб.... Прибавка почтовым чиновникам составила 60 млн. руб., причем через месяц потребовали еще 105 млн. руб., в то время, как весь доход почтово-телеграфного ведомства — 60 млн. руб. На пайки солдатским женам Совет рабочих и солдатских депутатов потребовал 11 млрд. руб., т.е. почти полный годовой бюджет России 1915 г. Ставки рабочей платы возросли в среднем на 200-300%, а прядильщикам московской текстильной промышленности и на 500% в сравнении с 1914 г. ...

Параллельно с таким ростом расходов наблюдалось сильное понижение поступлений. Так, например, в первые же месяцы революции поступление поземельного налога упало на 32%, с городских недвижимых имуществ на 41%, квартирного налога на 43% и т.д.

Ситуацию экстренным порядком пришлось исправлять большевикам под фактическим лозунгом «Все — назад». И это относилось не только к НЭПу. В 1919 г. в «Правде» был опубликован приказ советского комиссара путей сообщения Красина: «Существующая система железнодорожного управления привела транспорт к полному развалу... Всем завоеваниям революции грозит опасность уничтожения... На место коллегиального, в действительности, безответственного управления вводятся принципы единоличного управления и повышенной ответственности... Реформы приостановить и всюду, где только можно, восстановить старые должности и старый технический аппарат в центральном управлении и на линиях».

По книге: А.И. Деникин «Очерки русской смуты. Том 1. Крушение власти и армии. Февраль-сентябрь 1917 г.». Айрис-Пресс, 2006 г. Стр. 262-275 ★

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Мотивация Управляющего (Генерального директора) бизнеса

На протяжении ряда лет Консалтинг-Центр «ШАГ» проводит сбор информации об уровнях и формах оплаты топ-менеджеров в российских компаниях¹. Так выглядела картина оплаты главного менеджера компании — Управляющего (Генерального директора) по результатам обмена информацией в 2007 г.²:

- Разбег по уровню фиксированного оклада: \$ 3 тыс. - \$ 25 тыс./мес.;
- Мода³ по фиксированному окладу: \$ 10 — 12 тыс./мес.;
- Разбег размера ежегодного бонуса: 0 — 247% (к годовому окладу);
- Мода ежегодного бонуса: 30 — 50 % (к годовому окладу).

¹ Пул участников обмена информацией об уровнях мотивации менеджеров компаний открыт для ключевых акционеров российских бизнес-организаций. Желаящим включиться в пул в 2008 г. - связываться с координаторами КЦ «ШАГ».

² Исследование проводилось в январе-феврале 2007 г.

³ «Мода» в статистике — это наиболее часто встречающееся значение в ряду данных.

Преимущество - быть активным!

Интервью

Интервью с Екатериной Тутон, Вице-президентом по внешним связям ДжиИ Мани Банка

«Во всем мире членами GE Women's Network являются почти 40 000 сотрудников компании».

- Екатерина, Вы являетесь одной из инициаторов внедрения в России программы GE Women's Network. Расскажите, пожалуйста, нашим читателям об этой инициативе ДжиИ Мани Банка. Чем она заинтересовала лично Вас?

Е.Т.: - Я действительно приняла ее близко к сердцу. Ведь основная цель программы GE Women's Network - оказать женщинам, работающим в компании GE, поддержку в построении карьеры. Поводом к ее созданию и претворению в жизнь в 1990-х годах послужила тревожная статистика. В то время у руля нашей компании, имеющей подразделения по всему миру, стояли преимущественно мужчины, несмотря на то, что женщин в компании работало не меньше. Согласитесь, это - повод заволноваться.

- Неужели феминизм взыграл?

Е.Т.: - Ну что Вы! Дело не в феминизме. Компания не может оставаться адекватной на рынке, не реагируя на внешние изменения. А в наше время уже нельзя не заметить, что женщины стали играть все более активное участие в управленческих решениях. Тогда-то и была создана инициативная группа для разработки программы, направленной на помощь женщинам в развитии деловых качеств, в достижении карьерных успехов. Результаты не заставили себя ждать. За десять лет функционирования Программы этот дисбаланс был преодолен: сейчас в руководящем звене компании количество мужчин и женщин пропорционально.

У нас, в Российском подразделении ДжиИ Мани Банка, мы запустили программу GE Women's Network год назад, в феврале 2007. Сначала нас было мало - пять человек, которые прониклись этой идеей, поняли, как она важна для нас, какие преимущества дает. Постепенно мы набирали обороты, и сегодня в наше сообщество входят около ста сотрудников Банка.

- Заинтриговали. А как мужчины отнеслись к этой инициативе?

Е.Т.: - Замечательно. Конечно, основная наша цель - помочь в построении карьеры работающим в Банке женщинам. Но мы открыты не только для женщин, а для всех сотрудников Банка, и независимо от того, являются они членами сообщества или нет. Кстати, у нас в сообществе уже есть двое мужчин, один из которых - Президент Банка. И это очень важно для соблюдения баланса: Инь и Ян должны быть во всем.

- Расскажите, пожалуйста, как Программа претворяется в жизнь?

Е.Т.: - Практически каждый месяц мы проводим презентации, направленные на развитие необходимых бизнес-качеств, или затрагиваем темы, полезные в быденной жизни. Так, у нас была серия презентаций по

планированию и построению карьеры, по менеджменту, по развитию презентационных навыков. Что касается быденной жизни, большой популярностью пользовалась презентация, проведенная главным редактором журнала «Популярные финансы» Дмитрием Ловягиным: «Как



сохранить и приумножить свои средства». Дмитрий рассказал, как работать с собственными финансами, о планировании личного бюджета - как сделать так, чтобы денег хватало не только до зарплаты, об инвестициях, о том, как обеспечить себя достойной пенсией.

Мы стараемся приглашать к нам на презентации женщин, построивших успешную карьеру как в нашем Банке, так и в других бизнесах на рынке. Многих интересует вопрос: как добиться баланса между личной жизнью и работой, как сделать карьеру и при этом не остаться у разбитого корыта в семейной жизни. И у нас есть кому поделиться удачным опытом, - многие из наших руководителей росли вместе с компанией и при этом обрели женское счастье. Всем нашим сотрудникам, особенно молодым, находящимся в начале карьерного пути, интересно, как они этого добились. Разумеется, на презентацию может прийти любой сотрудник нашей компании.

- Скажите, а чем это принципиально отличается от тренингов и семинаров, которые проходят в рамках корпоративных университетов, существующих во многих компаниях?

Е.Т.: - Тренинги у нас тоже есть, но это - иное. Начнем с того, что презентации в рамках программы GE Women's Network проходят в нерабочее время. Мы остаемся после работы, заказываем чай, кофе, булочки, выбираем формат общения в виде вопросов и ответов.

Но презентации - не единственная составляющая Программы. Проводятся юридические консультации: в конце каждого месяца Начальник юридического управления выделяет день, когда каждый сотрудник может подойти за консультацией по любым личным правовым вопросам.

Кроме этого, большое внимание уделяется помощи сотрудникам в решении повседневных вопросов. У нас есть Интернет-форум, где сотрудники обмениваются полезной информацией, которой могут воспользоваться все желающие. Где найти хорошую няню? Как и в какой детский сад лучше устроить малыша? Не секрет, что на успехи в

работе влияет масса обстоятельств не только профессионального, но и личного, и бытового характера. Если женщине или мужчине приходится постоянно думать, с кем оставить ребенка и как вовремя забрать его, то это не лучшим образом отразится на показателях работы и может серьезно тормозить карьерный рост.

- Но если инициативами Программы могут пользоваться все сотрудники компании, какой смысл им вступить в сообщество? У вас есть какие-нибудь преимущества?

Е.Т.: - Да, это преимущество — быть активным.

Во-первых, у членов сообщества есть возможность участвовать не только во всех инициативах Программы, но и определять, что это будут за эти инициативы. Именно мы составляем план работы на каждое полугодие, предлагая то, что нас интересует, что поможет в развитии профессионализма и бизнес-качеств, да и в повседневной жизни. Например, недавно встал вопрос о самообороне: когда рано темнеет, а женщины поздно возвращаются с работы, то им оказывается необходимо приобрести хоть какие-то навыки самозащиты. И потом, не тайна, что для роста в любой компании очень важно проявлять себя, быть инициативными. Наше сообщество - отличная площадка для личного роста и возможность заявить о себе. Например, всем нам читать практически некогда. Есть инициатива по знакомству с бизнес-литературой. Каждый может прочитать профессиональную книгу и сделать по ней презентацию. Это и приобретение новых необходимых знаний, и развитие коммуникационных навыков, и повышение своей видимости в компании.

Еще скажу, что внутри компании к нам стали часто обращаться, спрашивать наше мнение, использовать членов сообщества в качестве фокус-группы. В состав сообщества входят сотрудники, занимающие разные должности, разных специальностей и из разных подразделений. И всегда интересно узнать мнение не однородной группы, а разных сотрудников.

- Поделитесь планами на ближайшее будущее?

Е.Т.: - Планируем реплицировать все, что мы делаем в Москве, на регионы. У нас много активных сотрудниц, готовых поддерживать и развивать инициативы сообщества. Таким образом, в деятельность GE Women's Network будут вовлечены сотрудники не только в Москве, но и во всех девяти регионах присутствия Банка.

Это здорово, что наша компания не только дает возможность своим сотрудникам лично и профессионально расти, постоянно учиться, делиться опытом, актуализировать внутренние ресурсы, но и поощряет это. ✨

Беседовала И. Шкиперова

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Retail Service Company

**с успешным проведением
первой в Нижнем Новгороде
конференции по вопросам сервиса
и качества обслуживания клиентов**

**«Клиентский сервис:
истории успеха»!**



retail service company

Из записной книжки консультанта

Продавец в магазине, торгующем аудиотехникой, хвалит малазийскую сборку: *«Здесь вообще сомневаться не стоит! Это великолепно! Малайзия — более, знаете, считается... Но сейчас это — особо, знаете, не особо!»*

Владелец бизнеса: *«Стратегическая ошибка в кадровом вопросе была сделана правильно.»*

Менеджер-производственник одного из направлений деятельности холдинга (о своем направлении): *«Это (направление) все равно бизнес. Весь вопрос: это бизнес с доходами или бизнес с расходами.»*

Реакция менеджера на разработанную систему мотивации - сложную, зависящую от нескольких разных параметров: *«Ничего, у меня трое (подчиненных) поймут, а трое поверят.»*

Топ-менеджер: *«Любой менеджер, а особенно топ, — по определению ленивый.»*

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Е. Теплова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.