

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 18 (105) 16 МАЯ — 22 МАЯ 2005

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## Бизнес детям как игрушка

- c10 Какие идеи приходят в головы молодым предпринимателям
- c50 Почему люди остаются в компаниях, терпящих крах
- c66 Какой страховой полис защищает товар от неоплаты
- c36 На что ставит владелец «Роллтон», атакуя чужие рынки

ISSN 1222-4176 05018  
9 771727417006





продолжаем разговор  
форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

**20 – 26**

«Как оценивают специалисты и показывают опыт и практика, российский рынок настолько емок и гибок, что у новых пивных марок есть возможность найти и занять свою нишу. Тем более что пока российский потребитель не избалован большим выбором марок в сегменте премиум с доступной ценой»

разговор номера

ЮЛИЯ ОРЕНГЛИХЕРМАН

**10**

тема номера

«Живой детский ум порой рождает идеи, которые ребенок просто физически не в состоянии воплотить. В этом случае дети могут с готовностью поделиться ими с взрослыми»

**30**

частная практика

«Представьте, приходит юноша и говорит: „Я приехал из России, хочу продать вам свою игру“. Учитывая, что у нас тогда даже интернета толком не было, выглядело это смешно»

**46**

лаборатория

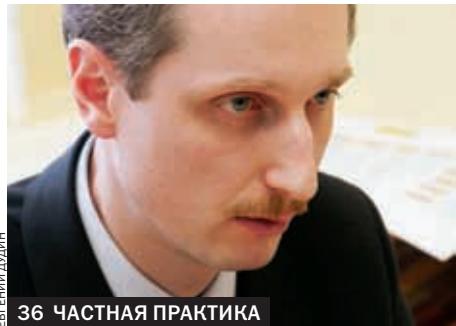
«По мере своего продвижения вверх по должностной лестнице я поначалу был в числе худших боссов. Я не мог удержаться от искушения подтолкнуть человека»

**64**

финансовый  
консультант

«В 1990-х годах сотрудники страховых компаний ходили на кладбище и по надгробиям определяли продолжительность жизни, чтобы посчитать тарифы по страхованию»





ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

**36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Мы, конечно же, понимаем, что многое придется делать заново. Но кропотливая работа с дистрибуторами и уже известное на рынке имя помогут нам оказаться на полках»

**64 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ**

«Без нормальной статистики актуариям делать нечего. Но российские компании не заинтересованы и даже боятся обмениваться информацией о заключенных договорах»

## содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 28** ЛЮДИ
- 40** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА****УРОКИ БИЗНЕСА****10 Бизнес-план «Киндер-сюрприз»**

Начиная свое дело, дети, как правило, не задумываются о прибыли. Им гораздо интереснее увидеть, что получится в результате этой игры

**18 Юный директор большого портала**

Как распорядился своим отрочеством создатель популярного сайта «Казанский портал» Николай Никифоров

**РАЗГОВОР НОМЕРА****КОНКУРЕНЦИЯ****20 «Кое-что о российском рынке мы знаем»**

Почему гендиректор представительства Molson Coors Brewing Дэвид Грин уверен, что Россия заждалась пива с легким фруктовым оттенком

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА****СТРАТЕГИЯ****30 Игрок на опережение**

Что нашел американской фонд Ener1 в российской фирме Nival

Interactive, разрабатывающей компьютерные игры

**36 Вседневная вермишель**

Компания DHV-S, производящая вермишель быстрого приготовления «Роллтон», готова не только накормить всех и всем, но и отбить вкус к этому делу у конкурентов

**ЛАБОРАТОРИЯ****ПЕРСОНАЛ****46 Пять ошибок оценщика**

Как избежать типичных просчетов при оценке персонала

**50 Приемы удержания**

Как сохранить самых компетентных сотрудников, которые в процессе ликвидации фирмы останутся с вами до конца

**54 Риэлтерский экстерн**

Как подготовить риэлтера «с нуля» и «под ключ»: рецепты «Корпорации МИАН»

**58 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА****СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****59 Финансовый консультант  
Страховые услуги для бизнеса**

■ кто такие актуарии и сколько их нужно России

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	23.05.05
«БИЗНЕС-ШКОЛА»	30.05.05
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	30.05.05
«СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT»	30.05.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848; e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 18 (105) 16 МАЯ — 22 МАЯ 2005

**Редакция журнала**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКО  
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТ  
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН  
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНК  
БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ  
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
ОБЗОРВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ  
ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ГЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА,  
ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
БОЧАРСКИЙ, ОБЗОРВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА  
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО  
ОБЗОРВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН  
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ-ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН  
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ,  
МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**Редакционные службы**

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА  
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА  
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО  
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН  
ИНФОГРАФИКА ЛЕОННД КУЛЕШОВ  
ВЕРСТКА ЕЛЕНА БАРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМЬЕЦ,  
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНА  
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

**Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН  
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛONA ДАНИЛОВА  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**Коммерческая дирекция**

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),  
ТАТЬЯНА АРУТОНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА  
ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТАРЕВА, МАЙЯ  
ИВАНИЧКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА  
ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ,  
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),  
ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЧУК,  
АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

**Аналитическая служба** МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

**Адрес редакции, издателя и учредителя**  
105066, МОСКВА, ТОММАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1  
TEL./FAX (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848  
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

**Сбор и оформление рекламы**  
TEL./FAX (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848  
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**Распространение по подписке и в розницу**  
ЗАО «Секрет фирмы», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА  
TEL./FAX (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808  
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

**Отпечатано в типографии ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»**,  
123022, Москва, Столлярный пер., д. 3, корп. 34.  
**ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**Фотоматериалы** AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,  
PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»  
**Обложка** АННА МУЗЫКА

Редакция не предоставляет справочной информации.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые  
товары и услуги подлежат обязательной сертификации

**Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих  
условиях, ответственность за их содержание несет  
рекламодатель**

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет  
фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)  
и с письменного разрешения редакции.

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ  
ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.  
ПОДЛИННЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
и МОСПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»  
ЗАО ИЗДАТЕЛЬСТВО «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:  
ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ  
СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft**®, **КОНСУЛЬТАНТ**®, **Paratype**®

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,  
свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92  
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест  
предприятия.

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСТВО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005



## единая Карта оплаты

действует во всех регионах России для всех тарифов МегаФон,  
включая тарифы группы “ЛАЙТ.”



Вместе мы заставляем мир двигаться.

Подробности – в точках продаж.

Лицензия А 013416 № 14404 Министерства РФ  
по связи и информатизации от 09.03.2000

 **МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя



REUTERS

## Непобежденная Европа

Даже с помощью торжеств по случаю 60-летия Победы российским властям не удалось улучшить образ страны в глазах мирового сообщества.

Празднование юбилея Победы стало самой грандиозной политической акцией в истории новой России: приглашение приняли лидеры 54 стран, представители ООН и Евросоюза. Для обеспечения их безопасности потребовалось заблокировать центр Москвы и дороги в аэропорты. Кстати, наиболее остро масштаб мероприятий ощущали бизнесмены, 9 мая вынужденные закрыть свои магазины и рестораны в опустевшем центре столицы. По оценке аналитика ИГ «Финам» Владислава Кочеткова, за день простоя ритейлеры, рестораны и владельцы развлекательных заведений потеряли около \$270 млн.

К празднику было решено приурочить и саммит Россия—ЕС, очевидно, чтобы представители европейской делегации оказались более говорчивыми в принятии ключевых политических решений. Однако итог саммита российские политологи оценили как «минимальный». Главным достижением стало подписание «дорожной карты» о формировании «четырех странств» стратегического сотрудничества России и Европы: «Экономика», «Внешняя безопасность», «Свобода, безопасность и справедливость» и «Образование, наука и культура». Участники саммита назвали его серьезным дипломатическим прорывом, но эксперты убеждены в обратном. «Дорожная карта» не имеет никакой юридической силы и является не более чем декларацией», — говорит политолог Сергей Михеев. Основная цель переговоров — упрощение визового режима между Россией и ЕС — достигнута не была. Более того, Россия пошла на уступки Европе и пообещала до конца 2013 года отменить компенсационные платежи европейских перевозчиков «Аэрофлоту». По мнению Михеева, итоги саммита — не более чем «камуфляж» для Европы, которая «никогда не пойдет на уступки России».

Оценка экспертов —0,33

## Налоговики взялись за «мертвые души»

В скором времени чиновники намерены ликвидировать многие компании, усложняющие работу налоговикам.

### УСТРАНЕНИЕ

Идея подсчитать так называемые «мертвые души» от бизнеса и окончательно избавиться от них впервые была высказана Владимиром Путиным еще в сентябре 2004 года. Тогда президент поручил Министерству финансов разработать документы по ликвидации предприятий, реально не действующих, но числящихся в реестре юридических лиц. По мнению Путина, они являются одной из проблем, создающих неблагоприятный фон для экономики в целом. Согласно подсчетам, которые вели ведомство Алексея Кудрина, оказалось, что в стране более 3 млн «мертвых» предприятий. К ним причислены те фирмы, которые на языке налоговых называются «нулевками»: предприятие в течение длительного срока представляется в налоговые органы нулевую отчетность по прибыли или не представляет ее вовсе. Теперь решение покончить с «нулевками» воплотилось в президентские поправки в Гражданский кодекс и закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», рассмотрение которых внесено в план работы Госдумы на май. В поправках предлагается ввести упрощенную схему исключения «нулевок» из реестра юридических лиц, если они в течение года не представляли финансовые отчеты или не совершали за это время никаких финансовых операций. Функцию «ликвидаторов» возложат на налоговые органы, по чьей инициативе компании и будут вычеркиваться из единого реестра. Раньше, как известно, предприятие можно было ликвидировать либо по заявлению владельца, либо в результате процедуры банкротства.

Эксперты оценивают это нововведение неоднозначно. Руководитель центра экспертизы проблем предприятия «ОПОРЫ России» Дина Крылова считает, что хотя новая система ликвидации не идеальна, но лучшей формы на сегодняшний день не найдено. А юрист по налогообложению компании «Баррит Групп» Наталья Турбал надеется, что поправки принятые все же не будут. «Среди „нулевок“ — не только те фирмы, которые ведут дела недобросовестно, но и недавно начавшие бизнес или зарегистрированные владельцами в качестве „запасного“ варианта. Это вовсе не является нарушением существующего законодательства, но, как видно, сильно усложняет работу налоговиков», — объясняет Турбал.

Оценка экспертов —1,92

## Ценные бумаги станут менее ценными

В случае одобрения новых поправок в Налоговый кодекс (НК) владельцы акций, независимо от суммы сделки, будут вынуждены платить налог с дохода от продаж своих ценных бумаг.

Do сих пор НК давал акционерам российских компаний ряд преференций. Акции, приобретенные более трех лет назад на сумму менее 125 тыс. руб. при наличии документов о расходах на покупку, хранение и продажу не облагались налогом. Но с 1 января 2007 года собственникам придется платить налог независимо от суммы сделки. Отмена льгот для мелких акционеров, которых, как правило, являются физические лица, стало очредным шагом правительства по урезанию доходов владельцев акций. К примеру, с 1 января не только для юридических, но и физических лиц увеличена ставка подоходного налога на дивиденды с 6% до 9%. Впрочем, новое изменение в Налоговом кодексе, по мне-

### НАГРУЗКА

# дневник наблюдений

ПРАЗДНОВАНИЕ ГОДОВЩИНЫ ПОБЕДЫ НЕ ПРИНЕСЛО РОССИИ ПОБЕД НА ДИПЛОМАТИЧЕСКОМ ПОПРИЩЕ | ПРЕЗИДЕНТСКИЕ ПОПРАВКИ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ЛИКВИДАЦИИ МНОГИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ | ВЛАДЕЛЬЦАМ ЦЕННЫХ БУМАГ ПРИДЕТСЯ ПЛАТИТЬ НАЛОГ С ИХ ПРОДАЖИ | ФИСКАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ НАМЕРЕНЫ ЗАСТАВИТЬ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПЛАТИТЬ ЕСН

нию экспертов, не слишком отяготит жизнь инвесторов. С одной стороны, мелкие акционеры за давностью лет и без того не всегда могли предъявить документы, связанные с покупкой или хранением акций. А крупные акционеры, которых эта льгота не касалась в принципе, изменений все равно не почувствуют. Эта новая поправка скорее повлияет на активность скупщиков акций российских ОАО. По словам руководителя аналитического отдела инвестгруппы «Антанта Капитал» Дениса Матфонова, процесс скупки акций российских обществ, который происходит в течение последних пяти лет, с введением новой поправки только ускорится. «У скупщиков будет дополнительный аргумент для того, чтобы заставить мелких акционеров поторопиться с продажей,— объясняет он.— И речь идет не только о тех 13%, которые будут вынуждены платить физлица, поскольку этот процент смогут компенсировать скупщики, скорректировав

Миноритариям придется поделиться доходами от продажи своих акций с государством

сумму сделки. Проблема заключается в том, что физлицам добавят хлопот, связанных, например, с заполнением налоговых деклараций, и многих это может отпугнуть». **Оценка экспертов —2,25**

## ФНС пойдет в атаку на конверты

**Налоговики готовятся ужесточить меры в отношении работодателей, стремящихся сэкономить на едином социальном налоге (ЕСН).**

**УГРОЗА** Федеральная налоговая служба (ФНС) разослали территориальным органам материалы по администрированию ЕСН, согласно которым она собирается усилить контроль над его уплатой. «Необходимо усилить контрольную работу в части легализации доходов физических лиц»,— подчеркивается в материалах ФНС. В соответствии с этой директивой налоговикам предлагается выявлять и доказывать случаи уклонения от ЕСН через применение «зарплатных схем». Наиболее распространенной из них является «конвертная», когда в бухгалтерской ведомости указывается

одна сумма, а работник получает на руки совсем другую. В борьбе с «конвертами» ФНС упирает на сознательность граждан, которым предлагается сообщать «куда следует» о выплате работодателями «черных» зарплат и уклонении от налогов. Как отмечает ФНС, этот призыв уже действовал: только в марте 2005 года в налоговые органы поступило 42 сообщения о неуплате налогов как компаниями, так и физлицами. Еще одной мишенью для налоговиков станет практика оплаты труда работников «из фонда руководителя». Глава компании в таких случаях получает зарплату выше 600 тыс. руб., платя за это ЕСН по минимальной ставке. Сотрудники же неофициально получают доплату из этого «фонда». При выявлении такой схемы налоговики будут доначислять предприятию ЕСН, сравнивая его показатели с результатами деятельности двух других предприятий из той же отрасли. Фискалы обратят особое внимание и на зарплаты в виде компенсации за вредные условия труда, которая не облагается ЕСН. Налоговая служба также активизирует борьбу против «схемного страхования», позволяющего сэкономить на ЕСН. Причем, выявляя уклонения от налогов, фискалы будут прежде всего руководствоваться таким критерием, как наличие умысла: если сделка формально законна, но имеет цель ухода от налогов, ее можно считать преступлением. «А сегодня суды при малейшем подозрении склонны признавать налогоплательщика недобросовестным»,— констатирует представитель бюро «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Вадим Зарипов. И в своей деятельности налоговики, по его словам, все чаще отбрасывают правовую «оболочку» и выясняют сугубо экономическую сторону вопроса.

**Оценка экспертов —0,58**

официальное лицо



Сергей ЯСТРЖЕМБСКИЙ,  
помощник президента РФ,

заявил, что Россия присоединится к ВТО только через два года. «Мы надеемся, что к 2007 году Россия станет полноправным членом ВТО»,— сказал Ястржембский. Этой фразой он недвусмысленно дал понять, что полного завершения переговоров о присоединении России к ВТО к концу нынешнего года, как ранее планировало Минэкономразвития, не предвидится. Впрочем, трудно было ждать от российских чиновников других заявлений: с приходом нового еврокомиссара по торговле Петера Мандельсона требования к России заметно ужесточились. Мандельсон потребовал до 2013 года отменить почти все авиасборы за транссибирские рейсы зарубежных перевозчиков, оставив лишь навигационный. Еще одно условие — исключить из проекта соглашений пункт, предусматривающий обязательное использование при автосборке российских компонентов, что противоречит правилам ВТО. Российская сторона не проявила большой готовности выполнять эти требования.

Правда, эксперты, выступавшие против присоединения России к ВТО, усматривают в очередной отсрочке положительные для нашей страны моменты: в течение ближайших двух лет бизнес многих российских компаний будет неязвим для давления со стороны ведущих мировых конкурентов.



# дневник наблюдений



Эдди ОМАН,  
президент компании  
Ericsson в России

## «Дополнительные обременения могут иметь негативные последствия»

— Что касается заявления Ястржемbsкого, то, на мой взгляд, любое промедление в присоединении России к ВТО является негативным событием для рынка. Вступление в ВТО — важная составляющая общей стратегии глобальной интеграции российской экономики и общества в целом в мировое сообщество. Членство России в ВТО не только устранит барьеры во внешней торговле, в том, что касается сотрудничества в науке, образовании, но и будет способствовать существенному улучшению инвестиционного климата в России. Однако я не склонен драматизировать ситуацию и говорить о том, что невозможность присоединиться к ВТО в этом году существенно отодвинет российскую экономику назад. В процессе переговоров Россия уже осуществила серьезные преобразования в области нормативного регулирования. Членство в ВТО потребует от России дальнейшего проведения реформ.

Празднование 60-летия победы во второй мировой войне — крупнейшее событие для всего прогрессивного общества. Поэтому к нему было приковано внимание столь большого числа глав государств и правительств. Однако было бы преждевременным ожидать важных шагов по сближению России и ЕС уже в рамках торжеств.

Усиление налоговой нагрузки для участников фондового рынка и акционеров российских компаний является не самой хорошей новостью для иностранных инвесторов. Проблемы с экспатриацией прибыли и дополнительные обременения для участников фондового рынка, как мне кажется, могут оказать негативное влияние на инвестиционную привлекательность России.

Я очень поддерживаю инициативы правительства по укреплению налоговой дисциплины. Я положительно оцениваю ее усиление, в том числе и из чисто конъюнктурных соображений. Чем больше работодателей будут платить ЕСН, тем больше рабочих мест будет переведено с так называемых черных и серых схем на нормальную, совершенно законную систему оплаты труда. Это в свою очередь даст возможность банкам увеличить объемы розничного кредитования и ипотеки. Кредитование подхлестнет рост потребительского спроса в самых разных сегментах рынка. В конечном счете увеличится и объем розничной торговли, и объем строительства. При условии разумной экономической политики такой процесс неминуемо приведет к росту промышленного производства.

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ПОМОЩНИК ПРЕЗИДЕНТА СЕРГЕЙ ЯСТРЖЕМБСКИЙ ЗАЯВИЛ, ЧТО НАДЕЕТСЯ НА ПРИСОЕДИНЕНИЕ РОССИИ К ВТО В 2007 ГОДУ, ДАВ ПОНЯТЬ, ЧТО ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ К КОНЦУ НЫНЬШЕГО ГОДА, КАК ПЛАНИРОВАЛОСЬ РАНЕЕ, НЕ ПРОИЗОЙДЕТ	-0,67
<b>ДЕЛА</b>	
К ПРАЗДНОВАНИЮ 60-ЛЕТИЯ ПОБЕДЫ РОССИЙСКИЕ ВЛАСТИ ПРИУРОЧИЛИ САММИТ РОССИЯ-ЕС. ОДНАКО ДОБЫТЬСЯ ПОДВИЖЕК В РЕШЕНИИ КЛЮЧЕВЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ РОССИЙСКИМ ВЛАСТИЯМ НЕ УДАЛОСЬ. НА САММИТЕ БЫЛИ ПОДПИСАНЫ ЛИШЬ «ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ» О ФОРМИРОВАНИИ ОБЩИХ С ЕС «ПРОСТРАНСТВ»: В ЭКОНОМИКЕ, СВОБОДЕ И БЕЗОПАСНОСТИ, ВНЕШНЯЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, А ТАКЖЕ КУЛЬТУРЕ И НАУКЕ	-0,33
МИНФИН НАЧАЛ ЧИСТКУ В РЯДАХ РОССИЙСКИХ АУДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ, ПРИОСТАНОВИВ ДЕЙСТВИЕ ЛИЦЕНЗИЙ У 10% ИЗ НИХ	-0,5
ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РАЗОСЛАЛА ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ ФИСКАЛЬНЫМ ОРГАНЫ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСИЛЕНИЮ КОНТРОЛЯ НАД УПЛАТОЙ РАБОТОДАТЕЛЯМИ ЕСН	-0,58
В ГОСДУМУ ВНЕСЕНЫ ПОПРАВКИ ПРЕЗИДЕНТА В ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ НАЛОГОВЫМ ОРГАНАМ ЛИКВИДИРОВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ БЕЗ РЕШЕНИЯ СУДА, ЕСЛИ ТЕ НЕ ПРЕДСТАВИЛИ НАЛОГОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ В ТЕЧЕНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ	-1,92
ГОСДУМА ГОТОВИТСЯ ПРИНЯТЬ В ТРЕТЬЕМ ЧТЕНИИ ПОПРАВКИ, УСИЛИВАЮЩИЕ НАЛОГОВУЮ НАГРУЗКУ ДЛЯ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ДИВИДЕНДОВ И ДОХОДОВ С ПРОДАЖИ ЦЕННЫХ БУМАГ	-2,25
И ОТМЕНЯЮЩИЕ ДЛЯ НИХ РЯД РАНЕЕ ДЕЙСТВОВАВШИХ ЛЬГОТ	

### ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АБРОСИМОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТАЛОСТО»
2	ДМИТРИЙ БАРСУКОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «МУЛЬТИ»
3	БОРИС БОБРОВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК
4	ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»
5	НИКОЛАЙ КЛЕКOVKIN, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»
6	СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»
7	РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АТ KEARNEY
8	ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»
9	ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»
10	ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ
11	ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»
12	МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»
13	АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГАРАНТПОСТ»
14	ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX
15	АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP

# Майкл Порттер (лично)

## Стратегическое лидерство - источник конкурентного преимущества



Вы узнаете о последних разработках в этой области и о практических способах их применения:

- ▶ Как поставить правильные цели для Вашей компании?
- ▶ Какие пять характеристик являются признаками хорошей стратегии?
- ▶ Как создать, вырастить и развивать стратегию?
- ▶ Какая стратегия подходит диверсифицированным холдингам и бизнес-группам?
- ▶ Какие экономические задачи стоят перед Россией в 2005 году – и далее?

27 мая 2005 г. – Гостиница «Рэдиссон SAS Славянская», Москва

“  
Участники конференций всегда  
высоко оценивают выступления  
профессора Портера

«Майкл Порттер – великолепный докладчик: он объясняет  
очень многое за очень короткое время».  
(участник конференции «Встреча лидеров в Дубае» (Leaders  
in Dubai), 2004 г.)

Не упустите  
возможность  
встретиться с  
**САМЫМ** уважаемым  
человеком в мире  
бизнес-стратегии  
и методик  
управления!

Уникальная возможность встретиться с Майклом Порттером.  
Посетите эту конференцию – для этого  
зарегистрируйтесь **ПРЯМО СЕЙЧАС**:

- Позвоните по телефону +377 97 97 39 46 или
- Отправьте заполненную заявку по факсу: +377 97 97 39 49 или
- Отправьте Вашу заявку на адрес электронной почты: porter@leading-minds.com или
- Зайдите на наш Интернет-сайт: [www.leading-minds.com/mpmoscow](http://www.leading-minds.com/mpmoscow)

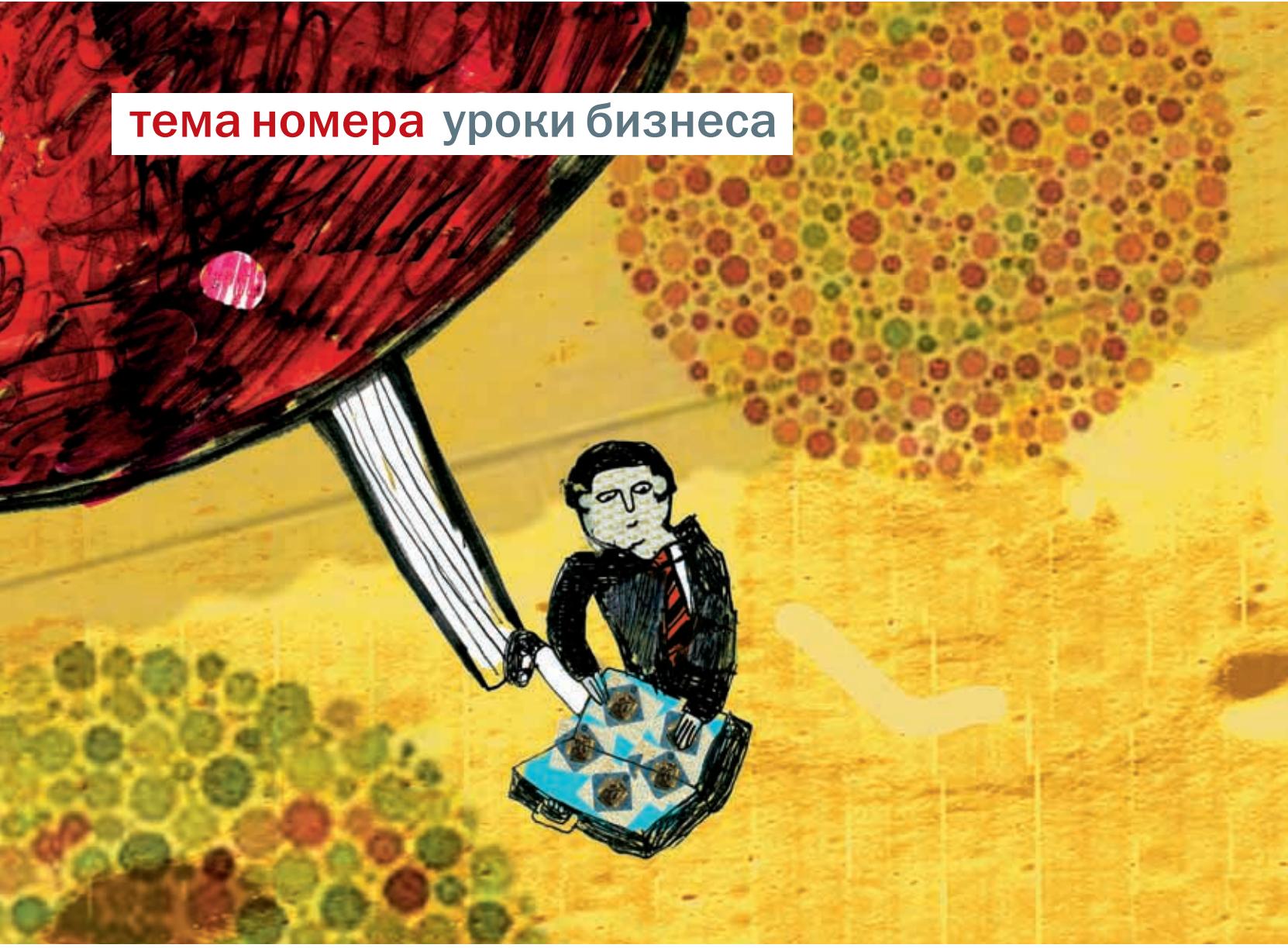
Организатор:

**LEADING MINDS**  
- Enabling Corporate Vision

Спонсоры:

**COGNOS**  
THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™

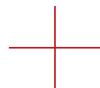
# тема номера уроки бизнеса



**«Могу ли я в 14 лет учредить общество с ограниченной ответственностью?», «Как организовать бизнес на продажах акций?», «Должен ли я платить себе пенсионные отчисления в 14 лет?». Такими вопросами завалили сотрудников Орловского отделения «ОПОРЫ РОССИИ», решивших организовать для подростков проект по обучению азам предпринимательства. За последний год, после вступления в силу закона, позволяющего 14-летним гражданам открывать свое дело, количество интересующихся такими вопросами выросло многократно.**

Хотя трудности, с которыми сталкиваются все малые предприятия в России, нередко заставляют подростков отказываться от легализации собственного дела, желания проверить на практике свои предпринимательские способности у них не убавляется. Многие открывают компании при школах. Такая деятельность оформляется как учебная и в регистрации в налоговых и прочих органах не нуждается.

Проведенное экономической группой орловского отделения «ОПОРЫ» исследование предпринимательских предпочтений школьников показало, что в основном подростки предпочитают создавать бизнес в сфере услуг и торговли (35%), производства товаров народного потребления (25%), интернет-технологий (14%), в индустрии развлечений (12%), а некоторые занимаются ремонтно-строительными работами (10%). При этом, открывая свой бизнес, юные предприниматели стремятся не повторять взрослых, а создавать что-то новое. Чаще всего это биз-



нес, который взрослым просто не кажется привлекательным. «У отца одного из ребят была фирма по производству мебели, где оставалось много опилок, небольших кусочков дерева, — приводит пример руководитель орловского отделения „ОПОРЫ“ Марина Ивашина. — Мальчик заметил, что в магазинах не хватает счетных палочек для первоклассников, кубиков и прочих предметов для обучения малышей, и занялся их изготовлением из отходов отцовского производства, для которого такой бизнес, естественно, не представлял особого интереса».

Однако у подростков нередко рождаются и совершенно нестандартные бизнес-идеи, способные заинтересовать даже крупные компании взрослого мира и приносить существенные прибыли. И тут самой серьезной проблемой становится незащищенность детских идей патентным правом. «Защита интеллектуальной собственности — вообще проблема в России, а тем более это проблема для детей, — соглашается руководитель организации „Достижения молодых“ Евгений Велихов. — Они зачастую вообще не задумываются о том, что идеи нужно как-то охранять. В 1991 году московская школьная компания придумала продукт: брали простой черный хлеб, резали его, солили, сушили и продавали. Получались всем известные сухарики, которые сегодня заполнили все магазины. Если бы у ребят был оформлен патент, они сегодня были бы, наверное, миллионерами». Однако дети, как правило, не задумываются о миллионах, начиная игру в бизнес. Им гораздо интереснее увидеть, что именно может получиться в результате этой игры.



## Бизнес-план «Киндер-сюрприз»

Детям нравится играть в бизнес. Компании, которые они создают, не могут конкурировать с фирмами взрослых. Однако зачастую они основаны на совершенно неожиданных и чрезвычайно перспективных идеях. «Секрет фирмы» представляет несколько наиболее интересных проектов детей-бизнесменов.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖОМБЕК

с11

# тема номера

«Мой пятилетний сын заявил, что тоже хочет стать генеральным директором. Только букву „р“ он пока не выговаривает, поэтому с его слов это звучит несколько иначе. Мы теперь так его и называем: „гениальный“ директор»

«Мой пятилетний сын заявил, что тоже хочет стать генеральным директором, как папа,— рассказывает глава одной из московских фирм.— Только букву „р“ он пока не выговаривает, поэтому с его слов это звучит несколько иначе. Мы теперь так его и называем: „гениальный“ директор».

Еще не получив толком обязательных знаний школьной программы, миллионы детей в России подумывают об открытии собственного дела. А сотни тысяч уже давно им занимаются. И всерьез готовы доказывать, что качества, присущие им и отсутствующие у многих представителей взрослого поколения, позволяют им создавать компании, основанные на свежих и нестандартных идеях.

## Страховка от удачи

Когда три года назад старшеклассники нижегородской школы №186 при поддержке международной организации «Достижения молодых» открывали при школе первую в России страховую компанию, которая страхует не риски, а успех, многие сомневались, что она сможет долго просуществовать. Тем не менее детская компания под названием «Формула успеха» работает и по сей день и приносит своим владельцам хоть и небольшой, но стабильный доход.

«Сначала у нас был другой президент, и компания действовала не так активно. Но с этого года мы избрали нового президента — Маковееву Яну и у нас началась активная деятельность. За этот год мы открыли новое направление — репетиторство. То есть тем, кто застраховался у нас, мы можем предоставлять услуги репетитора», — описывает последние события в жизни компании «Формула успеха» 16-летняя заместитель директора Татьяна Французова.

Суть же основной услуги, оказываемой компанией, заключается в следующем. «К нам приходят учащиеся и вносят любую страховую сумму по желанию (она варьируется от 10 до 200 рублей, но в среднем составляет около 30 — 50 рублей), — поясняет Татьяна Французова. — Мы высчитываем его средний балл за прошлую четверть. Например, он у него был 3,5. По окончании следующей четверти снова высчитываем. Если балл увеличился, то за каждые 0,1 балла ученик получает 10% от своей страховой суммы. В дополнение к процентам мы возвращаем и сам взнос. Если балл ухудшается, мы ему ничего не отаем. А если остается прежним, он получает обратно свои деньги».

На сегодняшний день у «Формулы успеха» 170 клиентов. Из них страховые премии получили около 55%. Остальные либо вернули внесенные суммы страховок, либо потеряли деньги, принеся фирме прибыль.

Получить заработанные деньги школьники-владельцы смогут лишь в конце мая. Такое решение было принято на собрании акционеров компании. Правда, поскольку фирма основана в рамках программы «Достижения молодых» по экономическому образованию учеников и представляет собой учебную компанию, а не настоящую, то нынешний ее менеджмент, окончив школу, не сможет продолжать бизнес и передаст компанию новым владельцам — ученикам младших классов.

Правда, по словам Татьяны Французовой, опыт ее и других сотрудников «Формулы успеха» может пригодиться им в будущем. Уже две российские страховые компании — «Ингосстрах» и «Гута-Страхование» — предложили команде юных предпринимателей заняться «взрослим» страхованием школьников (в основном от несчастных случаев).

## Напольные книжки

Как признают преподаватели, школьный бизнес подростков в основном приносит небольшие деньги — часто их хватает лишь на карманные расходы. Однако апробированные во время учебы в школе идеи юных предпринимателей могут впоследствии вырасти в серьезный «взрослый» бизнес. Именно таким надеются увидеть в ближайшем будущем свою компанию 15 — 17-летние основатели нижнекамской фирмы Baby Book.

«Нижнекамск — небольшой городок, который известен своим шинным заводом и нефтехимическим комплексом. И там есть межшкольный учебный комбинат с классом экономики, куда дети приходят заниматься всего раз в неделю. Но такое небольшое

## Конференция «Трейд-маркетинг в компаниях FMCG: подходы, инструменты» 24 мая 2005 года

г. Москва, отель Марриотт Тверская, зал Каминный

### На конференции будут рассмотрены вопросы:

- 1) Трейд-маркетинг в алкогольной компании
- 2) Эффективность рекламных коммуникаций в местах продаж и лояльность конечного продавца
- 3) Проведение крупных рекламных кампаний в местах продаж в масштабах страны
- 4) Чем вооружен трейд-маркетолог: инструменты трейд-маркетинга (научный подход)
- 5) Решение задач дистрибуции при содействии рекламы в местах продаж
- 6) Место трейд-маркетинга в маркетинговой политике предприятия FMCG (как распределяется бюджет между сферами маркетинга, как взаимодействует традиционный маркетинг и трейд-маркетинг)
- 7) Оригинальные трейд-маркетинговые решения

### В качестве докладчиков приглашены:

Светлана Синельникова, Руководитель трейд-маркетинга ООО «Союз-Виктан». Игорь Краснов, директор РА «Прайм Тайм» Наталья Корнейчук, ГК «Русский алкоголь» (ЛВЗ «Топаз») Владимир Мищенко, руководитель отдела трейд-маркетинга, Компания «Май» Ольга Воронец, директор по развитию бизнеса BTL-агентства «СIA – Russia» Тимофей Бокарев, генеральный директор, Агентство инновационного маркетинга Promto Interactive и другие эксперты

### Стоимость участия - \$190 (без учета НДС)

Для получения дополнительной информации обращайтесь:  
Алисия Алексеева тел: (095) 135-03-84, (812) 336-43-93,  
mailto:alicia@masevents.ru

Регистрация: [www.masevents.ru](http://www.masevents.ru)

Информационные спонсоры



При поддержке

Организатор



# тема номера



## Дети открыли при школе первую в России страховую компанию, которая страхует не риски, а успех

количество учебных часов не помешало пятерым девочкам создать совершенно удивительную компанию по производству мягких книжек-ковриков,— рассказывает руководитель казанского филиала программы „Достижения молодых” **Тамара Камалетдинова**. — У одной из девочек есть маленькая сестренка. Когда ее пытались чему-то учить, сталкивались с проблемой. Если книжка с тонкими страницами, ребенок ее просто рвет. А толстые книги из картона — жесткие и не очень удобные для ребенка, ей было сложно переворачивать страницы, она из-за этого сердилась. Так возникла идея сделать дидактические коврики, на которых дети трех-семи лет могут одновременно играть и учиться. Эти коврики сшиты, как книжка, которую можно открыть, сидеть и играть на ней и что-то изучать: математику, азбуку, геометрические фигуры. Пока школьники за год изготовили всего 12 таких книг стоимостью 1000 рублей каждая, из которых 10 они уже реализовали в своем городке. Но недавно наш министр образования (Татарии). — **СФ** решил заказать у них 100 таких ковриков для детских садов».

Все основатели компании Baby Book сейчас заканчивают обучение в последнем классе, говорит президент фирмы **Ольга Игнатьева**. Поэтому на время вы-



PHOTOPRESS.RU  
У несовершеннолетних предпринимателей только возраст юный, а работа абсолютно взрослая

## Секрет успеха банка в сочетании стратегии и тактики

По мнению некоторых экспертов, у каждого из известных банков России есть свой секрет успеха, свое ноу-хау, позволяющее клиентам сделать выбор в их пользу. Один из ярких тому примеров — деятельность Инвестсбербанка, который совсем недавно заявил о себе на рынке в качестве банка универсального.

Стратегически важным ходом можно назвать решение об объединении Инвестсбербанка и Русского генерального банка в единую мощную структуру. Если Инвестсбербанк всегда позиционировал себя в значительной степени розничным банком, то подавляющее большинство баланса Русского генерального банка составляли пассивы и активы от юридических лиц. Как отметил **вице-президент, директор дирекции розничного кредитования Инвестсбербанка Максим Анатольевич Чернущенко**, возможности, которые открываются для клиентов объединенного Инвестсбербанка трудно переоценить.

Господин Чернущенко также рассказал о стратегии банка на ресурсном и кредитном рынках в условиях обострения конкуренции. Одним из приоритетных направлений объединенного банка была и остается работа с корпоративными клиентами. По своему характеру эти отношения являются собой двусторонний процесс между заинтересованными сторонами, и часто они сходны по своей значимости для обеих сторон. Со своей стороны Инвестсбербанк в состоянии предоставить корпоративным клиентам не только колossalный опыт и качественное обслуживание, но и абсолютно новые перспективные наработки.

Следующим не менее важным направлением деятельности банка выступает рынок физических лиц, ведь население, к примеру, нуждается во многих видах расчетных услуг, в кредитах, в возможности

выгодного размещения средств. И чем разнообразнее будет продуктовая линейка банка, тем больше у него шансов на успех.

Но, по мнению господина Чернущенко, далеко не все пока зависит только от самих банкиров. К примеру, такой важный блок услуг, как размещение временно свободных средств граждан нуждается в законодательном регулировании. Серьезным шагом в этом направлении стало бы принятие закона о безотзывных вкладах, который уже очень долго находится на рассмотрении в Государственной думе. Речь о том, что клиент не может без согласия банка востребовать сумму вклада до окончания срока депозита. Природа этого постановления понятна: при появлении негативной информации (чаще всего являющейся продуктом информационных войн) клиент кидается забирать деньги. Но ведь банк, для того, чтобы обеспечить максимальный процент по вкладу, сначала должен выгодно эти средства разместить. Причем, как правило, самыми выгодными проектами являются долгосрочные, так называемые длинные деньги. В итоге приходится изымать средства из проекта, что всегда сопряжено со сложностями для банка. А введение закона о безотзывных вкладах сможет повысить доходность банка и, следовательно, доходность клиента.

И несколько слов об особенностях столь популярного направления как розничное кредитование. На этот рынок Инвестсбербанк вышел около полутора лет назад: портфель кредитов превышает

сто миллионов долларов США, а количество клиентов, как получивших кредит, так и выплативших его, составляет более 400 тысяч. На взгляд руководителей Инвестсбербанка, он обладает одной из самых лучших технологий по части оперативности и удобства обслуживания клиентов.

Помимо продуманной региональной политики (представительства банка выдают потребительские кредиты в 39 регионах, начиная от Камчатки и заканчивая Москвой) объединенный банк предлагает добросовестным заемщикам кредитные карты с определенными лимитами, а также продуманные предложения по другим вариантам кредитов, в частности кредиту на неотложные нужды.

Но для прочного завоевания современного банковского рынка, стратегию следует сочетать с тактикой. Требуется четкое знание и понимание требований потенциальных клиентов. Здесь нет мечтой и секретов.



# тема номера

Юные бизнесмены обнаружили, что потребители озабочены влиянием продукта на их организм. Так родилась идея открыть производство экологически чистых сухариков

пускных экзаменов в школе и вступительных в вузы деятельность фирмы приостановлена. Но, по словам Ольги, став студентами, они продолжат начатый бизнес и рассчитывают окончательно превратить его из детского во взрослый, в том числе расширив рынок сбыта. Правда, прежде им необходимо защитить свою идею, оформив патент. Все документы для этого уже собраны и отправлены в соответствующую организацию.

## Молодильные сухарики

То, о чем пока еще мечтают основатели Baby Book, уже активно воплощают на практике подростки из казанской компании «Солнечный город». Оригинальная идея о производстве экологически чистых сухариков уже воплотилась в настоящий бизнес. В прошлом году подростки открыли фирму, зарегистрировав ее по всем правилам, и приступили к реализации проекта.

У президента компании Руслана Сулейманова это уже не первый бизнес-проект. Несколько лет назад он руководил небольшой школьной компанией «Интеллект», которая выпускала компакт-диски с информацией о достопримечательностях Казани. Правда, как признает Руслан, серьезных денег на продаже этих CD его первое предприятие не зараба-

тывало. Зато он получил неоценимый практический опыт ведения собственного дела, который пригодился ему в 17 лет, когда он с десятью ровесниками решил основать новый бизнес.

К его открытию подростки готовились чрезвычайно тщательно, с упорством, граничащим с занудством. «Методом мозгового штурма мы стали придумывать разные проекты, одним из которых было производство закусочных сухариков,— рассказывает Руслан.— Рынок, конечно, большой, на нем действуют серьезные компании, с которыми сложно конкурировать. Но мы все-таки решили провести исследование: кто является потребителем, каким образом производители доставляют свой товар на рынок и т. д. Нас было тогда 10 человек (сейчас осталось пять). Мы разработали анкеты для опроса покупателей и продавцов, разбили город на 10 районов, и каждый из нас в своем районе ходил по киоскам, супермаркетам или просто приставал к людям, проводя исследование. Мы опросили около тысячи человек и выяснили, что одной из основных групп потребления сухариков являются дети школьного возраста и студенты».

Затем подростки приступили к изучению имеющегося на рынке продукта. Они закупили около 30 разных видов сухариков, посмотрели их состав.

ВАЖНАЯ  
ПЕРСОНА

Important person

Vectra

ЗАКАЗ ТАКСИ

788·88·89

Заключение договоров на безналичное обслуживание 780·33·11

c14

## Дебри закона

Уже второй год предпримчивые юные россияне имеют возможность официально вести свой бизнес. Вступившие в силу с 1 января 2004 года поправки в закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» позволяют подросткам с 14 лет регистрироваться в качестве ПБЮЛ. Причем сделать это молодые бизнесмены могут даже без решения родителей. В таком случае им придется получить решение суда о признании их дееспособными или предъявить свидетельство о браке (в России разрешено при определенных обстоятельствах вступать в брак с 16 лет, а в некоторых регионах даже с 14).

Но несмотря на такую возможность, подростки нередко отказываются официально оформлять свой бизнес, узнав о трудностях, которые их ожидают, отмечает руководитель орловского отделения «ОПОРЫ России» Марина Ивашина. Несовершеннолетним бизнесменам придется встать на учет в налоговую, вести бухгалтерский учет, приобрести кассовый аппарат, заключать договорные отношения с контрагентами, то есть вести бизнес абсолютно по-взрослому.

«Закон ведь не учитывает, что фактически дети ущемлены в правах, поскольку свободного для ведения бизнеса времени у них гораздо меньше, чем у взрослых,— подчеркивает Ивашина. А налоговая и административная нагрузка у них такая же, как и у окончивших школу бизнесменов. Возможно, стоило бы сократить для школьников налогоблагаемую базу на период учебного года». Правда, добавляет она, тогда пришлось бы дополнительно продумать, как защититься от недобросовестности взрослых предпринимателей, которые могут при помощи детей воспользоваться этими льготами.

# тема номера

Потом вышли на фирмы, которые производят специи и вкусо-ароматические добавки, и под видом потенциальных покупателей попросили у них состав добавок. Выяснилось, что они часто вредны для здоровья. При этом, проанализировав данные анкетирования покупателей, юные бизнесмены обнаружили, что потребители озабочены влиянием продукта на их организм. Так родилась идея открыть производство экологически чистых сухариков.

На создание рецепта, который теперь держится в страшном секрете, ушло несколько месяцев. Обложившись книгами по народной медицине, вкусной и здоровой пище, найдя в интернете информацию о различных пищевых продуктах, юные предприниматели взялись за изготовление своего уникального продукта. В итоге появились сухарики с морковью (в двух пачках — суточная норма витамина А), яблоком, чесноком, травами.

Параллельно, еще на стадии разработки продукта, начали знакомить с ним потенциальных потребителей. «Мы просто приходили в школы, брали 10 неподписанных тарелочек. На пять из них клади сухарики, которые на рынке продаются, а на другие пять — на-

Дети могут генерировать оригинальные бизнес-идеи, не выходя из класса



STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

**Джон Шрайбфедер**

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ:

как отделу  
продаж  
повысить свои  
комиссионные



27 мая, Москва  
отель Marriott Тверская

Новый семинар американского бизнес-консультанта Джона Шрайбфедера посвящен тому, как сотрудники отдела продаж могут увеличить свои комиссионные, участвуя в управлении товарными запасами.

по окончании семинара  
**Джон Шрайбфедер предложит Вам**  
**ОПТИМАЛЬНЫЙ**  
**ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ**  
план увеличения  
прибыльности

### О СЕМИНАРЕ ДЖОНА ШРАЙБФЕДЕРА:

Очень понравилось, что рекомендации Джона Шрайбфедера конкретны и применимы на практике. Уже в ходе семинара начинаешь анализировать ситуацию на своем предприятии, отмечая слабые места.

Юлия Михайлова  
«ФОРМУЛА» (Красноярск)

Стоимость участия  
в семинаре-практикуме – 300 USD

При регистрации 2 и более участников  
от одной компании – **скидка 5%**

Для участников прошлых семинаров Джона Шрайбфедера – персональная **скидка 20%**

Для компаний-участниц предыдущих семинаров Джона Шрайбфедера – **скидка 10%**

**Внимание:** скидки суммируются!

Для регистрации заполните, пожалуйста,  
форму на сайте [www.effectiveinventory.ru](http://www.effectiveinventory.ru)  
или позвоните по телефону: (095) 955-1707

Информационные спонсоры:

**ЖУК** ЖУРНАЛ  
УПРАВЛЕНИЕ  
КОМПАНИЕЙ

**КИА** центр

**ЛОГИНФО**  
сервисы по логистике в бизнесе

Организатор  
семинара:



**KORUS** КОНСАЛТИНГ

c15

Продажи пошли достаточно бойко. Компания выпускает около 50 тыс. упаковок в месяц. Исходя из цены 4,5 руб. за упаковку годовой оборот фирмы должен составить около \$100 тыс.



Эдди ОМАН,  
президент компании  
Ericsson в России

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Подростки способны создавать совершенно неповторимые бизнес-идеи»

— То, что в России все больше подростков начинают всерьез играть в бизнес, — позитивное явление. Сознание очень молодых людей еще не имеет тех жестких и зачастую циничных рамок, которые свойственны старшему поколению. В сознании молодых людей еще нет четкой структуры мира, классических и общепринятых подходов к бизнесу, поэтому мир кажется им прекрасным, хаотичным и наполненным яркими красками, а бизнес — увлекательной игрой. Именно поэтому подростки способны создавать совершенно неповторимые бизнес-идеи, столь же уникальные, как отпечатки пальцев разных личностей. Мы в своей компании уже четыре года подряд проводим конкурс среди студентов на лучшую техническую бизнес-идею и ее проработку. Темой конкурсных заданий становится, например, создание приложения для мобильной связи, которое было бы уникальным и при этом привлекательным для абонента и выгодным для оператора связи. Все эти годы экспертная комиссия не устает удивляться тому, насколько неожиданные, забавные и при этом практически обоснованные идеи разрабатывают 18-летние конкурсантам. Они умны, но часто им не хватает уверенности в себе, чтобы самостоятельно предложить свои концепции крупным компаниям для реализации. Свою роль мы видим не только в назначении победителям ощущимых денежных грантов, но и в том, чтобы открывать им дорогу к «взрослому» бизнесу.

Более того, во многих странах у Ericsson есть офисы, объединенные проектом Ericsson Mobility World. Там всегда открыты двери для молодых носителей необычных идей и замыслов. Цель этого проекта — помочь разработчикам и ускорять развитие рынка мобильной связи. Проект Ericsson Mobility World работает и в российском офисе, объединяя в виртуальную сеть более трех тысяч разработчиков.

Учитывая то, что в России рынок мобильной связи развивается гигантскими темпами (ежегодно увеличиваясь вдвое в течение последних двух лет) становится очевидно: гибкость и динамичность в создании новых решений — это критически важный фактор успеха. Поэтому свежие и оригинальные идеи молодых и талантливых людей так высоко ценятся в современном бизнесе. Ведь даже традиционные промышленные компании все чаще признают, что успешный путь вперед лежит через воображение и эмоции.

ши сухарики, — рассказывает Руслан. — Мы изучали вкусовые предпочтения детей, которые сообщали, какой вкус им нравится, а какой нет. И заодно выясняли, будет ли спрос на нашу продукцию. Получалось, что примерно в семи случаях из десяти наши сухарики нравились детям больше».

Именно на благодарную детскую аудиторию и решили нацелить свой бизнес юные предприниматели. Главным рынком сбыта для «Солнечного города» стали школы. При помощи организации «Достижения молодых» предприниматели стали создавать в школах учебные компании, которые и занимаются сбытом их продукции, а также ее продвижением. Купив упаковочный аппарат, арендовав небольшое помещение на территории хлебопекарни (где и печется на заказ хлеб для сухариков), подростки осенью прошлого года стали выпускать свою продукцию. И продажи пошли достаточно бойко. Сейчас «Солнечный город» производит около 50 тыс. упаковок в месяц. Если исходить из цены 4,5 рубля за упаковку, по которой они сбывают товар в школы, годовой оборот компании должен составить около \$100 тыс.

И, судя по всему, это только начало. «Сейчас мы дорабатываем рецептуру так называемых элитных сухариков, с повышенным содержанием микроэлементов и витаминов, технология изготовления которых значительно сложнее, — обстоятельно излагает планы на будущее Руслан Сулейманов. — Мы планируем выбросить их на рынок по значительно более высокой цене. Если сейчас наши сухарики продаются по 6 рублей за упаковку, то новые будут стоить 10–12 рублей. А вообще мы собираемся заняться производством здоровых снеков, выйти на рынок чипсов, всевозможных хрустящих палочек. У нас уже есть рецептура нового снека — из зерна пшеницы. Он будет изготовлен по определенному методу, напо-

### Из пеленок в миллионеры

Подростковое предпринимательство в развитых странах мира уже давно стало обыденным явлением. Например, в Австралии из 1,7 млн частных компаний около 50 тыс. (как самостоятельных, так и входящих в состав более крупных предприятий) управляются молодыми людьми в возрасте от 15 до 24 лет. А в США не менее 27% учащихся старших классов школы изучают основы бизнеса и экономики, открывая в процессе учебы собственные компании. И среди них есть уже миллионеры.

Американский подросток Энди Литински основал свою первую компанию JHL Ventures, Inc. в 13 лет.

Стартовый капитал предприятия составлял \$500. Фирма предоставляла индивидуальным и корпоративным клиентам пакеты услуг в области развлечений. Уже через два года у Энди работало около 30 человек, а прибыль выражалась шестизначными числами. Часть своих доходов Энди потратил на образование в Гарварде, но не доучился. За месяц до получения диплома Энди ушел из университета, чтобы работать у Дональда Трампа, который оценил его менеджерские способности и взял его в свою компанию The Trump Organization на пост менеджера проекта.



# тема номера



Живой детский ум порой порождает идеи, которые ребенок просто физически не в состоянии воплотить. В этом случае дети с готовностью поделятся ими с взрослыми

добие поп-корна. Такого продукта вроде нет пока на рынке. А при этом он очень вкусный и, естественно, здоровый».

## Уступка взрослым

Живой детский ум порой порождает идеи, которые ребенок просто физически не в состоянии воплотить. В этом случае дети с готовностью — и совершенно безвозмездно — делятся ими с взрослыми.

Ученики девятого класса московской школы №1100, прослушав курс экономики, решили создать учебную компанию. Обратив внимание на большую популярность мобильных телефонов среди подростков, они приступили к изучению этого рынка. И поняли, что детям, например, в мобильных телефонах много чего недостает. Провели опрос среди учеников двух школ, который подтвердил это предположение.

«Мы разработали идею создания мобильного телефона, предназначенного специально для школьников, — рассказывает Надежда Лобазникова, директор по маркетингу компании, получившей название School Mobile. — Мы предлагаем сбоку вмонтировать в телефон специальную кнопку безопасности, нажав которую, ребенок мог бы вызвать службу спасения. Кроме того, в анкетах были предложения по дополнению функций телефона таблицей умножения, словарем, тригонометрическими функциями. Можно еще было бы вмонтировать в корпус маячок, который бы светился в темноте, указывая о том, что школьник переходит дорогу. Опрос показал, что ученики согласны с нашей идеей, многие из них хотели бы иметь такой телефон».

Все эти идеи школьники оформили на бумаге, перевели на финский язык и отправили в центральный офис Nokia. «Среди детей это одна из наиболее популярных фирм, — поясняет Надежда Лобазникова. — И мы рассчитываем на то, что в будущем сможем уви-

А 26-летний Рубен Сингх, имеющий почти десятилетний опыт работы в бизнесе, наемным менеджером становится не собирается. Два года назад он попал в Книгу рекордов Гиннесса как самый молодой миллионер Великобритании, добившийся успеха своими силами. Свой первый бизнес по продаже модных аксессуаров он начал в возрасте 17 лет. Подросток сам придумал брэнд 4U2NV (если произнести вслух, то получается for you to envy — «вам на зависть»). Бизнес оказался настолько успешным, что Рубену приходилось открывать новые магазины в среднем раз в две недели. Стремительный рост был приостановлен на три месяца, когда нужно было сдавать выпускные экзамены в школе. В 2000 году он продал этот бизнес и основал новую компанию Reuben Singh Group. Сегодня в нее входит 11 фирм, занимающихся недвижимостью, финансовыми операциями, строительством и розничной торговлей, а оборот холдинга превышает \$100 млн. Теперь молодой бизнесмен, по его собственным словам, намерен осуществить амбициозную цель: стать миллиардером прежде, чем ему исполнится 30 лет, побив тем самым рекорд Билла Гейтса.

По материалам Begin Group

деть разработанный нами телефон в продаже. Мы получили от компании ответ, в котором написано, что она готова рассмотреть наше предложение. Не знаю, получится ли на этом заработать — это было бы, конечно, неплохо, — но мы будем очень горды, даже если наша идея просто воплотится в жизнь». А пока, чтобы бизнес компаний School Mobile не стоял на месте, дети шьют чехлы к мобильным телефонам — готовятся производить аксессуары для придуманных ими модернизированных Nokia.

Детское бескорыстие в бизнесе, пожалуй, естественно. Практически все собеседники СФ отмечали, что финансовый вопрос стоит для них далеко не на первом месте, уступая таким мотивам, как стремление доказать свою самостоятельность, научиться чему-то новому, поддержать соревновательный дух (среди детских компаний нередко проходят конкурсы). Несмотря на серьезность, с которой молодые бизнесмены рассказывают о своих компаниях, для большинства из них это все-таки игра. Правда, игра, которую они благодаря своим детским качествам — упорству, незашоренности мышления, непосредственности — осваивают с завидной быстротой и в которой хотят быть только победителями. Иначе, считают они, незачем вообще начинать в нее играть. СФ

PEOPLES LEADERSHIP corp., SHARMA LEADERSHIP INTERNATIONAL



РОБИН  
ШАРМА

УРОКИ ЛИДЕРСТВА

Двухдневная открытая программа, направленная на развитие лидерских качеств, которую проводит один из самых известных в Америке специалистов по вопросам лидерства — Робин Шарма. Программа разработана для практического применения полученных знаний и является возможностью для прорыва во всех областях жизни — работе, карьере, личных отношениях.

Санкт - Петербург 30 мая 2005 года (презентация)

Москва 31 мая 2005 года (презентация)  
1 - 2 июня 2005 года (семинар)

Казань 3 июня 2005 года (презентация)  
4 - 5 июня 2005 года (семинар)

Стоимость участия: \$685

Для корпоративных клиентов (от 20 человек) - \$620

Регистрация:

Срок окончания регистрации:

8 (800) 200 51 15

25 мая 2005 года

[www.peoplesleadership.com](http://www.peoplesleadership.com)



c17

## Юный директор большого портала

Создатель самого популярного в Татарии сайта «Казанский портал» **Николай Никифоров** стал успешным предпринимателем благодаря «недетскому» отрочеству. Вместо того чтобы играть с ровесниками, он занимался бизнесом.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

Николаю Никифорову 22 года, но у него за плечами уже восьмилетний предпринимательский опыт. Свою первую компанию Николай открыл в девятом классе. При поддержке организации «Достижения молодых» в школе, где учился Николай, были организованы курсы по экономике, менеджменту, маркетингу. Получившие основы бизнес-образования подростки могли открыть фирму при школе и начать первое собственное дело.

«Это был 1997 год, когда у нас в городе существовал большой интерес к передовым информационным технологиям, но возможностей его удовлетворить было еще недостаточно. Поэтому первое, чем мы стали заниматься,— предложили школьникам доступ в интернет,— рассказывает Николай, возглавлявший тогда школьное предприятие.— Мы сами проложили локальную сеть в школе, закупили оптом у провайдеров трафик и стали продавать его школьникам. Занимались этим с девятого по одиннадцатый класс, но это было лишь одним из множества направлений нашей деятельности. Мы организовывали в школе дискотеки, проводили разнообразные праздники. Еще было школьное радио. Имеющуюся в школе аппаратуру мы подсоединили к компьютерам и стали на переменах включать музыку, принимали заказы на поздравления. Правда, зарабатывали совсем небольшие деньги. Для нас это был больше инструмент для собственного пиара на территории школы, ведь именно она и была нашим рынком, на котором мы продвигали свою продукцию». Остальные направления тоже не приносили больших доходов, признается Николай. Это был скорее учебный бизнес, где он набирался опыта управления людьми, построения команды, составления бюджета предприятия. И такой опыт очень пригодился, когда в 17 лет Николай решил открыть уже серьезный взрослый бизнес.

«Мы с партнером наблюдали за развитием интернет-технологий в развитых странах и были уверены, что через пару лет такой же рост захлестнет и Россию.



Николай Никифоров:  
«Именно школьный  
опыт организации биз-  
неса помог мне сде-  
лать успешным первый  
„взрослый“ проект»

Поэтому решили вложитьсь в это направление»,— объясняет Николай Никифоров идею открытия интернет-портала e-kazan.ru. Именно школьный опыт организации бизнеса, по его словам, помог ему сделать свой первый взрослый проект успешным. «Проект, существуя с 1999 года, является, пожалуй, самым долгосрочным в нашем регионе. Ведь как делали другие сайты? Обычно собирались группы энтузиастов, которые больше для собственного удовольствия, не жели для достижения коммерческих целей, создавали какие-то проекты. У нас же изначально была ориентация на долгосрочный бизнес, способный приносить прибыль». Николай с партнером нашли инвесторов и стали раскручивать сайт, наполнив его информационно-развлекательным содержанием (новости, телефонный справочник, городская афиша, курсы валют и т. п.). Чтобы повысить посещаемость портала, проводили розыгрыши призов, договариваясь с городскими компаниями о предоставлении призов в обмен на размещение рекламы на сайте. Через два года после открытия «Казанский портал» стал окупаться и приносить владельцам прибыль. «В рабочее время, когда все остальные рекламные каналы отрезаны от активной части потребителей—сотрудников казанских фирм, восприятие интернет-рекламы возрастает в несколько раз. И нам удалось добиться того, что многие предприятия, как местные, так и федеральные, считают обязательной рекламу у нас,— делится достижениями Николай Никифоров. — Кроме того, аудитория нашего портала выросла к сегодняшнему дню до 40 тыс. человек. Мы лидеры по посещаемости на интернет-рынке Татарстана».

Раскрутив сайт, компания «Казанский портал» расширила круг деятельности. Команда ИТ-специалистов компании теперь выполняет заказы на разработку ИТ-систем для других предприятий, в том числе и за рубежом. А в ближайших планах компании построить сеть порталов, подобных e-kazan.ru, в других регионах России. «Мы отточили технологию построения и поддержания деятельности интернет-портала и могли бы ее клонировать, построив сеть региональных порталов в других городах-миллионниках,— говорит Николай.— Сейчас мы пока изучаем эту возможность, и, думаю, это будет следующим этапом развития нашего бизнеса». **СФ**

# Карты MasterCard: доступно, удобно и надежно

**Кредитная карта MasterCard** - это надежный финансовый резерв, дающий возможность воспользоваться удобным кредитом на привлекательных условиях. Взяв деньги "напрокат" у банка по карте MasterCard, вы получаете в собственное пользование нецелевой кредит, и в дальнейшем делаете покупки по своему усмотрению, что невозможно в случае с потребительским кредитом, оформляемом в торговых точках. Многие уже убедились в этом на своем опыте - более полумиллиона россиян являются держателями карт MasterCard и пользуются теми преимуществами, которые они предоставляют.

Рассказывает Николай Чумаков, менеджер торговой компании: "У моего друга кредитка MasterCard уже несколько месяцев. Я его спросил - как он смог получить кредитную карту? А он отвечает - принес справку 2-НДФЛ с работы, паспорт, в банке оформил заявление, и все. Я подумал - неужели так просто? Оказалось, дело в том, что у него-то работодатель серьезный, а, главное, оклад "белый". А я получаю прилично, но в справке мой доход не отражается. Так я и думал, что карты мне не выдать. Но недавно узнал, что подруга картой MasterCard обзавелась, потом и мой коллега. Стал я у них спрашивать - и оказалось, многие банки ориентируются не на справку с работы, а на результаты своего теста. У банков есть такая программа - скоринг: нужно ответить на разные вопросы, и компьютер обрабатывает результаты через несколько минут и выдает вердикт: есть у тебя перспектива получить карту или нет.

К счастью, у меня был номер горячей линии MasterCard - **8-800-200-16-61**. Узнав список банков, я сделал несколько звонков и достаточно быстро получил приглашение - пожалуйста, приходите, даже без справки о соответствующем ежемесячном доходе. В идеале, конечно, лучше иметь "белую зарплату". Но у меня по системе скоринга все оказалось ОК - через неделю я уже стал обладателем карты MasterCard! Это, конечно, совсем другое ощущение - когда знаешь, что есть резерв на случай появления выгодных возможностей и непредвиденных обстоятельств. Особенно если с женой куда-то идешь - совсем не к лицу нервничать, хочется быть уверенным в том, что денег достаточно. Правда, лимит поначалу дали небольшой - всего триста долларов. Через несколько месяцев, если я вовремя погашу кредит, кредитную линию увеличат".

Да, карту MasterCard теперь действительно могут получить многие. Любой совершеннолетний гражданин России, имеющий паспорт и обладающий постоянным документированным доходом - как правило, не

ниже 9 тысяч рублей - может обратиться в банк за картой MasterCard. Доходы могут подтверждаться либо справкой 2-НДФЛ, которую выдают на работе, либо выписками по банковским счетам, либо другими способами. Но если подтвержденного дохода, как у Николая, нет - ничего страшного. Карты MasterCard выдают в большинстве банков, и во многих из них используются системы скоринга, т.е. справка не играет решающей роли.

Условия получения и использования кредитной карты MasterCard очень разные - каждый банк сам выстраивает свои отношения с клиентом. В некоторых банках заявки уже принимаются даже по почте или оформляются на сайте банка. Когда карта готова, банк направляет ее вам с курьером или присыпает по почте.

Сколько времени нужно на то, чтобы стать обладателем карты? В среднем от 5 до 10 дней. Банку необходимо проверить ваши данные, прежде чем определить сумму кредитного лимита - вначале он может разрешить вам тратить в кредит только минимальные суммы. Но, если вы будете соблюдать платежную дисциплину, то есть тщательно выполнять условия договора, то постепенно ваш кредитный лимит может значительно увеличиться до нескольких сотен тысяч рублей.

Чтобы легче было соблюдать условия договора, их нужно хорошо знать. Поэтому наш совет - внимательно читайте договор, прежде чем его подписать! Каким бы мелким шрифтом он ни был написан. Ведь это - договор о взаимоотношениях с банком, об условиях вашего кредитования. Не упускайте свой шанс сделать выбор: банки обычно предлагают очень разные условия.

Заключив устраивающий вас договор, вы уже не будете иметь никаких проблем - погашать кредит достаточно просто. Можно платить наличными деньгами в банке или через банкомат; можно делать перечисления с другого расчетного счета, можно попросить перечислять на карточный счет вашу зарплату, если у вас есть дебетовая карта в том же банке.

А расплатиться кредиткой вы сможете везде - там, где принимают карты MasterCard - а таких мест очень много. MasterCard - признанный лидер по числу точек, где возможны расчеты по карте. Более того, с каждым днем число компаний, принимающих оплату по картам, растет. Остается только выбирать действительно нужные товары и услуги - ведь карта MasterCard, ваш надежный финансовый резерв, позволяет вам оплачивать то, что вам необходимо.





Американо-канадская Molson Coors Brewing Company совместно с компанией ПИТ недавно вывела на российский рынок пиво Coors Fine Light. Гендиректор представительства Coors Brewers Russia **Дэвид Грин** заявляет, что через пять лет этот бренд займет 5% российского рынка лицензионного пива. Грина не смущает, что марка неизвестна потребителям, что она появится в России позже других мировых брендов, а на рынке муссируются слухи о финансовых трудностях российского партнера. Напротив, Дэвид Грин считает, что ситуация для Coors на рынке очень благоприятная.

— Текст: Ольга ШЕВЕЛЬ Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

## «Кое-что о российском рынке мы знаем»

**«Характер партнерства предусматривает совместное развитие обеих компаний»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Российским партнером Coors стала компания «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ). Но ходят слухи, что она несет убытки, живет за счет кредитов и давно ищет какую-нибудь западную компанию, чтобы продать ей часть своего бизнеса. Вас не настороживает такое положение дел?

**ДЭВИД ГРИН:** У нас нет никаких сомнений. Перед тем как выбрать производственного партнера, специалисты Coors провели полный технический аудит на нескольких пивоварнях России. Итог: лишь завод ПИТ в Калининграде отвечает современным международным стандартам качества. Это абсолютно новая, прекрасно управляемая компетентным персоналом и менеджерами производственная площадка.

**СФ:** А не получится ли так, что ваше сотрудничество с ПИТ будет более выгодным для этой компании, чем для Coors?

**ДГ:** Я понимаю вопрос, но, с вашего позволения, отвечать не стану. У нас есть корпоративная политика, в соответствии с которой я не имею права комментировать положение нашего партнера. Это слухи, документов никто не видел. В плане производственных возможностей Coors считает ПИТ отличной компанией.

**СФ:** Но вы можете попасть в сложное положение: выходить на рынок с партнером, финансовое положение которого может оказаться не очень устойчивым, рискованно...

**ДГ:** У нас с ПИТ заключен очень сильный контракт на длительный срок. Характер партнерства предусмат-

C o m e t o M a r l b o r o C o u n t r y .



ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

# МИНЗДРАВ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:

**Компания Molson Coors Brewing Company появилась в феврале 2005 года после слияния американской пивоварни Molson Inc и канадской Adolph Coors. После объединения Molson Coors считается пятой по величине пивоваренной компанией в мире с прогнозируемым объемом продаж 60 млн гектолитров и оборотом свыше \$6 млрд. Теперь компания, в которой работает 15 тыс. сотрудников по всему миру, владеет 18 пивоваренными заводами. Molson Coors принадлежат такие всемирно известные сорта пива, как Molson Canadian, Coors Light и Carling. Бренд Coors Fine Light Beer — седьмой по объему продаж в мире и третий в США.**

ригает совместное развитие обеих компаний. Ведь мы пришли в Россию хоть и поздно, но надолго: Coors планирует находиться здесь длительное время, независимо от происходящих событий.

**СФ: О деталях контракта, конечно, не расскажете?**

**ДГ:** Не расскажу — это коммерческая тайна.

**СФ: Какую-то роль в выборе партнера сыграло месторасположение завода ПИТ? Калининград, например, ближе к Европе, чем остальные российские города.**

**ДГ:** Решающую роль сыграли возможности этой компании стабильно производить пиво высокого качества. К тому же мы намерены использовать дистрибуторскую сеть ПИТ для продвижения Coors Fine Light. Но главное — именно высокое качество производства.

**СФ: Производить пиво будете на местной воде? Она подходит для Coors Fine Light?**

**ДГ:** Действительно, если сырье — дрожжи, солод и хмель — мы собираемся импортировать из Европы и Америки, то вода будет местная. Выяснение качества воды также являлось частью исследовательского процесса. В Калининграде оказались более современные заводы по переработке воды, чем в любом

другом российском городе. И этот факт тоже сыграл свою роль в том, что в Coors приняли решение сотрудничать с ПИТ.

## «Все фирмы приходят к одному и тому же результату»

**СФ:** Компания Molson Coors Brewing появилась в феврале нынешнего года после слияния второй крупнейшей в Канаде Molson Inc и пятой в США Adolph Coors. По подсчетам, новая пивоваренная компания должна стать пятой по величине в мире. Кто кого поглотил? Или это равноправный «брак по расчету»?

**ДГ:** Скорее, это «брак» двух культур в рамках коммерческого предприятия. Обе фирмы имели схожее наследство, являясь семейными компаниями более двух сотен лет: канадская Molson была основана в 1786 году, а американская Coors — в 1853-м. Долгое время компании сотрудничали, продвигая принадлежащие друг другу бренды в своих странах. Так что объединение компаний — это дружественное слияние, логический переход взаимоотношений на качественно иной уровень.



**Дэвид Роберт Грин родился в 1955 году в Великобритании. В 1977 году закончил Hatfield Polytechnic по специализации «Организация производства».**

**Позже получил второе образование: параллельно работая в китайском представительстве компании Bass Ginsber Beer Company на должности управляющего директора, заочно окончил Cranfield University по специализации «Логистика и распределение». Вся последующая трудовая деятельность Грина была связана с пивной ин-**

**дустрией. В 1997 году он стал генеральным менеджером чешской пивоварни Prague Breweries, в 1998-м — управляющим директором московского представительства британской Bass Brewers, а в 1999–2002 годах работал на должности генерального менеджера по продажам Bass Beers Worldwide Ltd. В 2002 году Грин назначен на должность директора по продажам и управляющего директора британской компании Coors Brewers Export в городе Бертон-он-Тrent.**



# КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

**СФ:** Наверняка были и другие причины для объединения?

**ДГ:** Molson и Coors выбрали именно такую схему развития, поскольку решили: раз компании имеют одинаковое представление о ведении бизнеса, то правильнее объединиться, чтобы получить стратегическую поддержку от очень похожего партнера. В этом случае много шансов создать более успешное предприятие.

**СФ:** К тому же, вероятно, Molson и Coors не смогли остаться в стороне от процесса объединения крупнейших мировых производителей пива? В последнее время на рынке сплошная консолидация: в 2002 году слились South African Breweries и Miller Brewery Co, в 2004-м объединились южноамериканский пивовар AmBev и бельгийская Interbrew.

**ДГ:** Да, наше объединение произошло в рамках процесса глобальной консолидации в мировой пивной индустрии. И я думаю, что дружественное объединение Molson и Coors — хороший вариант решения проблемы слияний и поглощений. На самом деле мы готовились несколько лет, наблюдали за рынком. И поняли: все фирмы приходят к одному и тому же результату — укрупнению. Появляются альянсы с известными брендами, а количество игроков уменьшается. Возможно, это и есть самая перспективная форма существования ведущих производителей пива. Думаю, консолидация будет происходить и дальше, хотя пока не могу описать конкретные сценарии.

**СФ:** Зато исследовательская компания Euromonitor International перед объединением Molson и Coors заявила, что один из возможных сценариев дальнейшего развития новой компании таков: высока вероятность скорого поглощения Molson Coors Brewing со стороны компаний Heineken или SABMiller.

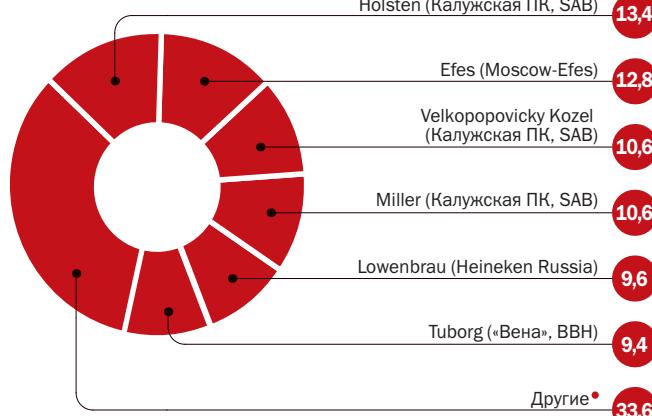
**ДГ:** События могут развиваться по-разному, но Euromonitor должна аргументировать подобные заявления, иначе они не более чем спекуляция. Каждый игрок на рынке теоретически является участником процесса слияний и поглощений. И описанный сценарий, конечно, нельзя исключать. Просто речь идет о слишком отдаленном будущем.

**СФ:** Какой синергетический эффект вы ожидаете от слияния Molson и Coors в более близком будущем?

**ДГ:** Если говорить лишь о финансовой стороне, то Molson Coors планирует, что в 2005 году обороты ком-

СТРУКТУРА РЫНКА ЛИЦЕНЗИОННОГО ПИВА  
В 2004 г. (в объемном выражении)

Источник: «Бизнес Аналитика»



\*Carlsberg, Staropramen, Stella Artois, Gosser, Heineken, Warsteiner, Beck's, Bavaria и т. д.

c23

# разговор номера

«Оценив объемы и возможности европейских рынков, мы пришли к выводу, что в этом плане Россия представляется наиболее перспективной»



пании составят \$6 млрд. И начало работы в России должно сыграть в этом не последнюю роль.

## «Европейские рынки уже насыщены»

**СФ:** А что вам известно о российском пивном рынке? Ведь столько лет и Molson, и Coors обходили его стороной...

**ДГ:** На самом деле кое-что о российском рынке мы знаем. Компания Bass Brewers, в которой я, кстати, долгое время работал, в 1998 году совместно с производителем слабого алкоголя «Мегапак» стала продвигать в России свой слабоалкогольный коктейль Hooper's Hooch. Впоследствии Adolph Coors купила Bass Brewers, и после слияния Molson и Coors эта компания стала частью новообразованной. Разумеется, мы будем пользоваться наработанным Bass Brewers в России опытом. К тому же год назад Coors стала импортировать в вашу страну свои пивные марки Carling и Caffrey's. Продажи их, правда, пока невелики.

**СФ:** И теперь вы решили усилить свое присутствие на рынке, начав здесь производство пива?

**ДГ:** Решение выходить на российский рынок, чтобы начать здесь производство, созрело года полтора назад, когда ответственное за продажи в Европе британское подразделение Coors озабочилось поиском новых рынков сбыта для наших брендов. Оценив объемы и возможности европейских рынков, мы

пришли к выводу, что в этом плане Россия представляется наиболее перспективной.

Европейские рынки уже насыщены. Например, британский — достаточно статичен. Так что мы осознали необходимость поиска новых возможностей. Ставка была сделана прежде всего на марку Coors Fine Light, которая в последние годы очень хорошо зарекомендовала себя в некоторых неевропейских странах, например Мексике и Китае.

**СФ:** У новой компании Molson Coors в арсенале несколько всемирно известных пивных брендов, таких как Molson Canadian, Coors Light и Carling. Может марка Coors Fine Light стать локомотивом, проложив для них дорогу?

**ДГ:** Такая возможность рассматривается и в будущем не исключается. Но пока мы сосредоточены именно на Coors Fine Light, считая его нашим основным брендом, хотя он относительно молод. Был оценен целый список марок, с которыми стоит выходить на российский рынок, но исследования показали, что наибольший успех будет у премиального Coors Fine Light.

**СФ:** Что это за исследования?

**ДГ:** Это очень серьезные исследования, разбитые на три этапа. В них были вовлечены более двух тысяч потенциальных потребителей из Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбурга и Хабаровска. При помощи агентств TNS, MASMI и собст-

# разговор номера



«Российский потребитель пока что не избалован большим выбором марок в сегменте премиум с доступной ценой»

венной маркетинговой команды в Великобритании мы провели качественный анализ, пытаясь понять потенциал бренда, определить позиционирование, конкурентную среду. Затем провели количественный анализ. В результате мы очертили условия, в которых бренду предстоит существовать в России, узнуали, что эта марка пива будет востребована, и у нас сложилось четкое представление о размерах и возможностях рынка. Параллельно проводился третий этап исследований, когда мы занимались поиском местных производителей, на чьих мощностях можно было бы изготавливать качественное пиво, а дизайн бутылки и упаковки соответствовал бы нашим стандартам. В целом на исследования было потрачено \$400 тыс.

Почти два года назад мы запускали брэнд в Англии, и деньги на исследования были израсходованы такие же. Изучение российского рынка дало нам уверенность, что продукт соответствует ожиданиям потребителей, так что затраты себя в этом смысле окупают.

## «Это особенное пиво, оно сильно отличается от большинства других сортов»

**СФ:** Какие средства Coors собирается инвестировать в развитие брэнда в России?

**ДГ:** Мы уже начали продавать пиво в некоторых крупных городах, но массированно брэнд должен появиться в продаже в мае. За 2005 год Coors вложит \$4 млн, а в течение ближайших трех лет — еще \$12 млн.

**СФ:** Не мало ли? Вот, например, российская пивоварня «Тинькофф», собираясь выводить в этом году новый брэнд «Т» в средней ценовой категории, намерена направить на его продвижение примерно \$10 млн.

**ДГ:** Таков наш бизнес-план. Потратив столько денег, мы планируем до конца этого года произвести и реализовать 50 тыс. гектолитров пива этой марки. В 2006 году мы должны занять уже 2% от всего лицензионного пива, продаваемого в России. А через пять лет хотели бы иметь 5% лицензионного сектора.

**СФ:** Вас не смущает тот факт, что хотя российский рынок и не статичен, как европейский, на нем множество местных производителей пива и давно присутствует большинство западных брэндов? A Coors Fine Light в России мало кто знает.

**ДГ:** Это не создаст для нас больших проблем. Компания выводит продукт, подобного которому в России пока нет. Из-за этого пиво и сможет стать конкурентоспособным по отношению к маркам, которые появились на рынке раньше.

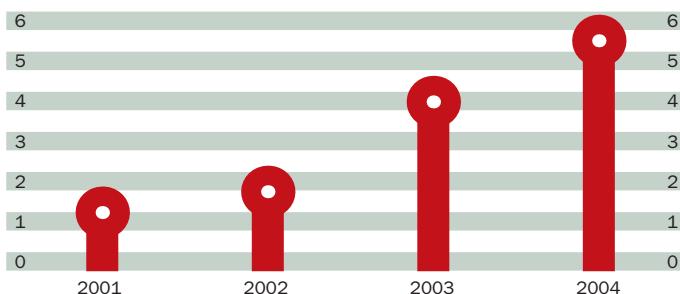
**СФ:** Расскажите об этом подробнее.

**ДГ:** Это особенное пиво, которое сильно отличается от большинства других сортов. Например, оно считается одним из самых легких в мире, его плотность, то есть содержание сухого вещества, небольшая. Кроме того, наше пиво производится из особых, специфических дрожжей, которые выращиваются в Америке и используются для приготовления только этой марки. Вместе с другими ингредиентами дрожжи придают пиву легкий фруктовый оттенок. Так

## КАК РОС СЕГМЕНТ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПИВА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ (доля продаж по объему)

%

Источник: «Бизнес Аналитика»



что это совсем другое пиво, которого, как показали наши исследования, и ожидает современный российский потребитель.

**СФ:** Какова целевая аудитория марки?

**ДГ:** Coors Fine Light — достаточно демократичное пиво, его могут пить все. Но прежде всего оно понравится молодежи. Это люди от 18 до 25 лет с доходом \$500 — 600 и выше. Соответственно, рекомендуемая в рознице цена составляет 36 руб. за 0,5 л и 30 руб. за 0,33 л. Бренд ориентирован на тех, кто ведет активный образ жизни и открыт всему новому. Они любят своих друзей и веселые тусовки в клубах и барах. Для рекламной кампании мы выбрали соответствующий слоган — «Стихия свободы». Как нам кажется, он очень удачно отражает сущность брэнда.

**СФ:** Чтобы следовать вашим планам, надо заниматься по проценту рынка лицензионного пива в год. Каким образом вы собираетесь этого добиться?

**ДГ:** Мы рассчитываем на развитие российской экономики. Она будет расти, будет расти и сегмент лицензионного пива, а количество россиян, потребляющих пиво зарубежных марок, — увеличиваться. Вот мы и «возьмем» себе эту растущую долю.

**СФ:** Однако рост всего пивного российского рынка в последнее время замедлился...

**ДГ:** А рынок лицензионного пива, наоборот, растет. Это подтверждают как наши собственные исследо-

**STS LOGISTICS**  
SOLUTIONS TO SATISFACTION

Самая крупная сеть офисов в России,  
странах СНГ и 300 агентов по всему миру

- Полный комплекс логистических услуг
- Ежедневный мониторинг нахождения грузов
- On-line сервис через интернет
- Лицензия таможенного брокера в России и странах СНГ
- Сертификат ISO 9001:2000

тел. +7 095 775-02-02  
факс +7 095 775-02-01  
[www.stslogistics.net](http://www.stslogistics.net)

c25

# разговор номера

«Я не имею права комментировать положение партнера. Это слухи, документов никто не видел. В плане производственных возможностей Coors считает ПИТ отличной компанией»



вания, так и исследования компаний TNS, UFG и других. И, по прогнозам, рост этого сегмента в ближайшее время в России будет продолжаться хорошими темпами.

**СФ:** Такими же хорошими темпами, кстати, растет и конкуренция в лицензионном сегменте. Так, недавно Heineken запустил бренд Guinness, Sun Interbrew — Brahma и Hoegaarden, «Вена» — Kronenbourg 1664. И это еще далеко не полный список. При этом лицензионные марки претендуют на одну и ту же аудиторию.

**ДГ:** Я не совсем согласен с этим. Как оценивают специалисты и показывают опыт и практика, российский рынок настолько емок и гибок, что у новых пивных марок есть возможность найти и занять свою нишу. Тем более что пока российский потребитель не избалован большим выбором марок в сегменте премиум с доступной ценой.

**«Мы не собираемся каким-то особым способом обходить запреты»**

**СФ:** Как вы собираетесь привлекать потребителей с учетом того, что в этом году начал работать закон об ограничении рекламы пива?

**ДГ:** Изменения, которые произошли на российском рынке пива, в частности в области продвижения, не новы для нас. Они совершенно такие же, как те, что уже давно приняты во всем мире. Так что к подобным ограничениям мы привыкли. Конечно, Coors нужно будет понять новые правила игры, поскольку на каждом рынке свои особенности. Но в целом нам этот вопрос ясен.

**СФ:** Как показывают исследования TNS Gallup AdFact, после введения ограничений в первом квартале этого года объем рекламы пива на телевидении даже вырос на 4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. То есть производители сумели быстро привести свою рекламу в соответствие с новыми правилами. А как намеревается действовать Coors?

**ДГ:** Мы хотим быть законопослушными и не намерены каким-то особым способом обходить запреты, связанные с законодательными ограничениями. Существует ряд тактик и подходов, которые могут быть с успехом использованы в таких условиях. Но я не могу подробно рассказать о том, что мы собираемся делать. Все-таки конкурентная среда достаточно жесткая, и разглашать наши планы более детально было бы преждевременно.

Мы заключили договоры с компаниями, которые будут заниматься рекламой и продвижением марки, это агентства BrandNew Momentum и Carat Media. В конце мая стартует масштабная рекламная кампания на телевидении и в прессе, кроме того, мы предусматриваем продвижение Coors Fine Light в местах продаж: в секторах розничной торговли и HoReCa. Промо-акции, дегустации, специальные мероприятия в клубах, барах и других местах, которые посещает наша целевая аудитория,— вот тот неполный перечень BTL-инструментов, которые мы планируем использовать. Как видите, все вполне традиционно, хотя и со своими секретами. **СФ**

# «Хочу на работу в иностранную фирму», или Секреты рекрутинга крупной фармацевтической компании

**«Хочу устроиться в инофирму» – подобную фразу можно услышать столь часто, что мы решили выяснить, у кого же имеется шанс попасть в такую компанию, да и стоит ли результат затраченных усилий. С этим вопросом мы обратились к HR-менеджеру крупной немецкой фармацевтической компании Schering Марии Стежинской.**

Многие считают, что немецким компаниям, каковой и является Schering, свойственна какая-то особенная немецкая специфика, которую трудно понять и к которой трудно приспособиться. Это не совсем так. Я бы сказала, что компания Schering является носителем немецкой, или даже европейской корпоративной культуры. В связи с этим хотелось бы немного рассказать об истории компании, которая насчитывает уже более 150 лет.

Schering начал работать в России в XIX веке. Именно здесь сто лет назад компания Schering открыла свое первое зарубежное производство. Потом война, революция, и еще одна война надолго перечеркнули это сотрудничество. В послевоенное время возможность сотрудничества была сильно ограничена из-за местоположения штаб-квартиры компании – она располагалась в Западном Берлине, статус которого не принимался официальной Москвой. Только в 1991 году Schering аккредитовал свое представительство в России. В 1992 году я была в числе первых российских сотрудников компании. Сегодня в России у Schering более 250 сотрудников.

Как люди попадают к нам на работу? Во всяком случае, не «по блату». У нас не приветствуется «семейный подряд», хотя и работает несколько молодых семей. Они познакомились здесь, на работе.

Я уверена: кто ищет – тот всегда найдет. Если соискатель желает работать, например, медицинским представителем в западной фармацевтической компании и начал активный поиск – пути непременно приведут его в интернет. И это совершенно правильно. У каждой крупной компании имеется свой сайт, на котором можно подробно узнать о требованиях к соискателям, и о вакансиях. На сайте [www.schering.ru](http://www.schering.ru) мы регулярно даем объявления о наших вакансиях.

Резюме кандидатов попадают на мой рабочий стол ежедневно. Для поиска новых сотрудников мы активно используем «работные» сайты. Лично я в основном пользуюсь job.ru – этот сайт очень удобен в работе. Еще мы используем remedium.ru, superjob.ru, headhunter.ru, даем объявления в специализированных изданиях, например в «Фармацевтическом вестнике», ведь большая часть наших вакансий – для людей с медицинским или фармацевтическим образованием. Услугами кадровых агентств мы пользуемся редко – в основном, когда надо закрыть «топовые» позиции.

Удивительно, но люди часто не знают, как правильно написать резюме. Поэтому на нашем сайте мы разместили специальную форму. Там есть графы «Образование», «Дополнительное образование» (не только МВА – все, что дает человеку возможность получить дополнительные знания и навыки). В резюме должен быть описан прошлый опыт работы. Для западных резюме характерна рубрика «Мои достижения». Российские соискатели заполняют эту графу нечасто. Мне кажется, это ложная скромность, у каждого есть личные достижения. Точно так же, как «Неудачи и недостатки» – еще одна графа из нашего резюме.

Все пришедшие к нам резюме прочитываются. Можно назвать это немецкой пунктуальностью и социальноответственной позицией – дать шанс каждому. Все резюме, которые представляют хоть какой-то интерес, сохраняются в базе данных. Чаще всего у нас имеются вакансии медицинских представителей – ведь мы работаем и в Москве, и в регионах.

Дополнительные требования: наличие водительских прав и умение водить машину – практически для всех позиций. Одним из очень важных требований для менеджерских позиций является знание иностранного языка. В этих случаях проводится устное и письменное тестирование. Так что необходимо заранее активизировать или улучшить свои знания.

Первое интервью по позиции медицинского представителя проходят примерно 30 человек, и это нормально. А дальше ступенчатая система: интервью с руководителем группы медицинских представителей, демонстрация знаний и навыков перед комиссией. Немного подробнее остановлюсь на этапе презентации и беседы на профессиональную тему. Соискатель делает презентацию по одному из предложенных препаратов (получает информацию заранее). Комиссия решает, как человек смог разобраться в информации, может ли он доходчиво и грамотно доносить информацию до аудитории. На презентации не требуется владения какими-то особыми маркетинговыми приемами. Как правило, такие знания наши сотрудники получают в рамках корпоративного обучения. Четвертый, заключительный этап – собеседование с главой представительства.

К чему же стремятся люди, желающие работать в западных компаниях, таких как Schering? Вероятно, их привлекает возможность роста, хорошая зарплата и социальные гарантии. Наша компания предлагает привлекательный социальный пакет: достойная зарплата + бонусная система, добровольное медицинское страхование, страхование жизни и др., служебный автомобиль. Автомобиль – собственность компании, однако сотрудники могут использовать его не только в рабочее время. Работники обеспечиваются мобильными телефонами, офисные сотрудники – бесплатным питанием. Система корпоративного обучения дает возможность повышения квалификации, что способствует дальнейшему карьерному росту.

Я сказала, что у нас нет немецкой специфики, ведь Schering – глобальная компания, но у нас есть «шеринговская» специфика. Schering известен и в Германии, и в России как компания с высокой социальной ответственностью, где принято внимательное отношение к человеку, уважение и толерантность на всех уровнях. Все это отражено в нашем деловом этическом кодексе. Поэтому мы стремимся подобрать не просто высококлассных специалистов, но активных и целеустремленных людей, которые по своему духу вписываютя в нашу корпоративную культуру.



ИТАРТАСС

## «Ядерное дело» Экс-главы Минатома

Арестованного в Швейцарии бывшего главу Минатома России Евгения Адамова могут экстрадировать в США, где на него заведено уголовное дело.

Федеральная прокуратура города Питтсбурга подозревает Евгения Адамова (на фото) и его делового партнера Марка Каушанского в воровстве \$9 млн, которые министерство энергетики США выделяло в конце 1990-х для повышения ядерной безопасности России. Тогда Адамов еще не был министром, а руководил режимным Научно-исследовательским и конструкторским институтом энерготехники им. Доллежаля, который занимался разработкой ядерных реакторов и также получил часть денег из этого транша. Якобы одновременно Адамов открывал множество фирм, в том числе и в США, через которые, как предполагают в прокуратуре, деньги и могли исчезнуть. Возможно, для задержания Адамова органы юстиции США привлекли правосудие Швейцарии, куда экс-министр прибыл в начале мая для решения проблемы с заблокированными банковскими счетами своей дочери, гражданки этой страны. От добровольной экстрадиции в США Адамов пока отказывается, заявляя, что намерен дожидаться официального запроса к швейцарским властям о его выдаче. Однако по закону сроки рассмотрения запроса и возможной последующей апелляции адвокатов Адамова могут растянуться на месяцы. Так что бывший министр рискует задержаться за границей надолго. Если же суд признает его виновным, то 66-летнему Адамову грозит до 60 лет тюрьмы и штраф в размере \$1,8 млн. Каушанскому придется еще хуже — ему могут присудить 180 лет тюрьмы и \$5 млн штрафа. При этом любопытен тот факт, что до сих пор ни один представитель российской власти не высказался по поводу ареста Адамова органами правосудия другой страны, притом, что он считается «ходячим хранилищем» ядерных гостайн России.

### Блаватник занялся полимерами

Покупка консорциумом во главе с Access Industries Леонарда Блаватника крупнейшего производителя полипропилена Basell позволит совладельцу СУАЗа диверсифицировать бизнес.

Совместно с американской Chatterjee Group компания Блаватника выкупит у Royal Dutch/Shell и BASF 100% акций голландской Basell за 4,4 млрд евро. В эту сумму включены и 2 млрд евро долга Basell. Компания была создана в 2000 году посредством объединения нефтехимических активов Royal Dutch/Shell и BASF. В настоящее время Basell занимает первое место в мире по производству полипропилена и седьмое — по выпуску полиэтилена, с выручкой по итогам 2004 года в 6,7 млрд евро.

По мнению экспертов, приобретение Basell для Блаватника является выгодной и перспективной сделкой. Сам же Блаватник заявил, что имеющая опыт в инвестициях в промышленность Access Industries сделала правильный выбор, поскольку Basell сможет оставаться прибыльной компанией. А некоторые эксперты расценивают приобретение Блаватником очередного зарубежного предприятия не только как попытку диверсифицировать свой бизнес, но и стремление развивать его за пределами России.

### GM угрожает миллиардер-интриган

Инвестиционная компания Tracinda, возглавляемая Кирком Киркоряном, заявила, что уже контролирует 3,9% акций General Motors и намерена приобрести еще 5% акций за \$868 млн.

Если сделка состоится, то 87-летний Кирк Киркорян станет третьим крупнейшим акционером GM. О его сопричастности к капиталу GM стало известно лишь после того,

как концерн сообщил об убытках в \$1,1 млрд и отложил объявление финансового прогноза на текущий год. Аналитики пока не поняли, хочет ли Киркорян заставить менеджмент GM восстановить прибыльность компании или же своим заявлением он попросту пытается спровоцировать массовую скупку акций автопроизводителя. Некоторые предполагают даже, что Киркорян намерен прибрать к рукам отдельные прибыльные активы GM. Например, собственная стоимость финансового подразделения General Motors Acceptance Corp., по некоторым данным, может достигать \$20 млрд, при том что рыночная капитализация GM сейчас составляет около \$16 млрд. В любом случае теперь GM придется иметь дело с весьма активным акционером, способным проводить опасную политику по отношению к менеджменту GM. В бытность владельцем 14-процентного пакета акций Chrysler Киркорян неоднократно заставлял эту компанию делиться прибылью с акционерами.

### У Ющенко новый советник из России

Председатель координационного совета российского химического холдинга «Акрон» Вячеслав Кантор назначен советником президента Украины Виктора Ющенко.

51-летний Вячеслав Кантор (на фото) также является вице-президентом Евроазиатского еврейского союза и, по некоторым данным, обладателем состояния более чем в \$500 млн. Кантор — достаточно одиозная фигура в российском деловом сообществе. Его имя неоднократно упоминалось в связи с расследованиями вокруг мурманского «Апатита», в ходе которых 20% акций которого обвинили совладельцев

# дневник наблюдений

ОРГАНЫ ПРАВОСУДИЯ США ДОБИВАЮТСЯ ЭКСТРАДИЦИИ ЭКС-ГЛАВЫ МИНАТОМА РФ ЕВГЕНИЯ АДАМОВА | ACCESS INDUSTRIES ЛЕОННРДА БЛАВАТНИКА ПРИОБРЕТЕТ КРУПНЕЙШЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ПОЛИМЕРОВ BASELL | КИРК КИРКОРЯН НАМЕРЕН СТАТЬ ТРЕТЬИМ КРУПНЕЙШИМ АКЦИОНЕРОМ GM | ГЛАВА РОССИЙСКОГО «АКРОНА» СТАЛ СОВЕТНИКОМ ПРЕЗИДЕНТА УКРАИНЫ | УВОЛЕН ГЕНДИРЕКТОР ФРАНКФУРТСКОЙ БИРЖИ DEUTSCHE BOERSE | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ГЕНДИРЕКТОР MERCK ОТПРАВЛЕН В ОТСТАВКУ



ИТАРТАСС

ЮКОСа Ходорковского и Лебедева.

Как известно, на Украине у Кантора есть свои бизнес-интересы. В частности, он принимал участие в создании концепции развития местной железнодорожной структуры и, как полагают некоторые эксперты, намеревается инвестировать в украинский агропром. Анализисты считают, что решение Кантора вступить в новую должность продиктовано прежде всего необходимостью поиска новых деловых проектов.

Вячеслав Кантор далеко не единственный российский бизнесмен, пожелавший работать на руководителей одного из государств-соседей. Напомним, что в феврале 2005 года аналогичный статус при украинском президенте получил член совета СПС, председатель совета директоров концерна «Нефтяной» Борис Немцов, который был единственным российским политиком, поддержавшим Ющенко в период выборов.

## Уволен за неудавшееся слияние

Гендиректор франкфуртской биржи Deutsche Boerse Вернер Зайферт отправлен в отставку. До конца года свой пост покинет также председатель наблюдательного совета биржи Рольф Бройер и еще три члена совета.

### отставка

Эти объявления были сделаны по окончании заседания наблюдательного совета, которое состоялось после попытки Deutsche Boerse приобрести Лондонскую фондовую биржу (LSE) за 1,3 млрд фунтов стерлингов (\$2,5 млрд). Попытка слияния двух финансовых институтов закончилась неудачей, и к тому же многие акционеры изначально выступали против такой сделки. Все это пошатнуло позиции Вернера Зайфера (на фото) и Рольфа Бройера. Временно должность главы Deutsche Boerse займет ее финдиректор Матиас Хлюбек. В случае слияния Deutsche Boerse и LSE была бы создана вторая по величине фондовая площадка мира после Нью-Йоркской биржи (NYSE). Перед тем как Deutsche Boerse впервые заявила о своих намерениях, бумаги LSE стоили 4,3 фунта за акцию. Сейчас их стоимость поднялась до 6 фунтов. В ходе переговоров с LSE Вернер Зайферт убеждал Лондонскую биржу пойти на сделку по цене 5,3 фунта за акцию, но безуспешно. В итоге Зайферт заявил о своем нежелании идти на повышение предлагаемой цены сделки, и теперь единственным претендентом на слияние с Лондонской биржей стала паньевропейская площадка Euronext, которая также вела переговоры о покупке акций LSE.



REUTERS

## Глава Merck стал жертвой побочного эффекта

Третья по величине в США фармацевтическая компания Merck отправила в отставку председателя директоров и гендиректора Рэймона Гилмартина.

### УХОД

Гилмартин покинул компанию за 10 месяцев до окончания контракта. На посту гендиректора его сменил глава производственного отделения Ричард Кларк, а должность председателя совета директоров будет упразднена. Столь радикальные перемены вызваны трудностями компании. Так, Merck уступила лидерство компаниям Pfizer, GlaxoSmithKline и Novartis. Конкуренты вырвались вперед за счет поглощений, а Гилмартин на протяжении

11 лет отвергал идею объединения с другой крупной компанией.

Еще одной проблемой Merck — истечение срока патентов на ряд фирменных препаратов. При этом за последние пять лет компания, ранее лидировавшая по разработкам, создала всего несколько новых лекарств. Основные проблемы Merck связаны как раз с новоизобретенными препаратами. В 2004 году пришлось изъять из продажи средство от артрита, приносившее компании \$2,5 млрд в год, из-за сомнений в его безопасности. А теперь Merck ожидает подачи сразу 2400 исков по поводу того, что еще один ее препарат от артрита Vioxx вызывает опасные побочные эффекты. **СФ**

## ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ КОРПОРАТИВНЫХ СМИ

АИМР Ассоциация корпоративных медиа России

МедиАХАУС



издательский дом  
Ассоциации  
корпоративных  
медиа России

Ассоциация корпоративных медиа России, АИМР и ИД «МедиАХаус» начинают цикл бизнес-семинаров «КАК СДЕЛАТЬ КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ УСПЕШНЫМ»:

- особенности маркетинга печатных СМИ (многоуровневый маркетинг);
- обратная связь с читателем и коррекция редакционной политики;
- новые формы подачи информации;
- маркетинг подписки, розницы, бесплатного распространения;
- специпроекты как инструмент лучшего информирования читателя и повышения рекламных продаж.

На каждом семинаре проводятся мастер-классы и практикумы на примере изданий участников семинаров.

**26-27 мая 2005 года**

состоится 1-й семинар цикла

**«КАК СДЕЛАТЬ КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ УСПЕШНЫМ»:**

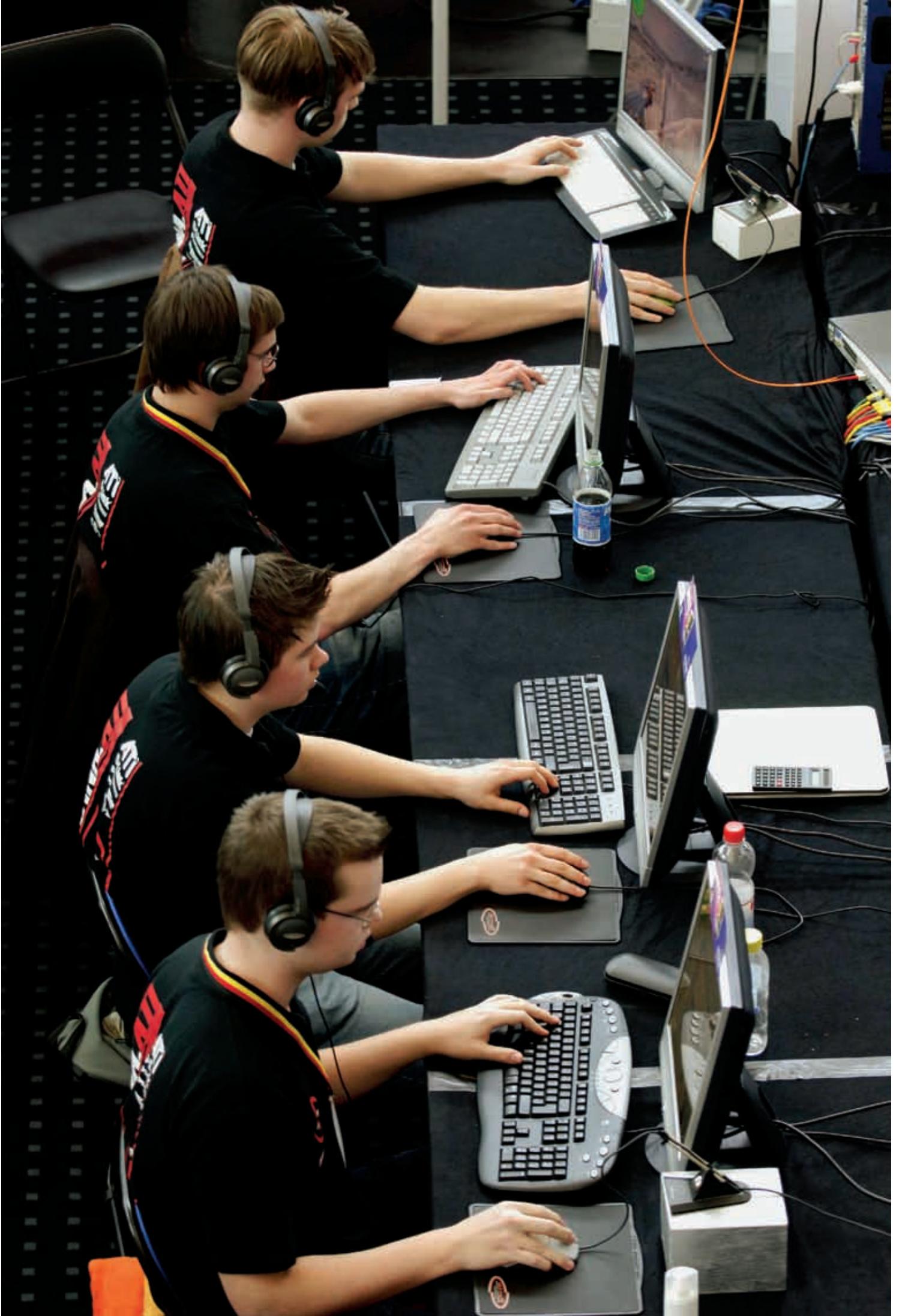
**«Визуализация как необходимый элемент современного печатного СМИ».**

**Выступающие – издатели и специалисты центральных и корпоративных СМИ.**

Тел./факс 500-00-26, доб. 216 и 204.

e-mail: seminar@medianews.ru www.corpmedia.ru

c29





Сделка по продаже российской фирмы Nival Interactive американскому фонду Ener1Gr стала беспрецедентным событием: впервые иностранная компания приобрела отечественного разработчика компьютерных игр. Теперь другие участники игрового рынка ожидают массового притока западных инвестиций, а основатель Nival Сергей Орловский планирует сделать свою фирму одним из мировых лидеров по производству игр для персональных и портативных компьютеров, игровых приставок и мобильных телефонов. — Текст: Мария Плис

## Игрок на опережение

Состоявшаяся в прошлом месяце сделка по продаже лидера российского рынка компьютерных игр Nival Interactive американскому венчурному фонду Ener1 Group оказалась настоящим прорывом: впервые отечественный игровой разработчик был продан западному инвестору. Участники рынка сочли эту сделку знаковой. «Раньше иностранные инвесторы не обращали внимания на разработчиков из России, но после приобретения Nival наверняка последуют другие подобные поглощения», — говорит **Александр Михайлов**, гендиректор выпускающей игры компании «Бука».

Пока конкуренты предвкушают приток инвестиций, глава Nival Interactive **Сергей Орловский** строит планы: вооружившись американским капиталом и связями, он собирается вывести свою фирму

в число лидеров мирового рынка игр. Орловский совершил выгодную сделку: купив контрольный пакет Nival, Ener1 Group не только сохранила за российской компанией название, торговую марку и топ-менеджмент, но и учредила международную корпорацию Nival, Inc. Ее штаб-квартира будет находиться во Флориде, рабочее подразделение — в Москве, а основные рынки сбыта — в США, Европе и Японии, являющихся самыми крупными и перспективными мировыми потребителями компьютерных игр.

Рассказывая о планах, открывшихся перед Nival после сделки, Сергей Орловский все время смеется. Впрочем, повод для радости у него есть: создавая свою фирму девять лет назад, вчерашний студент Орловский вряд ли мог мечтать о таких высотах.

# частная практика

## «Поставлять игры для США куда выгодней: там средние продажи одной игры исчисляются сотнями тысяч копий»

Вооружившись американским капиталом и связями, Сергей Орловский собирается вывести свою фирму в лидеры мирового рынка игр



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### Трудное детство

Своей головокружительной карьерой, признается Орловский, он отчасти обязан безграмотности чиновников, отвечающих за школьное образование. «Когда я учился в старших классах, у нас появилась новая дисциплина — информатика. Но вместо того чтобы поставить в кабинетах нормальные компьютеры, которые обучают детей серьезным программам, в нашу школу почему-то завезли игровые Yamaha MSX. В результате занятия по программированию превращались в сплошные игры. Я ввязался в это настолько серьезно, что целыми днями пропадал в компьютерном классе», — рассказывает он.

Школу Орловский окончил на тройки, зато легко поступил на факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. Его студенческие годы пришли на начало 1990-х, когда в России только начи-

нали появляться разработчики и издатели компьютерных игр. «Практически весь период студенчества я сотрудничал со многими такими фирмами — помогал делать для них игровые разработки», — вспоминает Орловский.

Учась на последнем курсе, он «во время нескольких кухонных посиделок с друзьями» придумал свой первый проект: ролевую стратегию «Аллоды». Задавшись целью создать собственную игру, Орловский долгое время пытался продать идею российским фирмам. «Я ходил по разным местам, предлагал проект, но везде получал отказ: мало кто верил, что идея каких-то студентов может принести серьезную прибыль», — говорит он.

Рискнуть и вложить деньги в проект Орловского согласилась только «Буки»: став к 1996 году уже довольно крупным российским игровым издателем, она инвестировала в создание «Аллодов» \$250 тыс. Правда, брать ответственность за риски малоизвестных энтузиастов «Буки» не хотела, поэтому предложила Орловскому создать собственную фирму. Так в 1996-м он открыл студию Nival, в которой поначалу работало всего шесть человек.

### На «Аллодах» в Америку

Доверие «Буки» к начинающей фирме оправдалось: «Аллоды» быстро стали самой популярной игрушкой в России, и Орловский решил продать ее на Запад. «Амбициозные планы по выходу на международный рынок у нас были с самого начала», — вспоминает он. Несмотря на популярность «Аллодов», в России, по его словам, продажи игры все равно были смешные. Да и рассчитывать на большую прибыль здесь не приходилось: в тот год, когда появились «Аллоды», 98% отечественного «игрушечного» рынка контролировали пираты, а лицензионные издатели могли рассчитывать на продажу максимум 10 тыс. копий одной игры — такая цифра считалась пределом достижений. К тому же основной доход от продажи компьютерных игр получает издатель, который отвечает за их дистрибуцию, появление на полках специализированных магазинов и продвижение. А доход разработчика, по некоторым оценкам, составляет в среднем 15% от прибыли издателя, поэтому шансов разбогатеть на оккупированном пиратами российском рынке у Nival было немного.

«Поставлять игры в США куда выгодней: там средние продажи одной игры исчисляются сотнями тысяч», — поясняет Орловский. Продвигать свою игру на Запад гендиректор Nival начал с «неслыханным нахальством»: «В 1997 году в Штатах проходила специализированная выставка компьютерных игр. Я приехал туда, купил справочник с адресами американских издателей, взял напрокат машину и поехал по городам, предлагая свой проект. Представьте, приходит к вам некий юноша и говорит: „Я приехал из России, хочу продать вам свою игру“. Учитывая, что у нас в стране тогда даже интернета толком не было, выглядело это очень смешно и дико. Я тогда был застенчивый, но другого выбора не было, приходилось идти в буквальном смысле напролом, — сме-

**Фирма Nival Interactive** была создана в 1996 году выпускником факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ Сергеем Орловским. Является разработчиком таких игр, как «Аллоды», «Проклятые земли», «Демиурги», «Блицкриг», «Операция Silent Storm», «Операция Silent Storm: Часовые» и др. Штат Nival насчитывает 140 сотрудников. Сведения о своем обороте компания не разглашает.

В апреле 2005 года Nival Interactive была продана американскому венчурному фонду Ener1 Group и вошла в состав специально созданной Ener1 в США корпорации Nival, Inc.



c32



«Представьте, приходит некий юноша и говорит: „Я приехал из России, хочу продать вам свою игру“. Учитывая, что у нас тогда даже интернета толком не было, выглядело это смешно»

ется Орловский.— Удивительно, но именно такая „дипломатия“ позволила мне в результате подписать первый контракт на издание „Аллодов“ в Штатах».

Продавать «Аллоды» согласился сначала небольшой американский изатель SSI, однако вскоре он из-за финансовых проблем был вынужден отказаться от русского проекта. «Пришлось начинать все заново»,— вздыхает Орловский. Новым изателем стала американская компания Monolith Productions.

Размер полученной от продаж прибыли глава Nival не разглашает, говоря только, что «Аллоды» имели приличный успех: было продано несколько сотен тысяч копий игры.

Свои следующие проекты — продолжение «Аллодов» «Проклятие Земли» и стратегию «Демиурги» — Орловский разрабатывал уже с расчетом на западного потребителя, и на этот раз продать лицензии на свои разработки ему было гораздо проще — как он говорит, у Nival в Америке уже появилась репутация.

## Инвестор на голову

Постепенно с Nival начали сотрудничать известные западные изатели. Наряду с американским рынком Орловский сумел организовать продажу своих разработок в страны Европы, а затем и по всему миру.

А после появления стратегии в реальном времени «Блицкриг», которая разошлась тиражом более 1 млн копий, крупные изатели сами начали предлагать Nival сотрудничество. Помимо создания собственных игр компания Орловского занималась локализацией популярных иностранных «игрушек», и в результате стала лидером российского рынка гейм-разработок.

«Инвестор в виде Ener1 вышел на Nival сам, неожиданно свалился как снег на голову,— улыбается Орловский.— Они знали о популярности наших проектов на международном рынке, связались с нами и предложили сотрудничество». Орловскому, как выяснилось, уже не раз поступали предложения прдать компанию, но условия Ener1, как он говорит, были самыми выгодными.

До недавнего времени холдинг Ener1 Group не интересовался индустрией игр, оставаясь ИТ-инкубатором для инновационных компаний. Но с 2003 года его совладельцем стала многопрофильная японская корпорация Itochu, владеющая сталелитейными, химическими активами и рядом инновационных предприятий. Совместно с американским партнером Itochu решила развивать игровой бизнес, признанный наиболее привлекательной для инвестиций от-

## ЛИКБЕЗ ДЛЯ БИЗНЕСМЕНОВ

Минувшая неделя ознаменовалась для российского бизнессообщества громкой премьерой: в отеле «Marriott Тверская» прошла пресс-конференция руководителей международной бизнесассоциации Delfin Group. Вернее, руководителей ее российского представительства — компании Delfin Group Russia.

В мероприятии приняли участие президент Delfin Group Russia — Томас Петровский, директор по маркетингу Дмитрий Змиевский, а также директор по развитию и инновациям компании Delfin Industry Александр Соломатин.

Встреча представителей новой компании с журналистами получилась живой и содержательной. Управляющий департаментом по развитию бизнеса в странах Центральной, Восточной Европы и Ближнего Востока Delfin Investment UK Ричард Т. Гарднер приветствовал собравшихся напрямую из своего офиса в Лондоне. Он рас-

сказал журналистам об основных принципах работы ассоциации. По его словам, основной целью своей деятельности Delfin Group видит создание оптимальных условий для развития бизнеса вне зависимости от сферы деятельности и географического расположения.

Президент российского представительства ассоциации Томас Петровский рассказал о структуре и истории ассоциация Delfin Group. Это необычная и абсолютно новая для российских бизнесменов структура, объединившая множество компаний, которые работают в различных отраслях. Как стало ясно из речи президента, главная особенность Delfin Group заключается в том, что механизмом действия ассоциации является взаимный обмен между компаниями-участницами. Так, например, компании — члены ассоциации получают полный комплекс консалтинговых, финансовых и юридических услуг.

Безусловно, большой интерес у собравшихся вызвало выступление директора по маркетингу группы Delfin Group Russia Дмитрия Змиевского, рассказавшего, о планах ассоциации в России. Сюрпризом оказалось сообщение о том, что уже не первый год Delfin Group успешно сотрудничает с американо-российским предприятием-производителем моторных масел Luxoil. Соглашение о сотрудничестве было заключено еще в 2003 году, однако стороны решили взять двухлетний тайм-аут, чтобы компания, преобразованная после слияния в Delfin Industry, провела необходимые мероприятия и могла полностью соответствовать требованиям, предъявляемым ассоциацией к своим новым членам. Delfin Group тоже потребовалось время на подготовку к открытию полноценного представительства на территории РФ. Стратегической целью создания Delfin Group Russia является не просто представление ассоциации



Александр Соломатин  
директор по развитию и инновациям  
компании Delfin Industry

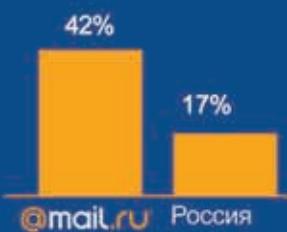
в России и работа с российскими компаниями. Она станет опорным пунктом для дальнейшей экспансии Delfin Group на территорию Восточной Европы и Центральной Азии и включения новых регионов и отраслей в ее структуру. Безусловно, идея революционная, а цели масштабные. О том, насколько жизнеспособной окажется новая структура в условиях суровой российской бизнес-действительности, мы сможем судить по первым результатам ее работы уже в самое ближайшее время.

Владимир КАЗАКОВСКИЙ

Охват - 12 миллионов человек

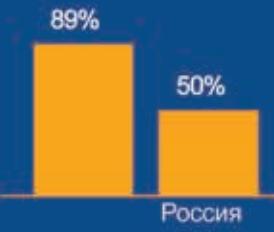
# У нас отборная аудитория!

## Автомобиль



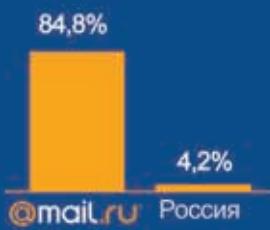
42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таковых всего 17%

## Мобильный телефон



89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

## Домашний компьютер



У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%

## Отдых за границей



19% пользователей Mail.ru отдохнули за границей (в дальнем зарубежье) в 2003 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

# @mail.ru®

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru

расью: среднемировые темпы роста рынка игр составляют 20% в год, а его объем только в США по данным за 2004 год превысил \$10 млрд, превзойдя объемы рынка американского кинопроката.

Для создания своего предприятия по разработке и производству компьютерных игр Itochu—Ener1 требовался базовый актив — универсальный разработчик игр, которые успешно продавались бы как на азиатском, так и американском и европейском рынках. Его Ener1 и нашел в лице российской Nival.

Отечественный игровой рынок, по словам директора игрового направления компании «Новый диск» Дмитрия Бурковского, на мировом фоне выглядит скромно, но достаточно привлекательно: темпы его ежегодного роста он оценил в 50%, а объемы продаж в легальном секторе — примерно в \$100 млн.

Активному появлению западных инвесторов при таких показателях мешает только одно: крайняя непрозрачность российской индустрии игр. Их разработчики и издатели не разглашают ни прибыли, ни оборотов, ни занимаемых ими долей рынка. Неизвестно даже точное количество игроков, но общепризнанными лидерами-разработчиками считаются Nival, «Акелла» и 1С. Непрозрачность увеличивает рисковость российского рынка игр в глазах иностранного инвестора и одновременно существенно понижает капитализацию отечественных игровых компаний по сравнению с зарубежными. Так что выбор венчурного Ener1 в пользу Nival мог быть продиктован и соображениями здравой экономии. В русских традициях выдержаны и сделка Ener1 с Nival: стороны не разглашают ее стоимости.

Заместитель главного редактора издания «Страна игр» Алексей Ларичкин оценил полную стоимость Nival в \$10—15 млн. А менеджер фирмы «Акелла» Дмитрий Архипов считает, что Орловский поторопился: Через пару лет он мог бы заключить сделку на гораздо более выгодных условиях.

Сам Сергей Орловский, впрочем, ни капли не сомневается, что продал компанию вовремя: «Во-первых, предложенные условия были весьма привлекательными и с финансовой стороны, и в плане перспектив. Было бы глупо отказываться от шанса из российской фирмы со штатом в 140 человек превратиться в международную корпорацию с прямым выходом на рынки США, Европы и Японии. А во-вторых, сейчас — самое время продаваться, потому что в отрасли происходит технологический перелом».

## Время собирать консоли

С появлением западного акционера Nival кардинально сменит профиль деятельности: фирма Орловского, ранее занимавшаяся только разработками игр для компьютеров (PC), превратится в диверсифицированную корпорацию, каждое направление которой — игры для PC, мобильных телефонов, игровых приставок (консолей), локализация — будет выделено в отдельные ветви. Наиболее перспективным рынком сейчас является индустрия консолей и игр для мобильных телефонов, и после сделки с Ener1

# частная практика

«Сейчас — самое время продаваться, потому что в отрасли происходит технологический перелом»



Nival будет активней всего развивать именно эти направления. «Наше слияние произошло как нельзя вовремя. Дело в том, что именно сейчас происходит переход от одного технического поколения к другому: сейчас PC-игры составляют не больше 20% всего объема электронных игрушек, с каждым годом все сильнее теряя долю рынка. При этом сегмент консольных игр растет семимильными шагами, и Ener1 обеспечит нам оптимальные условия для выхода на этот рынок», — говорит Орловский.

По оценкам экспертов издания «Страна игр», самым динамичным рынком консолей является Япония. Поэтому мировые разработчики игр мечтают о выходе на японский рынок. Так что Nival в этом смысле крупно повезло.

Продажу своей компании Орловский называет своевременной еще и потому, что уже в нынешнем году ожидается выход консолей нового поколения — PlayStation 3 и Xbox 2, которые постепенно оттеснят персональные компьютеры как инструмент для игры в анналы истории. «Поколения игровых приставок обновляются раз в семь-девять лет, — утверждает глава Nival. — Выйдя сейчас с играми для нового поколения приставок, мы будем на равных конкурировать с ведущими мировыми разработчиками. А если подождем еще два-три года, то дадим конкурен-

там фору, позволим им сделать массу наработок, и в итоге будем еще долго бежать позади поезда».

## Мобильный подснежник

Помимо консолей Nival займется освоением ниши игр для мобильных телефонов, темпы роста которой, по словам Орловского, уже сейчас достигают 100% в год. Для этого в скором времени Nival собирается купить кого-нибудь из российских производителей «мобильных игрушек». Одной из основных тенденций развития игрового рынка Сергей Орловский, помимо поглощения отечественных компаний иностранными, считает консолидацию российских разработчиков, причем разных направлений. Через несколько лет, уверен он, в России не останется мелких студий-одиночек, а рынок поделят между собой пять-семь компаний.

Если Nival удастся поглотить производителя мобильного гейм-контента, это станет прецедентом — случаев слияния разработчика PC- и мобильных игр на нашем рынке еще не было. Впрочем, быть первоходцами, говорит Орловский, его фирме «определено само провидение». «Слово nival в переводе с английского означает „растущий из-под снега“, первоцвет. Это значит, что до него здесь еще никого не было», — объясняет он. Пока компании Орловского удается оправдывать свое название. СФ

## Бизнес-семинар

# Банковский ритейл в зеркале исследований

**15 июня, Москва, гостиница «Золотое кольцо», ул. Смоленская, д. 5**

Сектор банковских услуг для физических лиц – наиболее динамично развивающийся сектор финансового рынка России. На семинаре ведущие исследовательские компании представлят результаты последних исследований рынка банковского ритейла, поделятся своими прогнозами. Семинар адресован руководителям маркетинговых и аналитических отделов банков, представителям компаний, оказывающих услуги банковскому сектору.

### Темы семинара:

- Основные методы маркетинговых исследований финансового ритейла
- Потребители банковских услуг: изменения в предпочтениях
- Направления сбережений среднего класса
- Стратегии банковских брендов
- Кредитование физических лиц – новые реалии
- Продвижение банковских продуктов: взгляд экспертов

**Стоймость участия – \$190 (без учета НДС)**

### Специальное предложение

При регистрации до 1 июня 2005 года скидка 10%

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%

Скидки не суммируются

### Регистрация

по тел.: (095) 960 31 18, 797 31 71, 504 17 31

по e-mail: conference@sf-online.ru

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

### Организаторы

**Секрет фирмы**



### Информационные спонсоры



## Вседневная вермишель



КОМПАНИЯ DHV-S, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВЕРМИШЕЛИ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ «РОЛЛТОН», НАЧАЛА ВЫХОДИТЬ ЗА РАМКИ ПРИВЫЧНОЙ ДЛЯ СЕБЯ ПРОДУКЦИИ. В ПРОШЛОМ ГОДУ ОНА ВЫВЕЛА НА РЫНОК СНЕКИ, В ЭТОМ НАЧАЛА ПРОИЗВОДСТВО КОФЕ И СОУСОВ. В СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ ЛЕТ DHV-S НАМЕРЕНА ОСВОИТЬ ЕЩЕ ПЯТЬ КАТЕГОРИЙ. БУДУЩИЕ КОНКУРЕНТЫ ДОВОЛЬНО СКЕПТИЧНО ОТНОСЯТСЯ К ЭТИМ ПЛАНАМ, УВЕРЯЯ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО РЫНКОВ FMCG ДАВНО ПОДЕЛЕНЫ. ОДНАКО В DHV-S УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО НА ЛЮБОМ РЫНКЕ ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ МЕСТО ДЛЯ НОВОГО ИГРОКА. **Текст: Наталья Ульянова** **Фото: Евгений Дудин**

DHV-S заработала свой капитал на вермишели: компания начала заниматься этим продуктом еще в 1998 году. Сегодня вермишель по-прежнему занимает в объеме производства DHV-S 50–60% (остальное приходится на смежные категории — супы, приправы, пюре и проч., которые также выпускаются под маркой «Роллтон»). Однако в конце лета прошлого года компания решила мыслить «другими категориями», запустив на собственных мощностях линию по производству снеков под маркой BigBon. Запуск, правда, оказался неудачным: как утверждают в самой компании, прежде всего потому, что технология производства еще не была освоена. В итоге продажи снеков за прошлый год не соответствовали вложениям в рекламную кампанию BigBon.

Сейчас, по словам **Александра Соколоверова**, руководителя департамента маркетинга и рекламы торгового дома «Роллтон», производство чипсов уже отработано, но к запуску других продуктов в компании решили подходить осторожнее. Например, производ-



**Компания DHV-S** была основана в 1998 году. В этом же году в Серпухове был запущен ее первый завод, специализирующийся на вермишели быстрого приготовления. В 2001-м был построен второй завод, где компания разместила производство пюре, бульонов и приправ, в прошлом году к ним добавились снеки. В этом году администрация Серпуховского района выделила DHV-S место для строительства третьего завода, за счет которого компания намерена расширить мощности по производству вермишели.

Там также планируется запустить линии по выпуску новых продуктов. Оборот DHV-S не разглашается. По данным ACNielsen за 2004 год, самые сильные позиции компании удерживают на рынке вермишелей (48%), рассыпчатого бульона (53%) и картофельного пюре (44%). Реализацией продукции DHV-S занимается торговый дом «Роллтон». Обе компании входят в международную группу FG Food.

Александр Соколоверов надеется, что амбиции DHV-S изменят расстановку сил на нескольких рынках

ство кофе под маркой Rolben было отдано на аутсорсинг нескольким заводам в Сингапуре и Германии, а заказ на производство соусов «Роллтон» компания разместила на подмосковном заводе «Состра», выпускающем соусы под собственными торговыми марками «Папричи» и «Сэн Сой».

Как говорит Соколоверов, пока речь идет о пробных партиях. Но компания уже готовится к строительству третьего завода в Серпуховском районе (первые два, расположенные в том же районе, специализируются на вермишели, пюре, супах и приправах). Будущее производство планируется сделать многопрофильным: DHV-S собирается выпускать не только вермишель, но и новые продукты — кофе, чай и т. д.

Завоевывать новые для себя рынки DHV-S намерена с привычного для «Роллтона» низшего ценового сегмента. Но чтобы не размывать «зонтик», компания не будет ис-



# частная практика

«Мы готовы меньше зарабатывать: ведь это является своего рода платой за выход на рынок»



пользовать уже раскрученный бренд «Роллтон» для большинства новых продуктов — для них придумают другие названия, причем такие, которые будут одинаково читаться и на кириллице, и на латинице. Дело в том, что в перспективе компания рассчитывает выводить свои новые продукты на международный рынок. К примеру, продукция под маркой Rollton уже продается в 18 странах, а в Румынии компания открыла свой офис. Впрочем, пророчат эксперты, у новых продуктов DHV-S будет более тернистый путь, чем у «Роллтона».

## Вермишелевый путь

Компания DHV-S выросла из представительства азиатской посреднической компании, которая специализировалась на экспорте российского оборудования во Вьетнам и другие страны третьего мира и на импорте иностранного оборудования в Россию. Как рассказал СФ основатель компании, попросивший сохранить анонимность, после кризиса этот бизнес потерял актуальность: импортное оборудование перестало пользоваться спросом. Кроме того, было очевидно, что со временем экспорт российской техники тоже сойдет на нет. Но к 1998 году у компании уже появился не-

большой капитал, который было решено вложить в местное производство. Оставалось только выбрать в какое.

Поскольку акционеры DHV-S были знакомы с азиатским рынком, где уже много лет шел рост потребления вермишели быстрого приготовления, они предположили, что подобный успех этого относительно нового для России продукта возможен и здесь. На руку была и послекризисная ситуация: падение уровня жизни открывало перспективы для недорогого продукта с низкой себестоимостью.

Несмотря на то что главные конкуренты компаний (прежде всего Korea Yakult и «Лион Кинг») уже несколько лет работали на рынке, объемы их продаж в России, по оценке основателей DHV-S, были невелики, и новая компания могла претендовать на свою долю. Склонить на свою сторону и потребителей, и дистрибуторов DHV-S смогла двумя способами.

Во-первых, компания сразу же стала производить вермишель с «русским вкусом», в то время как конкуренты еще не адаптировали азиатский продукт для России. Во-вторых, большую роль, по мнению Александра Соколовера, сыграло то, что компания изначально, несмотря на невы-

сокую маржу продукта, уделяла внимание качеству упаковки. При этом «Роллтон» продавался по той же цене, что и продукты конкурентов.

Хотя массированная реклама «Роллтон» началась только с 2002 года (после того как сформировалась федеральная дистрибуторская сеть), уже к 2001 году, по данным ACNielsen, DHV-S смогла занять 38% рынка вермишели быстрого приготовления. Тогда же компания открыла второй завод, на котором стала выпускать пюре, супы и приправы.

К моменту выхода этих продуктов, как уверяет Соколовер, их рынки уже сформировались. Более того, в отличие от вермишели, с которой работали азиатские конкуренты или небольшие мест-

ные компании, на рынках по-прежнему доминировали транснациональные компании. «К примеру, в 2001 году мы начали выпуск бульонов, но нам все говорили, что продукт обречен,— вспоминает Соколовер.— Ведь в отличие от порционных кубиков „Магги“ наша упаковка была рассчитана на 40 порций, то есть содержимое нужно было отмерять ложечкой, а потом пачку снова скреплять прищепкой. Это же неудобно! Но если сравнивать с 40 кубиками, наша пачка дешевле в десять раз». В прошлом году, по данным ACNielsen, компания сумела занять около половины бульонного рынка.

Соколовер уверен, что подобная стратегия вполне применима и для других рынков FMCG, которые находятся



Национальный оператор почтовой связи "Почта России" представляет в России мировую сеть Express Mail Service (EMS).

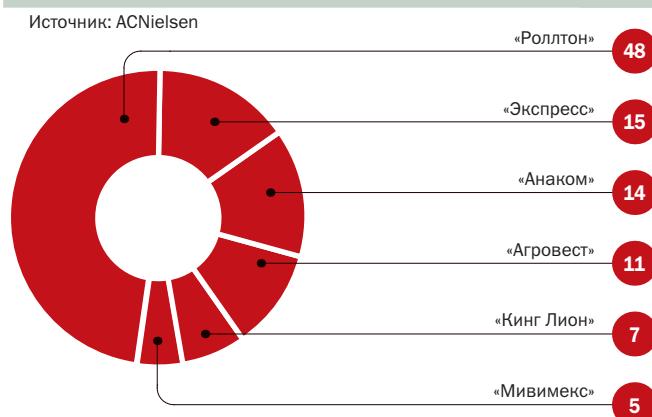
EMS Почта России – это:

- уникальная территория обслуживания – экспресс-доставка по принципу "от двери до двери" по всей России и в 190 стран мира
- самая широкая в России сеть приема экспресс-отправлений
- собственная транспортная сеть
- он-лайн мониторинг местонахождения отправлений
- разумные тарифы
- "горячая линия" по всем вопросам оказания услуги

Информация и вызов курьера: (095) 744 55 44  
[www.russianpost.ru](http://www.russianpost.ru), раздел "Экспресс-почта  
"EMS Почта России"

c37

## ОСНОВНЫЕ МАРКИ НА РЫНКЕ ВЕРМИШЕЛИ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ (доли в 2004 г.)



Лицензия Министерства Российской Федерации по связи и информатизации А 025271 № 25577

у компании под прицелом. Скажем, запуская в продажу первую партию кофе Rolben (пока DHV-S ограничивается порционным кофе «три в одном»), в компании остановились на цене примерно на 10–15% ниже стоимости Nescafe. «Соусы мы будем продавать по цене конкурентов. Мы готовы меньше зарабатывать: ведь это является своего рода платой за выход на рынок», — говорит Соколоверов. Впрочем, задача продвижения соусов заведомо облегчается тем, что компания намерена выпускать их под торговой маркой «Роллтон»: в отличие от кофе, чая или чипсов соусы подходят для этого бренда.

Продвигать новые линейки продуктов в DHV-S также планируют по старому сценарию: несколько месяцев будут идти пробные продажи, после повторных заказов дистрибуторов DHV-S запустит рекламную кампанию продолжительностью два-три месяца, а потом примерно раз в год будет проходить поддерживающая кампания.

«Мы, конечно же, понимаем, что многое придется делать заново, — признается Соколоверов. — Но думаем, что крохотливая работа с дистрибуторами и уже известное на рынке имя производителя помогут нам оказаться на полках. К примеру, после неуспешного для BigBon года мы все равно решили увеличить вложения в рекламу и стимулирование сбыта на местах продаж. Рано или поздно это повысит интерес к марке и дистрибуторов, и потребителей».

### Откуда уши растут

Эксперты считают, что DHV-S ничего не остается, как пытаться прощупывать другие рынки, поскольку рынок вермишели быстрого приготовления стагнирует. По прогнозам ИК «Финам», в этом году он даже сократится на 2–3%, с \$650 млн до \$630 млн. Причем, по мнению аналитиков



компании, это произойдет как раз за счет низшего ценового сегмента, на который всегда ориентировалась DHV-S.

Возможно, это обстоятельство и вынудило еще несколько лет назад одного из ближайших конкурентов DHV-S компанию «Лион Кинг» решиться на производство непрофильных продуктов и выпустить пробные партии снеков и соусов под брендом «Кинг Лион». Но, как объяснили СФ представители компании, сейчас она отказалась от этой затеи и пошла по другому пути — увеличения маржи за счет продажи вермишели быстрого приготовления, рассчитанной на средний ценовой сегмент. Полтора года назад «Лион Кинг» начал запуск бизнес-ланчей под новым брендом «Кухня без границ».

В DHV-S тоже готовятся к выходу в среднюю ценовую категорию: вермишель под новым брендом должна появиться уже в этом году.

Но и низший ценовой сегмент вермишели акционеры DHV-S пока не хотят упускать из виду, аргументируя это востребованностью продукта в регионах. Более того, сейчас в DHV-S вынашивают планы по строительству завода в Сибири, что позволит упростить логистику «Роллтон».

### Посторонним вход воспрещен

Несмотря на самоуверенность менеджмента компании, эксперты полагают, что завоевать потребителя на большей части выбранных рынков компании будет непросто. Прежде всего это касается рынка чая и кофе,

компания DHV-S «налась» вермишелью и намерена поставить на поток производство новых продуктов

на которых наблюдается огромная концентрация. По оценке Снежаны Равлюк, аналитика компании «Бизнес Аналитика», в прошлом году пять крупнейших производителей кофе занимали около 80% рынка.

«Что касается возможностей для других игроков, трудно ожидать, что в условиях обострения конкуренции они смогут в короткие сроки занять значительную долю рынка. Например, из тех, кто пытался закрепиться на рынке кофе, самых заметных успехов смог добиться лишь торговый дом „Гранд“». И то, после пятилетнего присутствия на рынке доля компании в сег-



«Российский потребитель отличается от потребителей сложившихся рынков. Это своего рода подросток, который с готовностью пробует что-то новое»

менте растворимого кофе составляет менее 2%», — резюмирует она.

Почти идентичная ситуация на чайном рынке. По оценке директора по внешним связям компании «Май Павла Исаева», пятерка лидеров этого рынка контролирует 70%. «С другой стороны, — допускает Исаев, — DHV-S как компания с вьетнамским капиталом могла бы поставлять вьетнамский чай. Это было бы рентабельно для DHV-S, поскольку развитие чайного экспорта Вьетнама пользуется господдержкой. Но проблема в том, что качество вьетнамского чая заметно уступает индийскому и цейлонскому, а для россиян качество чая имеет большое значение».

Несколько больше шансов, по мнению экспертов, у соусов «Роллтон». По словам директора по количественным исследованиям TNS МС Ольги Малинкиной, рынок соусов, если не считать кетчуп и майонез, — новый и быстро развивающийся. Он требует продвижения категории в целом, то есть воспитания потребителей на предмет совмещения различных соусов с блюдами. Кроме того, полагает сотрудник «Финама» Владислав Кочетков, на этом рынке почти свободен низший ценовой сегмент.

На это обстоятельство уже обратили внимание и традиционные производители кетчупов. По словам председателя совета директоров компании «Балтимор» Алексея Антипова, с 1 мая его компания начала репозиционировать бренд «Краснодарье» — из среднего сегмента его переведят в низший. При этом Антипов считает, что новому участнику рынка будет сложно конкурировать с известными производителями: «К примеру, мы располагаем самым крупным производством в Европе, а большие объемы закупок позволяют нам снизить стоимость сырья».

## Напролом

Как философски рассуждает Александр Соколоверов, и люди, и фирмы делятся на две категории: те, кто приспособливается, встраивается в сложившуюся ситуацию, и те, кто способен изменить среду. По его словам, компании DHV-S интересуют не свободные ниши, а объем выбранного рынка и федеральный охват. В DHV-S полагают, что кроме достаточных средств, позволяющих сопровождать выход новых продуктов федеральными рекламными кампаниями (эксперты считают, что для выхода на каждый рынок DHV-S придется тратить на рекламу от \$3 млн до \$5 млн в год), у компании есть еще два ресурса, которые она может использовать.

Например, в отличие от лидеров рынков, у нового игрока выше мотивация для получения «процентов долей», а также большая мобильность и свобода в принятии решений, поскольку он еще не обременен долей, которую нужно обороныть. К тому же, как объясняют акционеры компании, быстроменяющийся российский рынок разрушает все иллюзии относительно статус-кво. Пресловутая история с «Вимм-Биль-Данном», уступившим свои позиции на сковородном рынке «Лебедянскому», иллюстрирует этот тезис весьма выразительно.

Помимо этого, уверены в DHV-S, российский потребитель отличается от потребителей сложившихся рынков. «Это своего рода подросток, который с готовностью пробует что-то новое. Марки со „столетним именем“ вызывают здесь меньше пиетета, чем в других странах», — говорит Соколоверов. Впрочем, даже если планам DHV-S суждено исполниться, нет никаких гарантий, что компании удастся повторить вершилевый успех «Роллтона», который просто сумел оказаться в нужное время в нужном месте и по нужной цене. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Эдди ОМАН,  
президент компании  
Ericsson в России

«Наличие постоянных игроков на рынке вовсе не является непреодолимой преградой»

— Объем рынка, на который выходит компания, является, несомненно, притягательным фактором. Наличие постоянных игроков на этом рынке вовсе не является непреодолимой преградой, которую не мог бы «объехать» новый игрок. Однако ему следует со всей серьезностью отнести к оценке ситуации при выходе в очень конкурентную среду и найти то уникальное дифференцирующее преимущество, которое поможет потребителям увидеть новый продукт, понять его достоинства и заинтересоваться именно им среди множества аналогов.

То, что герои статьи не слишком задумываются о наличии или отсутствии свободной ниши при выводе нового продукта на рынок, а смотрят только на объем рынка, конечно, рискованно. Но ведь в реальном бизнесе бывает и так, что, выйдя с новым продуктом на рынок, все ниши которого уже заполнены, компании удается выдавить товары конкурентов из давно освоенных ими секторов. В таком случае прогноз очень оптимистичен. Но для успеха в столь рискованном подходе требуется, как я уже отметил, не просто дифференцирующее преимущество, а настоящая уникальность.

Думаю, любой компании хотелось бы находить ниши или рынки, на которых пока совсем нет конкуренции. Те, кто приходит на рынок первым, имеют время и возможность завоевать доверие потребителя и к моменту появления новых игроков уже получить кроме устоявшейся рыночной доли такие преимущества, как знание рынка, понимание предпочтений потребителя и узнаваемость торговой марки. Но реалии бизнеса таковы, что пустых рынков практически не существует, поэтому, выходя на любой из них, мы сталкиваемся с проблемами конкуренции.

У компании DHV-S, как мы видим, уже есть опыт успешного осуществления «драматического» поворота в продуктовой стратегии — от поставок оборудования к производству вершилери — и выхода на уже сложившиеся рынки. Но при этом мы также видим ее стремление завоевать рынок посредством снижения цен. Такой подход является рискованный и не всегда оправданной политикой, так как, во-первых, может привести к ценовым войнам, во-вторых, имеет реальные ограничения — цену нельзя снижать бесконечно. Таким образом, низкая цена редко оказывается хорошей идеей для дифференциации.



BILDERBERG / PHOTOS

# «Евразхолдинг» потянуло в Лондон

«Евразхолдинг» собирается в мае провести IPO на Лондонской бирже, чтобы приобрести средства для модернизации производства и приобретения новых активов.

«Евраз» намерен завершить листинг уже к началу июня, несмотря на прежние заверения его президента Александра Абрамова о том, что привлекать новые средства компании придется не ранее 2008 года. Впрочем, в самом холдинге от комментариев отказались, сославшись на законодательные запреты: с российскими СМИ не разрешено обсуждать условия размещения, которое должна проводить одна из компаний холдинга — зарегистрированная в Люксембурге Evraz Group S. A.

В результате IPO холдинг, чистая прибыль которого в 2004 году выросла до \$1 млрд (с \$200 млн в 2003 году), намерен получить около \$500 млн. Эти средства будут направлены на приобретение и разработку угольных активов в России и СНГ, развитие сталелитейного бизнеса за пределами нашей страны, консолидацию акций в активах холдинга и модернизацию производства. Для IPO будет проведена допэмиссия акций, которые сейчас принадлежат менеджменту компании, в объеме 10% уставного капитала «Евразхолдинга».

У «Евразхолдинга» действительно есть причины торопиться с IPO. По оценкам экспертов рынка, конъюнктура в металлургической отрасли становится менее благоприятной, а высокие цены на сталь, которые и обеспечили «Евразхолдингу» доходность в 21,2% по итогам 2004 года, начали снижаться. Кроме того, холдинг хочет воспользоваться общим интересом инвесторов к акциям российских компаний и опередить двух других производителей металла, которые стремятся на международные фондовые рынки. Так, известно, что о желании провести в ближайшее время IPO также заявили Новолипецкий и Магнитогорский меткомбинаты. Этой «модой» на российские ценные бумаги в прошлом году уже воспользовалась группа «Мечел», разместившая на NYSE 11,5% акций за \$219 млн.

## Heineken прикупила пива

Голландская Heineken подписала договор о покупке одного из лидеров уральского пивного рынка — завода «Патра» в Екатеринбурге.

РАСШИРЕНИЕ

По мнению руководства Heineken, это приобретение приведет к росту прибыли их компании в 2005 году и повышению ее рыночной стоимости к 2010. Сумма сделки не разглашается, а эксперты оценивают ее примерно в \$50–60 млн.

В настоящее время Heineken занимает третье место на российском рынке пива — по данным «Бизнес Аналитики», ее доля в первом квартале этого года составила 8,5%. Покупка «Патры» автоматически увеличит этот показатель на 0,4% — именно столько принадлежит уральскому заводу. При этом на локальных рынках позиции «Патры» намного сильнее. Так, в уральском регионе компания занимает 5%, а в Екатеринбурге — 20%.

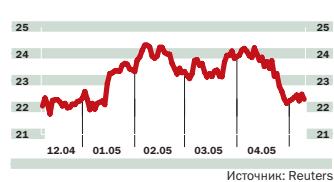
По мнению аналитиков, покупка «Патры» вполне логичный шаг для «Норникеля», так как

ный шаг для Heineken, так как на Урале потребление пива традиционно высокое, а потребитель — платежеспособный. По словам PR-менеджера «Пивоварни Москва-Эфес» Кирилла Устинова, сделка укладывается в тенденции развития рынка, который продолжает консолидироваться. В течение последних лет Heineken активно наращива-

**HEINEKEN**

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>9,255</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>1,183</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>0,399</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.05</b> (€ МЛРД)	<b>5,393</b>



ла мощности в России. В прошлом году компания приобрела три завода: «Волгу» в Нижнем Новгороде, «Соболь Бир» в Новосибирске и «Шихан» в Башкирии. На Урале же Heineken собиралась строить завод еще в конце 2003 года, но этот проект так и не был осуществлен. Между тем на уральский регион приходится 17% российского пивного рынка, и покупка «Патры» позволит голландской компании выйти на первое место в Екатеринбурге, увеличив свою долю на местном рынке с 11% до 31%. По словам члена исполнительного совета директоров Heineken Жан-Франсуа ван Боксмеера, эта сделка стала «удачным продолжением ряда приобретений в регионах России и полностью соответствует стратегии развития компании, которая заключается в покупке наиболее успешных компаний на быстро растущих рынках». Так, по прогнозам Heineken в 2005 году рост российского пивного рынка должен составить 5,5%, а его объем может превысить 89 млн гектолитров.

## **«Пятерочка» взяла свое**

Крупнейший российский ритейлер «Пятерочка» оправдал прогнозы экспертов — разместив через IPO 30% акций, компания смогла привлечь около \$600 млн. Часть этих средств, по мнению аналитиков, руководство направит на строительство гипермаркетов.

ОЩЕНКА

После размещения «Пятерочки» на Лондонской фондовой бирже ее капитализация составила около \$2 млрд. Незадолго до IPO акционеры компании предполагали выставить свои акции по цене \$13–16 за штуку, но в итоге остановились на нижней границе. Несмотря на это, размещение «Пятерочки» на рынке считают очень успешным. Ведь сначала аналитики оценивали акции компании примерно в \$1,5 млрд. Любопытно, что буквально за несколько

# дневник наблюдений

«ЕВРАЗХОЛДИНГ» СОБИРАЕТСЯ ПРОВЕСТИ IPO НА ЛОНДОНСКОЙ БИРЖЕ | ГОЛЛАНДСКАЯ HEINEKEN КУПИЛА ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «ПАТРА» В ЕКАТЕРИНБУРГЕ | НА IPO В ЛОНДОНЕ «ПЯТЕРОЧКА» ВЫРУЧИЛА \$600 МЛН | НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК ПРИХОДИТ ВТОРОЙ ЗАРУБЕЖНЫЙ ДИСКАУНТЕР | ADIDAS-SALOMON ПРОДАСТ SALOMON ФИНСКОЙ КОМПАНИИ AMER SPORTS | АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ BUNGE ПОКУПАЕТ «ДОЧКУ» ГРУППЫ «ЭФКО» | ФРАНЦУЗСКИЙ РИТЕЙЛЕР CASINO GUICHARD-PERRACHON & CIE НАРАЩИВАЕТ СВОЮ ДОЛЮ В БРАЗИЛИИ



ко дней до размещения на IPO «Пятерочка» пришлось закрыть несколько магазинов в Петербурге из-за вируса гепатита, распространившегося среди сотрудников магазинов. Возможно, ускорить размещение акций на бирже компанию заставило именно это событие. В противном случае негативной информации удалось бы существенно снизить цену на акции «Пятерочки».

Впрочем, временные репутационные потери из-за эпидемии полностью перекрываются перспективностью планов «Пятерочки»: демонстрируя довольно высокую рентабельность в 10%, сеть, по прогнозам ее владельцев, будет расти примерно на 40% в год. Аналитики предполагают, что даже если рост «Пятерочки» не превысит 30%, то эта цифра все равно останется привлекательной для инвесторов.

Эксперты не исключают, что часть вырученных средств «Пятерочка» может направить на покупку своего конкурента, сети «Копейка», или выкуп бизнеса у региональных франчайзи. Компания анонсировала, что готова инвестировать в покупку магазинов своих партнеров в регионах около \$600 млн. Впрочем, аналитики полагают, что для ее акционеров не менее выгодно было бы вложить часть средств в свой новый проект — строительство гипермаркетов, к которому они уже приступили в прошлом году под Петербургом и в Нижнем Новгороде. Сеть гипермаркетов будет позиционироваться под маркой «Карусель». Аналитики предполагают, что проект интересен акционерам, поскольку в дальнейшем эти магазины можно будет выгодно продать как-либо из международных сетей, заявивших о планах своего выхода на российский рынок — к примеру, Wal-Mart или Tesco.

## «Дочка» Lufthansa откроет Россию

**В июне на российском рынке авиаперевозок появится новый игрок — «дочка» немецкой Lufthansa, дискаунтер Germanwings. Приход нового игрока в нишу малобюджетных перевозок, скорее всего, собьет цены на полеты в Германию и у других компаний.**

**НАЛЕТ** Germanwings стала вторым после немецкой Germania Express дискаунтером, вышедшим на российский рынок. «Дочка» Lufthansa уже давно планировала появиться в нашей стране. Как объясняют эксперты, ниша малобюджетных авиаперевозок в России еще не освоена и представляет большой интерес для западных игроков. Ожидается, что после Germanwings на рынок выйдет и норвежская авиакомпания Norwegian.no, уже подавшая заявку на маршрут Осло—Санкт-Петербург—Осло.

Germanwings будет предлагать своим клиентам несколько рейсов. По словам Игоря Кравчука, заместителя гендиректора компании «Внуково-Хэндинг», управляющей компанией аэропорта Внуково, где будут приземляться самолеты немецкого дискаунтера, на летний сезон запланированы рейсы из Берлина (три в неделю) и из аэропорта Кельн/Бонн (четыре в неделю). При этом если кельнское направление довольно свободно, то на пути в Берлин и обратно компании придется «столкнуться» с конкурентами. По этому маршруту летают самолеты «Аэрофлота», «Трансаэро» и немецкого дискаунтера Germania Express, который, приедя на рынок в 2003 году, сразу же заставил конкурентов снизить цены, предложив свои рейсы всего за 222 евро. Впрочем,

**В Россию скоро прилетит еще один немецкий дискаунтер**

начальные цены Germanwings будут еще ниже, если клиенты будут загодя планировать свой полет. К примеру, забронировав билет примерно за два месяца, пассажир Germanwings заплатит за рейс в Берлин чуть больше 70 евро. Эксперты считают, что конкурентам опять придется корректировать свои цены.

Впрочем, несмотря на это, по мнению руководителя пресс-службы «Трансаэро» Сергея Быхала, оттока клиентов у остальных компаний не произойдет. «Дискаунтеры и классические авиакомпании работают в разных нишах, поэтому сложно назвать нас конкурентами», — говорит он. С этим мнением согласны и представители авиакомпании «Сибирь». По словам ее пресс-секретаря Ильи Новогодского, несмотря на вполне сопоставимые цены, напрямую с дискаунтерами их компания не конкурирует.

## Adidas избавился от Salomon

**Компания Adidas-Salomon объявила о продаже своего французского подразделения Salomon, выпускающего снаряжение для зимних видов спорта, финскому производителю Amer Sports.**

**ОТКАЗ** Сумма сделки с финской компанией пока не сообщается, но эксперты оценивают ее в 485 млн евро. Adidas купил Salomon восемь лет назад. Причины, по которым компания теперь отказалась от своего приобретения, прежде всего связаны с сокращением доли Salomon в общей структуре доходов Adidas. Так, если в первом квартале 2005 года доходы Salomon упали на 9% — до 112 млн евро, то у Adidas они, наоборот, выросли на 11% — до 1,78 млрд евро. Кроме того, Adidas решил теперь концентрироваться на производстве одежды и обуви для летних видов спорта, продажа кото-



DPA/PHOTOS

c41

# дневник наблюдений



рых является наиболее значительной статьей доходов компании. Кстати, Adidas собирается «сыграть» и на новых популярных видах спорта, в частности, гольфе и скатолазании. Ради развития этих направлений компания намерена купить одно из немецких предприятий. Впрочем, несмотря на ухудшающиеся показатели Salomon, для Amer Sports это приобретение является удачным, поскольку компания специализируется на лыжном снаряжении и, объединив лыжные брэнды обеих компаний, сможет усилить свои позиции на рынке. Тем более, как объясняют в Amer Sports, географически рынки сбыта обеих марок совпадают. Вероятно, прежде всего, финскую компанию привлекает российский рынок, который в области торговли лыжным снаряжением считается одним из самых перспективных в мире. Ведь позиции

Крупнейший в мире поставщик бутилированного подсолнечного масла Bunge Limited приобретает «дочку» российской группы «Эфко» — компанию «Дара».

**Аналитики считают, что Bunge больше всего интересуют сельские хозяйства «Дара» и принадлежащие ей права на земельный участок в Воронежской области.**

Очевидно, на нем и разместится маслозавод Bunge, который будет построен в 2006 году и станет крупнейшим в Европе.

Salomon в России впечатляют — так, на рынке креплений для лыж доля этой марки составляет более 35%. Тем не менее вполне вероятно, что в ближайшее время доля Salomon в России будет снижаться в связи с обострением конкуренции на рынке. В частности, недавно российская компания «Кант» начала выпускать крепления, идентичные Salomon, но по меньшей цене. Чтобы сохранить свое положение на рынке, российская «дочка» Adidas-Salomon в конце прошлого года даже включила в свои дилерские договора пункт, налагающий запрет на продажу креплений ее конкурентов. Однако недавно комиссия

ФАС вынудила компанию изменить условия этих договоров. Впрочем, для Adidas это решение уже неактуально, поскольку теперь проблемы удержания доли Salomon в России будут волновать ее нового владельца.

## Bunge привлекли воронежские семечки

**Крупнейший в мире поставщик бутилированного подсолнечного масла Bunge Limited приобретает «дочку» российской группы «Эфко» — компанию «Дара».**

«Даре» принадлежат четыре сельских хозяйства в Каширском районе Воронежской области, 19,9% Обливского элеватора в Ростовской об-

ласти, 51% ОАО «Хлебная база №8» под Воронежем. Аналитики считают, что Bunge больше всего интересуют сельские хозяйства и права на использование земельного участка в Воронежской области. Очевидно, на нем и разместится производство Bunge: о планах строительства маслозавода в Воронежской области корпорация заявила еще в марте 2005 года, пообещав вложить в проект порядка \$130 млн.

Решение Bunge перекупить земельный участок, уже находящийся в долгосрочной аренде у российской компании, скорее всего, стало итогом переосмысливания опыта другого американского производителя подсолнечного масла — компании Cargill. Как и Bunge, Cargill намеревалась построить в Воронежской области производство на базе совхоза «Кировский», вложив \$100 млн. Однако компания долго не могла реализовать проект и в конце концов перевела его в Тульскую область. Бюрократические проволочки не позволили изменить статус отведенной под строительство земли с сельскохозяйственного на промышленный.

Предполагается, что новый производственный комплекс Bunge будет построен в 2006 году и станет крупнейшим в Европе. Он займет 6 га и ежегодно будет производить около 200 млн литровых бутылок подсолнечного масла под маркой «Олейна». Сейчас масло «Олейна» производится по заказу на имеющихся у «Эфко» мощностях в Белгородской области. Кстати, большинство аналитиков и участников рынка полагают, что сотрудничество Bunge и группы «Эфко» рано или поздно закончится поглощением последней. Покупка «Эфко» может стать для Bunge хорошей возмож-

планы

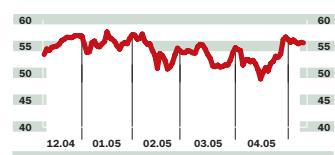
# дневник наблюдений



## BUNGE LTD

(на 31 декабря 2004)

<b>ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)</b>	<b>25,168</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)</b>	<b>0,904</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)</b>	<b>0,469</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.05 (\$ МЛРД)</b>	<b>6,168</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)</b>	



Источник: Reuters

ностью закрепиться на российском рынке, ведь ожидается, что в ближайшие 2–3 года отечественные производители выйдут на объемы производства, полностью покрывающие потребности населения в подсолнечном масле.

## Французский ритейлер устремился в Бразилию

Французская розничная сеть Casino Guichard-Perrachon & Cie будет частично контролировать крупнейшую в Бразилии сеть Companhia Brasileira de Distribuicao, чтобы укрепить свои позиции на растущем бразильском рынке.

На свою бразильскую экспансию Casino Guichard-Perrachon & Cie готова потратить \$860 млн. Сделка между Casino и Companhia Brasileira de Distribuicao стала самым крупным за последние два года в Бразилии инвестиционным проектом с участием зарубежной компании. Companhia Brasileira de Distribuicao владеет сетью из 551 магазина, в том числе крупной розничной сетью Raio de Acucar. Последнюю теперь

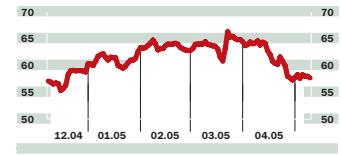
ИНВЕСТИЦИИ

будет контролировать новый холдинг, 50% акций которого получит Casino, остальные 50% останутся в собственности семьи Диниш. С 1999 года компания принадлежит этой семье, а Casino до настоящего времени являлась одним из ее миноритарных акционеров. После завершения сделки для Casino в Companhia Brasileira de Distribuicao вырастет с 27,4% до 34,3%. По условиям соглашения французская компания в будущем сможет увеличить долю в сети до 41%. Между тем на бразильском рынке французскую компанию ждет серьезная конкуренция. Так, Wal-Mart, появившийся там около 10 лет назад, увеличивает свое присутствие, открывая магазины и скопляя местных ритейлеров. В прошлом году Wal-Mart приобрел за

## CASINO GUICHARD-PERRACHON & CIE

(на 31 декабря 2003)

<b>ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)</b>	<b>22,982</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)</b>	<b>0,875</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)</b>	<b>0,492</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.05 (\$ МЛРД)</b>	<b>5,394</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PAR (\$)</b>	



Источник: Reuters

\$300 млн бразильскую сеть Bompreco из 118 магазинов, открыл шесть новых торговых точек и благодаря этому в рейтинге крупнейших в Бразилии компаний розничной торговли переместилась с шестого на третье место, уступив только Pao de Acucar и французской Carrefour. ☎



## Логистика и управление цепочками поставок в России

28 -30 июня 2005, Марриотт Гранд Отель, Москва



На конференции будут выступать более 180 представителей ведущих компаний:

Ericsson  
Metro Group Logistics  
Северсталь  
Концерн «Калнина-Дaimler-Chrysler»  
TNT  
Паттерсон  
CIA-Center  
Gillette  
Национальная Логистическая Ассоциация России  
i2-CIS  
Амтеп  
Meislon's Group

Внешторгбанк  
Белая Дача  
International Paper  
Svetogorsk  
ECR Россия/Rusbrad  
Раменка  
Ford Motor Company  
Aldata Solutions  
Карелийский Октябрь  
Coca-Cola HBC Eurasia  
Robert Bosch  
Volga  
Siemens  
Вимм-Билль-Данн  
Rautaruukki

Зарегистрируйтесь до 7 июня и получите скидку £100

Тел: +44 20 74903774  
Факс: +44 20 7505 0071  
logirus@adamsmithconferences.com

[www.logirus.com](http://www.logirus.com)

У Вас есть возможность услышать признанных экспертов:



Профессор Виктор  
Сергеев  
Президент  
Национальной  
Логистической  
Ассоциации России



Валерий Герасимов  
Заместитель  
генерального  
директора, Логистика  
Волга



Richard Collings  
Директор, Европейские  
операции  
Паттерсон



Виктор Семёнов  
Председатель  
наблюдательного  
совета  
Белая Дача



Уве Тернер  
Директор по  
логистике  
Gillette



Роман Баркин  
Координатор по  
логистике  
Rautaruukki



Геннадий Смирнов  
Заместитель  
директора по  
логистике  
Карельский Октябрь

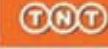
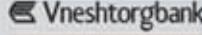
### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ:

- Стратегии решения ключевых проблем инфраструктуры
- Эффективная логистическая сеть по запчастям и сервисному обслуживанию
- Развитие эффективного стиля на запросы потребителей (ECR)
- Роль ИТ в процессе полной интеграции цепочки поставок
- Оценка потенциала дальнейшего роста внутреннего рынка
- Развитие складской инфраструктуры в России
- Точность систем прогнозирования

Главный спонсор:



Спонсоры:



При поддержке:



Информационные партнеры:



# БЕРУТАЙМ-АУТ

КИНОРЕСТОРАНЫ МУЗЫКА КЛУБЫ ИСКУССТВО ТЕАТРЫ ПОКУПКИ СОБЫТИЯ



Дневник свободного человека, путеводитель по личному времени – Time Out.  
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №77-18624 от 08.10.2004. www.timeout.ru

Катя Гомиашвили – модельер **mia chvili**  
Москвичка с рождения.

Подписчик **TIME OUT Москва** с первого номера.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ **Time Out Москва**

# лаборатория

## персонал



## менеджмент

СФ №19, 23.05

Чтобы поднять убыточное предприятие с колен, нужно сделать всего шесть шагов. Главное — не сбиться

## маркетинг

СФ №20, 30.05

Philips будет делать технологичные товары простыми, как картонные коробки. Идея простоты стала фундаментом нового глобального позиционирования компании

## финансы

СФ №21, 06.06

Политические риски можно не только учитывать, но и страховать

## Пять ошибок оценщика

### Оценка персонала как способ морального воодушевления

Каждый руководитель регулярно оценивает своих сотрудников. Так называемая деловая оценка — популярный, но далеко не простой метод получения достоверной информации. Как избежать типичных ошибок?

**c46**

## Приемы удержания

### Когда компания закрывается, ей все равно кто-то нужен

Даже если компания прекращает свою деятельность, она заинтересована в сохранении ключевого персонала, чтобы сделать процесс ликвидации как можно менее болезненным

**c50**

## Риэлтерский экстерн

### Как МИАН вводит новичков в курс дела

Отказавшись от найма людей, имевших опыт работы на риэлтерском рынке, компания МИАН столкнулась с необходимостью существенно пересмотреть систему адаптации персонала

**c54**

## Пять ошибок оценщика

КОГДА ТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ БОЛЬШЕ НЕ ДЕЙСТВУЮТ, ЛЕКАРСТВОМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕРЕСА КОЛЛЕКТИВА К РАБОТЕ СТАНОВИТСЯ РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ. ЧТОБЫ ОВЛАДЕТЬ ЭТИМ ИСКУССТВОМ И ПОЛУЧИТЬ УНИКАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА, НЕОБХОДИМО УСВОИТЬ НЕСКОЛЬКО ПРОСТЫХ, НО ВАЖНЫХ ПРАВИЛ. **Текст: Александра Чугунова**

Люди далеко не всегда ведут себя рационально. Они неоднозначно реагируют на материальные стимулы и требуют индивидуального, а не стандартизированного подхода. К таким выводам пришел в 1920-е годы профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо, изучая влияние разных факторов на повышение производительности труда. В ходе ставших классикой Хуторских экспериментов на заводах Western Electric под Чикаго Мэйо заметил: четко разработанные операции и хорошая заработка плата сами по себе не гарантируют увеличение производительности, но эту задачу можно решить, продемонстрировав интерес к деятельности рабочих.

Деловая оценка **⑨**, которую регулярно проводит руководитель и в основе которой лежат беседы с работниками, по сути, выполняет аналогичную функцию. Она оказывает тот же эффект, что открыл в 1920-х годах Мэйо. Поэтому эксперты склонны рассматривать оценку не только как способ получения информации для решения таких задач как формирование кадрового резерва, составление карьерного плана, программы обучения сотрудника и прочих, но и как фактор, существенно влияющий на саму эффективность труда.

Оценка деятельности подчиненных, основанная на беседе с непосредственным руководителем, оказывается весьма результативным, но далеко не простым процессом. Ошибки, допускаемые в процессе деловой оценки, существенно снижают возможный эффект. **СФ** систематизировал основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители, оценивая персонал.

### Основные ошибки деловой оценки

- 1\_Ошибки восприятия
- 2\_Ошибки подчинения
- 3\_Применение производственных критериев оценки
- 4\_Отсутствие коммуникаций
- 5\_Оценка ради оценки

### Ошибки восприятия

Проводя оценку, руководители, сами того не подозревая, оценивают не человека, а его поступок или черту характера. Стереотипы, которые включаются в ходе оценки, объединены понятием гало-эффект (англ. halo-effect). С ним связано большинство просчетов в оценке личности, допускаемых при деловой оценке:

- ошибка жесткости и мягкости, выражающаяся в тенденции к занижению или завышению оценки;
- ошибка «нимба»: оценка под воздействием положительного или отрицательного общего впечатления;
- ошибка экстремальности: эксперт выставляет только крайние оценки;
- ошибка усреднения: оценка по средним значениям показателей;
- ошибка учета последних событий: тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок;
- явление ореола: завышение оценки работника под влиянием формальных характеристики;
- ошибка приоритетности: оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценивающим одному или нескольким качествам сотрудника и влияние этих предпочтений на общую оценку;
- ошибка пристрастия: оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы.

Типичным примером того, как одна положительная или отрицательная черта или характеристика человека оттесняет на задний план все другие качества, является неправильная оценка менеджера по продажам — высокие показатели продаж вовсе не должны свидетельствовать о собранных сотрудниками, его умении организовать личное время.

Психологи получили свидетельства того, что физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой. «Исследования показали, что мы автоматически приписываем индивидам, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум,— написал социальный психолог **Роберт Б. Чалдини** в книге „Психология влияния“». Более того, мы не отаем себе отчета в том, какую большую роль игра-



Эксперты склонны рассматривать оценку не только как способ получения информации, но и как фактор, существенно влияющий на эффективность труда

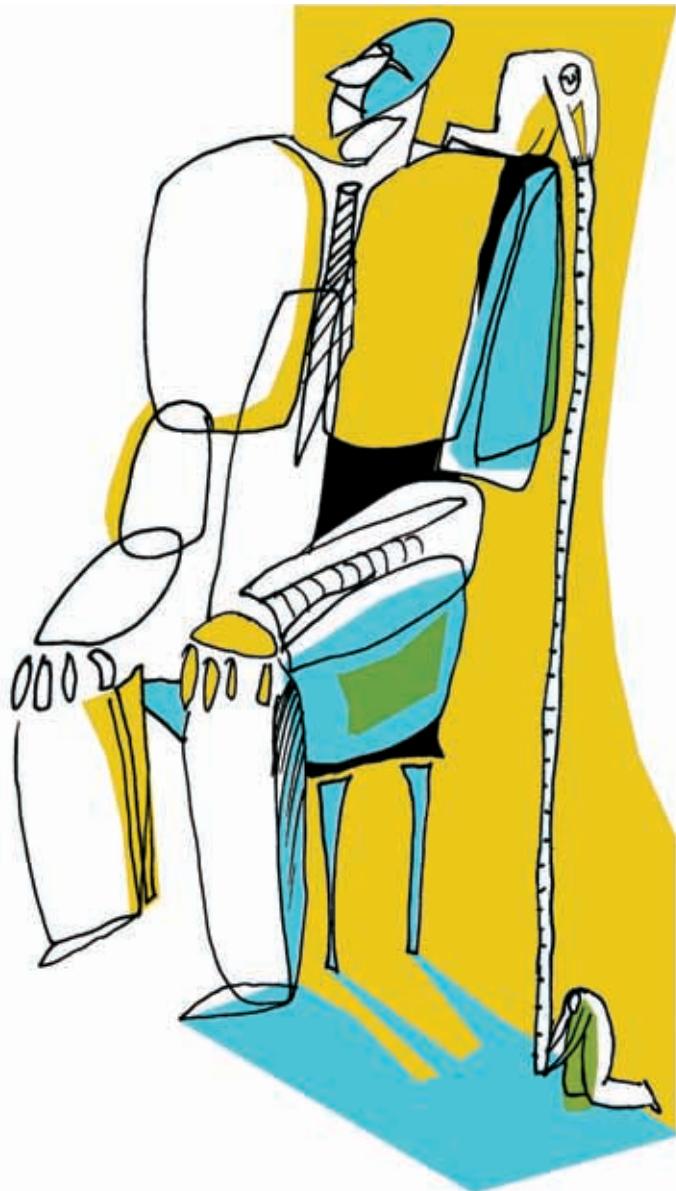
ет физическая привлекательность в нашем восприятии людей. Последствия подсознательного допущения того, что „красивая форма равна прекрасному содержанию”, по-рою пугают меня». Внешне успешный сотрудник может оказаться не так эффективен, как это кажется на первый взгляд.

## Ошибки подчинения

Глава Chrysler Ли Якокка в книге «Карьера менеджера» указал на две наиболее распространенные ошибки, допускаемые менеджерами в попытках оценить подчиненных. Эти ошибки он выявил, используя в течение нескольких лет — чтобы наладить коммуникации и сделать процедуру оценки и обратной связи регулярной — систему ежеквартальных докладов. Раз в три месяца менеджер садился за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить результаты сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если между менеджером и руководителем достигалось полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформлял их в виде документа, который начальник визировал своей подписью. Такая система порождала диалог между менеджером и руководителем, способствовала налаживанию их отношений, самокритичной оценке подчиненным своей работы.

Ли Якокка уверяет, что система ежеквартальных докладов обладает свойством саморегулирования; эффективнее всего она действует, если не вмешиваться в ход работы подчиненного. Функционируя автоматически, она обеспечивает конструктивную взаимосвязь людей, стремящихся достигнуть разумных, согласованных целей.

Однако Якокка заметил, что руководители время



ВАДИМ ПОЛЯКОВ

от времени попадают в типичные ловушки. Во-первых, менеджеры, которые находятся под наблюдением начальников, стремятся максимально увеличить количество задач, вместо того чтобы сосредоточиться на качестве работы («откусывают больший кусок, чем могут прожевать»). Во-вторых, руководители слишком активно вмешиваются в работу подчиненных. Даже великий менеджер, оказывается, был не без греха: «По мере своего продвиже-

ния вверх по должностной лестнице я в этом смысле понапацу был в числе худших боссов. Я не мог удержаться от искушения подтолкнуть человека, но со временем я извлек нужные уроки», — написал Якокка. Стремление подчиненного представить в лучшем свете перед начальником, как и желание руководителя помочь менеджеру, вполне объяснимо. Чтобы избежать таких ситуаций, достаточно иметь в виду перечисленные нюансы.

## Применение производственных критериев оценки

Помните о том, что вы оцениваете людей. Есть особая категория руководителей: увлеченные производственными показателями, они не стремятся вникнуть в работу подчиненных, а иногда и вовсе забывают о том, что важно оценить не только сделанную работу, но также и тех, кто за неё стоит. Обычно оценка в менеджменте производится по реальным, измеримым результатам: есть ли продажи, каков их объем, проведены ли переговоры, составлен ли маркетинговый календарь.

Проблема в том, что, научившись управлять процессами, руководители стремятся перенести свой опыт на управление сотрудниками, а это не всегда уместно. На основе каких критериев проводить оценку персонала — для большинства руководителей вопрос сложный. «Я рекомендую измерять и отслеживать в первую очередь два показателя: понимание подчиненными выдвигаемых требований и эмоциональный отклик в виде желания выполнять поставленную задачу», — советует **Мария Колосова**, генеральный директор центра обучения, развития и оценки персонала «Стимул». Для этого нужно определить, какие деловые, личностные и профессиональные качества необходимы подчиненным для эффективного выполнения задач. Потом аналогичную оценку проводят сотрудники. По расхождениям руководитель видит, насколько верно его подчиненные воспринимают выдвигаемые требования. А если при этом попросить сотрудников оценить себя по предложенным качествам, то можно понять, какие ресурсы остаются невостребованными компанией, а где руководитель обращается к отсутствующему ресурсу».

# лаборатория

Управленцев сложно переучивать, поэтому лучше ввести жесткие стандарты оценки, не дожидаясь, пока линейные руководители начнут изобретать свои

## Отсутствие коммуникаций

Предоставьте сотрудникам возможность воспользоваться обратной связью. Ее наличие и качество способны существенно повысить как точность получаемых в результате оценки данных, так и положительный психологический эффект. По мнению Марии Колесовой, самым простым и эффективным способом наладить коммуникации остаются специальные вопросы, задавая которые руководитель демонстрирует личную заинтересованность:

- Что у нас хорошего (какие достижения, где все в порядке)?
- Что требует коррекции, развития?
- Какие есть ресурсы, для того чтобы достигнуть поставленных целей?

Чтобы наладить обратную связь с подчиненными, многие руководители используют и формализованные системы. Например, в российском представительстве компании Philip Morris менеджеры верхнего звена ежегодно получают формальную и неформальную обратную связь, задача которой — обеспечить оптимальное карьерное развитие сотрудников. «Компания излагает свои ожидания в отношении каждого работника и предоставляет необходимые ресурсы, поддержку и мотивацию, чтобы сотрудник мог внести

вклад в успех бизнеса», — рассказал СФ Дэни Крайсберг, директор отдела по работе с персоналом «Филип Morris сэйлз энд маркетинг». В компании считают, что взаимные обязательства — единственный способ как для персонала, так и для организации сохранить темп развития и добиться процветания.

Один из таких проектов решено было реализовать для 120 управленцев компании в России (ранее он был апробирован в штаб-квартире и других филиалах компании). В рамках программы отзывы об управляющих дают его непосредственный руководитель, семеро коллег и семеро непосредственных подчиненных. «Это веб-программа, предназначенная для оценки по системе „360 градусов“. Все отзывы анонимны, и мы как компания с ними не знакомимся. Отчет идет напрямую внешнему консультанту, который делится с сотрудником результатами, обсуждает сильные и слабые стороны и помогает разработать план действий. Человек сам принимает решение, будет ли он знакомить с этим отчетом своего руководителя, коллег и подчиненных», — заметил Дэни Крайсберг.

Отсутствие же коммуникаций приводит к тому, что менеджеру становится трудно определить, в каком направле-

## Что такое деловая оценка

Деловая оценка персонала — это процесс, в ходе которого устанавливаются соответствия способностей, качеств, навыков, структуры мотивации сотрудника требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка является составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два ее вида: оценка кандидатов на вакантную должность и текущая периодическая оценка сотрудников организации. При оценке кандидатов на вакантную должность обязательными этапами являются:

- анализ анкетных данных;
- наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
- проверочные испытания (кейсы, деловые игры);
- собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников сводится к двум основным этапам:

- оценка результатов работы и факторов, определяющих то, насколько достигаются поставленные цели;
- анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также условий, влияющих на достижение результатов.

Деловая оценка персонала позволяет:

- установить место сотрудника в организационной структуре;
- разработать программу его развития;
- определить размер оплаты труда и критерии его установления;
- наладить обратную связь с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам;
- удовлетворить потребность сотрудника в оценке собственного труда.

Your potential. Our passion.  
Microsoft

## Microsoft® Business Solutions Порядок в бизнесе

Решения Microsoft для управления бизнесом.

17-19 мая 2005 года. Конференция «Отраслевые дни Microsoft Business Solutions.

Торговля. Производство. Профессиональные услуги».

Подробная информация и регистрация на сайте: [www.microsoft.com/rus/BusinessSolutions](http://www.microsoft.com/rus/BusinessSolutions)

Microsoft Business Solutions  
Axapta

Microsoft Business Solutions  
Navision

Microsoft Business Solutions  
CRM

Microsoft  
Business  
Solutions

нии развиваться самому и разывать направление деятельности, за которое он отвечает.

## Оценка ради оценки

Одной из самых распространенных ошибок является оценка ради оценки. Чтобы избежать этого, достаточно выявить процессы, на улучшение которых может быть направлена информация, полученная в результате оценки соотрудников.

Некоторые компании делают упор на систему планирования кадрового резерва и поиск талантов. Регулярно оценивая персонал, можно выявить, что и каким образом достиг тот или иной специалист, каков его долгосрочный потенциал, в каких областях ему необходимо развиваться, куда он хотел бы двигаться и что могло бы ему помочь. «Оценивая деятельность, мы, с одной стороны, смотрим на прошлое, оцениваем, каков результат выполнения тех или иных измеримых целей, согласованных с этим сотрудником, например, на год. С другой — изучаем, как он пришел к выполнению поставленных задач, соответственно ли это нашим ценностям, — объясняет Дэни Крайсберг. — Также мы оцениваем, какую должность сотрудник может занять в долгосрочной перспективе, и определяем необходимые шаги в области карьеры и развития».

Управленцев сложно переучивать, поэтому надо ввести жесткие стандарты оценки, не дожидаясь, пока линейные руководители начнут изобретать свои. Когда начальник научился оценивать результаты, а также создавать обратную связь, необходимость вносить изменения в поведение и стиль управления начинает встречать сопротивление. «Оно связано с тем, что руководитель, как правило, уже сложился как зрелая, самодостаточная личность. То, что он делает как управленец, есть проявление его устойчивых и глубинных характеристик, но это уже вопрос коучинга», — считает Мария Колосова.

К обучению методикам оценки подчиненных важно приступить как можно раньше. HR-директор «Реал-Гипермаркет» Мария Шиповалова взялась за эту работу задолго до открытия новой сети гипермаркетов, принадлежащих холдингу Metro Group. В сети магазинов, первый из которых откроется в Москве в июле, технологии обучения руководителей методам оценки внедряются с самого начала. Каждый менеджер отвечает за оценку работы своих подчиненных. От этого напрямую зависит их развитие в компании и компенсационный пакет. Процедура будет запущена после полугода работы первого гипермаркета, когда станут видны реальные результаты личного вклада каждого сотрудника.

Впрочем, нет правил без исключений. Иногда даже коллективам под руководством людей, которые не только вмешиваются в работу своих сотрудников, но и допускают массу других грубейших ошибок, удается добиться выдающихся результатов. Если руководитель отлично ладит с подчиненными, управленческие ошибки нередко с лихвой компенсируются энтузиазмом и харизмой. Пожалуй, самый известный пример, демонстрирующий справедливость этого умозаключения, — Motorola и ее основатель Пол Галвин. «Любая компания эффективна ровно настолько, насколько эффективны ее сотрудники», — любил повторять он и не покладая рук подгонял своих подчиненных. И хотя один из сотрудников компании назвал потом стиль руководства Пола Галвина «каждодневным судилищем для контроля результатов», текучесть кадров была минимальна — большинство служащих работали в компании десятилетиями. **СФ**

**МЕДИА  
МЕНЕДЖЕР  
РОССИИ**  
**2005**

**5 ЛЕТ  
НА СЛУЖБЕ МЕДИА-БИЗНЕСУ**

**5 НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ПРЕМИЯ  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР  
РОССИИ – 2005»**

**Главное медиа-событие  
2005 года**

**31  
МАЯ**

**ЗАКАНЧИВАЕТСЯ  
ПРИЕМ АНКЕТ  
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»**

**ЦЕЛИ ПРЕМИИ:**  
развитие отрасли  
продвижение медиа-бизнеса  
и лучших управленческих  
решений

**НОМИНАЦИИ:**  
ПЕЧАТНЫЕ СМИ —  
газеты, журналы,  
распространение изданий

**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ —**  
ТВ, радио, new media

**РЕКЛАМА —** агентства,  
компании-рекламодатели

**PR —** агентства, службы  
компаний

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
ЦЕРЕМОНИИ:**

**ПАРТНЕРЫ ПРЕМИИ:**

**СПОНСОР:**

**ПРИНТ-ПАРТНЕР:**

**ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:**

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:**

**Организаторы:**  
«Новости СМИ»  
профессиональное издание  
о медиа-бизнесе

**ИД «МедиаХаус»**

при поддержке:

**ГИПП  
АНРИ  
НАТ  
WAN  
PACO  
АРПП  
АКАР**

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:  
Тел./факс: (095) 500-00-26/27  
E-mail: mm@medianews.ru  
WWW.MEDIA-MANAGER.RU

**Секрет Фирмы**

**Rambler**

**Газета  
ЭХО  
РОСБАЙЛ**

c49

## Приемы удержания

УЗНАВ, ЧТО РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ СОБИРАЕТСЯ ЕЕ ЗАКРЫТЬ, СОТРУДНИКИ СТРЕМЯТСЯ КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ НАЙТИ НОВОЕ МЕСТО РАБОТЫ. НО ЭТИ ЖЕ СОТРУДНИКИ НУЖНЫ РУКОВОДСТВУ ЗАКРЫВАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ СВОРАЧИВАНИЕ БИЗНЕСА ПРОШЛО БЕЗБОЛЕЗНЕННЕЙ. РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПРИДУМАТЬ, КАК УДЕРЖАТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ КОМПЕТЕНТНЫХ КАДРОВ ДО САМОГО КОНЦА.

Текст: Александра Чугунова

Без специальных выплат персоналу не обходится практически ни одна компания, которой грозит закрытие. Официально объявивший о своей несостоятельности в начале апреля британский автопроизводитель GM Rover только на выходные пособия, которые являются обязательными при сокращении персонала, выделил 410 евро на человека за каждый год работы. Однако деньги будут выплачиваться не более чем за 12 лет. Таким образом, размер самого крупного выходного пособия составит 4 920 евро. В ближайшее время без работы останутся 5 тыс. человек. Соответственно, только выплаты персоналу могут достигнуть 10–20 млн евро.

История с Rover, которая длилась почти десятилетие, далеко не единственный пример. Другой автомобилестроительный концерн — немецкий Opel — в рамках программы сокращения персонала несколько месяцев назад предложил сотрудникам соolidные компенсационные выплаты за готовность к увольнению по собственному желанию. Но зачастую владельцы компаний, которые перестали быть рентабельными, не знают, как удержать немногих оставшихся сотрудников, необходимых для обеспечения нормальной работы предприятия.

### Последние герои

Для чего фирме, решившей сворачивать бизнес, нужно удерживать персонал? Чтобы выполнить свои обязательства перед партнерами и клиентами — произвести и поставить заказанную продукцию, закрыть договора, привести в порядок фискальную и управлеченческую документацию, сопроводить фи-



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

нансовые потоки (пусть даже и в последний путь), оформить увольнение сотрудников и провести, наконец, процедуру ликвидации компании. Для решения этих задач компании нужно довольно много рабочих рук — в процессе оказываются задействованными не менее двух третей от полной численности персонала.

**Валерий Чемеков**, директор по персоналу инвестиционно-риэлтерской компании «Пересвет-Инвест», называет несколько случаев, когда компания может быть закрыта:

- компания закрывается, чтобы открыть новую (без пас-сивов);
- компания закрывается, но открывается ряд новых компаний-правопреемников;
- компания закрывается, чтобы слиться с другой компанией;
- компания разоряется.

Первые три случая — манипуляции с активами, торговыми марками, управляемостью. Закрытие предприятия в этих обстоятельствах может и не скаться на сотрудниках.

Но если срабатывает худший сценарий и компания разоряется, ей нужны сотрудники для нормальной работы в последние месяцы перед ликвидацией. В этих условиях обычных программ удержания персонала недостаточно. Тем, кто остается закрывать бизнес, целесообразно назначить бонусы удержания:

- увеличенное выходное пособие;
- премии по завершении каждого из этапов проекта;
- покрыть издержки сотрудников, работающих на процентах или имеющих сдельную оплату;



## Если мы предупредим сотрудника, что его карьера в компании закончена, как бы мы ни оплачивали этот период, он будет демотивирован отсутствием перспектив и начнет поиск новой работы

— выплатить процент топ-менеджерам, участвующим в сделке по продаже компании.

Но этим набор тактических приемов руководителя-ликвидатора не исчерпывается. Например, Трудовой кодекс требует объявлять сотрудникам о предстоящей ликвидации компании не менее чем за два месяца. Но, с другой стороны, очевидно, что чем раньше новость станет достоянием гласности, тем труднее будет поддерживать работоспособность в коллективе.

Чтобы сохранить необходимых сотрудников, специалисты советуют не спешить объявлять новость как можно раньше. «Если мы задолго до „часа Х“ предупредим сотрудника о том, что его карьера в компании закончена, как бы мы ни оплачивали этот период, человек будет демотивирован отсутствием видимых перспектив и станет думать о поиске новой работы. Если подвернется хороший вариант, он тут же примет предложение, и мы не сможем его удержать», — говорит Ирина Домбровская, директор по HR-консалтингу компании «Ай-Ти». «Так вы будете избавлены от многих проблем: легче мотивировать, проще локализовать слухи», — уверена Светлана Волкова, директор по персоналу завода «Петромол», который последние несколько лет переживает реструктуризацию.

### Концентрические круги

Как только станет известно о том, что планируется закрытие компании, Светлана Волкова рекомендует приступить к разработке плана работы с персоналом — ясность не повредит ни сотрудникам компании, ни ее руководству. «Определите круг сотрудников, на которых делаете ставку. Вероятно, это будут специалисты, работа которых существенно отразится на обеспечении эффективности компании в последние месяцы ее работы.

Подготовьте предложения для каждого из них и постарайтесь найти разумный баланс между запросами ключевых сотрудников и возможностями компании», — советует Волкова.

Если компания разоряется, работодателю важно, чтобы до конца оставались наиболее нужные, ключевые в таких условиях сотрудники — «ликвидационная команда» (главный бухгалтер, юрист и другие). Руководители направлений должны сами спланировать сокращенный кадровый состав. «Делать это можно по принципу концентрических кругов», — говорит Ирина Домбровская. — Как правило, это происходит следующим образом: группа топ-менеджеров — два-три человека из числа владельцев и лидеров компаний — собирает вокруг себя следующий круг управленцев и квалифицированных работников. В ходе личных бесед и переговоров обсуждаются новые условия оплаты труда и определяется стратегия: что будет сделано в первую очередь, распределяются зоны ответственности и полномочия, оговариваются условия оплаты. Сотрудники, которые компании не понадобятся, будут задействованы менее активно и таким образом выключены из процесса преобразований».

«Логично, что для таких „последних“ сотрудников компенсация может быть и больше, чем для сокращенных, так как процедура ликвидации длится достаточно долго после принятия решения о закрытии, и эту ответственную работу надо кому-то выполнять. К тому же, выполняя ее, такие сотрудники не имеют времени искать себе новое место», — говорит Валерий Чемеков.

### Неочевидные преимущества

Работа в разорившейся компании, на первый взгляд, не может быть привлекательной. Поэтому неудивительно, что

персонал в большинстве случаев стремится быстрее найти новую работу. Как выражаются психологи, сотрудники, вынужденные трудиться в условиях массовых сокращений, испытывают «одинаковое по своей глубине чувство опустошности, тревоги и разочарования».

Однако даже в такой неприятной ситуации руководитель может указать работникам на определенные плюсы. Бонусы удержания и выходные пособия часто оказываются вполне адекватной компенсацией. Кроме того, специалисты, за действованные в процессе

ликвидации компании, получают дополнительный опыт, и их ценность на рынке труда увеличивается. По мнению партнера хэдхантинговой компании RosExpert **Игоря Шетермана**, в этом нет ничего удивительного: у тех, кто решил доработать до закрытия компании, больше шансов найти хорошую работу в будущем, ведь они не только получили уникальные навыки, но и показали свою эффективность в экстремальной ситуации, а также продемонстрировали лояльность к компании. А такие качества всегда пользуются спросом на рынке. **СФ**

### Как удерживают персонал в ЮКОСе

Формирование корпоративной культуры, в которой значительное место отводится налаживанию партнерских отношений между менеджментом и сотрудниками, было давней стратегией компании ЮКОС.

Когда у ЮКОСа начались юридические, а затем и финансовые проблемы, владельцы предупредили ключевых менеджеров о возможных осложнениях. Им была представлена возможность решить, оставаться в компании до конца или уйти.

В конце 2003 года начались аресты топ-менеджеров ЮКОСа: в июле был арестован председатель совета директоров МФО МЕНАТЕП Платон Лебедев, в октябре — Михаил Ходорковский. План погашения долгов, предложенный адвокатами ЮКОСа в июле 2004 года, не был принят. Стало известно, что компания будет распродана по частям. Тогда с ключевыми менеджерами из команды, которую важно было сохранить, заключили индивидуальные соглашения. Согласно достигнутым договоренностям, в случае смены центра контроля над активами эти сотрудники, если останутся в компании, при увольнении могут получить весомую материальную компенсацию — выходное пособие. Кроме того, ключевые сотрудники до сих пор имеют возможность получать долю прибыли через опционы и акционирование. Правда, сейчас участие в прибыли ЮКОСа вряд ли может рассматриваться как материальный стимул, однако вовлеченность сотрудников и гарантия выходного пособия приносят свои плоды и позволяют компании продолжать работу.



# лаборатория

## Как удержать персонал в закрывающейся компании

1

Определить круг специалистов, которых необходимо удержать

СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ для ключевых сотрудников



«Определите круг сотрудников, на которых сделаете ставку,— обычно организации для этого достаточно одного месяца. Вероятно, это будут специалисты, работа которых существенно отразится на обеспечении эффективности компании в последние месяцы. Подготовьте предложения для каждого из них и постарайтесь найти разумный баланс между запросами ключевых сотрудников и возможностями компании»

Светлана ВОЛКОВА,  
директор по персоналу компании «Петмол»

УСТАНОВИТЬ РАЗМЕР ВЫХОДНЫХ ПОСОБИЙ для тех, кого предстоит уволить



«Если закрытие происходит без аврала, то законная компенсация (два среднемесячных заработка) вполне достаточна и логична. Правда, есть одно интересное обстоятельство. Закон требует, чтобы о предстоящей ликвидации персоналу объявили не менее чем за два месяца. Существует опасность, связанная с тем, что сотрудники, нужные компании на этапе ее закрытия, просто разбегутся. Тогда работодателю важно сохранить „ликвидационную команду“ — главного бухгалтера, юриста»

Валерий ЧЕМЕКОВ,  
директор по персоналу  
компании «Пересвет-Инвест»

«Постарайтесь индивидуально договориться об условиях увольнения со специалистами, которые представляли для компании особую ценность»

Ирина ДОМБРОВСКАЯ,  
директор по HR-консалтингу  
компании «АйТи»

2

Сообщить сотрудникам, что компания закрывается

ОБСУДИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ в индивидуальной беседе



«Если мы задолго до „часа икс“ предупредим сотрудника о том, что его карьера в компании закончена, как бы мы ни оплачивали этот период, он будет демотивирован отсутствием видимых перспектив и станет думать о поиске новой работы. Если подвернется хороший вариант, он тут же примет предложение, и мы не сможем его удержать»

Ирина ДОМБРОВСКАЯ,  
директор по HR-консалтингу  
компании «АйТи»

ОФИЦИАЛЬНО ОБЪЯВИТЬ О ГРЯДУЩЕМ УВОЛЬНЕНИИ сотрудникам, которые подвергнутся сокращению



О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников организаций работники предупреждаются работодателем персонально и под расписку не менее чем за два месяца до увольнения.

Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор без предупреждения об увольнении за два месяца с одновременной выплатой дополнительной компенсации в размере двухмесячного среднего заработка.

Трудовой кодекс РФ, ст. 180

Не драматизировать ситуацию. Анализ, проведенный британскими исследователями, показал, что в течение второго и третьего года банкротство угрожает около 80% компаний. Лишь 25% фирм преодолевают трехлетний рубеж развития. Следующий кризис приходится на шестой-восьмой год жизни организации — уцелеть удается лишь 20% компаний

# лаборатория



3

## Сформировать проектную группу



«Руководители направлений бизнеса должны сами спланировать сокращенный кадровый состав. Сделать это можно по принципу концентрических кругов. Прежде всего в процесс изменения должны быть вовлечены наиболее ценные сотрудники. Маленькая группа топ-менеджеров — два-три человека из числа владельцев и лидеров компании — собирает вокруг себя следующий круг управленцев и квалифицированных работников. В ходе личных бесед и переговоров определяют стратегические направления деятельности, распределяют зоны ответственности и полномочия, оговаривают условия оплаты. Сотрудники, которые компании не понадобятся, будут задействованы менее активно и таким образом выключены из процесса преобразований»

Ирина ДОМБРОВСКАЯ,  
директор по HR-консалтингу  
компании «АйТи»

4

## Проанализировать результаты

Используйте методы командной работы. Разбейте период закрытия компании на этапы и поощряйте активных участников каждого из этапов «проекта»

Тактика руководителя в условиях перемен:  
— вовлечение и удержание ключевых сотрудников  
— изменение структуры мотивации и системы оплаты труда  
— создание рабочих групп  
— поддержание доверительной атмосферы в коллективе

5

## Провести реформы

### МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

— разовые компенсационные выплаты (бонусы остающимся, проектные премии, опционы)

— увеличение постоянной части оплаты труда



«Если вы хотите удержать грузчика или упаковщика, которые имеют сдельную оплату труда, пообещайте, что даже если объем работы сократится, заработка плата не будет ниже»

Светлана ВОЛКОВА,  
директор по персоналу компании «Петмол»

Стремясь удержать специалистов, переменная часть дохода которых достаточно велика, некоторые скрывающиеся компании дополнительно увеличивают оклад сотрудников на 25–30% и вводят бонусы удержания

### НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

— вовлечение лидеров в обсуждение плана работы компании (они должны стать проводниками изменений)



Эффективный способ стимулирования трудовой деятельности накануне закрытия компании — применение принципов командной работы. Сотрудники, задействованные в проектах, более заинтересованы в качественном выполнении работ. Успешно закончив «проект», они получают больше шансов удачно трудоустроиться, поэтому постараются сохранить свое доброе имя как профессионалы. У специалистов, получивших приглашение доработать до закрытия компании, больше шансов найти хорошую работу в будущем

с53

## Риэлтерский экстерн

ОКОЛО ГОДА НАЗАД «КОРПОРАЦИЯ МИАН», ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ИГРОКОВ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ, ОБЪЯВИЛА О НАЧАЛЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ. ПЕРВЫЙ ЭТАП ДЛИЛСЯ ПОЧТИ ГОД И СОСТОЯЛ В РАЗДЕЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО И РИЭЛТЕРСКОГО НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В КОНЦЕ АПРЕЛЯ НАЧАЛСЯ ВТОРОЙ ЭТАП — ИЗМЕНЕНИЯ КОСНУЛИСЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛИТИКИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ. ПЕРЕСМОТРЕВ УСЛОВИЯ НАЙМА И ПОДХОД К АДАПТАЦИИ, В КОМПАНИИ РАССЧИТЫВАЮТ УЛУЧШИТЬ КАЧЕСТВО ОТБОРА СОТРУДНИКОВ, А ТАКЖЕ ПОВЫСИТЬ ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬ И ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА.

Текст: Александра Чугунова

В МИАН говорят о принципиальных изменениях на рынке недвижимости: перемены наблюдаются как в структуре и объеме предложения, так и в информированности и запросах потребителей. Директор департамента территориальных отделений «Корпорации МИАН» Елена Бармина считает, что в 2005 году нельзя работать по стандартам десятилетней давности. Необходимые базы данных с объектами недвижимости легко найти в специализированных изданиях и интернете, поэтому роль риэлтера меняется. «Во-первых, он должен помочь клиенту сориентироваться в обилии информации. Во-вторых, ему необходимо оценить перспективы „развития“ недвижимости, которой тот владеет или которую намерен приобрести. Сегодня мы предлагаем рассматривать недвижимость как ликвидный актив, с которым можно работать», — объясняет новые отношения с клиентами Елена Бармина.

На произошедшие изменения решено было отреагировать, изменив подход к работе с персоналом. Работу начали с бизнес-подразделений.

### Комплексный отбор

Разработав новую концепцию развития отделений и приступив к ее реализации, в компании задумались о том, как адаптировать и стажировать персонал в новых условиях. По словам директора департамента кадровой политики «Корпорации МИАН» Дмитрия Полканова, изменения коснулись в первую очередь бизнес-подразделений, сотрудники которых работают с клиентами — участвуют в переговорах и выезжают на объекты. «Сотрудники, приходящие на работу в МИАН, независимо от наличия у них опыта работы в риэлтерской области, зачастую не готовы к комплексному подходу к клиенту, который мы стремимся реализовать. Он является для них новым и непривычным», — говорит Елена Бармина.

Чтобы ускорить переход на работу по новым стандартам, решено было сосредоточиться на отборе соискателей. «Мы не хотим идти по пути набора большого количества кандидатов извне по принципу „кто выживет, тот и останется“. Лучше развить систему найма, отбора и обучения, за счет чего расширить возможности приглашения кандидатов с других рынков и их квалификационного переобучения», — поясняет Дмитрий Полканов.

Директор департамента кадровой политики «Корпорации МИАН» Дмитрий Полканов не хочет набирать кандидатов по принципу «кто выживет, тот и останется»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

# лаборатория

В «Корпорации МИАН» считают, что брать на работу людей с опытом работы в риэлтерских компаниях — не лучшая практика



Новый подход к формированию системы оплаты труда, который применяют с недавних пор в «Корпорации МИАН», также можно считать нетипичным для рынка. В большинстве агентств весомую часть дохода риэлтера составляет переменная часть заработной платы — процент от сделок. В МИАН принято решение увеличить фиксированную часть оплаты труда. Со временем при формировании компенсационного пакета сотрудников компаний будут использовать и нефинансовые критерии эффективности. Например, количество положительных отзывов клиентов.

Кроме того, теперь при подборе менеджеры ориентируются на другую целевую аудиторию. Дело в том, что в МИАН считают: брать на работу

людей с опытом работы в других риэлтерских компаниях — не лучшая практика. Их сложно переучивать. Значительно эффективнее переориентировать подбор на людей с опытом работы в других сферах или в службах продаж. «Перед нами не стоит задача увеличить количество персонала. Мы хотим стать более универсальными в плане найма и таким образом понизить свою зависимость от того узкого сегмента кандидатов, который до этого был более востребован», — объясняет Дмитрий Полканов.

Соискателю, успешно преодолевшему все этапы собеседования, в «Корпорации МИАН» предоставляют возможность в свою очередь убедиться в том, что и ему также подходит новая работа. Этап отбора заканчивается соглашением

сторон — кандидата и компании — о том, что их все устраивает, и кандидат направляется на пробный период. «Это значит, что у кандидата есть два дня, когда он, еще не будучи сотрудником, может побывать на объектах компании, пообщаться с наставником, возможно, наблюдать переговоры с клиентами, если это уместно», — рассказывает Дмитрий Полканов. — По истечении этого срока наставник оценивает соискателя. Того же мы ждем от самого кандидата. Он должен быть уверен, что работа в компании его устраивает, еще до того, как будет нанят».

Ставка на людей, не имеющих опыта работы в риэлтерском бизнесе, создает еще одну проблему. Новичков надо обучать профессии и, что еще сложнее, интегрировать



Директор департамента территориальных отделений «Корпорации МИАН» Елена Бармина считает, что в 2005 году нельзя работать по стандартам 1995-го

## ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

[www.directmail.su](http://www.directmail.su)

## ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ

"ИНТЭК": Доставка грузов из Европы, России и СНГ 980-8291

## ОБУЧЕНИЕ

Владение голосом. Техника и культура речи. 8-917-564 69 32

## ПРОДАЕМ

Аудит.комп. 589 62 02

## КАНАДА без посредников

Канадская компания Apex Partners of Canada Inc оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи).  
Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428.  
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, [www.tocanada.ru](http://www.tocanada.ru) e-mail: [info@tocanada.ru](mailto:info@tocanada.ru)  
Президент компании Г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

Лиц. CSIC №041798



Ответственность  
застрахована:  
\$ 100 000

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

**504 – 34 – 60**  
**круглосуточно**

Лиц. № 008452 МИНИСТЕРСТВО

бухгалтерский аутсорсинг  
(ведение бухгалтерского и налогового учета организаций)

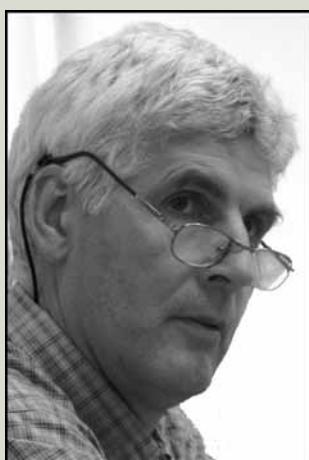
аудиторские проверки

подготовка к налоговой проверке

законное снижение налогов

лицензирование,  
регистрация от 190 \$

готовые фирмы с бухгалтером



**2-5 июня**

автор системного НЛП  
**Питер Врицца**

**Креативность  
и Лидерство**

[www.psycho.ru](http://www.psycho.ru)  
783-9307

Литейное предприятие

ООО «ЦЕХ ФЛГ»

предлагает

литейные производственные процессы

из сплавов чугуна, углеродистых

и легированных сталей

**БЫСТРО**

- освоение детали в срок до 30 дней

**КАЧЕСТВЕННО**

- постоянный контроль качества

- передовые технологии

- высококвалифицированный персонал

**ВЫГОДНО**

- стоимость отливок от 45 руб./кг

адрес: г. Ульяновск,

ул. Автомобилистов, д. 8

тел. (8422) 66-00-10

факс (8422) 66-00-51

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



Надежность и качество  
достойные вас!

АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ  
**«УДАЧНЫЙ ВЫБОР»**

СТРОГО НА ВАШИХ УСЛОВИЯХ

СДАТЬ/СНЯТЬ, КУПИТЬ/ПРОДАТЬ  
помещения под:

**офисы** **склады** **производство**  
**бытовые услуги**

и другое

С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ВАШЕГО БИЗНЕСА  
БЕЗ ПРЕДОПЛАТЫ

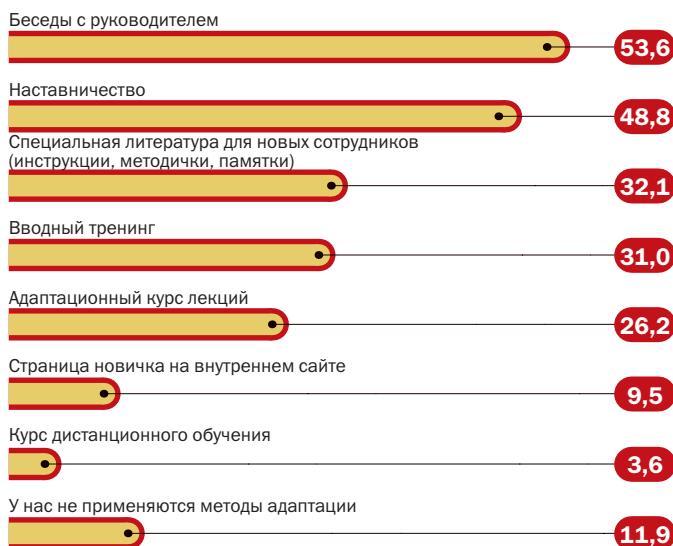
**777-29-75, 777-55-58**  
e-mail: [nvladiv@mtu-net.ru](mailto:nvladiv@mtu-net.ru)

classified

«У кандидата есть два-три дня, когда он, еще не будучи сотрудником, может познакомиться с работой компании и убедиться, что его тут все устраивает»

## КАКИЕ МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

%



Опрос проводился на сайте [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru). Указаны данные в процентах от общего числа респондентов. В опросе приняли участие 142 человека.

в бизнес-процессы агентства. Для этого в МИАН обратили внимание на уже работавшую в компании систему адаптации новых специалистов.

### Вечные стажеры

По словам Дмитрия Полканова, хотя система адаптации, действовавшая в МИАН, и казалась вполне логичной и эффективной, при ее детальном анализе обнаружилось довольно много недостатков. Главный из них — большая продолжительность. Готовых специалистов, соответствующих запросам компании, по мнению кадровиков МИАНА, на рынке пока нет. Чтобы стажер получил необходимые знания и навыки, требуется довольно много времени. Чем дольше длится стажировка — период с момента приема человека на работу до его готовности к самостоятельной работе с клиентом, — тем позднее компания начинает получать отдачу от новичка.

Программы адаптации могут реализовываться с помощью различных инструмен-

тет свои деньги по результатам аттестации стажера.

Теперь в том, чтобы время стажировки было минимальным, заинтересован не только сотрудник, но и наставник. Если раньше готовность стажера к работе первой оценивала аттестационная комиссия, то сейчас за его адаптацию отвечает в первую очередь наставник — именно он «закрывает» индивидуальный план адаптации и стажировки и инициирует созыв аттестационной комиссии, а затем и участвует в ее работе. Чтобы завершить испытательный срок и стать полноправным членом команды, сотрудник должен получить одобрение наставника и пройти аттестацию. В компании предполагают, что благодаря более формализованному подходу продолжительность стажировки сократится и будет составлять в среднем около двух месяцев.

МИАН» система наставничества решает еще одну важную задачу — способствует оперативной подготовке новых специалистов и их быстрому вхождению в должность.

Новая система адаптации задумана как универсальная. В идеале в МИАН рассчитывают добиться того, чтобы ее элементы стали стандартом для всех 22 территориальных отделений компании в Москве.

«Обновленная система начала действовать только в апреле, и говорить о том, что все идет хорошо, пока рано, — говорит Дмитрий Полканов. — Но нам уже удалось сократить время стажировки, скорректировать процедуру найма. Вероятно, придется несколько исправить программу внутреннего обучения. В первую очередь это коснется новых сотрудников, которые не имеют опыта работы в риэлтерской сфере».

Оптимизировав и унифицировав работу с персоналом на этапе адаптации и вхождения в должность, в «Корпорации МИАН» рассчитывают повысить качество отбора кандидатов, уменьшить издержки на подбор, а также ускорить получение отдачи от новичков. С учетом всех сложностей и проблем, с которыми приходилось сталкиваться сотрудникам, раньше участвовавшим в процессе адаптации, в компании создают прозрачный и систематизированный процесс, понятный всем участникам. ☑



**Московское инвестиционное агентство недвижимости (МИАН)** основано в сентябре 1995 года. В группу компаний МИАН входит несколько компаний, наиболее крупные: ЗАО «Корпорация МИАН» (риэлтерские услуги), «МИАН-девелопмент» (инвестиционная деятельность, строительство), «МИАН-сервис» (эксплуатационная служба, осуществляющая техническую поддержку объектов МИАН), «МИАН-инфо» (поставщик телекоммуникационных услуг в объектах, застройщиком которых выступает «МИАН-девелопмент»). Корпорация МИАН имеет 22 территориальных отделения в Москве, оборот — свыше \$13 млн. В компании работает более тысячи человек.

# КОНФЕРЕНЦИЯ

## Вывод нового продукта: как создать хит продаж

2 июня 2005 года

Москва, гостиница «Золотое кольцо», ул. Смоленская, д. 5

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, директорам по маркетингу и развитию, занимающимся разработкой новых продуктов и услуг, расширением продуктовой линейки, развитием брендов.

### Основные темы конференции

#### РАЗРАБОТКА

фильтрация идей: как определить хит | анализ структуры рынка: как выделить свою рыночную нишу | документарное обеспечение/сертификация нового продукта | как определить своего покупателя

#### СОЗДАНИЕ

новые возможности коробочных продуктов | формирование ценовой стратегии | роль упаковки в формировании и продвижении бренда | вывод обновленного продукта

#### ПРОДВИЖЕНИЕ

организация собственной сети распространения | эффективное использование торговых площадей | стимулирование сбыта: возможности BTL | роль нового продукта в повышении конкурентоспособности фирмы | особенности работы на массовых рынках | стратегия процветания на высококонкурентном рынке

**К выступлению приглашены:** «Конфаэль», «Альфа-банк Экспресс», Mildberry, ЭКЗ «Лебедянский», «Мту-Интел» («Стрим»), British American Tobacco, группа компаний «Лёдово».

**Стоимость участия — \$310 (без учета НДС)**

#### Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

#### Организатор

**Секрет Фирмы**

#### Регистрация:

по телефонам: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
по e-mail: conference@sf-online.ru  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

## Играющий тренер



МАЙЛЗ ДАУНИ — КОУЧ ВО ВСЕХ СМЫСЛАХ ЭТОГО СЛОВА. ОН НАУЧИЛ СОТНИ ЛЮДЕЙ ИГРЕ В ГОЛЬФ, ХОТЯ САМ В НЕГО НЕ ИГРАЕТ, И ЕЖЕДНЕВНО ПОМОГАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ И КОМПАНИЯМ НАХОДИТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, НЕ ЯВЛЯЯСЬ ПРИ ЭТОМ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТОМ, А ЗНАЧИТ — НЕ ВМЕШИВАЯСЬ В ИХ РАБОТУ. ЕГО СЕКРЕТНЫМ ОРУЖИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ УМЕНИЕ ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАТЬ СОБЕСЕДНИКА И ПОМОГАТЬ ЕМУ САМОСТОЯТЕЛЬНО НАХОДИТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В БИЗНЕСЕ. **Текст: Александра Чугунова**



Аналогии со спортивной терминологией в коучинге вполне уместны. Термин «внутренняя игра» является для бизнес-тренера Майлза Дауни, автора книги «Эффективный коучинг» и директора Лондонской школы коучинга, ключевым.

Бизнес-коуч — это человек, от которого, как и в спорте, ждут помочь в мобилизации ресурсов для достижения поставленной цели. Заставить каждого сотрудника поверить в свои силы, достигнуть вершины своих возможностей и таким образом вывести организацию на качественно новый уровень — таковы основные задачи профессионального бизнес-тренера.

«Эффективный коучинг» — это книга об инновационных подходах к использованию коучинга в бизнесе и организационном развитии в контексте конкретных рабочих ситуаций. Книга изобилует диалогами, которые автор использует как иллюстрации собственных тезисов. Небольшие диалоги-кейсы встроены практически в каждую из глав. С их помощью Дауни раскрывает основные положения своей теории.

Преодолению стереотипов и страхов, по мнению автора, лучше всего способствует недирективный коучинг. Подход, который реализует Дауни, заключается в следующем. Вы не направляете человека и не даете ему советы, а наблюдаете за ним и, задавая вопросы, приводите к правильному решению. Собеседник проходит собственный путь ошибок. Задача бизнес-тренера — помочь сократить этот путь.

Концепция недирективного коучинга используется сегодня во многих компаниях мира. Она представляет собой набор методик, направленных на развитие личности. Дауни убежден, что ежедневно людям, которые хотят сосредоточиться на решении важных вопро-

сов, мешают внутренние стереотипы и комплексы — страх перед критикой коллег, отсутствие веры в собственные силы и многое другое. Отыскав путь решения проблемы самостоятельно, люди забывают о стереотипах и обретают уверенность. Иногда это единственное, что отделяет менеджера от поставленной цели.

Майлза Дауни называют «одним из выдающихся представителей англо-американской тренинговой школы». Пожалуй, это действительно так, если учесть, что он является создателем и идеологом течения в коучинге, которое становится все более популярным. Критика директивного подхода, хотя и содержит множество оговорок о полезности этой методики при определенных обстоятельствах, выглядит убедительно. По мнению Майлза Дауни, директивный подход, в отличие от свободного от директив коучинга, имеет «встроенное» ограничение: коуч должен либо знать ответ, либо уметь его найти. Недирективный коучинг может предложить бесконечное количество вариантов. Автор утверждает, что достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы гораздо более ценно как для самих сотрудников, так и для менеджеров, коуча и всей организации.

Убежденный в необходимости дополнения коучингом профессионального менеджмента, Майлз Дауни разработал систему приемов, наработок и умений, с успехом применяемых в организациях самых разных отраслей. Технологии и схемы, придуманные этим бизнес-тренером, могут использовать линейные менеджеры, руководители и специалисты по управлению персоналом в своей повседневной работе. Сами того не осознавая, многие уже их применяют. **СФ**



МАРИЯ КРАСНОВА-ШЧЕКИНА

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Страховые услуги для бизнеса

- 60\_АКТУАЛЬНЫЕ АКТУАРИИ** // Будут ли дальше процветать российские страховщики, пользуясь тарифами «с потолка» / тенденции
- 64\_«ХОРОШИХ АКТУАРИЕВ НА ВСЕХ НЕ ХВАТИТ»** // Сколько страховых математиков нужно России / эксперт
- 66\_ЗАЩИТА ОТ ДОЛГОВ И ДУРАКОВ** // Как застраховаться от злостных неплательщиков / расклад
- 70\_ПРОВОДНИК ПО ОПАСНОСТЯМ БИЗНЕСА** // Настоящие страховые брокеры — только иностранцы / правила игры

## АКТУАЛЬНЫЕ АКТУАРИИ

**Платежеспособность страховщика напрямую зависит от того, насколько точно рассчитаны тарифы и правильно ли сформированы резервы. Пока специалисты для решения этих задач есть далеко не в каждой компании.** — Текст: Артем ПАЩУК

### Редкий вид

«Анализировать прошлое, моделировать будущее, оценивать риски и интерпретировать результаты в финансовых терминах» — так объясняет суть профессии актуария (специалиста по страховой математике) директор центра актуарных расчетов РОСНО **Андрей Сафонов**.

Страхование — бизнес, основанный на изучении вероятности тех или иных событий, и, как следствие, бизнес наукоемкий, требующий большого количества расчетов. Поэтому страховая математика выделилась в самостоятельную область знаний. Актуарии — довольно узкая профессиональная каста. Всего в мире их около тридцати тысяч. Эти специалисты лучше всех осведомлены о финансовом состоянии компаний, на которые они работают, поэтому в ряде стран они имеют двойное подчинение: отчитываются перед собственным руководством и перед государством. При этом закон защищает их от возможных нападок со стороны руководства компаний. Но если становится известно о причастности актуария к каким-либо махинациям, то он автоматически получает «волчий билет» — лишается права работать в этой профессии.

По тому, насколько вос требованы актуарии в Рос-

сии, можно судить о цивили зованности страхового рынка. Многим компаниям эти специалисты просто не нужны, ведь значительная часть сделок до сих пор относится к числу финансовых схем, цель которых — оптимизация налогов, а не управление рисками. Впрочем, и большая часть тех, кто занимается рисковыми видами страхования, обходится без помощи математиков: тарифы копируются у конкурентов или просто берутся «с потолка». Руководитель актуарного центра «Росгосстраха» **Александр Ицелев** считает, что на ценовую политику многих компаний влияют субъектив-



1



2

ные факторы, не имеющие отношения к вероятности оговариваемых в полисах событий: «Объем и качество статистических данных практически всегда оставляют желать лучшего. Учредители и менеджеры обанкротившихся компаний не несут ответственности за свои ошибки, поэтому они могут не задумываться о достаточности тарифов». Главный актуарий компании «Ренессанс страхование» **Светлана Головачева** добавляет: «Многие страховщики не углубляются в расчеты, а судят об адекватности тарифов очень просто: если сумма выплат на текущий момент не превышает объем поступлений — значит, все в порядке. Есть опасность, что при таком подходе в какой-то момент они не смогут отвечать по принятым обязательствам, но волновать их это будет только тогда, когда возникнут проблемы». По мнению Светланы Головачевой, тактика заимствования ставок у конкурентов (или использование среднерыночных) ставит компанию в невыгодное положение: «Для подготовки конкурентоспособных тарифов нужно проводить хоть какой-то анализ. Для этого необходимо

дим математик». «Актуарии пока что стоят относительно дешево, — обнадеживает Александр Ицелев. — В более прогрессивных компаниях осознают, что эти затраты окупаются. При ожесточающейся конкуренции и всеобщей автоматизации можно и нужно просчитывать риски».

### Теоретики и практики

Хотя спрос на актуарев по немногу повышается, системы образования для этих специалистов в России до сих пор нет. Найти хороших профессионалов можно только среди энтузиастов. «В нашей стране есть высококвалифицированные актуарии, но, по моим оценкам, их не более двадцати», — говорит Андрей Сафонов. — Причем основная их часть не занимается проведением расчетов. Они либо преподают в вузах, либо занимают позиции от менеджера по продажам до генерального директора страховой компании. Есть люди, формально состоящие в должности актуария, но при этом даже не владеющие основами профессии». С этим согласен и директор актуарно-методологического центра «РЕСО-гарантии» **Максим Шашлов**. «На мой взгляд, некорректно называть актуарем сотрудника, который занимается только расчетом страховых резервов для бух-

1. Андрей Сафонов, РОСНО
2. Максим Шашлов, «РЕСО-гарантия»

галтерской отчетности по утвержденной методике,— говорит он.— Напротив, самостоятельное построение для своей компании эффективной системы оценки обязательств — задача для настоящего профессионала».

Проблема с кадрами обусловлена еще и тем, что квалификационные требования для актуариев в России пока не сформулированы. Новая редакция закона «Об организации страхового дела» включает этих специалистов в число субъектов страхового дела, однако их сертификация станет обязательной лишь с

1 июля 2006 года. Программа экзаменов, которые должна будет проводить Федеральная служба страхового надзора (ФССН), до сих пор не составлена. Поскольку нет про-

фессионального стандарта, качество образования весьма неровное. «В некоторых вузах читаются курсы актуарной математики,— комментирует Андрей Сафонов,— но при недостатке базовых математических знаний слушатели не в состоянии в необходимой мере овладеть материалом. К тому же программы курсов не предусматривают изучения и владения необходимыми в практической работе дисциплинами и навыками». Существует значительный разрыв между теоретиками, преподающими в вузах актуарную математику, и практиками, занимающимися расчетами в страховых компаниях. Ведь багаж знаний актуария не исчерпывается математическими методами. Необходимо знать

теорию и практику страхования, включая основы законодательства и регулирования. Для компаний, заинтересованных иметь в штате актуариев, сейчас остается один выход: принимать на работу выпускников математических специальностей и «лепить» из них специалистов по собственным представлениям. «Мы берем молодых людей с хорошим фундаментальным математическим образованием и проводим полноценное обучение современным технологиям администрирования страхового бизнеса»,— делится секретом Максим Шашлов.

#### Главное — статистика

Каждый из крупных российских страховщиков, ориентирующихся на розничные

продажи, имеет в штате около десяти актуариев, чаще всего работающих в команде. Нужны они прежде всего для расчета и обоснования тарифов, в том числе при лицензировании новых страховых продуктов. «Считать приходится не только базовые ставки и коэффициенты к ним,— замечает Светлана Головачева.— Компания периодически устраивает рекламные акции, выводит на рынок льготные страховые программы. В этом случае необходимо заранее оценить возможный выигрыш или проигрыш, определить допустимое снижение тарифов». В некоторых случаях актуариям даже поручают производить индивидуальный расчет тарифа для какого-нибудь крупного клиента,



МОСКОВСКАЯ  
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

## Московское Страховое Качество

- » Учреждена Правительством Москвы в 1998 году
- » Акционеры: Правительство Москвы и Банк Москвы
- » Уставный капитал 1,2 млрд. рублей
- » Лицензии на 84 вида страхования
- » Филиалы и представительства в 60 регионах РФ
- » Уникальная дисконтная программа для граждан и индивидуальный подход в работе с корпоративными клиентами

**956-8484**

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



ул. Долгоруковская, 40, Москва, 127030 факс: 972-0561

Лицензия минфина Российской Федерации № 4694 Д

заключающего договор на нестандартных условиях.

При расчете тарифов особое значение имеет статистическая база. Чем больше данных, чем они детальнее, тем точнее и справедливее в итоге ставки. К сожалению, ни количеством, ни качеством статистики российский страховской рынок не блещет. Цифры, которые публикуют Госкомстат или ФССН, для расчета тарифов не годятся. Обмена информацией между компаниями тоже нет. Каждый участник рынка может опираться только на данные по собственному портфелю. По словам Александра Ицелева, степень детализации учета в автоматизированных информационных системах варьируется в зави-

коллегам. Последние готовы консультировать, но никак не могут помочь восполнить провалы в статистической базе. За многие десятилетия западные страховщики накопили массу прекрасно структурированных данных, которые к тому же не засекречены. Но беда в том, что российские риски сильно отличаются от западных, и поэтому чужая информация по большей части не работает. «Я не сталкивался со случаями использования западной статистики в России, за редким исключением,— признается Андрей Сафонов.— В любом случае необходимо очень серьезно подумать, прежде чем использовать такие данные. Слишком много различий в образе жизни, законах, эко-

ним. По мере накопления собственной статистики уровень доверия перераспределяется».

### Больше свободы — больше ответственности

Еще одна важная задача, решение которой возлагается на актуариев, — расчет страховых резервов, формируемых для покрытия обязательств компаний. Ежеквартально все страховщики должны предоставлять отчет о состоянии резервов в надзорный орган. Сейчас расчеты проводятся по простейшей методике, утвержденной Министерством финансов и не требующей особых талантов от того, кто ее применяет. В Минфине несовершенство методики признают и обещают в скором времени ее изменить. С 1 июля 2007 года все страховщики будут обязаны производить актуарную оценку резервов. Это, безусловно, сделает актуариев более востребованными, но отнюдь не означает, что они будут в штате каждой компании — закон не запрещает привлекать специалистов со стороны.

«Регулирующие органы должны будут сделать то, что делается во всем мире: переложить часть ответственности с себя на профессионалов,— комментирует Андрей Сафонов.— Переход к формированию резервов актуарными методами означает предоставление актуарию полномочий по выбору метода расчета. Не существует методики, одинаково хорошей в любой ситуации». Актуарий нужен как раз для того, чтобы на основе анализа статистики выбрать оптимально подходящий в каждой конкретной ситуации метод расчета резервов. «Конечно, эта свобода не может быть абсолютной,— замечает Андрей Сафонов.— Необходимо выработать определенные ограничения, а так-

же механизм контроля». «Круг задач, решаемых актуариями, в будущем расширится,— считает Александр Ицелев.— Сейчас они не всегда занимаются расчетом страховых резервов и нагрузки к нетто-ставке (речь идет о доле агентского вознаграждения и расходов на ведение дела в структуре тарифа.— **СФ**), не говоря уже об экспертизе решений, принимаемых в условиях неопределенности и риска».

Максим Шашлов связывает повышение роли актуариев с развитием розничного рынка страховых услуг: «Путем грамотного построения тарифной политики можно привлекать доходные категории клиентов и отсекать убыточные, увеличивая тем самым продажи и прибыль. В условиях, когда объем операций увеличивается многократно, актуарий может сыграть ключевую роль в сохранении и повышении управляемости компаний — не путем экспенсивных дополнительных затрат, а путем внедрения оптимальных бизнес-процессов. Без актуария невозможно внедрить систему отчетности по международным стандартам. Тенденция такова, что будет стремительно расти сфера ответственности и цена управленийских решений актуария».

Проблемой является нестабильность бизнеса, рождающаяся неустойчивостью экономической и политической ситуации. «Строить качественные прогнозы будущего на основе информации о прошлом можно только в условиях отсутствия резких, скачкообразных изменений под влиянием внешних, не поддающихся прогнозированию фактов,— рассуждает Андрей Сафонов.— А если качественные прогнозы делать невозможно, то для чего тогда нужен актуарий?» **СФ**

## Классных актуариев в России не более двадцати

симости от долгосрочных целей каждой компании и ее финансовых возможностей: «Вести качественный учет всех объектов и рисков — удовольствие и дорогое, и не всеми безусловно одобряемое: кого-то такой учет может лишить „лазеек”».

В крупных компаниях есть более или менее полная статистика по массовым видам страхования, но в узких сегментах накопить представительную статистику гораздо проблематичнее. «По автострахованию портфель может быть большим,— приводит пример Светлана Головачева.— Но по отдельным видам машин, скажем грузовикам, выборка очень скучная». В таких случаях расчет тарифов — уже не математическая задача, а творческая.

**Заграница помогает**  
Российским актуариям периодически приходится обращаться за поддержкой к более опытным зарубежным

номике, культуре». Максим Шашлов настроен менее категорично: «При страховании крупных индустриальных рисков у российских компаний нет выбора — они отталкиваются от тарифов западных перестраховщиков. По страхованию жизни у российских компаний также нет достаточной статистики. Западные таблицы смертности работают достаточно хорошо, только если целевая группа относится к так называемому среднему классу». «Полностью полагаться на западную статистику, конечно же, нельзя,— резюмирует Александр Ицелев.— Но она либо служит в качестве ориентира и корректируется эксперты оценками, либо используется в качестве компонента так называемой доверительной схемы. Данный метод заключается в том, что собственная и внешняя статистика комбинируются друг с другом при некоторых заданных уровнях доверия к

# ВСЁ

кто где что  
когда как почему  
куда кому зачем  
сколько **ЯСНО**

ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК



**ВСЁ ЯСНО**

<http://vy.sf-online.ru>



мы делаем информацию наглядной

## «ХОРОШИХ АКТУАРИЕВ НА ВСЕХ НЕ ХВАТИТ»

Председатель правления Гильдии актуариев Игорь Котлобовский рассказал корреспонденту СФ Артему Пащуку, что требования к актуариям должны постепенно повышаться, пока не достигнут западноевропейского уровня.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Каково, по вашему мнению, положение актуариев в России по сравнению с Западом?

**ИГОРЬ КОТЛОБОВСКИЙ:** Во многих странах эта специальность считается весьма почетной. Особенно это касается Великобритании и США, где она имеет глубокие корни. В 2002 году Бюро трудовой статистики США поставило актуариев на второе место в рейтинге 250 самых престижных профессий. На Западе актуарии объединены в профессиональные сообщества. Чтобы вступить в такой профсоюз, кандидат должен преодолеть очень высокую планку. Необходимо получить со-

лидное образование, сдать множество серьезных экзаменов, иметь опыт практической работы. Этот процесс занимает 5–7 лет. Затем профессиональное сообщество проводит сертификацию и в дальнейшем следит за тем, чтобы его участники регулярно повышали квалификацию и не нарушили кодекс профессиональной этики. Хотя в некоторых странах обо всем этом заботится государство. Я думаю, Россия тоже пойдет по этому пути, потому что у нас нет сложившихся традиций. До середины 1990-х годов понятия «актуарий» не было даже в толковом словаре. Хотя до революции у нас

была достаточно сильная актуарная школа, с переходом на плановую экономику потребность в этой профессии отпала. Возрождение началось в 1990-х, английские актуарии впервые приехали читать лекции к нам в МГУ в 1993 году (Игорь Котлобовский — заведующий кафедрой управления рисками и страхования МГУ). — **СФ:**

С тех пор контакты становились все более плотными, во многих городах проводились семинары по этой тематике.

**СФ:** То есть актуарии у нас готовят по западным методикам?

**ИК:** Российские программы образования актуариев пока не могут конкурировать с западной системой обучения, но по набору дисциплин они уже довольно близки. Вообще, сейчас стоит задача выработки единого профессионального стандарта для актуариев в рамках Европейского сообщества. Это нужно, чтобы диплом, выданный в одной стране, признавался в других. Существует даже специальная программа поддержки актуариев стран Центральной и Восточной Европы.

**СФ:** Образование будет приближено к европейским стандартам. А сертификация?

**ИК:** Это пока неизвестно, хотя нас этот вопрос тоже волнует.

Согласно новой редакции закона о страховании с середины 2006 года сертификация актуариев должна стать обязательной. Илья Ломакин-Румянцев (руководитель Федеральной службы страхового надзора). — **СФ:** уже дал поручение создать рабочие группы для разработки нормативных документов — программы экзамена, порядка проведения оценки резервов. Когда эта работа будет завершена, я не знаю. Мы понимаем, как все должно происходить, но все-таки проведение сертификации входит в полномочия надзорного органа. Гильдия актуариев уже проводит собственные экзамены по международным стандартам. В прошлом году было выдано 18 сертификатов, но мы честно предупреждаем, что Минфин необязательно будет их признавать.

**СФ:** Допустим, страхнадзор утвердит методику сертификации. А кто будет заниматься обучением?

**ИК:** Несколько вузов уже выразили заинтересованность, в том числе и МГУ. Как только будет известна программа экзаменов, мы объявим набор. Хотя очевидно, что за один год невозможно подготовить специалистов высокого уровня, ведь на Западе, как я уже сказал, учатся по 5–7 лет. Поэтому мы предлагаем выда-



вать временный сертификат и каждый год повышать требования, усложнять экзамен, предлагать программы повышения квалификации.

**СФ:** Сколько актуариев потребуется рынку после того как закон обяжет всех страховщиков проводить актуарную оценку резервов?

**ИК:** Этот вопрос мне задавал и Ломакин-Румянцев. По моей оценке, на первых порах нужно будет 500–600 специалистов. В России сейчас 1200 страховых компаний, из них около 500 занимаются страхованием жизни. Во всем мире компании, специализирующиеся на «жизни», обязаны иметь в штате актуария, для них это наиболее критично. Остальные могут привлекать актуариев со стороны — я думаю, небольшие компании так и будут поступать. Что касается крупных российских компаний, то они уже сейчас имеют целые актуарные отделы. Высококвалифицированные специалисты на рынке есть, но их заведомо не хватит на всех. Мы чувствуем, как растет спрос, компании регулярно обращаются, просят кого-нибудь им порекомендовать.

**СФ:** Гильдия актуариев проводила по заказу Российского союза автостраховщиков анализ тарифов ОСАГО. Каким было ваше заключение об их обоснованности?

**ИК:** Мы обработали статистику за год с небольшим и пришли к выводу, что причин для снижения тарифов нет. Политики, твердящие об их необоснованности — это люди, далекие от страхования. Компании должны иметь резервы, чтобы отвечать по будущим убыткам. Мы заметили несколько тенденций. Во-первых, растет количество обращений, люди постепенно образовываются и начинают требовать больше. Во-вторых — инфляция, стоимость ремонта повышается. Мы порекомендовали пока

не менять базовую ставку, потому что уже к концу этого года компании выйдут на предельную убыточность (77%). Однако убыточность неравномерна, и нужно менять некоторые коэффициенты, установленные для отдельных регионов и типов транспортных средств.

**СФ:** Как вы считаете, страховщикам хватает той статистики, которую они имеют сегодня?

**ИК:** Нет, эти данные отрывочны, их недостаточно для качественного расчета тарифов. Без нормальной статистики актуариям делать нечего, как бы хорошо они ни были обучены и сертифицированы. Но такова реальность — российские компании не заинтересованы и даже боятся обмениваться информацией о заключенных договорах. К счастью, данные по ОСАГО они представлять обязаны. Но на другие виды страхования такая обязанность не распространяется.

**СФ:** А отчетность, предоставляемая в надзорные органы, годится?

**ИК:** Она поступает в агрегированном виде, без разбивки по рискам, без привязки к условиям договоров. Для расчета тарифов эта статистика совершенно не подходит. Пока что мы можем лишь мечтать о том, что есть в других странах. Скажем, у Германского союза страховщиков (GDV) есть информцентр, в который стекается информация о каждом полисе. Это колossalный массив информации, который работает на рынок. Выигрывают и компании, и клиенты. Другой пример: в Англии уже 200 лет наблюдают за изменением уровня смертности. Естественно, у них хорошие тарифы по страхованию жизни. Причем конкуренция на этих рынках гораздо выше, чем на российском, но компаниям удалось договориться. У нас до этого еще просто не добрали.

**СФ:** Кстати, как обстоят дела с наблюдением за смертностью в России?

**ИК:** Я где-то читал, что в первой половине 1990-х годов сотрудники страховых компаний ходили на кладбище и по надгробиям определяли продолжительность жизни недавно умерших, чтобы посчитать тарифы по «жизни». У нас нет селективных таблиц смертности, без чего заниматься этим видом страхования нельзя. Есть таблицы популяционные, отражающие продолжительность жизни всего населения. Однако данные по той части населения, которая пользуется страховыми услугами, довольно существенно отличаются. Именно на основании этих данных строятся селективные таблицы. Можно

знать теорию, методики, но если нет этой информации, то правильные тарифы не посчитаешь. Мы предложили методику, как на основе популяционной таблицы создать селективную. Взяли оба типа таблиц по 40 странам и попытались выявить зависимость.

**СФ:** Получается, тарифы можно строить не только на статистике?

**ИК:** Да, иногда приходится смотреть на аналогии, строить математические модели, отталкиваться от предположений, опираться на экспертные оценки. Даже такие консервативные страховщики, как Lloyds, иногда берут тарифы из головы. Хотя у брокеров Lloyds такой опыт, что голова иногда работает лучше компьютера. **СФ**



**Стандарт Резерв**  
Страховое общество

Лицензия МФ 4079Д

(095) 788-1122

# ЗАЩИТА ОТ ДОЛГОВ И ДУРАКОВ

**Одним из основных правил, действовавших на заре становления российской экономики, было тотальное распространение предоплаты: «утром деньги — вечером стулья». Однако на достаточно зрелых рынках покупатели все чаще требуют и получают отсрочку платежа за товар. А так как риски неплатежа все еще высоки, многие поставщики хотели бы их застраховать.** —Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

МАРИЯ КРАСНОВА/ШАБАЕВА



## Не сошлись запросами

По приблизительным оценкам экспертов, уже 20% российского бизнеса работает на отсрочке платежа. Контрагентов, которые эту отсрочку просят, понять можно: все деньги находятся в обороте и нужную сумму легче собрать, когда товар уже реализован. Поставщикам такая схема не очень приятна. Порой дебиторская задолженность — кре-

дит, предоставленный покупателям — на конец года может быть больше полученной чистой прибыли поставщика. И если контрагент обанкротился, о возвращении долгов зачастую вообще можно забыть. Но для развития бизнеса отсрочка платежа — мощный инструмент, который позволяет сбывать больше продукции и увеличивать обороты. В Европе, например, по схе-

ме отсрочки работают около 60% компаний.

Однако разрешение заплатить деньги позже связано с явными рисками: а вдруг партнер не найдет денег ни через месяц, ни через три или того хуже — обанкротится. Из числа тех европейских компаний, которые имеют значительную дебиторскую задолженность, 75—80% управляет этими рисками с помощью страховщика: приобретают полис страхования задолженности (debt insurance). На российском рынке такие договоры пока единичны. Полисы, как правило, есть только у иностранных поставщиков или их «дочек». По словам президента компании Prime Insurance **Никиты Исаева**, российские страховщики так осторожно относятся к этому виду страхования потому, что здесь высок риск мошенничества. «Мошенничество напрашивается само: большой риск сговора, а доказать потом, что сговор был, практически невозможно», — рассказывает Никита Исаев.

При этом, по словам страховщиков, спрос есть и он высокий. Препятствует развитию рынка серьезное несобытие: впадение мнений бизнесмен-

нов и страховщиков в отношении того, что должно страховать. Генеральный директор компании «Стандарт-Резерв» **Виктор Юн** комментирует: «Мы бы страховали товарные кредиты, но только не на тех условиях, которые хотят клиенты. Страховать риск банкротства просто потому, что контрагент исчез с деньгами, слишком накладно. Другое дело — банкротство в результате имущественных потерь, например, пожара, залива, противоправных действий третьих лиц». Такой вариант был бы интересен всем страховщикам и почти неинтересен клиентам.

## Селекция

Но у страховщиков свой бизнес, им невыгодно заниматься заведомо убыточными видами страхования. Создавая подобный продукт, они пытаются максимально обезопасить себя от коллапса. «Классическое страхование товарных кредитов подразумевает, что будет застрахован весь дебиторский оборот», — рассказывает заместитель генерального директора компании РОСНО **Виктор Станкевич**. — А большинству российских предпринимателей довольно сложно объяснить,

## НА КРЕДИТНОМ ПОЛЕ

Основными игроками на рынке страхования товарных кредитов в России являются всего две компании: «Ингосстрах» и РОСНО. «Ингосстрах» занимается этим уже давно — более 40 лет. Раньше компания страховала риски неплатежа только с помощью австрийской дочерней компании «Гарант». Деятельность в России началась в 1997 году, при этом страховое покрытие предоставлялось только по экспортно-импортным контрактам. В конце 2004 года компания разработала продукт и для внутреннего рынка. Сейчас он доступен компаниям с оборотом не менее 150 млн руб. в год. По информации Михаила Калякина из «Ингосстраха», за первый квартал 2005 года компания заключила 17 договоров, из которых только семь — с российскими компаниями без участия иностранного капитала. Общий лимит ответственности по этим договорам — \$250 млн. Заявленных и оформленных страховых случаев пока не было, но, утверждает Михаил Калякин, просрочки платежей уже есть, так что предварительно убыточность можно будет оценивать не ранее конца 2005 года. Компания РОСНО, которая на внутреннем рынке страхования товарных кредитов работает с 2001 года, информацию не открывает. Единичные договоры заключены в компаниях «Россия», «АльфаСтрахование», «Национальная страховая группа» (НСГ), «РЕСО-Гарант». По словам начальника управления по работе с финансовыми институтами компании «Россия» Марины Губкиной, на сегодняшний день 10% страховых компаний имеют лицензию на страхование товарных кредитов. Как считают независимые эксперты, из-за имеющейся возможности страховщиков выбирать «хорошие» риски, убыточность небольшая — 10–20%. По прогнозам специалистов, в течение ближайших пяти лет рынок будет ежегодно расти на 30–50%, при этом РОСНО и «Ингосстрах» будут доминировать на нем с рыночной долей до 80%. Потенциальный же объем рынка эксперты оценивают в \$200 млн.

Что если вы хотите полис только по одному контрагенту, так как он вам кажется не-надежным, то страховой взнос может быть практически равен страховой сумме, потому что риск неплатежа или просрочки слишком велик». Его слова подтверждает начальник управления страхования товарных кредитов компании «Ингосстрах» **Виктор Климов:** «Мы не очень заинтересованы в сотрудничестве с теми компаниями, которые хотят застраховать одну поставку или поставки по одному покупателю. Если компании нужна именно страховая защита, а не выплата по заведомо убыточному договору, то ей должно быть интересно застраховать весь дебиторский оборот».

Страховщики сейчас оказались в относительно выигрышном положении. Это

элитный вид страхования, в котором нуждаются многие. Но так как предложения на рынке единичны, то страховщики могут позволить себе долгие процедуры андеррайтинга — экспертизы объекта страхования (от двух месяцев до полугода) и придиличную селекцию страхователей (компаний, приобретающих данный полис).

С другой стороны, для поставщика, который действительно заинтересован в хороших покупателях, совет опытного страховщика может быть очень кстати. «Мы проверяем всех дебиторов поставщика и говорим, кому какие лимиты можем установить. Понятно, что для неблагонадежных партнеров лимит будет нулевой, это заставит поставщика задуматься, стоит ли сотрудничать с таким покупателем», — рассказывает замес-

титель начальника управления страхования торговых кредитов компании «Ингосстрах» **Михаил Калякин**.

Понятно, что после оценки, проведенной страховой компанией, которая выявит неблагонадежных партнеров, есть искушение отказатьсь от покупки полиса, тем более что тарифы в этом виде страхования велики, 1,5–3% от каждой поставки. Поэтому за оценку финансового состояния дебитора и установление лимита придется заплатить отдельно. Стоит это \$50–200 на одного дебитора в зависимости от компании, которая проводит оценку.

### Круг избранных

Шанс войти в число выбранных есть далеко не у всех страхователей. По словам

начальника управления по работе с финансовыми институтами компании «Россия» **Марины Губкиной**, предпочтение отдается тем поставщикам, у которых число контрагентов ограничено и имеется статистика убыточности по ним. А такой статистикой обладают на российском рынке считанные компании.

Допустим, после многомесячных проверок страховщик все же принял решение взять продавца на страхование. Не стоит думать, что страховщик возьмет на себя весь риск. Нормальная ситуация (и в международной практике тоже), когда 10–15% риска берет на себя компания-поставщик. Это — франшиза, которая предполагает не скидку, как в клас-

8-9 июня 2005

корпоративные финансы в россии

четвертая международная конференция

Семинар  
7 июня 2005  
Основные темы:  
корпоративных захватов  
и способы борьбы с ними

**Основные темы:**

- Практический опыт привлечения внешнего финансирования
- Торговое и проектное финансирование
- Сравнение возможностей привлечения капитала на разных биржах
- Опыт управления корпоративными финансами в крупных компаниях

**Среди докладчиков:**

- Гарегин Тосунян, Президент, Ассоциация Российских Банков
- Хуберт Пандза, Директор по России и Восточной Европе, Европейский Банк Реконструкции и Развития
- Дмитрий Зотов, Главный исполнительный директор ФК «УРАЛСИБ» по корпоративному банковскому бизнесу
- Андрей Близнюк, Руководитель департамента рынка капиталов, АФК Система
- Анна Попова, Министерство экономического развития и торговли

**ОРГАНIZATORS**

Ассоциация российских банков

LBS INTERNATIONAL CONFERENCES

генеральный технический партнер

Информация по тел.  
+7(095)775-49-96

Программа конференции:  
[www.lbsglobal.com](http://www.lbsglobal.com)

сических видах страхования, а возможность заключения контракта. Мотивация страховщика проста: риск должен быть распределен так, чтобы поставщик тоже почувствовал убыток и был заинтересован «выбить» деньги из контрагента, если это еще возможно. В России на собственное удержание поставщика (self retention) оставляют 10–50% оборота в зависимости от контрагента и условий поставки.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются страховщики и их клиенты,— условия договоренности о периоде ожидания (waiting period). Обычно российские предприниматели согласны ждать деньги от своих партнеров 30–45 дней. А вот от страховщиков хотят получить выплату в первый же день просрочки и готовы моментально предоставить все необходимые документы (документы о поставке и о том, что все правила поставки были соблюдены и что деньги в срок не поступили). Но страховщики такую спешку не одобряют. По их мнению, должен пройти период ожидания — это время, которое дается контрагенту, чтобы расплатиться по обязательству. Ведь проблемы бывают временными, организационными — и деньги в конце концов поступают.

Страховая компания может использовать это время на переговоры с дебитором, на выяснение, по какой причине платеж просрочен и реально ли его получить. На Западе период ожидания составляет в среднем 180 дней, только после этого начинается выплата страхового возмещения. В России есть компании, у которых период ожидания 270 дней — страховщик дает себе больше времени на то, чтобы попытаться заставить дистрибутора выплатить долг. Есть и варианты в пользу клиента — всего 90 дней. По словам Виктора Станкевича, это минимальный срок, с которым соглашаются западные перестраховщики. «Нам было несложно убедить наших западных партнеров-перестраховщиков, что в России для того, чтобы подготовить рынок, чтобы сделать продукт более привлекательным, нужно сократить период ожидания. Но на срок менее 90 дней они не соглашаются. Дальнейшее уменьшение периода ожидания ведет к значительному увеличению тарифа», — рассказал Виктор Станкевич. А с мнением западных перестраховщиков приходится считаться: во-первых, именно они помогают разработать продукт, а во-вторых, большая часть риска, до 90%, перестрахо-

вывается на Западе. По словам директора отдела привлечения компаний «Москва Ре» **Панаэта Параскевопуло**, емкости отечественного рынка пока недостаточно, чтобы оставлять все риски на удержание в России.

Далее страховщик пристально сопровождает договор, который, как правило, заключается на год, а оплата страховой премии поступает ежемесячно, по мере отгрузок товара. Как рассказал глава брокерской компании «Риск Кредит Менеджмент» **Григорий Новиков**, большой плюс для страховщика заключается в том, что он не несет все риски сразу: «Особенностью этого договора является постоянная плавающая страховая сумма, так как количество поставок, как правило, идет с разными сроками отсрочек, на разные суммы и разным дебиторам».

Скажем, договор заключен на год на пять контрагентов с общим объемом продаж \$10 млн. Но в первый месяц вы поставили продукцию только трем покупателям, на \$2 млн. Во второй — еще одному на \$0,5 млн, а в это время из первых трех уже двое вернули деньги. Каждый месяц получаются разные страховые суммы. Полис оплачивается помесячно, с учетом сумм поставок.

## Начинаем с нуля

По оценкам экспертов, 70% иностранных компаний, которые работают на российском рынке, имеют такой полис, купленный, правда, за границей. Объем же рынка страхования внутренних торговых кредитов оценивается не более чем в \$10 млн (см. справку на стр. 67).

Имена клиентов страховщики не разглашают. Считается, что чем меньше участники рынка — дебиторы — знают о наличии подобного полиса, тем ниже вероятность наступления убытка. Страхуются в основном поставщики фармацевтической, телекоммуникационной, химической, парфюмерной и metallurgической продукции, а также поставщики товаров народного потребления.

Эксперты прогнозируют рост рынка. По крайней мере, новым поставщикам по освоенным страховщиками отраслям будет легче приобрести полис страхования дебиторской задолженности. Должен помочь опыт управления рисками. Панаэт Параскевопуло уверен, что если завершающий этап переговоров по присоединению России к ВТО пройдет успешно, то резко увеличатся объемы страхования кредитных рисков, в том числе коммерческих кредитов. **СФ**

читайте в **СФ №21 / 06.06.2005 /**

**специальное обозрение**

**ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ**

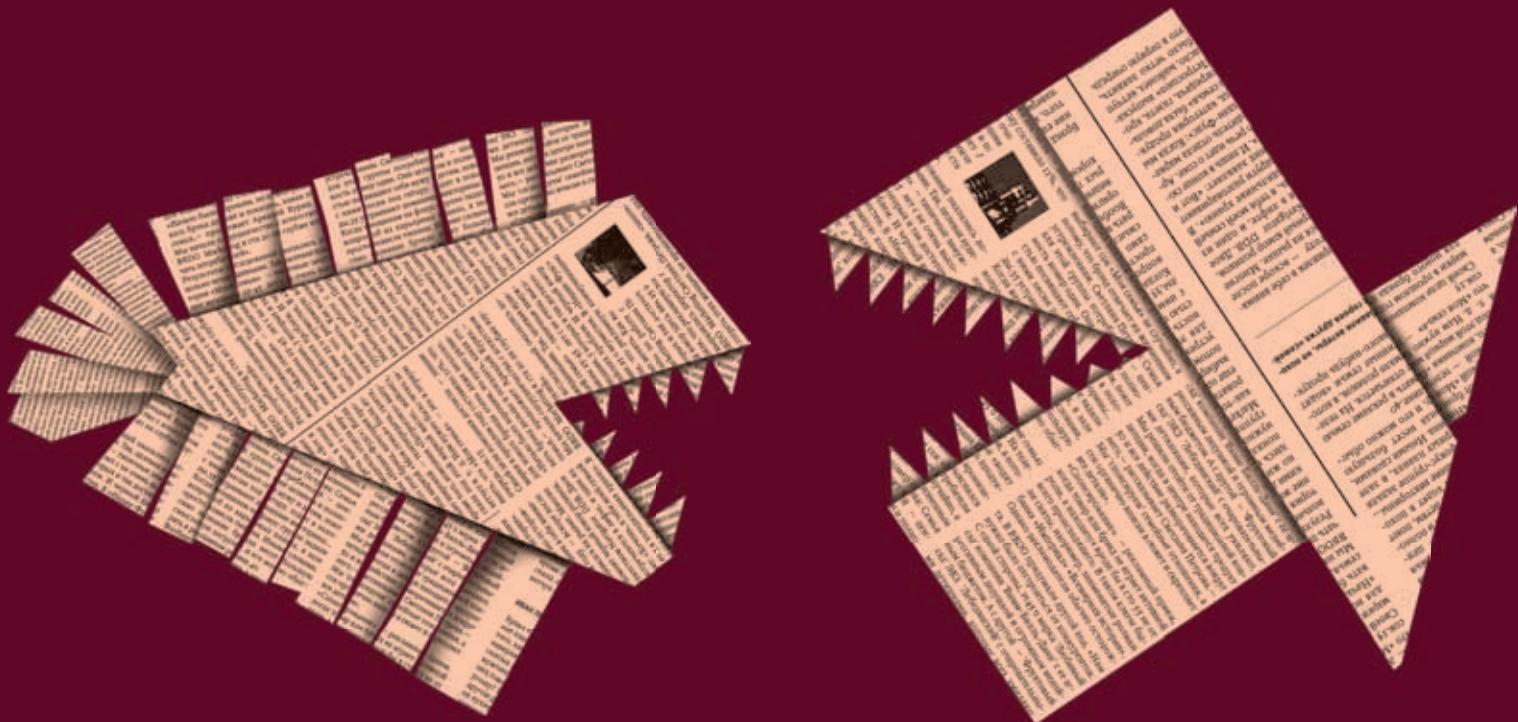
**МУЛЬТИКАНАЛЬНЫЙ БАНКИНГ: СООТНОШЕНИЕ ЦЕНА-БЕЗОПАСНОСТЬ**

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ БАНКОВ**

**КОГДА ЗАРАБОТАЮТ БЮРО КРЕДИТНЫХ ИСТОРИЙ**

По вопросам размещения рекламы обращаться к Татьяне Лариной по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-25), e-mail: [t.larina@sf-online.ru](mailto:t.larina@sf-online.ru)

# БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



**25 000 руководителей московских  
компаний уже получают газету  
по подписке**

Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

# ПРОВОДНИК ПО ОПАСНОСТИМ БИЗНЕСА

**В международной практике принято, что страховой брокер в первую очередь защищает интересы страхователей. В России же таких, настоящих, брокеров пока мало. Большинство попросту являются агентами по продаже полисов, представляющими интересы страховой компании. Тем не менее эксперты склонны предсказывать страховым брокерам большое будущее.** — Текст: Денис БРЫЗГАЛОВ



МАРИЯ КРАСНОВА-ШАБЕВА

## Агенты против брокеров

В российском государственном реестре зарегистрировано 1294 страховых брокера — как юридических, так и физических лиц (ПБОЮЛ). Однако это не означает, что все они занимаются своим прямым делом — страховым посредничеством. Согласно

закону страховые брокеры, прежде чем начать свою деятельность, должны в уведомительном порядке пройти регистрацию в страховом надзоре. Но обязанности «сняться с учета» после прекращения работы у них нет. По мнению генерального директора страховой компании «Коместра-центр» Евгения

**Майбороды**, в России активно действуют не более 300 страховых брокеров.

Международная практика четко разграничивает функции страхового агента (агентства) и страхового брокера. Страховой агент представляет интересы страховщика и действует от его имени в пределах делегируемых ему полномочий. Страховой брокер всегда является представителем клиента, а не страховской компании, отстаивает его интересы, выделяет наиболее выгодные условия страхования.

В России, по словам заместителя генерального директора страхового общества «Зенит» **Павла Буданова**, до принятия в начале 2004 года изменений и дополнений в закон «Об организации страхового дела в РФ» брокер мог представлять интересы как страхователя, так и страховщика. Этим пользовалось большинство брокеров-агентов, ставивших во главу угла взаимоотношения со страховщиком, а не страхователем.

Генеральный директор компаний «Страховые консультанты и брокеры» **Владимир Бирюков** отмечает, что многие брокеры, которые сейчас выходят на рынок, на-

чинают с автострахования, автогражданки и других простых розничных продуктов. «Розничный бизнес — это хорошо, но на Западе им больше занимаются страховые агентства, а не брокеры. В России эта грань очень сильно размыта, да и новые формулировки в законе „Об организации страхового дела“, в частности статья 8, фактически поставили под запрет брокерскую деятельность как таковую», — размыляет Владимир Бирюков.

Изменения и дополнения в закон «Об организации страхового дела в РФ» создали барьеры для работы брокеров со страховщиками. Но, по мнению члена правления перестраховочной компании «Москва РЕ» **Сергея Дедикова**, теперь проблемы возникли в сфере перестрахования, где большая часть иностранных рисков приходит в Россию как раз через брокеров и где в соответствии с деловыми традициями перестраховщики оплачивают брокеридж (комиссию брокеров). Изменение закона повлекло серьезные трудности передачи крупных рисков в перестрахование, так как в этом случае брокер представлял

интересы страховой компании как страхователя.

К тому же закон установил, что брокерами могут являться исключительно российские предприниматели и юридические лица, и фактически запретил деятельность крупнейших западных брокерских фирм, активно работающих на территории нашей страны.

### Классифицируй это

В России брокер брокеру рознь, поэтому существуют самые разнообразные классификации страховых брокеров. Чаще всего выделяются так называемые тендерные и псевдобрюкеры. Последние, как правило, работают с одной страховой компанией и представляют собой типичных страховых агентов, предложения которых ограничиваются страховыми программами именно этой компании. Брокер и страховщик могут быть аффилированы, но не всегда. Иногда причиной такой привязанности может быть просто максимальное среди конкурентов комиссионное вознаграждение.

Тендерные брокеры создаются, чтобы имитировать конкуренцию при проведении конкурса с предрешенным результатом. Кроме того, есть салонные брокеры, которые специализируются на одном виде страхования, в частности на автостраховании, и аффилированы с салонами продаж автомобилей.

Конечно, существует и рынок независимых брокеров. В страховании крупного бизнеса большую роль играют иностранные брокеры, например, AON, Marsh, Heath, Willis. Среди российских компаний на рынке корпоративного страхования активно работают АФМ «Страховые консультанты и брокеры» и БК «Рифамс». Настоящий страховой брокер занимается не только посреднической деятельностью вроде

продажи страхового полиса и получения комиссии. По словам заместителя генерального директора группы «АльфаСтрахование» **Владимира Сорокина**, брокер в первую очередь является консультантом, который помогает определить и оценить риски предприятия, нуждающиеся в страховой защите, — иными словами, выступает в качестве сюрвейера или риск-менеджера. А при наступлении страхового случая брокер участвует в урегулировании требований страхователя, то есть выполняет функции аварийного комиссара. В итоге во многих секторах рынка зарубежные страховые компании почти не осуществляют прямых продаж: все продажи идут через брокеров. В нашей же стране ситуация иная: страховые продукты распространяются страховщиками чаще всего напрямую.

Но и выполняя все дополнительные функции, страховой брокер должен действовать в интересах страхователя. Поэтому он не может в прямом смысле этого слова называться сюрвейером. Взаимоотношения страхователя и страхового брокера регулирует договор на оказание посреднических услуг, который брокер заключает от своего имени. При выполнении «сюрвейерских» и «комиссарских» функций могут быть заключены дополнительные договоры с отдельными условиями отплаты.

### Верю — не верю

Важнейший критерий при выборе страхового брокера — доверие клиента — связан с тем, что до сих пор не прояснен и активно дискутируется вопрос о степени правовой ответственности брокера перед страхователем и страховщиком. Считается, что страховой брокер несет ответственность перед страхователем за выполнение

своих обязательств по размещению рисков в надежных страховых компаниях, за обеспечение возмещения убытков при наступлении страхового случая и за сохранение конфиденциальной информации, полученной от клиента. Брокер также ответственен перед страховщиком за достоверность предоставляемых сведений об объекте страхования, об изменениях договора страхования и т. д. Между тем правовая ответственность страхового брокера наступает лишь при соблюдении определенных условий, которые страхователь обязательно должен отследить перед заключением договора.

Во-первых, у страхового брокера должно быть свидетельство о регистрации в качестве юридического лица или ПБОЮЛ.

Во-вторых, в уставе брокера должна быть предусмотрена брокерская деятельность, которую запрещено совмещать с другими видами предпринимательской деятельности.

В-третьих, у брокера должно быть свидетельство о внесении в государственный реестр, а с 2007 года — лицензия Федеральной службы страхового надзора на посредническую деятельность в сфере страхования. Свидетельство должно содержать: номер; наименование организации или фамилию, имя, отчество лица, владеющего регистрационным свидетельством; юридический адрес; дату решения о занесении страхового брокера в реестр; регистрационный номер по реестру страховых брокеров; подпись и гербовую печать.

### Брокерский алгоритм

Работу с предприятием малого или среднего бизнеса страховой брокер начинает с того, что анализирует риски бизнеса клиента. Результатом процесса являются ре-

комендации по комплексному снижению степени риска. Нужно понимать, что уменьшение степени риска не обязательно связано с приобретением страхового полиса. Как правило, это могут быть рекомендации по проведению превентивных мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления страхового случая. Их выполнение впоследствии может существенно повлиять на стоимость страховой услуги.

Эффективное взаимодействие основано на том, что менеджмент предприятия хорошо представляет себе, что необходимо страховать и от каких рисков, а страховой брокер знает, что происходит на страховом рынке и у каких страховщиков лучше всего страховать конкретные риски.

На этом этапе страховой брокер формирует запрос на котировку по выбранным видам страхования, в соответствии с которым он будет котировать предложения страховых компаний, отбирая среди них оптимальные. Брокер также может организовать тендер среди страховых компаний, чтобы определить наиболее выгодные условия страхования.

После выбора подходящей страховой компании заключаются договоры страхования. Учитывая возможность размещения рисков в нескольких страховых компаниях, помочь брокера на данном этапе существенно снижает организационные и временные издержки, сокращает время сбора, согласования и подписания необходимых документов. Важно, чтобы в договоре с брокером было зафиксировано, что при страховом случае брокер будет участвовать в оценке убытков, урегулировании ситуации, а также от имени клиента выступать в спорах со страховой компанией. **СФ**

# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.  
**В регионах РФ** доставка издания осуществляется простой бандеролью в почтовый ящик\* (при выборе данного варианта вы должны быть уверены в сохранности полученной почты).

\*Редакция не несет ответственности за пропажу журнала из почтового ящика

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев, оставшееся до конца 2005 года.

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Почтовый адрес:

Индекс \_\_\_\_\_

Область/край \_\_\_\_\_

Город/село \_\_\_\_\_

Улица \_\_\_\_\_

Дом      корп.      кв. \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП \_\_\_\_\_

Полное юридическое название \_\_\_\_\_

Юридический адрес \_\_\_\_\_

р/с \_\_\_\_\_

к/с \_\_\_\_\_

Банк \_\_\_\_\_

БИК \_\_\_\_\_

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail : podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

#### Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

#### Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

Подпись плательщика

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

#### Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет фирмы»

Подпись плательщика

## Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(095) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (095) 960-3118  
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (095) 795-3065, 267-3768

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России». Доставка осуществляется заказной бандеролью.

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА\*\*

### В Москве:

**ООО «Интер-почта 2003»** [www.interpochta.ru](http://www.interpochta.ru), e-mail: [info@interpochta.ru](mailto:info@interpochta.ru), тел. 500-0060  
**ООО «Дельта Пост»** (для организаций) e-mail: [deltapost2005@mail.ru](mailto:deltapost2005@mail.ru), тел. (095) 928-8762  
**ООО «Вся пресса»** e-mail: [allpress@sovintel.ru](mailto:allpress@sovintel.ru), тел. (095) 787-3447  
**ЗАО «АРСМИ»** [www.arsmi.ru](http://www.arsmi.ru), e-mail: [info@arsmi.ru](mailto:info@arsmi.ru), тел.: (095) 728-7225, 728-7226, 251-2674  
**ООО «Эльстат»** e-mail: [lstat@setbook.ru](mailto:lstat@setbook.ru), тел. (095) 160-5856, 160-5848, 160-5847  
**ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М»** e-mail: [oricon@sovintel.ru](mailto:oricon@sovintel.ru), тел.: (095) 286-4266, 775-8386  
**ООО «Курьер-Пресссервис»** [www.cpss.ru](http://www.cpss.ru), тел. (095) 933-3071

**в Екатеринбурге:** **ООО «Урал-Пресс»** [www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru), тел.: (343) 375-7920, 375-8071

**в Иркутске:** **ЗАО «ЦФЭИ»** e-mail: [cfei@irk.ru](mailto:cfei@irk.ru), тел. (3952) 25-0121

**в Казани:** **ЗАО «Коммерсантъ-курьер»** e-mail: [komcur@komcur.ru](mailto:komcur@komcur.ru), тел. (8432) 91-0990

**в Красноярске:** **ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: [laska@post.kts.ru](mailto:laska@post.kts.ru), тел. (3912) 65-1805

**ООО «Начало дня»** тел. (3912) 21-5088

**ИП Багаев Ю. С.** тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

**в Калининграде:** **ООО «Инок-пресс»** e-mail: [press@inok.ru](mailto:press@inok.ru) тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

**ООО «Пресса-Подписка»** e-mail: [podpiska@pressa.gazinter.net](mailto:podpiska@pressa.gazinter.net), тел. (0112) 46-0273

**в Кирове:** **ООО «Деловая пресса»** тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

**ООО «Вятка-Инфо 2003»** e-mail: [vyatkainfo@Kirovcity.ru](mailto:vyatkainfo@Kirovcity.ru), тел. (8332) 50-3660

**в Липецке:** **ООО «Л-БИТ»** e-mail: [kodeks@lipetsk.ru](mailto:kodeks@lipetsk.ru), тел.: (0742) 431-734, 436-440

**в Набережных Челнах:** **ООО «Дайджест»** e-mail: [digest\\_ltd@mail.ru](mailto:digest_ltd@mail.ru), тел. (8552) 53-9024

**в Нижнем Новгороде:** **ООО «Бизнеспресс Курьер»** [www.bpk.ru](http://www.bpk.ru), тел. (8312) 28-1014

**ООО «Агентство «С-Медиа»** e-mail: [s-media@sinn.ru](mailto:s-media@sinn.ru), тел. (8312) 17-9580

**ООО «Пресс-Центр»** e-mail: [volga301@yandex.ru](mailto:volga301@yandex.ru), тел.: (8312) 65-7094, 65-8555

**в Новосибирске:** **ООО АП «Медиа-Курьер»** e-mail: [m\\_kurier@podpiska.su](mailto:m_kurier@podpiska.su), тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

**ООО «Мегапресс»** e-mail: [novpress@online.nsk.su](mailto:novpress@online.nsk.su), тел. (3832) 46-5361

**в Омске:** **ООО «ТРИЭС-Регион»** e-mail: [trade@kurs.omskcity.com](mailto:trade@kurs.omskcity.com), тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

**в Перми:** **ООО «Коммерсант-Курьер»** e-mail: [komkur@perm.ru](mailto:komkur@perm.ru), тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

**в Самаре:** **ООО «АДИ ЭЖ Самара»** e-mail: [igsamara@newmail.ru](mailto:igsamara@newmail.ru), тел. (8462) 78-5758

**в Саратове:** **ЗАО АДИ «Орикон-С»** e-mail: [oricon-s@overta.ru](mailto:oricon-s@overta.ru), тел. (8452) 52-4436

**в Санкт-Петербурге:** **ООО «ПрессИнформ»** e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), тел. (812) 335-9752

**в Тольятти:** **ООО «Агентство Деловая Пресса»** e-mail: [adp@a-d-p.ru](mailto:adp@a-d-p.ru), тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

**в Челябинске:** **ООО «Коммерсант-Челябинск»** e-mail: [sidor@chel.surnet.ru](mailto:sidor@chel.surnet.ru), тел. (3512) 60-7135

**ООО «Южноуральская почта»** e-mail: [pochta@chel.surnet.ru](mailto:pochta@chel.surnet.ru), тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

\*\*Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

### ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

**«МК-периодика»** тел.: (095) 681-9763; 681-5715, e-mail: [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru)

**«Корпоративная почта»** тел.: (095) 953-9202; 953 9320, [www.inter-pochta.ru](http://www.inter-pochta.ru), e-mail: [info@interpochta.ru](mailto:info@interpochta.ru)

**EAST VIEW Publications** тел. (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com)

# дневник наблюдений цифры



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

## \$5,4 млн

было потрачено, по подсчетам экспертов, на оформление Москвы к 60-летию Победы. На плакаты, баннеры, перетяжки, иллюминацию и т. д. было выделено в два раза больше средств, чем в прошлом году. Всего было размещено и расклеено более 2 тыс. плакатов, 200 км электрогирлянд, свыше 50 тыс. декоративных полотнищ и флагов, около 200 транспорта-перетяжек, оформлено 100 единиц городского общественного транспорта и изготовлено более сотни объемных композиций. Средства из городского бюджета на размещение праздничной рекламы не выделялись. По закону «О рекламе» операторы наружной рекламы предоставляют под размещение социальной рекламы 10% своих поверхностей.

## 10 лет

удалось на то, чтобы каждое десятое рабочее место в российской экономике было связано со сферой туризма, считают эксперты Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC). На днях они включили Россию в число туристических держав со стабильными показателями роста. Ожидается, что в этом году спрос на туристические услуги в нашей

стране увеличится на 3,3%. В следующем пятилетии — до 2010 года — эксперты прогнозируют рост российской туризма до 7%. Туризм в России вполне может стать одной из самых динамично развивающихся отраслей и потянуть за собой развитие транспорта, связи и сферы услуг. Всего же в 2005 году наша туристическая отрасль может заработать около \$87 млрд, что позволит России занять 14-е место в мировом рейтинге. Российский туризм, как сообщают эксперты, развивается прежде всего за счет частных визитов. По популярности у иностранцев лидируют туры в Москву, Санкт-Петербург и по Золотому кольцу.

## \$35 млрд

наличными хранят российские граждане «под матрацами» и около \$150–200 млрд — за рубежом. Такое предположение содержится в докладе по текущим проблемам российского банковского сектора, подготовленном Арно де Вильпую, советником Международного валютного фонда при ЦБ России. По его оценкам, банки РФ располагают серьезным потенциалом роста депозитной базы. Так, в 2004 году доля депозитных вкладов населения в российских банках выросла на 30% и достигла 2,003 трлн руб.

Рост депозитов, обусловленный главным образом увеличением реальных доходов в расчете на душу населения, должен быть подкреплен и формированием системы страхования вкладов (ССВ). Однако, добавляет Арно де Вильпую, допуск в ССВ слишком большого количества кредитных организаций может повысить системные риски. В связи с этим важна постоянная всесторонняя проверка состояния банков.

## 15%

соискателей не досчитались американские бизнес-школы за период с 2001 по 2005 годы. Аналитики объясняют такое сокращение числа желающих поступать на американские программы МВА рядом причин. По мнению экспертов, диплом МВА уже перестал быть автоматическим пропуском «вверх по карьерной лестнице». Кроме того, постоянно растет количество как самих бизнес-школ, так и их выпускников. Если в 1955 году диплом МВА получили лишь 3 тыс. человек, то в 2000 году их число превысило 100 тыс.

В 1990 году было 259 бизнес-школ, аккредитованных американской ассоциацией AACSB, а сейчас таких школ уже 505. Между обладателями МВА возникает все более жесткая конкуренция, поэтому далеко не все рискуют тратить время и деньги на учебу. Не менее важным фактором является и растущая конкуренция между американскими бизнес-школами и учебными заведениями других стран, которые зачастую предлагают более краткосрочные и дешевые программы.

## 1,3 млн

человек составил в апреле этого года отрыв по количеству абонентов сотового опера-

тора «Мобильные Телесистемы» от его главного конкурента «Вымпелкома». Согласно данным исследовательской компании iKS-Consulting, по подключениям новых абонентов МТС оказалась бесспорным лидером как в Москве, так и в России в целом (53% и 46% соответственно). У «Вымпелкома» результаты почти вдвое ниже (28% и 27%). Известно, что с каждым месяцем количество новых клиентов сотовых компаний все сокращается. Так, в апреле 2005-го контракты купили 3,67 млн россиян, а абонентские базы увеличились всего на 4,3% (по сравнению с мартовскими 4,7%). Аналитики объясняют такие результаты сезонными спадами. В настоящее время в России насчитывается 89,3 млн абонентов сотовых сетей (61,5% от общего числа жителей страны), а в Москве и Московской области их уже на 12,7% больше, чем жителей (19,4 млн против 17 млн соответственно).

## 25%

своих акций намерена вывести на биржу «Группа предприятий ОСТ», выпускающая крепкий алкоголь, слабоалкогольные и безалкогольные напитки. В истории российского алкогольного рынка это будет первый опыт IPO. По мнению гендиректора компании Елены Сорокиной, оптимальным диапазоном предложения на открытом рынке могли бы стать 15–20% акций. В ОСТ не исключают, что площадкой размещения может стать западная биржа. К моменту размещения в компании будет завершена программа реструктуризации, а оборот ОСТ вырастет почти в полтора раза — с 5,2 млрд руб. в 2004 году до 7,4 млрд руб. в 2007-м. В настоящее время компания работает только на рынке облигаций. **СФ**

# Читайте в следующем номере (в продаже с 23 мая)

## [частная практика]

Во что компания «СТС-медиа»  
планирует превратить канал  
«Домашний»

## [тема номера]

Бурное развитие внутреннего  
и въездного туризма в России  
превращает гостиничный  
бизнес в привлекательный  
объект для инвестиций

## [лаборатория]

Теория ограничений помогает  
повысить эффективность  
компании всего за пять шагов.  
И самое главное — без  
значительных вложений



## [информационные технологии]

Как сломить сопротивление  
персонала при внедрении  
ИТ-систем

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:  
главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

[Секретфирмы](#)

**1C** • УПРАВЛЕНИЕ  
• ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ  
• ПРЕДПРИЯТИЕМ

**8.0**



ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[WWW.V8.1C.RU](http://WWW.V8.1C.RU)