

Секрет фирмы

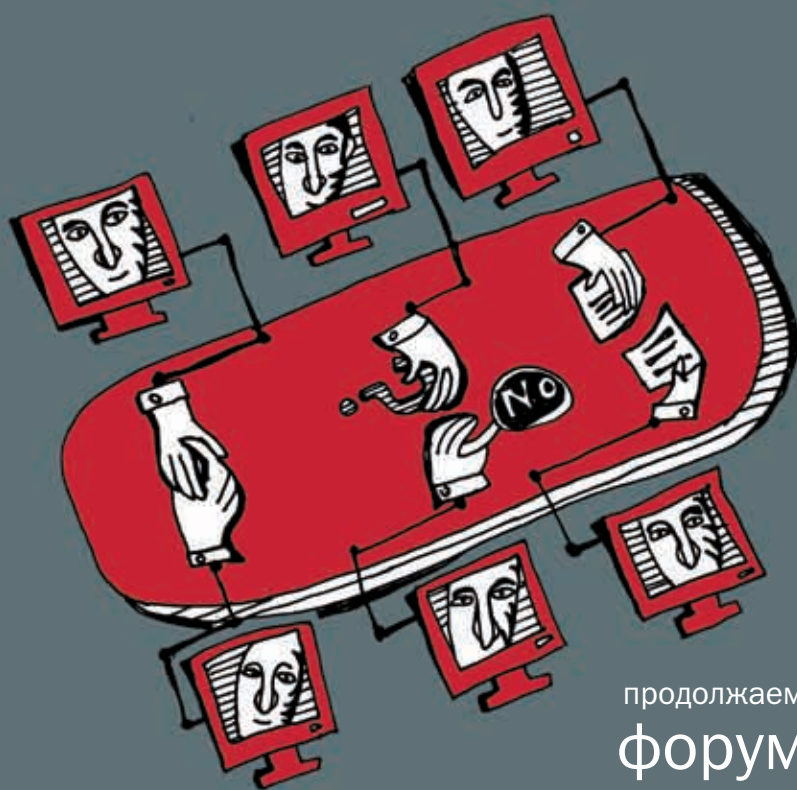
ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 19 (106) 23 МАЯ — 29 МАЯ 2005

www.sf-online.ru

Hotel как лучше

- с12** Гостиницы — очень перспективный и очень опасный рынок
- с50** Как тюменские рабочие стали дисциплинированнее японских
- с38** Почему канал СТС взялся за то, от чего отказался ТНТ
- с55** Пять шагов, которые советует вам сделать физик Голдратт





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«Расцвет контрафакта — действительно одно из негативных последствий глобализации, поскольку благодаря ей производство подделок все более активно распространяется по всему миру и на все более законных условиях. Поэтому с каждым годом с этим явлением все сложнее бороться. При этом в настоящее время подделки массово производятся уже во всех секторах экономики и даже могут приводить к гибели людей, если, к примеру, речь идет о лекарствах»

разговор номера



СЕРГЕЙ СЕРАТЕИНОВ

12

тема номера

«Выгодное отличие гостиниц от других категорий недвижимости в том, что рынок отелей не истоптан агрессивными конкурентами и пока далек от насыщения»

30

частная практика

«Стремительный рост бизнеса под крылом высокотехнологичного концерна способен похоронить главное конкурентное преимущество — индивидуальный подход»

55

лаборатория

«Тем, кто встанет на борьбу с ограничениями, Элияху Голдратт обещает, что менее чем за четыре года годовая прибыль их компаний сравняется с нынешним годовым оборотом»

80

информационные технологии

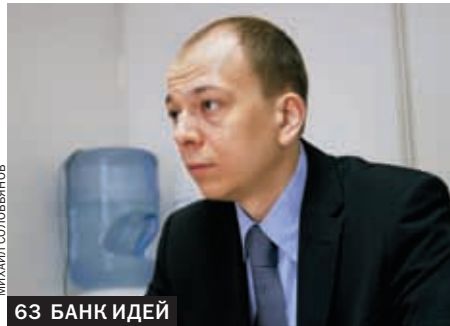
«Сопротивление переменам — неотъемлемое свойство человеческой натуры, но его можно свести к минимуму, если цели проекта совпадают с целями участвующих в нем людей»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

50 ЛАБОРАТОРИЯ

«У нас нет бракоделов. Есть безалаберные люди. Эту проблему и позволяет решить „Упорядочение“. Брак — результат неправильной организации процесса и рабочего места»



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

63 БАНК ИДЕЙ

«Нам нельзя пускать деньги на ветер, нужна отдача. Если мы потратим миллионы, и без эффекта, то будущее компании на российском рынке окажется под вопросом»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 28 ЛЮДИ
- 42 КОМПАНИИ
- 90 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

ИНВЕСТИЦИИ

- 12 **Hotel как лучше**
Вкладывая деньги в российский гостиничный бизнес, лучше гнаться не за пятью звездами на вывеске, а за тремя

РАЗГОВОР НОМЕРА

ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ

- 22 **«Коррупция обусловлена состоянием всего общества»**
Генсек Всемирной таможенной организации Мишель Дане советует шагать в ВТО медленно

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

СТРАТЕГИЯ

- 30 **Гибкий телеком**
Зачем АФК «Система» понадобились 100% чешского Strom Telecom

КОНКУРЕНЦИЯ

- 38 **«Домашнего» работа**
Идея-фикс телеканала «Домашний» — удовлетворить всю семью разом

ЛАБОРАТОРИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

- 50 **Повышение «Статуса»**
Почему в тюменской группе компаний «Статус» рабочие всегда кладут гаечный ключ на место, а любой документ находят за 30 секунд

55 Рецепт доктора Голдратта

Чтобы резко повысить эффективность работы компании, достаточно упорядочить все по методу Элиаху Голдратта. Что он и подтвердил в интервью СФ

БАНК ИДЕЙ

РЕШЕНИЕ

- 60 **Сделай шаг**
Лучшие решения апрельского кейса «Секрета фирмы»

ПРОБЛЕМА

- 63 **Мобильный дебютант**
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

65 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

- 67 **iOne. Информационные технологии**
■ кто поднимает бунт против ИТ-систем

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«БИЗНЕС-ШКОЛА»	30.05.05
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКИ	06.06.05
«КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»	13.06.05

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

№ 19 (106) 23 МАЯ — 29 МАЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНУХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ 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 ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРИН, ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАРИА ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, ТАТЬЯНА СУСАЛIEВА

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

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИА АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (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
ТЕЛ./ФАКС (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, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»
ОБЛОЖКА ВАРИА ПОЛЯКОВА

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.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ» и МОСПОЧТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «Подписка 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОМПЬЮТЕРЫ **ie** **ParaType**

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

КОНФЕРЕНЦИЯ

Вывод нового продукта: как создать хит продаж

21 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 | документальное 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 (раздел «Семинары»)



МИХАИЛ СОТОВЬЯНОВ

ЮКОС приговаривается

Судебный процесс над Михаилом Ходорковским и Платоном Лебедевым вступил в финальную стадию.

Правда, приговор оказался столь объемным, что к моменту сдачи номера в печать до вынесения окончательного вердикта судьи еще не дошли. Вопреки надеждам на мягкий или даже оправдательный приговор Мещанский суд сразу дал понять, что приговор будет обвинительным, а наказание — реальным, а не условным. Суд уже признал Ходорковского и Лебедева виновными в нарушении семи статей Уголовного кодекса, то есть во всех инкриминируемых им деяниях, и счел вину подсудимых полностью доказанной.

Только по самому тяжкому из перечисленных преступлений — присвоению путем мошенничества 44% акций НИИ удобрений и инсектофунгицидов — Ходорковскому и Лебедеву грозит от пяти до десяти лет лишения свободы. Как отметил адвокат Ходорковского Юрий Шмидт, судьи полностью проигнорировали доводы защиты, а текст приговора является дословной копией обвинительного заключения. Скорее всего, признают адвокаты, суд дословно повторит и требования прокуроров: приговорить подсудимых к десяти годам тюрьмы.

Тем временем юристы опасаются, что некоторые судебные решения, вынесенные в рамках этого процесса, могут стать прецедентными и будут использоваться в отношении других компаний. К примеру, суд признал вину Ходорковского и Лебедева в использовании схем трансфертного ценообразования и нанесении с их помощью ущерба, в частности акционером ОАО «Апатит», что является беспрецедентным случаем в российской судебной практике. Впрочем, опасения юристов, как считает глава Высшей школы экономики Евгений Ясин, напрасны. «Мы закон соблюдаем, и от закона свободна только одна территория — ЮКОС», — заявил он. Так что, скорее всего, «дело ЮКОСа» так и останется показательным разбирательством, направленным на то, чтобы в тюремном заключении оказались конкретные лица.

Оценка экспертов — 3,56

«Газпром» «Роснефти» рознь

Государство решило не объединять «Роснефть» с «Газпромом», придумав другую схему получения контрольной доли в газовой монополии, позволяющую увеличить госпакет акций «Газпрома» и оставить «Роснефть» в госсобственности.

«С учетом изменений, которые произошли в составе консолидированных активов и обязательств ОАО НК «Роснефть» после сентября 2004 года, принято решение не использовать данный актив в качестве средства платежа за пакет акций «Газпрома». Вместо этого 10,7% акций компании будут выкуплены государством у «дочек» газового монополиста за наличные», — заявил председатель совета директоров «Газпрома» Дмитрий Медведев. Пресс-служба монополии уточнила, что сделка состоится до 24 июня. А сразу после покупки 10% «Газпрома» государство приступит к либерализации рынка его акций. Каким образом и на какие деньги государство за это время приобретет пакет акций «Газпрома» стоимостью \$7,1 млрд, разъяснило Минэкономразвития. В сообщении МЭРТ говорится, что сделка будет проведена в три этапа.

Кремль все-таки не отдал «Газпрому» контроль над «Роснефтью»

На первом 100% акций «Роснефти» будут внесены в аффилированную с Росимуществом структуру «Роснефтегаз», которая, взяв кредит у «ведущих мировых финансовых институтов», выкупит долю в «Газпроме». Затем будет проведена либерализация рынка акций «Газпрома», после чего начнется второй этап — размещение части акций «Роснефти» «на открытом рынке с целью привлечения средств, необходимых для погашения существующей задолженности и повышения капитализации акционерного общества». После размещения акций «Роснефти» структура «Роснефтегаз» будет ликвидирована, в результате чего в руках у государства останутся контрольные пакеты «Газпрома» и «Роснефти». Эта схема, признают эксперты, напоминает уравнение со множеством неизвестных. Во-первых, непонятно, какие «финансовые институты» смогут предоставить «Роснефтегазу» кредит на покупку акций «Газпрома» в столь короткий срок — чуть более месяца — и под столь рискованный актив, как «Роснефть», на которой висят долги «Юганскнефтегаза». Непонятно также, каким образом с учетом долгов «Роснефти» и непрозрачности сделки по покупке «Юганскнефтегаза» планируется провести публичное размещение акций госкомпаний. Да и называть кандидатуры потенциальных покупателей акций «Роснефти» экс-



REUTERS

МЕШАНСКИЙ СУД НЕ СМЯГЧИЛ ПРИГОВОР ДЛЯ ХОДОРКОВСКОГО И ЛЕБЕДЕВА | «ГАЗПРОМ» ВСЕ-ТАКИ НЕ БУДЕТ СЛИВАТЬСЯ С «РОСНЕФТЬЮ» | ФСФР ЗАТЕЯЛО МАССОВУЮ ЧИСТКУ В РЯДАХ УЧАСТНИКОВ ФОНДОВОГО РЫНКА | МИНФИН И АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА ПРЕДЛОЖИЛИ СВОИ СПОСОБЫ БОРЬБЫ С НАЛОГОВЫМИ СХЕМАМИ | ФНС ОБВИНИЛА РАО ЭЭС В НЕУПЛАТЕ НАЛОГОВ НА СУММУ 3,7 МЛРД РУБ.

перты тоже не рискуют. «На месте достаточно прозрачной и понятной сделки обмена „Роснефти“ на контроль в „Газпроме“ возникла очередная схема с возможными налоговыми последствиями и весьма загадочными покупателями, как в случае с „Юганскнефтегазом“ и „Байкалфинансгруп“, — констатирует директор по аналитике ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский.

Оценка экспертов +1,33

ФСФР фильтрует инвесторов

Небольшие инвесткомпании и пенсионные фонды в ближайшее время могут оказаться на грани выживания. Новые регламенты Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) не предусматривают на рынке места для мелких и средних игроков.

ЧИСТКА

ФСФР изменила методику расчета собственных средств инвестиционных компаний, специализированных депозитариев, паевых инвестфондов (ПИФ) и негосударственных пенсионных фондов (НПФ). Новая методика существенно ужесточает требования к размерам активов участников рынка. С января 2006 года, когда новый регламент вступит в силу, они фактически лишатся возможности «накачивать» объем своих средств за счет «вспомогательных» инструментов — дебиторской задолженности (за исключением задолженности на брокерское обслуживание), собственных паев и акций, просроченных займов и т. д. Эти требования, по мнению председателя правления Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР) Елены Авакян, приведут к «гибели» ряда игроков. «Для многих мелких и средних компаний, особенно региональных, уже существующие требования к собственному капиталу неподъемны», — заявила Авакян. НАУФОР предлагает ранжировать участни-

ков по объему бизнеса и предъявлять им требования с учетом «ранга». Проводимая ФСФР политика укрупнения профучастников приведет, по словам Авакян, к уходу с рынка мелких инвесторов, чьи интересы представляют небольшие компании. «Мелким региональным игрокам остается только один путь: объединяться с более крупными участниками и становиться филиалами столичных структур», — добавляет начальник отдела риск-менеджмента компании «Антанта Капитал» Николай Куликов.

Тем же путем, очевидно, пойдут и негосударственные пенсионные фонды, среди которых ФСФР также устроило массовую чистку. С 1 января 2005 года в силу вступило новое требование по размеру уставного капитала НПФ — не менее 30 млн рублей. До этого нововведения лицензию могли получить фонды с уставным капиталом от 1,5 млн рублей. Сейчас ФСФР требует от НПФ соответствовать новым требованиям, и шесть фондов уже получили от регулятора предупреждение о том, что могут лишиться лицензии, если в течение трех месяцев не увеличат свои средства до нового уровня. Между тем, согласно отчету о состоянии пенсионного рынка РФ за 2004 год, новым стандартам не отвечают 150 пенсионных фондов, более половины из тех, что работают на рынке. Первые предупреждения от ФСФР можно расценивать как сигнал атаки и на этот сектор рынка, который до сих пор финансовые регуляторы не трогали.

Оценка экспертов +1,22

Вся власть — фискалам

Вскоре любая компания сможет испытать на себе ужесточение налогового климата. В рамках борьбы с налоговыми схемами Минфин предлагает предоставить налоговикам почти неограниченные полномочия.

УЖЕСТОЧЕНИЕ

Выполняя правительственную задачу по улучшению налогового администрирования, ведомство Алексея Кудрина пытается внести в Налоговый кодекс все более жесткие и неудобные для бизнеса коррективы.

На днях Минфин представил в Госдуму новый вариант поправок в первую часть НК, которые с полным правом можно назвать очередным «выкручиванием рук» бизнесу. Например, поправка в статью 54 НК позволяет налоговикам исчислять налоговую базу не по показателям бухучета и данным компаний, как в действующем кодексе, а на основе «данных, имеющихся у налоговых органов». Каких конкретно данных, законопроект не уточняет, фактически предоставляя фискальным органам право его свободного толкования. Добавляет произвола в налоговый климат и поправка в статью 69 НК, в которой чиновники предлагают арестовывать имущество налогоплательщика одновременно с вынесением решения о взыскании с них налоговой задолженности, а не в качестве обеспечительной меры для уплаты налога.

Кроме того, Минфин требует дать налоговикам право доначислять предприятиям любые суммы налогов «на основе имеющихся данных или по аналогии с другими налогоплательщиками», если компания или предприниматель «воспрепятствует» проведению налоговой проверки. Как отмечает управляющий партнер компании «Добро-наравов и партнеры» Юрий Добронравов, под «воспрепятствованием» можно подразумевать что угодно, например, непредоставление какой-нибудь «бумажки». Кроме того, поправки требуют от предпринимателей предоставлять в инспекцию вместе с заверенными копиями подлинные документы. «Минфин

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Максим МЕДВЕДКОВ, директор департамента торговых переговоров Министерства экономического развития и торговли

заявил, что России следует поторопиться и завершить переговоры по присоединению к ВТО до конца нынешнего года. В отличие от помощника президента Сергея Ястржембского, по мнению которого России не стоит надеяться стать членом ВТО раньше 2007 года, Медведков убежден, что Россия может присоединиться к этой организации гораздо раньше. Он признает, что скорому завершению переговоров мешает немало обстоятельств: пока нашей стране не удалось согласовать импортные тарифы и другие вопросы с США, Канадой, Мексикой, Бразилией, Норвегией и Австралией. Некоторые из этих стран выдвигают невыполнимые условия: к примеру, США требуют от России снизить импортные пошлины на самолеты и открыть доступ на российский рынок финансовых и страховых услуг, что станет ударом по конкурентоспособности отечественного авиапрома и финансовых компаний. Вместе с тем, говорит Медведков, медлить с урегулированием спорных пунктов по ВТО нельзя: присоединиться к этой организации спешит Украина, и России важно ее опередить. Ведь если Украина вступит в ВТО раньше, России придется вести переговоры еще и с ней. «И, как следствие, цена входного билета в ВТО для нас может значительно вырасти», — констатирует Медведков.

пытается сделать все, чтобы налоговым органам было комфортнее работать», — резюмирует Добронравов. Впрочем, пока еще неизвестно, как отреагирует на столь радикальные нововведения Госдума. При этом администрация президента решила довольно оригинально поддержать Минфин в его борьбе с налоговыми схемами. Она объявила открытый конкурс на разработку дополнений в НК, позволяющих устанавливать и доказывать факты ухода от налогов. Авторы наиболее подходящего варианта даже предполагается наградить денежной премией в сумме 300 тыс. рублей. Впрочем, найдутся ли желающие искоренить фискальные преступления, неизвестно — по мнению ряда налоговых юристов, гонорар примерно в \$10 тыс. за разработки, позволяющие государству работать на налогах миллионы и даже миллиарды, уж больно скромно.

Оценка экспертов —3,0

Налоговики замахнулись на РАО ЕЭС

Вслед за крупными частными компаниями фискальные органы решили обрушиться с претензиями и на госмонополии, предъявив требования к РАО «ЕЭС России».

АТАКА

В отчете за первый квартал 2005 года РАО ЕЭС объявило о том, что ведет тяжбу с Федеральной налоговой службой (ФНС). Из сообщения РАО следует, что Межрегиональная инспекция ФНС доначислила холдингу 3,7 млрд рублей налога на прибыль за 2001 год. По мнению налоговиков, РАО необоснованно применяло льготу по капитальным вложениям, позволяющую снизить налог на прибыль. Представители же РАО утверждают, что требования налоговиков неправомерны. Отечественное налоговое законодательство до

Небольшие инвесткомпании и пенсионные фонды в ближайшее время могут оказаться на грани выживания.

Новые регламенты Федеральной службы по финансовым рынкам не предусматривают на фондовом рынке места для мелких и средних игроков.

Как полагают эксперты, мелким региональным игрокам остался только один путь: объединяться с более крупными участниками и становиться филиалами столичных структур.



ИТАР-ТАСС

2002 года предусматривало льготы по налогу на прибыль, если предприятие строило новые производственные мощности, поэтому у энергохолдинга были все основания для использования льготной ставки. «Руководство РАО оценивает вероятность положительного исхода разбирательства как высокую», — сказано в отчете холдинга. Впрочем, тяжба между налоговиками и энергетиками длится уже полгода, и правосудие пока на стороне фискальных органов. Так, в декабре прошлого года арбитражный суд не удовлетворил иск РАО, а в марте этого года оставил это решение практически без изменений. После этого РАО подало кассационную жалобу, которая должна быть рассмотрена в июне.

Аналитики оценили новость о налоговых претензиях к РАО ЕЭС достаточно спокойно. Как считает аналитик «Тройки Диалог» Лори Силлантака, информация о налоговых претензиях может в ближайшее время незначительно уронить акции холдинга, но это лишь станет дополнительным поводом для того, чтобы их приобрести. Участников фондового рынка не смутило даже то обстоятельство, что в случае отрицательного заключения по кассации РАО придется уплатить в бюджет сумму, равную ежеквартальной прибыли: в день сообщения о разбирательстве РАО с налоговиками цена акций монополии выросла на 1%. Видимо, налоговые претензии уже стали настолько обыденными в жизни российских компаний, что даже чувствительный фондовый рынок перестал на них бурно реагировать.

Оценка экспертов —1,67

Минфин готов предоставить налоговым инспекциям неограниченную свободу действий



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.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Александр СЕМЕНОВ,
генеральный директор
компании «Гарантпост»

«Возможно усиление теневого бизнеса»

— По всей видимости, «Газпром» решил остановиться на профильных активах. В конце концов, каждая компания должна заниматься тем, ради чего была создана. А «Газпром» нефтью традиционно не занимается. Решение же выкупить 10% акций «Роснефти» в пользу государства — своевременное и правильное.

Не совсем понятна цель предложения депутатов списывать затраты компаний на покупку земли под свои предприятия на расходы, уменьшающие размер налога на прибыль. Это приведет к снижению поступлений в бюджет, а вот эффективность и полезность для компаний отнюдь не однозначна.

В обществе сложились полярные мнения по поводу необходимости присоединения России к ВТО — от «необходимо» до «вредно». В последнее время, похоже, отрицательное мнение возобладало. Разные мнения высказываются и государственными чиновниками. Выгоды для России от присоединения на данный момент неочевидны, если исходить из той информации, которую получает общество. Поэтому имеет смысл рассмотреть больше аргументации, а затем принять решение.

Оглашение приговора Ходорковскому и Лебедеву не окажет заметного влияния на деловую активность. Кроме того, в статьях Уголовного кодекса четко прописана ответственность. Так что этот вопрос целиком лежит в правовом поле. Поправки Минфина в Налоговый кодекс, похоже, сделают работу компаний еще более непредсказуемой и нестабильной. Возможно усиление теневого бизнеса.

Что касается начавшейся чистки в рядах НПФ, то такое решение должно было быть принято давно. Пенсионные фонды изначально работают с населением, и степень их ответственности должна соответствовать взятым обязательствам. В конце концов, от такого шага выигрывают и сами участники рынка, и государство в целом.

Очевидный плюс соглашения о досрочном погашении \$15 млрд долга кредиторам из Парижского клуба — экономия средств. Другое дело, как средства будут применяться. Очевидно, что необходимо целевое расходование в секторах, традиционно относимых к компетенции государства: наука, образование, медицина.

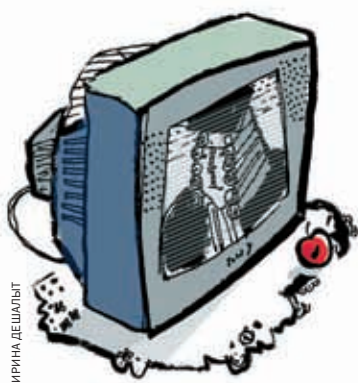
Предъявленные РАО ЕЭС налоговые претензии вряд ли подорвут финансовое состояние компании. Тарифы на электроэнергию за последнее время повышались не один раз.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ДЕПУТАТЫ ГОСДУМЫ ПРЕДЛАГАЮТ СПИСЫВАТЬ ЗАТРАТЫ КОМПАНИЙ НА ПОКУПКУ ЗЕМЛИ ПОД ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАСХОДЫ, УМЕНЬШАЮЩИЕ РАЗМЕР НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ	+2,0
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «ГАЗПРОМА» ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ ОБЪЯВИЛ, ЧТО ЗАПЛАНИРОВАННОГО СЛИЯНИЯ МОНОПОЛИИ С ГОСКОМПАНИЕЙ «РОСНЕФТЬ» НЕ ПРОИЗОЙДЕТ. ВМЕСТО ОБМЕНА «РОСНЕФТИ» НА 10% АКЦИЙ «ГАЗПРОМА» ГОСУДАРСТВО ВЫКУПИТ ЭТОТ ПАКЕТ ЗА ДЕНЬГИ	+1,33
ГЛАВА ДЕПАРТАМЕНТА ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ МАКСИМ МЕДВЕДКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИИ СЛЕДУЕТ КАК МОЖНО СКОРЕЕ ЗАВЕРШИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ ПО ПРИСОЕДИНЕНИЮ К ВТО, ПОСКОЛЬКУ В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ВХОДНОЙ БИЛЕТ В ЭТУ ОРГАНИЗАЦИЮ МОЖЕТ ОБОЙТИСЬ НАМ НАСТОЛЬКО ДОРОГО, ЧТО СРОКИ ВСТУПЛЕНИЯ ОТОДВИНУТСЯ НА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ	-0,11
ДЕЛА	
РОССИЯ ПОДПИСАЛА СОГЛАШЕНИЕ О ДОСРОЧНОМ ПОГАШЕНИИ \$15 МЛРД ДОЛГА КРЕДИТОРАМ ИЗ ПАРИЖСКОГО КЛУБА, ЧТО, ПО МНЕНИЮ МИНИСТРА ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЯ КУДРИНА, ПОЗВОЛИТ ЭКОНОМИТЬ \$2,25 МЛРД В БЛИЖАЙШИЕ ДВА ГОДА	+2,22
ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ УЖЕСТОЧИЛА ТРЕБОВАНИЯ К РАЗМЕРУ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ПРОФУЧАСТНИКОВ ФОНДОВОГО РЫНКА И НАЧАЛА ЧИСТКУ В РЯДАХ МЕЛКИХ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ	+1,22
РАО «ЕЭС РОССИИ» ПОПОЛНИЛО СПИСОК КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, К КОТОРЫМ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ НАЛОГОВЫЕ ПРЕТЕНЗИИ. В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЭНЕРГОМОНОПОЛИИ ГОВОРЯТСЯ, ЧТО НАЛОГОВИКИ ТРЕБУЮТ С РАО ДОПЛАТИТЬ 3,7 МЛРД РУБ. НАЛОГОВ ЗА 2001 ГОД С УЧЕТОМ ПЕНЕЙ И ШТРАФОВ	-1,67
МИНФИН ПОДГОТОВИЛ ПОПРАВКИ В ПЕРВУЮ ЧАСТЬ НАЛОГОВОГО КОДЕКСА, ДАЮЩИЕ ФИСКАЛЬНЫМ ОРГАНАМ ПОЧТИ НЕОГРАНИЧЕННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. ОДНОВРЕМЕННО АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА ПРЕДЛОЖИЛА ПРЕМИЮ В 300 ТЫС. РУБ. ЗА РАЗРАБОТКУ ДОПОЛНЕНИЙ В НК, КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ БЫ ВЫЯВИТЬ И ДОКАЗАТЬ СХЕМЫ УХОДА ОТ НАЛОГОВ	-3,0
СУДЕБНЫЙ ПРИГОВОР ЭКС-ВЛАДЕЛЬЦАМ НК ЮКОС МИХАИЛУ ХОДОРКОВСКОМУ И ПЛАТОНУ ЛЕБЕДЕВУ ЕЩЕ НЕ ОГЛАШЕН ПОЛНОСТЬЮ, НО ИХ УЖЕ ПРИЗНАЛИ ВИНОВНЫМИ ПО ВСЕМ СТАТЬЯМ, А ИХ АДВОКАТЫ ОЖИДАЮТ САМОГО СТРОГОГО ВЕРДИКТА ДЛЯ ОБОИХ — 10 ЛЕТ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ	-3,56

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 КЛЕКОВКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»
6	СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»
7	РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР AT 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 ZINTMEYER & LUX
15	АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP

Оглашение приговора Ходорковскому и Лебедеву должно поставить точку в деле, которое многие считают показательным судебным процессом и уроком для всех российских предпринимателей. Однако пока непонятно, закончится ли на этом атака властей на бизнес. Стоит ли ждать новых показательных процессов?



ИРИНА ДЕЩАЛЫТ

СЕРГЕЙ АЛЕКСАНЕНКО,

**ПРЕЗИДЕНТ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ГРУППЫ
«АНТАНТА КАПИТАЛ»:**

— Не думаю, что власть решится на организацию еще одного подобного процесса. Во-первых, с делом Ходорковского—Лебедева еще не все закончено: впереди апелляции, кассации, Европейский суд, а вести два таких дела одновременно будет слишком тяжело. Во-вторых, начиная новый аналогичный процесс, власть должна быть уверена, что его можно будет завершить до выборов 2008 года. На мой взгляд, бизнесу следует опасаться не столько новой атаки со стороны властей, сколько двух других вещей: закрепления нынешнего отсутствия такой правовой системы, которая защищала бы интересы отдельных лиц, и всецелого бюрократии, которая давит все, что еще хочет расти в нашей экономике.

АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «БАЛТИМОР»:

— Я думаю, что это урок для всех российских бизнесменов и в меньшей степени — для власти. Сколько Россия потеряла в ходе расследования этого дела, еще предстоит подсчитать. Я думаю, суммы будут внушительными. В начале 1990-х, когда у власти были олигархи, ситуация была гораздо хуже. В настоящее время позиция власти намного конструктивнее: мы видим, какими высокими темпами развивается экономика.

АЛЕКСАНДР ВЕДЕХИН,

**ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«БЕЛАЯ РЕКА»:**

— Что касается возможности появления новых дел — все будет зависеть от политической активности крупных собственников. Я не исключаю того, что на месте Ходорковского оказался именно Ходорковский как раз из-за противостояния интересов разных экономических структур. Кроме того, возможно, к нему привлекли внимание его политические амбиции. В конце концов, если сравнить Ходорковского с другими крупными собственниками, то именно он начал предпринимать активные шаги, чтобы составить конкуренцию власти. То есть, на мой взгляд, здесь можно говорить о показательном процессе для потенциальной оппозиции Путина.

ВЛАДИМИР САДОВИН,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АЗБУКА ВКУСА»:

— На мой взгляд, ситуация вокруг Ходорковского — это не атака властей на бизнес, а показательная порка бизнесмена, который решил сделать политическую карьеру и начал представлять реальную опасность для власти. Я не питаю никаких иллюзий по поводу тех методов и средств построения бизнеса, которыми пользовался Ходорковский, создавая свою империю, однако необходимо признать, что в 1990-е годы они использовались практически повсеместно. Тем не менее методы, с помощью которых власть восстанавливает «справедливость», лично у меня не вызывают уважения. Я не исключаю возможности повторения такого дела, что наверняка негативно скажется как на международном имидже нашей страны, так и на внутризэкономической ситуации. На мой взгляд, такие процессы должны проходить исключительно в правовом поле, и перед законом должны быть равны все, включая и саму власть.

ЭЛЛА СТУАРТ,

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ BBDO RUSSIA:**

— Я считаю, что это будет зависеть от тяжести приговора. Если он будет жестким, то, на мой взгляд, можно ожидать новых показательных

процессов. Если суд не примет сторону обвинения и вынесет более мягкий приговор, то это, скорее всего, будет означать, что позиция была пересмотрена и в будущем процессы такого масштаба не повторятся. Подобные тяжбы создают нервозность на рынке и негативно влияют на имидж России за рубежом. Если 10–15 лет назад все спрашивали, как здоровье господина Ельцина, то теперь один из первых вопросов, который задают русским: «Что вы думаете о деле Ходорковского?»

КАРИНА МАЛИКОВА,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР
КОМПАНИИ BRUNSWICK
ПО СТРАНАМ СНГ:**

— В последнее время все бизнес-сообщество наблюдает за атаками налоговых органов на различные компании. Причем, как показывает практика, регуляторы не оставляют без внимания и компании, подконтрольные государству. Все это, в том числе и «дело ЮКОСа», оказывает негативное влияние на инвестиционный климат в стране в целом. Однако многократное повторение подобных процессов могло бы привести к снижению конкурентоспособности России в долгосрочной перспективе, что невыгодно государству. Поэтому, на мой взгляд, по крайней мере до следующих выборов конфликты будут разрешаться путем компромисса. **СФ**

Пн Вт Ср Чт Пт Сб Вс



*Смотрите
по вторникам,
средам и четвергам в 11:35,
повтор в выходные дни*

ДИАЛОГ
ДИАЛОГ

*Смотрите -
будет интересно!*

РБК-ТВ



Информация о подключении: Москва (095) 363 0303 С.-Петербург (812) 371 8140

Лицензия серия №7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.



Недавно Всемирный совет по путешествиям и туризму (WTTC) включил Россию в список стран со стабильно высоким потенциалом развития туристической индустрии. В 2005 году рост этого рынка в нашей стране может составить 3,3%, а в пятилетней перспективе — достигнуть 7%. Примерно к 2015 году, как считают эксперты WTTC, каждое десятое рабочее место в российской экономике будет прямо или косвенно связано с туризмом.

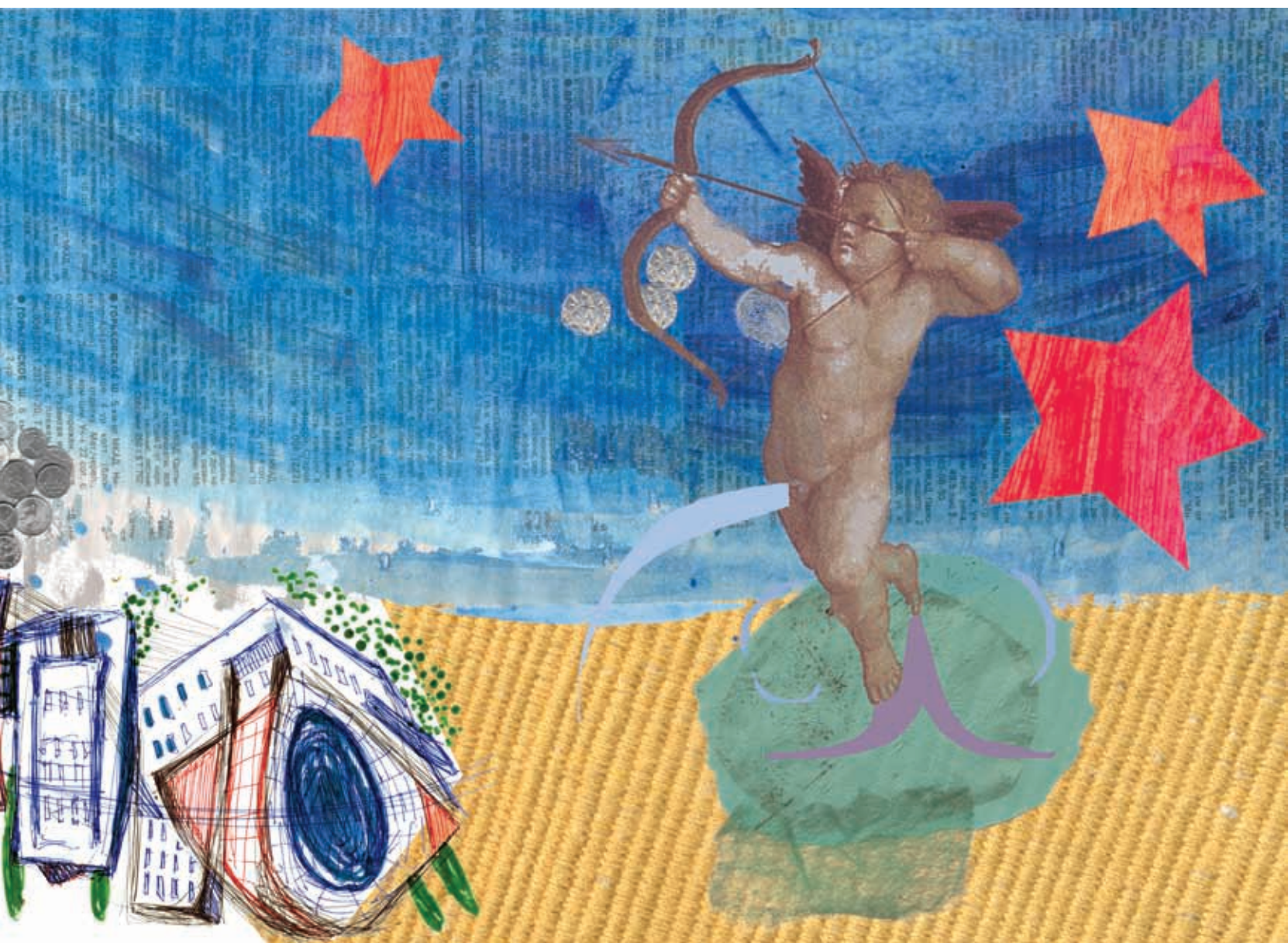
К прогнозам, глядящим за четырехлетний рубеж (срок президентского правления), в России доверия мало. И все же если согласиться с предложенным долгосрочным сценарием, выходит, что страна еще вчера должна была быть охвачена инвестиционной лихорадкой — практически с нуля выстраивая индустрию гостеприимства. Последние годы потребность в гостиничных услугах продолжает нарастать как снежный ком — это относится и к малоинтересным для туристов региональным центрам. Многие из них переживают подъем деловой активности и тоже испытывают недостаток гостиничных мест. Но огромный разрыв спроса с существующим предложением до сих пор не восполнен.

Вдумчивым и терпеливым инвесторам это открывает возможности, которых не могут дать более динамичные, но и менее стабильные в долгосрочной перспективе рынки — торговой, офисной и жилой недвижимости. На первый взгляд, вложения в сектор гостеприимства очень рискованны. Строить объекты сложнее, окупаются они дольше, а операционное управление связано с редкостной голо-

вной болью. Как сказал один из управляющих, офис сдается раз в год, а гостиничные номера приходится продавать ежедневно и в любой сезон. «Поверьте, нет ничего хуже, чем управлять гостиницей», — утверждает гендиректор Heliopark Hotels Management Сергей Колесников.

Впрочем, дела этой компании не так уж плохи, учитывая, что, по словам ее руководства, среднегодовая заполняемость подмосковных отелей под управлением Heliopark превышает 80%. Правда же заключается в том, что успех в гостиничном бизнесе почти никогда не бывает случайным. Любая маржа здесь требует значительных усилий и опыта от менеджмента управляющей компании. Поэтому, к примеру, старший вице-президент Jones Lang LaSalle Марина Усенко рекомендует «по возможности вести эту игру в партнерстве с международным оператором».

В основе неудач гостиничных проектов в России зачастую лежат излишние амбиции и чрезмерная самоуверенность инвесторов, пренебрегающих элементарными маркетинговыми исследованиями. Чем-то другим трудно объяснить появление «дворцов» в малонаселенных районных центрах — с раздутым номерным фондом и более высоким классом обслуживания, чем реально нужно потребителю. Эксперты говорят, что «слепое» вхождение в гостиничный бизнес обрекает проект на провал. В то же время проявлением дальновидности они считают инвестиции в нишу отелей эконом-класса. Если чего-то российский рынок сегодня вожделем, так это комбинация хорошего сервиса, удобных номеров и разумных, неграбительских цен. Возможно, пришло время оказать рынку эту услугу.



Hotel как лучше

В России гостиничный голод. С такой оценкой готовы согласиться операторы отелей, аналитики и потребители, хотя бы изредка путешествующие по России. Наибольший спрос сегодня на гостиницы для среднего класса. Инвестиции в эту нишу могут стать очень своевременными. — Текст: Евгений КАРАСЮК

Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

Посмотреть Петербург ежегодно приезжают 3,5 млн туристов, из которых 1,5 млн — иностранцы. Существующий номерной фонд слишком скуден для подобного нашествия

Нет мест

Санкт-Петербург входит в десятку самых посещаемых туристами городов Европы и может считаться более популярным местом, чем Прага или Копенгаген. Такой вывод был сделан в ходе исследования, проведенного The Boston Consulting Group. По заказу Минэкономразвития консультанты компании разработали стратегию туризма для Петербурга. Суть программы, получившей название «5/5/5», в том, что при выполнении рекомендаций BCG через пять лет этот город сможет ежегодно принимать у себя до 5 млн приезжих и быть уже в пятерке крупнейших европейских туристических центров — наряду с Лондоном, Парижем и Римом.

В настоящее время посмотреть город на Неве ежегодно приезжают 3,5 млн туристов, из которых 1,5 млн иностранцы. Естественно, существующий номерной фонд слишком скуден для подобного нашествия, и переполненные гостиницы задирают цены. В Петербурге сейчас бум строительства мини-отелей. Как правило, под них переоснащается жилой фонд — иногда предприниматели выкупают целые подъезды в домах, получая после ремонтных работ десяток-другой номеров. По некоторым оценкам, в городе таких гостиниц теперь не менее 350. Но дополнительные 3 — 4 тыс. номеров не способны покрыть растущий спрос на комфортабельное размещение по умеренной цене.

Согласно данным Российского союза туристической индустрии, по меньшей мере треть иностранцев, желающих посетить Россию, в итоге остаются дома. Они не готовы платить по \$200 — 300 за ночь в пятизвездном отеле и предусмотрительно избегают знакомства с уютным гостиниц советского типа. Нечто среднее в российской индустрии гостеприимства в острейшем дефиците. При этом даже растущий интерес частных и корпоративных инвесторов к гостиничному бизнесу пока не дает оснований говорить, что ниша современных отелей эконом-класса вскоре будет заполнена.

За короткое время строительство этой гостиницы в центре Москвы подорожало с \$1,2 тыс. до \$2,3 тыс. за квадратный метр



По срокам окупаемости отелям трудно соперничать с офисами или, допустим, с жильем, ведь девелопер нередко возвращает вложения за счет продажи квартир еще на этапе строительства. Выгодное отличие гостиниц от других категорий недвижимости в том, что рынок отелей не истоптан агрессивными конкурентами и пока далек от насыщения. Его денежную емкость аналитики оценивают в \$1,7 — 2 млрд, а темпы роста — в 20 — 25% в год. Интересная инвесторам динамика, по мнению специалистов, сохранится в течение ближайших десяти лет.

Налоговое планирование и уклонение от налогов:

проблемы разграничения и международная практика

2ая МЕЖДУНАРОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
G.S.L. Law & Consulting
АВСТРИЯ | 23-26 ИЮНЯ | 2005

Темы конференции:

- Налоговые последствия трансфертного ценообразования
Mark Atkinson, Deloitte & Touche, Великобритания
- Разграничение налогового планирования и незаконного уклонения от уплаты налогов
Dr. Helmut Loukota, Министерство финансов Австрии
- Страны с пониженным налогообложением в Европе. Новые игроки
Stephen Josedh Gray, Shutts & Bowen, Великобритания
- Будущее акций на предъявителя в свете ужесточения требований due diligence
Glenn D. Godfrey, International Financial Services Commission, Белиз
- Инвестиционные фонды и Финансовые компании. Методика создания и практика обслуживания
Panicos Kaouris, PriceWaterHouse Coopers, Кунг
- Международное сотрудничество налоговых органов
Dr. Heinz Jirousek, Министерство финансов Австрии
- Траксты и due diligence: пределы возможностей
Bruce Littman, EFG Bank, Швейцария



G.S.L. Law & Consulting



ANGLO IRISH BANK
PRIVATE BANKERS

EURAM BANK
CREATIVE FINANCIAL SOLUTIONS



ФИНАНСОВЫЙ
ДИРЕКТОР

gazeta.ru



бизнес

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Yandex

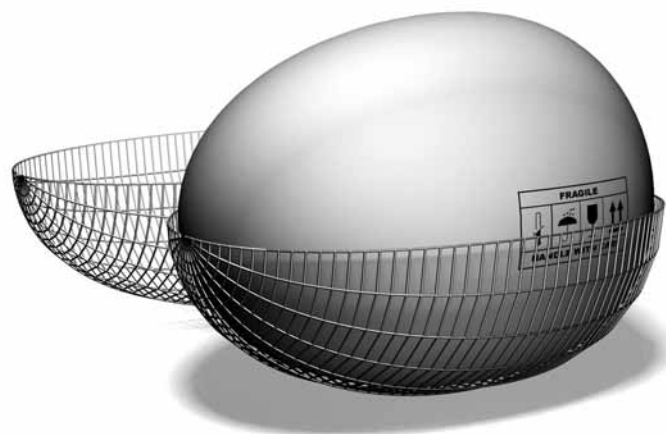


Рекогносцировка

В последние годы о капиталовложениях в перспективный гостиничный сектор говорили многие. «Если брать с каждого инвестора, обещавшего построить гостиничную сеть в России, по \$100, денег бы хватило на приличный отель», — иронизирует один из собеседников **СФ**.

Например, в конце прошлого года о планах открытия 45 гостиниц среднего класса в России и ряде стран СНГ объявила американская корпорация Cendant. По информации газеты «Ведомости», корпорация подписала договор франчайзинга на продвижение марки Days Inn с принадлежащей американским инвесторам компанией Hermitage Hospitality. Полтора годами ранее желание ударными темпами (за десять лет) построить 50 отелей в России с участием Delta Capital и рядом других инвестфондов выразила бельгийская Rezidor SAS. В этом году она по плану должна открыть гостиницы под брендом Park Inn в Казани и Екатеринбурге.

Решительно настроены и крупные российские корпорации. Так, буквально на днях о намерении инвестировать в гостиничный сектор \$1,2 млрд заявила компания «Интеко», перед этим с выгодой реализовавшая свои цементные активы. Нишей комфортабельных гостиниц для среднего класса заинтересовался «Базовый элемент». В сентябре прошлого года была учреждена компания «Русские отели», близкая к структуре Олега Дерипаски. В течение трех лет новый участник рынка планирует сформировать сеть из десяти гостиниц в крупных российских городах. Часть объектов будет построена с нуля, часть — реконструирована. Вложения в каждый отель составят не меньше \$10 млн. Известно, что это будут гостиницы от 60 номеров с минимальной ценой размещения \$80.



ГАРАНТПОСТ БЕРЕЖНО

Вот уже 15 лет мы доставляем Ваши грузы по всему миру. Мы всегда аккуратно относимся к тому, что Вы нам доверили.

Поэтому, все, что Вы отправляете приходит адресату
целым и невредимым

www.garantpost.ru

Единый федеральный справочный телефон
8-800-200-6565 (звонок бесплатный)

Туристы не готовы платить по \$200–300 за ночь в пятизвездном отеле и предусмотрительно избегают знакомства с уютом гостиниц советского типа



На долю отелей эконом-класса приходится почти половина столичного рынка, но качество их работы имеет мало общего с мировыми стандартами

Где Восточная Европа принимает гостей

Большинство стран Восточной Европы в 1990-х годах старались сделать туризм важной статьёй государственного бюджета. Наибольший успех сопутствовал Чехии и Венгрии.

По данным исследовательской компании HVS International Research, пик приобретений активов в сфере гостиничного бизнеса в странах Восточной Европы пришелся на 2001 год, затем в 2002–2003 годах последовал резкий спад, однако в 2004-м тенденция изменилась — объем инвестиций увеличился в пять раз. Наибольший интерес иностранные инвесторы испытывают к Чехии. В настоящий момент здесь представлены практически все основные международные гостиничные сети, в том числе InterContinental (UK), Marriott (USA), Ritz-Carlton (USA) и Four Seasons (Canada). Однако внимание этих сетей сконцентрировано в основном на развитии гостиниц высшей ценовой категории. Рынок отелей среднего класса заполнен небольшими семейными отелями, но доминирующее положение на нем занимает чешская сеть Orea Hotels. Она владеет 25 отелями категорий до четырех звезд в 10 районах Чехии. При развитии нового отеля чаще реконструируются старые здания, хотя в ряде случаев компания возводит отель с нуля.

По оценкам аналитической компании Cushman & Wakefield Healey & Baker (CWHB), сегодня не менее 60% чешских гостиниц контролируется иностранцами. Рентабельность капитала, инвестированного в чешский гостиничный бизнес, составляет 20% — инвестиции окупаются в течение пяти лет, что является максимальным показателем среди стран Евросоюза. Аналогичная ситуация и в Венгрии, которой туризм приносит 5% ВВП. Рынок оте-

лей категории «четыре-пять звезд» плотно занят международными сетями — Corinthia, Hilton, InterContinental, K+K Hotels, Kempinski, Le Meridien, Marriott и Radisson. Интересную позицию на гостиничном рынке Венгрии заняла французская компания Accor, которая представлена несколькими сетями разных категорий — от фешенебельного Sofitel до «бюджетных» Etap и Ibis. Однако наибольшее количество отелей (41) принадлежит сети Danubius. Она начала свою историю еще в социалистические времена, однако после падения коммунистического режима была приватизирована и не имеет стратегического инвестора. Отели этой сети в основном относятся к категории «три и четыре звезды». Danubius принадлежат также 23 гостиницы в других странах Восточной и Центральной Европы.

Последние десять лет в Венгрии наблюдается настоящий бум реконструкции старых отелей. Так, количество номеров в отелях «четыре звезды» за последние годы увеличилось на 60%, а в пятизвездных — вдвое. Активно развиваются небольшие спа-отели в районе озера Балатон — помощь в их реконструкции зачастую оказывает правительство, предоставляя субсидии.

Польша считается менее привлекательным рынком для инвестиций в гостиничный бизнес. Тем не менее в начале марта крупнейший гостиничный оператор Польши Orbis, контролируемый французской группой Accor, заявил о намерении инвестировать в развитие сети около 174 млн евро.

Стоимость проживания в отелях «три-четыре звезды» в столицах восточноевропейских стран примерно одинакова и составляет 70–120 евро. На периферии цены на гостиницы аналогичной категории ниже примерно на 20%.



Выгодное отличие гостиниц от других категорий недвижимости в том, что рынок отелей не истоптан агрессивными конкурентами и пока далек от насыщения



У «Русских отелей» уже есть партнер для управления одним из отелей создаваемой сети — южноафриканская компания Protea Hotels, но пока до конца не определена география гостиниц. Глава департамента по контролю, эксплуатации и развитию гостиничного бизнеса «Русских отелей» **Андрей Механиков** на сегодня уверен только в строительстве объектов в Екатеринбурге и Новосибирске — и там и там процесс находится на этапе проектирования и сбора разрешительной документации. «В успехе проекта мы не сомневаемся, — говорит он. — Нехватка гостиничных мест повсеместна: от Калининграда до Владивостока».

Битва за Москву

В прошлом году столицу посетили почти 2,5 млн туристов, и эту цифру за пять лет чиновники мэрии надеются удвоить. Московское правительство планирует к 2010 году увеличить число гостиничных мест с нынешних 65 тыс. до 200 тыс., уделяя при этом особое внимание отелям средней ценовой категории. Действующие трехзвездные гостиницы столицы (27 тыс. номеров) при 70% среднегодовой заполняемости уже сегодня формируют заманчивый рынок емкостью \$700 млн.

По данным IMES Consulting, на долю двух- и трехзвездных отелей приходится почти половина столич-

ного рынка. Проблема в том, что условия в подавляющем большинстве таких гостиниц, какой бы класс им ни присвоила российская аттестационная система, имеют мало общего с мировыми стандартами. Впрочем, желающих цивилизовать трехзвездный сектор за счет капитала и предпринимательской энергии совсем немного. Старший вице-президент Jones Lang LaSalle **Марина Усенко** обращает внимание на международную практику: стоимость земли в общих расходах на гостиничный проект редко превышает 15–20%. «В Москве у некоторых инвесторов она доходит до 50%, — отмечает эксперт. — Неудивительно, что столичный номерной фонд увеличивается так медленно, в среднем на 7–8% в год».

Привлекать инвесторов к постройке новых гостиниц московские власти пытаются через открытые конкурсы на землю. Так, под строительство отелей уровня «три звезды» выделено более полусотни участков. «Практически все предлагаемые адреса удалены от центра и экономически малоперспективны для этого сегмента», — уверен **Игорь Лаврик**, возглавляющий компанию «Стабильная линия» (от участия в недавнем таком конкурсе она отказалась).

«Стабильная линия» рассчитывает создать в Москве сеть из восьми-десяти отелей категории «три звезды» с ценой размещения в стандартном номере

Всегда на связи — всегда при деньгах

С кредитной картой МегаФон-Ситибанк

Для Вас важно всегда быть на связи и иметь под рукой надежный финансовый резерв? Тогда Вам нужна кредитная карта МегаФон-Ситибанк! С её появлением в Вашей жизни многое изменится к лучшему.

Преимущества кредитной карты МегаФон-Ситибанк:

Вы всегда на связи!

- При подключении бесплатной услуги «Автоматическое пополнение счета» Ваш лицевой счет в сети «МегаФон-Москва» автоматически пополняется с кредитной карты МегаФон-Ситибанк.

Бонусы

- 1% от суммы каждой покупки по карте поступает на Ваш бонусный счет в сети «МегаФон-Москва» для оплаты мобильной связи
- бонус 2% от суммы платежей за мобильную связь при оплате с помощью услуги «Автоматическое пополнение счета»
- бонус 5% на услуги связи в рамках программы «МегаФон-Бонус»

Удобный кредит

- Возобновляемая кредитная линия до 160 000 рублей со ставкой 0% на срок до 50 дней!*

Выгодные покупки

- Возможность оплачивать крупные покупки в рассрочку до 3-х лет равными платежами по сниженной процентной ставке

Скидки и специальные предложения

- Скидки в ведущих торговых сетях, авиакомпаниях, туристических агентствах и гостиницах по всему миру



Новые возможности

С помощью кредитной карты МегаФон-Ситибанк Вы можете совершать любые покупки, посещать рестораны, бронировать и оплачивать гостиницы, авиабилеты, аренду автомобилей в любой точке мира, везде, где Вы увидите логотип MasterCard.

Получить кредитную карту МегаФон-Ситибанк легко и удобно: для этого Вам не нужно вносить собственные средства, предоставлять залог и поручительства. Кроме того, Вы можете одновременно получить до 350 бонусных минут исходящей локальной связи при получении кредитной карты и подключении услуги «Автоматическое пополнение счета».

Обязательные условия:

- Возраст от 22 лет.
- Постоянное проживание в Москве или Московской области.
- Ежемесячный доход от 9 000 рублей.

Звоните сейчас 725 26 26

www.citibankcards.ru

На правах рекламы

* Если задолженность не будет погашена в полном объеме в срок, указанный в выписке, то проценты начисляются на сумму задолженности с момента ее возникновения в соответствии с тарифами Ситибанка.

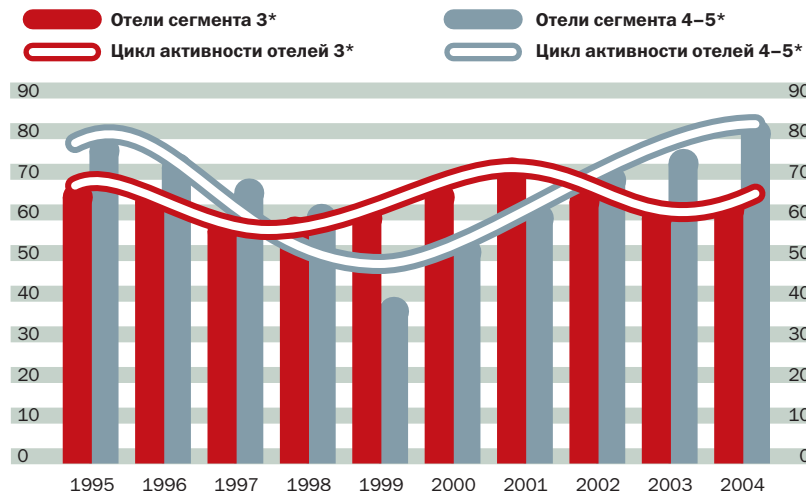
Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка. Все условия соответствующего договора опубликованы на сайте www.citibank.ru.

«Если брать с каждого инвестора, обещавшего построить гостиничную сеть в России, по \$100, денег бы хватило на приличный отель»

ДИНАМИКА СРЕДНЕГОДОВОЙ ЗАГРУЗКИ МОСКОВСКИХ ГОСТИНИЦ

%

Источник: www.stab-line.ru



120 евро в сутки. По замыслу инвестора половина отелей, которые планируется открыть в историческом центре, внешне должны воспроизвести утраченные памятники архитектуры. Восстановительные работы финансово обременительны для инвестора, поэтому во многих странах их частично субсидирует государство. Однако Игорь Лаврик утверждает, что столичные власти, которые пекут документы о развитии сети малых трехзвездных гостиниц как блины, реально почти ничего не делают для их появления.

Первая гостиница «Стабильной линии» на 28 номеров, расположенная в 130 метрах от Кремля, должна была открыться в декабре прошлого года. Теперь компания надеется сдать объект к концу 2005-го. Годовая задержка, а также двойное удорожание строительства (с \$1,2 тыс. до \$2,3 тыс. за квадратный метр) во многом связаны с изнурительными согласованиями, столь типичными для Москвы. После общения с Мосгазом, Мосгортеплом и Мосгорканализацией инвестор отправил в корзину свои первоначальные расчеты по вложениям и окупаемости отеля.

Парадокс, но инвестиции в доступные отели сопряжены с самыми высокими рисками именно там, где проблема с нехваткой гостиниц стоит наиболее остро.

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 представят 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 брэндов
- Кредитование физических лиц – новые реалии
- Продвижение банковских продуктов: взгляд экспертов

Стоимость 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 (раздел «Семинары»)

Организаторы

Секрет Фирмы



Информационные спонсоры



MFD.RU



После общения с Мосгазом, Мосгортеплом и Мосгорканализацией инвестор отправил в корзину свои первоначальные расчеты по вложениям и окупаемости отеля



Подальше от центра

Дорогая земля и методы работы столичной бюрократии — повод обратить внимание на растущие гостиничные рынки в региональных центрах. Строить и реконструировать там трехзвездные гостиницы **Марина Смирнова**, замдиректора по маркетингу Hotel Consulting and Development Group, считает сегодня более выгодным делом. «В советское время в городах с населением около миллиона человек было в среднем по двадцать гостиниц, — рассказывает она. — В 1990-х годах часть из них закрылась, и продолжали действовать где-то около десятка. Физически и морально эти гостиницы давно устарели и через год-два уйдут с рынка — слишком они изношены. Следовательно, выстраивать гостиничную инфраструктуру нужно едва ли не с нуля».

«Хронический дефицит отелей типичен для всего российского рынка, — говорит Марина Усенко. — Особенно это касается гостиниц „три-три с половиной звезды“ в ценовом диапазоне \$40 — 120». Это мнение разделяют и в IMES Consulting: не так давно международная исследовательская компания завершила масштабное исследование состояния гостиничной инфраструктуры примерно в 30 крупнейших российских городах. Гендиректор московского офиса IMES Consulting **Джеффри Смит** видит в нише гостиниц эконом-класса огромный, но в основном нерализованный потенциал.

Спрос на отели среднего класса в некоторых регионах России стимулирует внутренний и въездной туризм. Так, московские девелоперы осваивают гостиничный рынок в самом западном регионе страны — Калининградской области. Большой и давний энтузиазм у инвесторов вызывают города Золотого кольца. Компания «Владинвесттур» в ближайшие два года намерена построить на популярных маршрутах сеть отелей на сто и более мест — инвестор, будучи крупнейшим туроператором на этом рынке, не сомневается в высокой заполняемости гостиниц (см. с. 33/2004).

Вместе с деловой активностью растет потребность в качественных и недорогих гостиницах в таких региональных центрах, как Новосибирск, Екатеринбург или Пермь. В той же Перми, например, по данным исследования AMAKS grand hotels, с 1999-го по 2004 год ежегодный рост потребителей гостиничных услуг составил более 14%. При этом недостаток предложения отелей уровня «три-четыре звезды» за прошлый год — более 66 тыс., а по прогнозу на этот — 73 тыс. человеко-дней.

АМАКС сегодня управляет 16 гостиницами в Перми, Костроме, Воронеже, Великом Новгороде, Казани, Ростове-на-Дону и других российских городах. Всего за полтора года инвестор, имя которого не называется, сформировал крупнейшую национальную гостиничную сеть (подробнее см. на стр. 21).

Инвестиции в хороший отель среднего класса на сотню номеров в типичном региональном центре России Джеффри Смит оценивает в \$5,5 млн (см. таблицу на стр. 20). Это примерно совпадает с расчетами Марины Усенко — \$100 млн за сеть из 20 гостиниц.

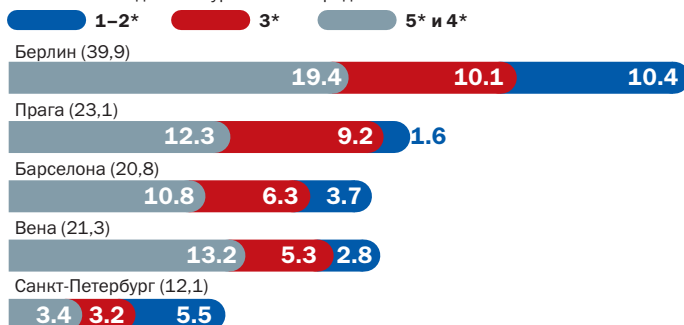
Умеющим ждать

Конечно, гостиничный девелопмент требует терпения и «длинных» денег. Так, **Юрий Кардаков**, испол-

В ЧЕМ НОМЕРНОЙ ФОНД САНКТ-ПЕТЕРБУРГА УСТУПАЕТ ЕВРОПЕЙСКОМУ

ТЫС.
КОМНАТ

Источник: The Boston Consulting Group; использованы данные турагентств городов за 2003 г.



Санкт-Петербургский государственный университет
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

International EXECUTIVE MBA

Уникальная международная программа
в партнерстве с ведущими
европейскими бизнес-школами

Приглашаем на презентации программы
8 июня
Санкт-Петербург, Волховский пер, 3, в 19.00

www.som.pu.ru (812) 323-8444 (812) 323-8448

«Поймите, сейчас слишком много шальных денег. А дополнительные конкуренты нам здесь ни к чему»



Александр СЕМЕНОВ,
генеральный директор
компании «Гарантпост»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Деньги, вкладываемые в такой бизнес, всегда длинные»

— Бизнес приходит в ту сферу, которая либо является эффективной, либо с большой вероятностью станет такой в обозримом будущем. Потенциально гостиничный бизнес может быть интересен и прибылен, и многочисленные примеры это доказывают. Просто необходимо учитывать, что деньги, вкладываемые в такой бизнес, всегда длинные. А в России подобные вложения сопряжены с рисками и зачастую практикуются в строго определенных случаях.

К нам достаточно быстро пришли сетевые отели высокого уровня, причем именно в Москву. На них всегда и везде будет спрос. Отдача от таких вложений легко просчитывается, поскольку абсолютно очевидны цены и аудитория в подобных отелях. В регионах же средства вкладываются в основном в расчете на иностранцев и лишь в давно раскрученные места. Это можно классифицировать как индивидуальные проекты.

А вот гостиницы среднего ценового сегмента требуют вложений не намного меньших, а возврат вложений происходит гораздо дольше. И здесь надо быть уверенными в политике государства в социальной области, в области туризма, в развитии инфраструктуры и т. д. Частному инвестору такой прогноз и риски вряд ли под силу. Необходимо аккумулировать свободные средства под проект, находящийся под контролем госструктур. Необходима также единая политика в области гостеприимства на региональном уровне. Тогда, возможно, у нас появятся собственные сети отелей по России. Ведь командировки для сотрудников многих компаний давно стали нормой жизни. Да и поощрение и развитие внутреннего туризма может стать интересной сферой вложения инвестиций для многих предпринимателей.

В Москве давно ощущается недостаток гостиниц среднего уровня, готовых принять большое количество гостей и обеспечить проведение корпоративных мероприятий с большим числом участников. Мы сами регулярно сталкиваемся с такой проблемой, когда пытаемся организовать съезды наших региональных представителей. С каждым годом ситуация становится все хуже, так как из-за малого количества предложений конкуренция не так сильна, что накладывает отпечаток на уровень сервиса. В результате мы серьезно рассматриваем вопрос о проведении наших больших мероприятий не в Москве.

нительный директор «БалканСтар сервис» (компания, управляющей четырехзвездным отелем на 120 номеров в Ярославле), заявил **СФ** о сроке окупаемости проекта 11–12 лет. То же ожидается и от сети гостиниц в городах Ярославской области, возводимых ДИПСом Москвы и передаваемых в управление «дочке» АФК «Система» Intourist Hotels Group. Однако сроки окупаемости отеля, работающего в среднем сегменте рынка, могут быть значительно короче.

«Чем выше звездность, чем дольше отбиваются деньги», — говорит глава Heliopark Hotel Management **Сергей Колесников**. Он убежден: при грамотном позиционировании, удачном размещении и квалифицированном менеджменте отель категории «три-три с половиной звезды» вполне способен вернуть инвестору вложения в течение пяти лет (то есть работать с нормой рентабельности 20%). На такой срок рассчитывает и **Владимир Шаров**, генеральный директор компании «Владинвесттур». Руководитель же другой, уже работающей сети гостиниц вообще воздержался от конкретных комментариев, аргументируя это тем, что ему не хотелось бы искушать потенциальных инвесторов. «Поймите, сейчас слишком много шальных денег. А дополнительные конкуренты нам здесь ни к чему», — откровенно объяснил он. **СФ**

ИНВЕСТИБЮДЖЕТ ОТЕЛЯ ЭКОНОМ-КЛАССА В РЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ РОССИИ

РАСХОДЫ, \$ В ГОД	
ЗЕМЛЯ (НЕ БОЛЕЕ 0,4 ГА) И НАЛОГИ	220 000
ПРОЕКТ И СТРОИТЕЛЬСТВО	3 850 000
ОБОРУДОВАНИЕ И МОНТАЖ	852 500
РАСХОДЫ НА ПОДГОТОВКУ К ОТКРЫТИЮ	165 000
ВЫПЛАТЫ ПО КРЕДИТУ	137 500
УСЛУГИ ЮРИСТОВ, КОНСУЛЬТАНТОВ И ПРОЧ.	55 000
ФОНД НЕПРЕДВИДЕННЫХ РАСХОДОВ	220 000
ВСЕГО	5 500 000
ИСТОЧНИК: IMES CONSULTING (RUS)	

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ОТЕЛЯ ЭКОНОМ-КЛАССА (ЗАПАДНЫЙ ВАРИАНТ)

ПАРАМЕТРЫ	
ВСЕГО НОМЕРОВ	100
КОЛИЧЕСТВО ПРОДАННЫХ НОМЕРОВ ЗА ГОД	23 725
ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ	65%
СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ СУТОЧНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ (ЗА НОМЕР)	\$58
ДОХОДЫ, РАСХОДЫ, ПРИБЫЛЬ, \$ В ГОД	
СДАЧА НОМЕРОВ	1 376 050
ЕДА И НАПИТКИ	161 888
ПРОЧЕЕ	80 944
ВСЕГО	1 618 882
РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ В ВЫРУЧКЕ	325 000
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ, МАРКЕТИНГ, СОДЕРЖАНИЕ ОБЪЕКТА, РАСХОДЫ НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЮ И ПРОЧ.	330 000
ОБЩИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	655 000
ВАЛОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	963 882
РЕЗЕРВ НА ОБОРУДОВАНИЕ	15 000
НАЛОГ НА СОБСТВЕННОСТЬ И СТРАХОВАНИЕ	8000
EBITDA	940 882
ИСТОЧНИК: IMES CONSULTING (RUS)	

Тихая сеть

В то время как другие инвесторы заявляют о грандиозных планах строительства в России десятков гостиниц, сеть AMAKS grand hotels, известная даже не всем аналитикам рынка, за полтора года без лишнего шума купила 16 отелей эконом-класса в тринадцати российских городах.

— Текст: Евгений КАРАСЮК

Генеральный директор управляющей компании AMAKS grand hotels **Алексей Мокеев** говорит, что в гостиничное направление уже вложено около \$25 млн — и это не считая затрат на покупку объектов средним размером от ста номеров. В ближайшем будущем планируется инвестировать в отели еще \$25 млн. Через два года количество гостиниц сети может увеличиться до 30 — учитывая интерес инвестора к курортно-санаторному направлению. Сегодня в AMAKS свою долю на рынке российских гостиничных сетей оценивают в 42%. Данные об обороте и другую финансовую информацию Алексей Мокеев не раскрывает, предпочитая не называть и компанию-инвестора.

Первой в конце 2003 года была куплена пермская гостиница «Турист». С тех пор сеть AMAKS стремительно расширяется, охватывая все новые города: Казань, Воронеж, Ростов-на-Дону, Тамбов, Уфу, Белгород и другие. «Качественных гостиниц сегодня не хватает в любом российском городе с населением от 100 тыс. человек», — отмечает директор по развитию сети **Екатерина Гаранина**. Примерно половина управляемых AMAKS гостиниц в советское время находились в ведении Российского республиканского совета по туризму и экскурсиям, переименованного позже в Российскую ассоциацию социального туризма. Очевидно, близость инвестора к этой организации ускоряет процесс приобретения отелей (за исключением двух гостиниц с долевым участием, ему везде принадлежат контрольные пакеты).

Все объекты под управлением AMAKS реконструируются. Процесс разбивается на несколько коротких этапов, что позволяет не закрывать гостиницы на ремонт. Большая часть работ происходит вне стен отелей, чтобы до предела сократить операции, связанные с беспокойством для постояльцев. В интерьерах компания использует национальные мотивы. Так, в отеле «Золотое кольцо» (Владимир) холл оформлен с намеком на сводчатый православный храм. В гостиницах сети организованы небольшие



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Долю своей сети на рынке гендиректор УК AMAKS grand hotels Алексей Мокеев оценивает в 42% и считает это только началом

часовни, а в ресторанах — шведский стол с блюдами русской кухни.

О классе отелей в управляющей компании говорят так: «Честные „три звезды“, без изысков, но не идущие ни в какое сравнение с ширпотребом постсоветских гостиниц». Повышая сервисную планку, AMAKS одновременно придерживается довольно агрессивной маркетинговой и ценовой стратегии. Отели-одиночкам тяжело конкурировать с сетью — у нее себестоимость услуг всегда будет ниже. Сутки, проведенные в отелях AMAKS, в среднем обходятся клиентам чуть дешевле \$50. Однако гости отелей также охотно тратят деньги на еду и развлечения. По словам Алексея Мокеева, дополнительные услуги могут приносить в этом бизнесе до 40% прибыли.

Около года назад инвестор учредил туристическую компанию «Новотур», которая специализируется на внутреннем и въездном туризме. Она вносит серьезный вклад в заполнение отелей сети AMAKS в городах, где пролегают популярные туристические маршруты.

Все 16 гостиниц, сменившие владельца, до сих пор сохраняют старые названия — «Валдайские зори», «Турист», «Спутник». Переводить их на сетевой брэнд AMAKS будет постепенно. «Торговая марка — это гарантия качества обслуживания», — объясняет решение не спешить с брэндингом Алексей Мокеев. — А нам еще предстоит много работать, чтобы привести каждый из наших отелей в полное соответствие с мировыми стандартами». **СФ**



До конца этого года Россия к ВТО не присоединится, несмотря на прогнозы и обещания правительства. Это недвусмысленно дали понять высокопоставленные российские чиновники. Впрочем, как признает в интервью **СФ Мишель Дәне**, генеральный секретарь Всемирной таможенной организации (WCO), которая фактически координирует торговые потоки между членами ВТО, России подобное промедление только на руку. Ведь таким образом российский бизнес получит отсрочку перед неминуемой атакой на наш рынок крупных западных компаний.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

«Коррупция обусловлена состоянием всего общества»

«Россия не хочет вступать в ВТО просто как в „клуб”»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В начале мая стало окончательно понятно, что Россия в этом году не только не присоединится к ВТО, но даже не завершит переговоры с ключевыми членами этой организации. На ваш взгляд, что мешает нашей стране войти в ВТО?

МИШЕЛЬ ДАНЕ: Присоединение к ВТО — это одно из наиболее важных, даже основополагающих событий для современной России. Именно поэтому соответствующее соглашение, над которым работают сейчас переговорщики, должно быть максимально тщательно проработано. Ведь участие в работе ВТО предполагает абсолютное соблюдение всех тех норм и правил, которые приняты в этой организации. Экономике России необходимо будет «открыться» для остальных

стран — то есть практически беспрепятственно впускать на свой рынок огромное количество компаний из-за рубежа. А до этого властям следует очень тщательно оценить, выдержат ли вообще такую конкуренцию российские компании. Очевидно же, что если они не будут к ней подготовлены, ваш бизнес может очень серьезно пострадать — многие предприятия просто исчезнут. Кроме того, российские компании должны производить продукцию, конкурентоспособную на зарубежных рынках: автомобили, самолеты и т. д. А ваше правительство должно очень внимательно относиться ко всем этим вопросам. Россия не хочет вступать в ВТО просто как в «клуб». Это делается, чтобы поспособствовать экономическому росту страны. Этим, на мой взгляд, и объясняется такое промедление в переговорах и процессе присоединения.

«В свое время Китай приняли в ВТО довольно быстро, а сейчас практически все страны мира жалуются на безграничные объемы импорта китайского текстиля»

Всемирная таможенная организация (WCO) учреждена Конвенцией о создании Совета таможенного сотрудничества от 15 декабря 1950 г. (вступила в силу 4 ноября 1952 г.). В настоящее время организация 162 государства, в том числе все страны СНГ. Высшими органами WCO являются совет, представленный руководителями таможенных служб всех стран — членов организации, политическая комиссия и финансовый комитет. Постоянно действующий орган — секретариат WCO, расположенный в Брюсселе. WCO осуществляет разработку, внедрение и обновление международных конвенций и других правовых инструментов в области таможенного дела. В настоящее время WCO является депозитарием 16 международных таможенных конвенций, регулирующих различные направления таможенной деятельности. По поручению ВТО осуществляет технические функции по вопросам разработки методов определения таможенной стоимости и правил происхождения товаров. Россия в качестве правопреемника СССР является членом WCO с 1992 года.



СФ: А каков ваш прогноз: когда это все-таки может произойти?

МД: Честно говоря, не могу себе даже представить. Все этапы переговоров, как правило, занимают много времени, и это характерно отнюдь не только для вашей страны. Причем нередко переговоры могут заходить в тупик или приводить к самым различным последствиям. Возьмите, к примеру, Китай. В свое время это государство приняли в ВТО довольно быстро, а сейчас практически все страны мира жалуются на безграничные объемы импорта китайского текстиля. А ведь китайцы просто работают на тех условиях, которые были согласованы в рамках присоединения к ВТО. И не их вина, что другие страны не могут с ними конкурировать на должном уровне в этой сфере. Они просто этим успешно пользуются.

СФ: Как вы считаете, членство в ВТО пойдет на пользу России и ее экономике?

МД: До тех пор пока ваше правительство и многочисленные эксперты не расценят этот шаг как действительно позитивный для всей страны, Россия не должна на него идти. Стране не следует присоединяться к ВТО, пока в ней не будет создана сильная, конкурентоспособная на мировом уровне экономика. И я даже не знаю, сколько времени должно понадобится для этого России — год, два, пять.

СФ: Приведет ли это присоединение к реальному снижению таможенных барьеров и облегчению торговых отношений между Россией и другими странами?

МД: В этом я уверен. Ведь мир сейчас просто пронизан идеями глобализации и открыт для всех рынков. И интегрирование в это пространство неминуемо приведет к сокращению таможенных платежей и активизации торговых операций, которым не грозит быть в будущем сорванными в результате недобросовестной конкуренции.

«Коррупция всегда существует в двух ипостасях»

СФ: За российскими таможенниками с давних пор закрепился устойчивый имидж коррупционеров. Как бы вы оценили нынешнее состояние нашей Федеральной таможенной службы в этом плане — наметились ли какие-либо сдвиги?

МД: Любая коррупция всегда существует как бы в двух ипостасях: она живет и в самом человеке, и в окружающем его пространстве. Именно поэтому категорически нельзя говорить, что только таможенники являются коррупционерами или что они коррумпированы больше других чиновников. Когда же, ко всему прочему, государственная власть в стране фактически только формируется, необходимо сделать так, чтобы чиновники были наименее уязвимы для внешнего влияния. Нужно добиться того, чтобы они не обогащались за счет своей должности, а просто получали за труд достойную компенсацию.

Уверю вас, правительства всех стран мира так или иначе постоянно ведут борьбу с коррупцией в

«Пока ваше правительство и многочисленные эксперты не расценят вступление в ВТО как позитивный для всей страны шаг, Россия не должна на него идти»



рядах своих чиновников. И как, кстати, рассказал в рамках круглого стола («Таможенная служба России: партнерские отношения „таможня—бизнес“», организованного Московской международной бизнес-ассоциацией.— **СФ**) глава ФТС России Александр Жерихов, ваша страна не исключение. Так, недавно президент Путин подписал указ об увеличении зарплат российских таможенников практически в два раза. Это, безусловно, не снимает проблемы, но является реальным шагом на пути к ее решению. А когда в работе вашей таможенной системы будут активно задействованы еще и информационные технологии, вот увидите, уровень коррупции снизится еще больше. У коррупционеров просто будет гораздо меньше возможностей — их заменят компьютеры.

Мы, наверное, уже лет двадцать говорим об этой проблеме с руководителями таможен во всех странах мира. Но прогресс в этом направлении всегда идет достаточно медленно, поскольку в первую очередь коррупция обусловлена состоянием всего общества. **СФ:** Наши чиновники постоянно говорят, что бизнесменам необходимо активнее задействовать в работе с госорганами и в частности с таможней. Однако примеров реального сотрудничества бизнеса и власти по-прежнему очень мало. Каким образом вы добиваетесь этого взаимодействия в других странах?

МД: Как правило, это взаимодействие принимает вид консультаций между таможенниками и бизнесменами. Действительно, всегда удается добиться гораздо более высоких результатов, если получается убедить руководство компаний в том, что им это сотрудничество пойдет только на пользу. При этом, на мой взгляд, не вполне естественно, чтобы представители государственного и частного сектора работали в неразрывной связке: между ними всегда должны быть установлены четкие законодательные границы, чтобы не возникало конфликта интересов. И только когда будут отлажены такие связи, тогда и можно совместно работать по конкретным проектам. Во многих странах, особенно членах ЕС, деловые связи между компаниями нарабатывались годами и даже веками. Поэтому в этих странах мы используем специальные, практически персонализированные схемы. К примеру, в зависимости от того, как работают те или иные французские компании, насколько регулярно и правильно они платят налоги, что они производят, как перевозят и кому продают свои товары, мы регулируем таможенное законодательство Франции, разрабатывая для них специальные процедуры. Таким образом, постепенно эта персонификация распространяется по всей стране. Сегодня 40% внешнеторговых операций во Франции персонифицированы и упрощены.

СФ: Как можно было бы катализировать подобную кооперацию в России?



МД: Очевидно, что одних усилий властей или таких организаций, как наша, явно недостаточно. Необходимо, чтобы какая-нибудь, желательно крупная, компания сама выразила готовность идти навстречу и создать совместный проект с таможней, который бы за-

работал и начал давать его участникам определенные преимущества, подавая тем самым пример остальным бизнесменам.

«Расцвет контрафакта — одно из последствий глобализации»

СФ: В России чрезвычайно актуальна проблема «серого» импорта. Огромное число компаний получают товары по «серым» схемам для ухода от уплаты пошлин. Как решают эту проблему власти за рубежом и какие средства борьбы стоит использовать в нашей стране?

МД: Россия — это гигантская страна с огромной протяженностью границ и соседями, которых выбирать не приходится. И предполагать, что эту границу нельзя тем или иным образом нарушить, было бы просто глупой иллюзией. Необходимо иметь соответствующие группы специалистов, подготовленных для борьбы с этими нарушениями. И в случае выявления фактов «серого» импорта или, того хуже, контрабанды наказание должно быть максимально суровым, чтобы такие санкции стали уроком и для других. Так, французское законодательство в случае совершения таможенного правонарушения — скажем, неуплаты сборов — предусмат-



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 отправок
- разумные тарифы
- «горячая линия» по всем вопросам оказания услуги

Информация и вызов курьера: (095) 744 55 44
www.russianpost.ru, раздел «Экспресс-почта «EMS Почта России»

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



разговор номера

«Когда в работе вашей таможенной системы будут активно задействованы еще и информационные технологии, вот увидите, уровень коррупции снизится еще больше»



Мишель Дана родился 13 июня 1941 года в городе Оран (Алжир). Окончил факультет права Парижского университета. Является кавалером ордена Почетного Легиона. С 1963 года Дана начал службу в таможенных органах Франции. В 1982 году он возглавил комитет по борьбе с контрабандой Всемирной таможенной организации (WCO). С 1987 по 1992 годы занимал должности директора департамента информации и связи генеральной дирекции, заместителя главы делегации совета WCO, главы политкомиссии WCO, а также возглавлял финансовый комитет WCO. В 1992 году он становится заместителем директора по связям с Таможенным союзом и международному сотрудничеству генеральной дирекции таможни и косвенных налогов Франции. С 1999 года Дана занимает пост генерального секретаря WCO.

ривает, что нарушителю не только придется заплатить все сполна, его еще и серьезно оштрафуют. В ряде случаев штраф может составить 400 — 500% от суммы сборов. То есть люди заведомо знают, чем они рискуют, и редко отваживаются идти на нарушения.

СФ: По расчетам вашей организации, в 2004 году на долю подделок пришлось 5–7% мирового объема розничных продаж, что составило более \$512 млрд. Как можно бороться с такими огромными оборотами на мировом уровне, ведь индустрия поддельных товаров процветает, по существу, благодаря процессу глобализации?

МД: Это колоссальная проблема, которая существует уже 20 — 30 лет. Расцвет контрафакта — действительно одно из негативных последствий глобализации, поскольку благодаря ей производство подделок все более активно распространяется по всему миру и на все более законных условиях. Поэтому с каждым годом с этим явлением все сложнее бороться. При этом в настоящее время подделки массово производятся уже во всех секторах экономики и даже могут приводить к гибели людей, если, к примеру, речь идет о лекарствах. В рамках борьбы с этим явлением такие структуры, как наша, могут формировать глобальное видение ситуации, разрабатывать концепции противостояния контрафакту и предлагать комплекс технических приемов реше-

ния проблемы. В случае же одобрения той или иной концепции мы непосредственно участвуем в проведении конкретных контр-операций вместе с властями стран, заинтересованных в борьбе с контрафактной продукцией. Так, к примеру, при нашем участии был разработан рентгеновский аппарат, с помощью которого в грузовом контейнере можно обнаружить контрафакт.

Можно бороться с этим явлением и на межправительственном уровне. К примеру, представьте себе, что Россия заключила договор с США или Японией, чтобы улучшить товарооборот и сократить таможенные пошлины между этими странами. И в него следует обязательно включить положение, согласно которому россияне обязуются бороться с контрафактом на своей территории. Если же вы этого не делаете — договор расторгается. Иными словами, действия в рамках этой борьбы должны быть решительными и комплексными.

СФ: США, к слову, пока даже не может договориться с Россией о прекращении производства и распространения у нас пиратской аудио- и видеопродукции. Из-за этого Соединенные Штаты, кстати, и не соглашаются на присоединение нашей страны к ВТО...

МД: Российским властям нужно просто понять, что это прежде всего промышленное производство плохой продукции и только от них фактически зависит его прекращение, и вести беспощадную борьбу с пиратами. Но добиться этого, безусловно, нелегко. Ведь пока еще нет даже инструментария для того, чтобы предотвратить запуск контрафактного производства. К примеру, вы глава компании по производству рубашек. В Китае их производить гораздо дешевле в силу ряда факторов, и вы заказываете местному предприятию выпуск 100 тысяч ваших рубашек. Но ведь завод находится в Китае, и вы отсюда никогда не сможете в точности узнать, сколько именно рубашек по вашему образцу и под вашим брэндом он произвел. Может быть, 200 тысяч или 500 тысяч, которые впоследствии окажутся на рынке контрафакта. И пока ничего поделаться нельзя — это все издержки глобализации. **СФ**

MNOgoRU

MAS Events®
представляют

Конференция

12 июля, Москва

"Современные технологии привлечения клиентов для FMCG-компаний"

В ходе конференции планируется обсудить новые технологии привлечения клиентов для компаний-производителей и выявить наиболее эффективные методы удержания потребителей

На конференции будут рассмотрены следующие вопросы:

- Проведение различных акций по стимулированию сбыта для компаний-производителей
- Нестандартные промо-акции
- Внедрение постоянной поощрительной программы для покупателей
- Как организовать программу лояльности «Бонус inside»
- Исследование эффективности программ лояльности

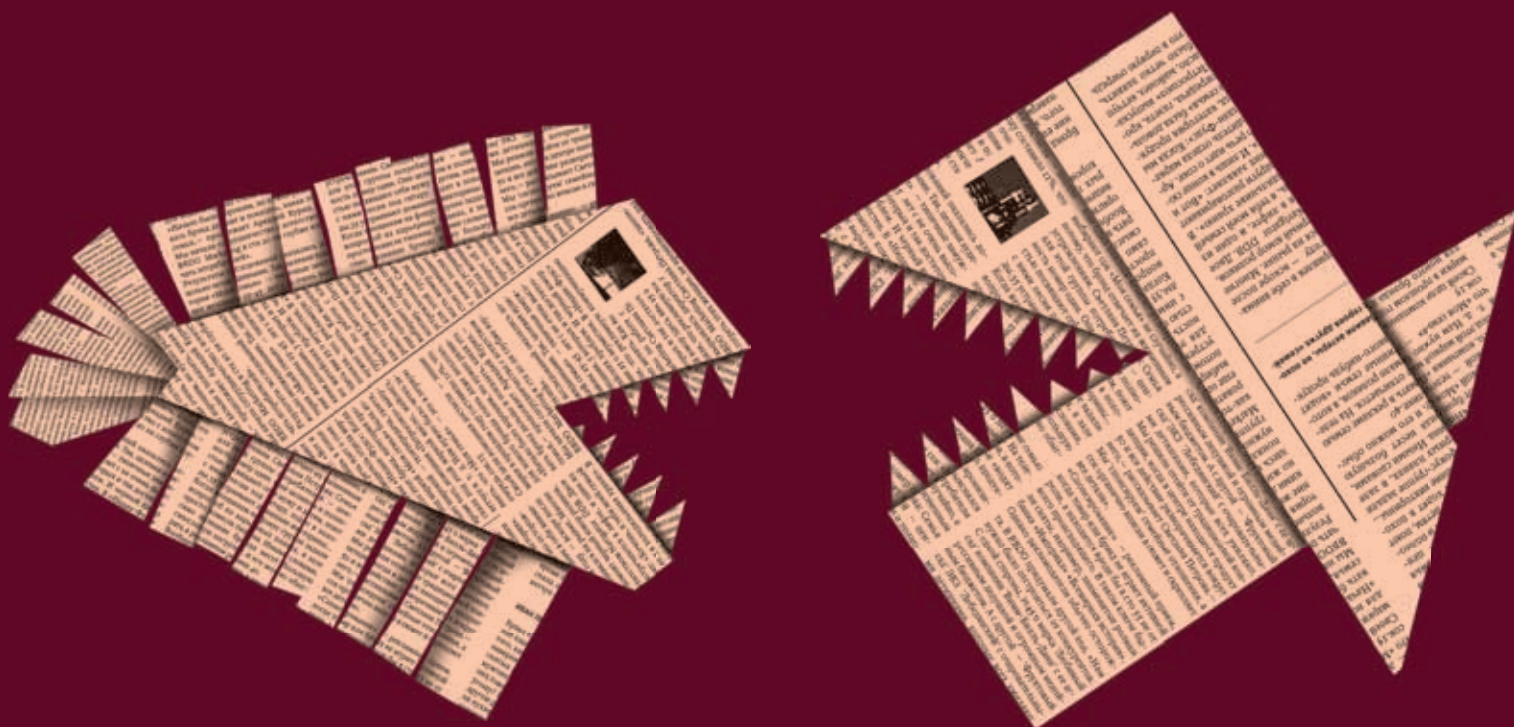
Участники конференции:

Директора по маркетингу, управляющие менеджеры компаний-производителей, представители рекламных и BTL-агентств, операторы программ лояльности и многие другие, заинтересованные в проблеме привлечения и удержания клиентов.

Стоимость участия: 220\$ (без учета НДС)

Регистрация и дополнительная информация:
(095) 135-03-84, <mailto:spiring@masevents.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

Предложение действительно только для Москвы

бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



Российскую руду пустят по миру

Владельцы Михайловского горно-обогатительного комбината Алишер Усманов и Василий Анисимов хотят на его базе создать Евразийскую горно-металлургическую компанию.

Свое предложение предприниматели уже направили в правительства России, Украины и Казахстана. Речь идет об объединении активов, находящихся на территориях этих государств: Михайловского и Лебединского ГОКов, казахстанского Соколовско-Сарбайского ГПО и украинских Южного и Ингулецкого ГОКов. По подсчетам партнеров, такая компания могла бы стать четвертой в мире (после крупнейших международных гигантов CVRD, BHP Billiton и Rio Tinto) компаний с объемом добычи руды в 78 млн тонн в год и капитализацией в \$10–12 млрд.

Алишер Усманов (на фото) и Василий Анисимов ранее уже задумывали создать вертикально интегрированный холдинг на базе восьмого по величине российского производителя стали «Уральская сталь», к которому, помимо других производств, должно было присоединиться и второе железорудное предприятие в России — Михайловский ГОК. Однако теперь бизнесмены решили, что выгоднее заняться сырьем для меткомбинатов: мировые цены на сталь падают, а на руду, наоборот, растут. Впрочем, для этого предпринимателям еще нужно будет получить согласие правительств.

Управляющий директор AG Capital Александр Агибалов считает, что эта идея вполне может быть поддержана российскими властями, так как они заинтересованы в создании корпорации, конкурентоспособной не только на внутреннем, но и на международном рынке. «Проблему же монополизации ресурсов и регулирования ценовой политики государства могло бы решить, передав антимонопольным органам больше полномочий, однако пока об этом ничего не слышно», — добавляет Агибалов.

«Нефтяной» возглавил чиновник

Новую команду банка «Нефтяной» возглавит бывший первый замгендиректора Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) Марина Чекурова. Владельцы «Нефтяного» считают, что ее опыт поможет в репозиционировании банка.

ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЯ Чекурова шесть лет являлась первым замом гендиректора АРКО и никогда не работала в коммерческих структурах. Сейчас ее кандидатура на посту председателя правления «Нефтяного» согласовывается с ЦБ. В начале этого года из «Нефтяного» ушли несколько топ-менеджеров во главе с председателем правления Яной Макаровой. Их уход объяснялся несовпадением взглядов на концепцию развития банка со взглядами новой командой управленцев. По словам пресс-секретаря «Нефтяного» Анны Ярцевой, бизнес банка в течение некоторого времени стагнировал, что привело к утрате ряда позиций на рынке за последние год-полтора. Акционеры приняли ряд попыток оптимизации бизнеса, в том числе пригласили новых топов. Опыт работы Чекуровой в АРКО, ее деловая репутация, по мнению акционеров банка, позволят в кратчайшие сроки сплотить команду. А как сообщила СФ сама Чекурова, она приняла предложение «Нефтяного», так как ей интересно сменить свое амплуа и пройти путь репозиционирования банка.

Главе Росавиации компенсируют отставку

Гендиректор авиакомпании «Аэрофлот» Валерий Окулов предложил главе Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация) Николаю Шипилю должность своего первого заместителя.

СНИЖЕНИЕ По неофициальным данным, на уходе Николая Шипиля (на фото) из Росавиации настаивают в Минтранспорта, где полагают, что нынешний руководитель Росавиации не выполняет указаний ведомства. По этой же причине эксперты практически не сомневаются в том, что предложение Валерия Окулова является своего рода компенсацией за грядущую отставку Шипиля. В пользу этой версии и тот факт, что руководящий штат «Аэрофлота» полностью укомплектован, а позиции нынешнего первого замдиректора по производственной деятельности Владимира Антонова в компании очень сильны. Таким образом, вполне возможно, что под Шипиля будет создана новая должность.

Николай Шипиль более десяти лет проработал в авиапредприятии «Пулково» и почти четыре года возглавлял ГТК «Россия», которая специализируется на перевозках высших должностных лиц государства. Главой Росавиации Шипиль стал в марте 2004 года в рамках административной реформы. Однако практически с самого начала



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ. «Ъ»

СОВЛАДЕЛЬЦЫ МИХАЙЛОВСКОГО ГОКА НАМЕРЕНЫ СОЗДАТЬ ЕВРАЗИЙСКУЮ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ | ОБНОВЛЕННУЮ КОМАНДУ БАНКА «НЕФТЯНОЙ» ВОЗГЛАВИТ ЭКС-ЗАМГЛАВЫ АРКО | ГЛАВА РОСАВИАЦИИ ПРИГЛАШЕН НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНДИРЕКТОРА «АЭРОФЛОТА» | ЗАНИМАТЬСЯ РАЗВИТИЕМ СВОБОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН БУДЕТ НОВЫЙ ПОМОЩНИК ФРАДКОВА ЮРИЙ ЖДАНОВ | БЫВШИЙ ГЛАВНЫЙ ЮРИСТ АЛРОСА ГАМЛЕТ АКОПЯН ИНИЦИИРОВАЛ УГОЛОВНОЕ ДЕЛО ПРОТИВ КОМПАНИИ | ВЛАДИМИР ПОТАНИН ПРИДУМАЛ, КАК МОЖНО ПРОДАТЬ «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ» SIEMENS



Шипиль не сработался с Игорем Левитиным, возглавившим Минтранспорта. Так что хотя главу Росавиации назначает и освобождает от должности глава правительства, Шипилю, скорее всего, придется покинуть свой пост. По некоторым данным, его увольнение с госслужбы лоббируется Минтрансом еще с прошлого года.

Фрадков нашел главного по офшорам

Председатель совета директоров крупного строительного холдинга СУ-155 Юрий Жданов назначен помощником главы правительства РФ Михаила Фрадкова.

ПОВОРОТ

Юрий Жданов (на фото), по образованию военный юрист, вернулся на госслужбу после недолгого перерыва. После сокращения штата сначала в Минэкономразвития, где он работал одним из заместителей Германа Грефа, а затем и в Государственном таможенном комитете, Жданов в прошлом году ушел в строительный бизнес. До того он всегда состоял на государственной службе, сначала в качестве преподавателя в учебных заведениях Минобороны и МВД, затем — как чиновник. Одним из первых заметных карьерных достижений Жданова стало звание генерал-лейтенанта МВД, полученное в 34 года. После этого Жданов три года работал начальником Академии МВД РФ. А в 2002 году был приглашен в Минэкономразвития. В качестве заместителя Грефа он даже подготовил широко обсуждаемый законопроект об амнистии капиталов. Впрочем, Герман Греф этот проект не поддержал, а вскоре Жданова перевели на работу в таможенную службу. Теперь же, скорее всего, именно ему предстоит реализовывать грефовские планы по строительству свободных экономических зон, ко-



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ. «Ъ»

торые, как планировалось, должны были находиться в ведении МЭРТ. Согласно этому проекту в пределах свободных экономических зон инвесторы смогут пользоваться рядом налоговых и таможенных льгот.

Гамлетовский вопрос к АЛРОСА

Обвинение в крупной растрате, совершенной топ-менеджерами АЛРОСА, которое направил в прокуратуру экс-глава правового управления компании Гамлет Акопян, грозит ей проведением внутреннего аудита всей деятельности.

ИНТРИГА

По имеющейся информации, в своем заявлении Акопян описал известные ему факты «очевидно невыгодных финансовых операций», проведенных руководством АЛРОСА. На основании этого документа прокуратура и открыла уголовное дело о растрате несколькими неназванными топ-менеджерами 153 млн рублей. Однако в самой АЛРОСА даже спустя несколько дней после заявления Моспрокуратуры о возбуждении дела не подтвердили получения от нее официального запроса. Акопян год назад уже судился с АЛРОСА. Он требовал

восстановить его в должности, утверждая, что в апреле 2004 года его против воли заставили написать заявление об уходе по собственному желанию. Однако тогда суд не удовлетворил иск 50-летнего юриста, проработавшего в компании десять лет. Теперь реализация личных амбиций обиженного сотрудника может повлечь за собой внутренний аудит всей деятельности компании.

По мнению анонимного источника в АЛРОСА, вполне можно допустить, что за очередными претензиями к компании стоят более влиятельные силы, нежели просто уволенный юрист. Однако аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина не согласна с такой точкой зрения. «Были попытки изменить структуру собственности АЛРОСА, однако федеральные органы сейчас решают эту проблему цивилизованными средствами — через допэмиссию в уставный капитал компании, — говорит Ложкина. — Кто еще может быть заинтересован в очередном конфликте вокруг крупнейшего мирового алмазодобытчика, пока сказать трудно».

Великий комбинатор

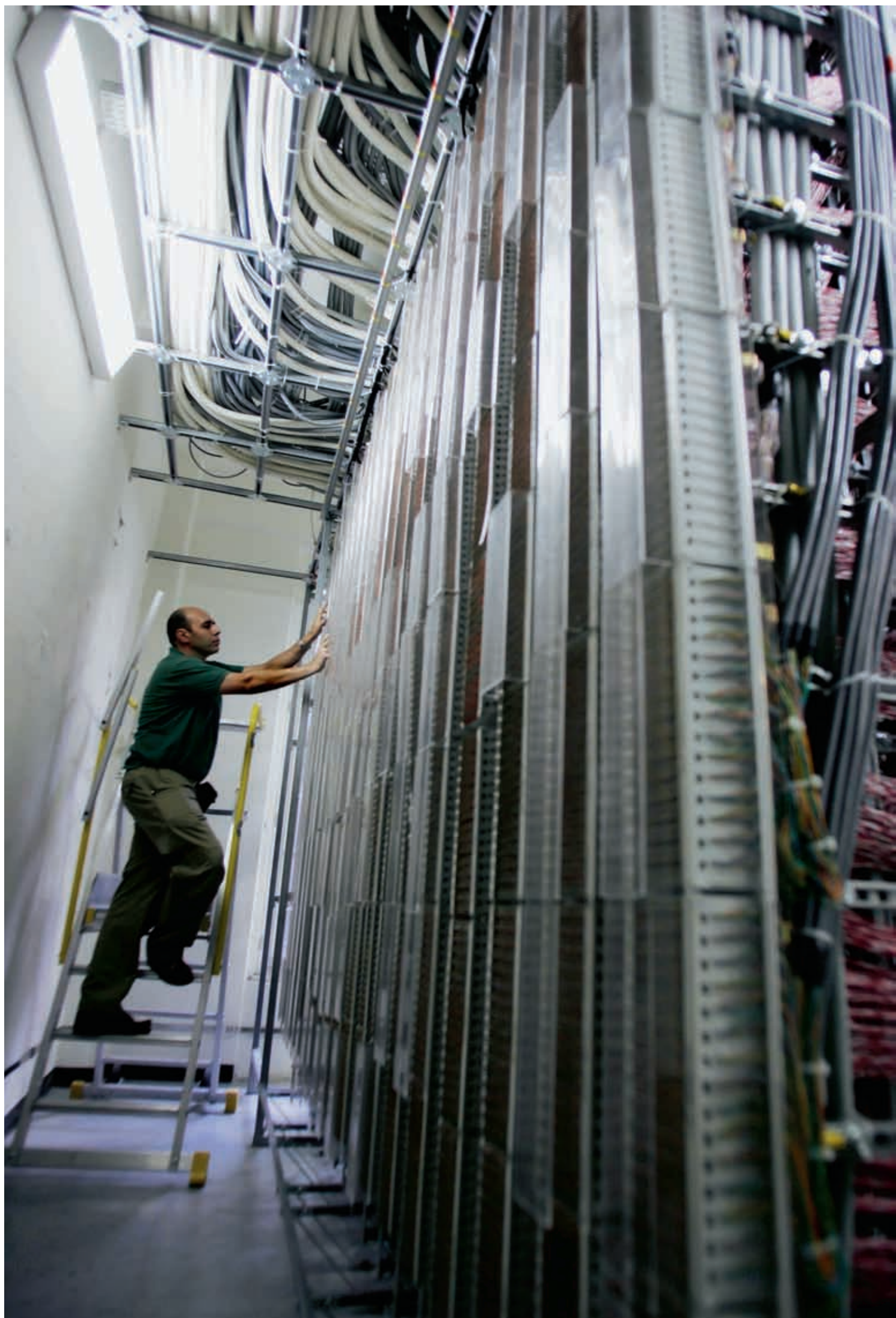
Глава «Интерроса» Владимир Потанин нашел способ продать один из своих активов — «Силловые машины» — немецкому концерну Siemens на приемлемых для государства условиях.

СХЕМА

Похоже, Владимир Потанин придумал новую схему продажи «Силловых машин» иностранному инвестору: вместо контрольного пакета акций он предложил Siemens блокирующий. И если госчиновники, не так давно окончательно запретившие продажу «Силловых машин» иностранной компании, сочтут пригодным новый вариант сделки, планы владельца «Базового элемента» Олега Дерипаски, также претендующего на этот актив, будут сорваны.

Впрочем, несмотря на такой поворот событий не исключено, что действия Потанина объясняются не столько его заинтересованностью в сделке с Siemens, сколько игрой на повышение цены компании. Дело в том, что со времени срыва сделки «Силловых машин» с ОМЗ стоимость компании неизменно ползла вниз. И если в начале 2004 года, в разгар переговоров с ОМЗ, акции «Силловых машин» стоили около 6 центов за штуку, то к январю этого года их стоимость упала до 4,5 центов. А сейчас цена одной акции компании снова составляет около 6 центов.

Кстати, эксперты не исключают и того, что Дерипаска, планирующий построить на базе «Силловых машин» крупный холдинг, сыграет на опережение и предложит Потанину больше, чем Siemens. Таким образом, по мнению аналитиков, выбор Потанина будет зависеть не только от воли Кремля, но и от того, что для него более важно: новые перспективы для «Силловых машин» с приходом Siemens или цена сделки. **СФ**



У чешского производителя телекоммуникационного оборудования Strom Telecom есть конкурентное преимущество, позволяющее ежегодно удваивать и даже утраивать обороты: к каждому клиенту инженеры Strom подходят индивидуально. До конца 2005 года 100% акций этой компании выкупит высокотехнологичное бизнес-направление АФК «Система» — концерн «Научный центр». В теории, став частью крупной корпорации, Strom рискует потерять демократичный подход к клиентам. Но участники сделки утверждают, что компания таким образом, наоборот, пытается его сохранить. — Текст: Павел КУЛИКОВ

Гибкий телеком

У ученых-лингвистов топ-менеджмент компании Strom Telecom наверняка вызвал бы симпатию. Директор по маркетингу Дмитрий Колесников владеет тремя языками, а генеральный директор и основатель Нихад Хурем разговаривает на семи языках, и надо признать, что для него это насущная необходимость. Дело в том, что в штате Strom Telecom работает тысяча человек пятнадцати национальностей, а корпоративная культура в компании такова, что рядовой инженер может в любой момент зайти к Хурему в кабинет, чтобы изложить пожелания заказчика. Чтобы сразу реагировать на них и моментально принимать решения по изменению своих продуктов, Хурему пришлось стать полиглотом.

Strom Telecom — чешский производитель телекоммуникационного оборудования, основанный че-

тырьмя выходцами из бывшей Югославии, при этом его основным рынком сбыта сегодня является Россия. Компания чем-то напоминает Совет экономической взаимопомощи в миниатюре. Только в отличие от диктаторов стран «восточного блока» сотрудников Strom Telecom объединяет не Варшавский договор, а своеобразный гибкий подход к бизнесу. Именно он помог некогда крохотной фирме достичь годового оборота более чем в \$100 млн, поглотить крупнейшего в Чехии производителя телекоммуникационного оборудования и в конечном итоге продать контрольный пакет акций концерну «Научный центр» (КНЦ) — высокотехнологичному бизнес-направлению АФК «Система».

Чешский производитель поставляет «связистам» базовые пакеты оборудования, каждый из которых

Большинство сотрудников Strom Telecom — представители самых разных славянских народностей, и характерный темперамент накладывает отпечаток на бизнес-процессы

может быть адаптирован под конкретного заказчика. Разработками оборудования занимаются 900 инженеров, большая часть которых работает в пяти офисах, разбросанных по Праге. Большинство сотрудников Strom Telecom — представители самых разных славянских народностей, и характерный темперамент накладывает отпечаток на бизнес-процессы. «Если есть идея, то продукт практически существует, — считает Дмитрий Колесников. — А когда он действительно появляется, то главное, что принципы его работы понятны, а значит, что-то можно изменить и «дотянуть» под заказчика».

Западные конкуренты Strom Telecom — а среди них есть и такие столпы телекоммуникационной индустрии, как, например, Siemens или Bell Labs — ведут дела иначе. Они вкладывают сотни миллионов долларов в исследования и, предвосхищая желания операторов связи, стремятся задавать тон на рынке. Тех, кто не хочет идти на поводу у телекоммуникационной моды, Нихад Хурем и Дмитрий Колесников считают своими потенциальными клиентами: «Мы не проводим уникальных исследований, зато для нас каждый заказчик — уникальный».

За линией фронта

История создания Strom Telecom достойна экранизации. В конце 1980-х Нихад Хурем работал в югославском производственном объединении UNIS Institute со штатом 120 тыс. человек, которое занималось электроникой и машиностроением. Хурем возглавлял сектор коммуникаций, под его началом трудились 70 сотрудников.

В 1989-м он покинул UNIS Institute и вместе с партнерами — несколькими боснийскими специалистами по телекому — основал бизнес в области разработки телекоммуникационного оборудования, зарегистрировав в Сараево компанию GRAD. Благодаря богатому опыту и связям, полученным в UNIS, бизнес Хурема динамично развивался в течение трех лет, подпитываясь небольшими заказами. Первый по-настоящему крупный контракт на сумму \$1 млн Хурем подписал 2 сентября 1992 года, но четыре дня спустя в Югославии началась гражданская война, а еще через два месяца Сараево превратилось в арену боевых действий.

Компания Strom Telecom была основана в 1993 году в Чехии боснийским специалистом в области телекоммуникационного оборудования Нихадом Хуремом совместно с несколькими партнерами. В настоящее время 70% акций компании принадлежат ОАО «Концерн „Научный центр“» (КНЦ), входящему в АФК «Система». В 2005 году КНЦ станет владельцем 100% акций Strom Telecom.

Компания продвигает три линейки продуктов: цифровые коммутаторы Medio, систему поддержки деятельности операторов Foris и решения для сетей связи следующего поколения (NGN) под маркой Agnes. Strom Telecom производит 80% своего оборудования на дочернем предприятии Tesla Tec в Вотице, а оставшиеся 20% — на заводе «Медиател» в Зеленограде. В штате компании порядка 1 тыс. человек. Оборот Strom Telecom в 2005 году преодолел отметку \$100 млн, 60% заказов приходится на телекомы АФК «Система».



Бывший югославский беженец Нихад Хурем русский выучил только за то, что на нем разговаривают в АФК «Система»

Хурем спешно отправил семью в Германию и позже собирался эмигрировать сам, но местные власти ему воспрепятствовали. Лишь расставшись практически со всем личным имуществом и активами компании, Хурем смог выехать в Прагу и уже затем обзавестись необходимой документацией, позволяющей легально жить в Германии вместе с семьей.

В идее развивать свой собственный бизнес в сфере телекома Хурем не разочаровался. Скитаясь по Европе, он встретил в Чехии старого друга — бывшего коллегу по UNIS, и тот помог Хурему организовать встречу с чиновниками чешского министерства телекоммуникаций. В то время в Европе совершался переход на повременную тарификацию телефонных переговоров, и в министерстве обсуждали принципы организации производства оборудования, необходимого для телекоммуникационных операторов Чехии. Переговоры прошли удачно: чиновники посулили Хурему заказ на создание системы учета голосового трафика в телефонной сети регионального отделения Cesky Telecom.

Хурем остался в Праге и основал небольшую фирму, арендовав помещение на заводе крупнейшего в Чехии производителя телекоммуникационного оборудования — компании Tesla. Его партнерами стали трое коллег по компании GRAD, тоже выходцы из бывшей Югославии, эмигрировавшие с началом войны в Германию и Италию. Завод Tesla в чешском городе Вотице располагался у подножия лысого холма, на вершине которого стояло большое раскидистое дерево. Поэтому Хурем с партнерами назвали свою компанию Strom Telecom. Strom по-чешски — «дерево».

Заручившись партнерством с Cesky Telecom, в 1993 году Strom Telecom занялся поиском других кли-



Стремясь заручиться партнерством с крупными российскими телекомами, Strom Telecom был открыт к любым изменениям в поставляемом оборудовании



Дмитрий Колесников: «Мы не проводим уникальных исследований, зато для нас каждый заказчик — уникальный»

ентов в Чехии. Однако, по словам Дмитрия Колесникова, создатели Strom уже тогда понимали, что работа на небольшом локальном рынке — тупиковый путь развития телекоммуникационного бизнеса. Уже через год после создания компании руководство Strom Telecom приняло решение о выходе на российский рынок. Он был гораздо более емким и очень перспективным: телефонные монополисты грезил о повременной тарификации местных телефонных разговоров, а для этого им было необходимо новое оборудование.

Российская кампания

У компании Tesla еще с советских времен сложились партнерские отношения с российскими телекомами, и сотрудник московского отдела продаж компании познакомил Нихада Хурема с тогдашним генеральным директором Московской городской телефонной сети (МГТС) Владимиром Лагутиным. Хурем предложил МГТС свою систему сбора данных о телефонных переговорах для аналоговых телефонных станций. В цифровых АТС функция учета времени разговора предусмотрена изначально, но подавляющее большинство российских АТС в то время были аналоговыми, а счетчики голосового трафика для аналоговых АТС практически никто не производил.

Strom Telecom установил свои счетчики на нескольких телефонных узлах МГТС, обеспечив себе входной билет на российский рынок. Прибыль от оснащения счетчиками московских АТС Хурем и его партнеры вложили в разработку своего следующего продукта — системы биллинга. Система производила расчеты на основании полученной со счетчика информации, превращая ее в телефонные счета для абонентов.

Следующий этап разработок в Strom Telecom начался во второй половине 1990-х, когда в России стали появляться современные цифровые АТС и операторы связи столкнулись с проблемой, как связать между собой аналоговые телефонные сети с цифровыми. В 1996 году Strom Telecom вышла на российский рынок с конверторами, которые позволяли это делать.

Новые продукты Strom Telecom появлялись как дополнения к предыдущим или же становились ответом на насущные потребности операторов. В 1990-х годах Strom не предложил рынку чего-то кардинально отличающегося от разработок конкурентов, но, по словам Дмитрия Колесникова, именно тогда компания заложила основу тех рыночных преимуществ, которые по сей день помогают ей развиваться. Стремясь заручиться партнерством с крупными российскими телекомами, Strom Telecom был открыт к любым изменениям в поставляемом оборудовании. «Если вспомнить Россию тех времен, то каждая улица тогда стремилась к независимости, — говорит Дмитрий Колесников. — Соответственно у каждого оператора связи подходы к расчетам за переговоры были свои». По этой причине Strom Telecom создавал оборудование, где неизменным было лишь «ядро», а функциональные особенности каждый раз можно было настраивать по-новому.

К примеру, идея с повременной тарификацией местных телефонных переговоров, вместе с которой Strom Telecom пришел в Россию, как известно, так и не была воплощена в жизнь. Но оборудование, купленное у Strom в 1990-х годах в рамках программы перехода на «повременку», служит до сих пор: МГТС использует его для защиты от несанкционированного доступа к услугам связи.

Работа на российском рынке мотивировала инженеров Strom создавать оборудование, способное интегрироваться в сети, какими бы они ни были. Эту особенность компания сохранила до сих пор. Гибкость чешского производителя оценили и другие российские телекомы. В середине 1990-х Strom Telecom заключил несколько контрактов на поставку оборудования «дочкам» холдинга «Связьинвест» и нескольким региональным операторам — в Самаре, Тольятти и Новосибирске.

Strom Telecom динамично развивался: его оборот в 1998 году составил около \$10 млн. Тем временем чешский партнер Нихада Хурема по СП — компания Tesla — вместе с распадом восточноевропейского экономического блока погрязла в долгах и стремительно теряла рынок. Когда Tesla объявила о банкротстве, Strom Telecom купил компанию, и ее завод в Вотице перешел в руки Хурема и его партнеров.

Tesla стала дочерним предприятием Strom Telecom и была переименована в Tesla Tech. Функции между двумя компаниями стали распределяться так: Strom Telecom занялся разработкой и продажами, а Tesla Tech — производством. На сегодня 70% оборудования, выпущенного Tesla Tech, производится по проектам материнской компании для клиентов Strom Telecom, а оставшиеся 30% от оборота делают внешние заказчики. К примеру, по заказу норвежской

Большая часть заказов всегда исходила от российских компаний. А в 1999 году чешский производитель и вовсе решил «породниться» с российскими партнерами

компании Zenitel на заводе в Вотице выпустили специальное коммуникационное оборудование для морских портов.

Испытание на добровольце

Используя инженерный потенциал бывшей Tesla и собственные наработки, Strom Telecom начал программу предоставления полной линейки продуктов для телефонных операторов. На базе одной коммутационной платформы была создана транзитная сеть для телефонного трафика, телефонные станции, колл-центры и коммутаторы, позволяющие оказывать абонентам различные платные услуги.

Гибкий подход к заказчикам, который уже позволил многого добиться, Хурем и его партнеры не изменили. Подразумевалось, что оборудование будет зачищаться под каждого клиента и дорабатываться на местах. Strom Telecom нужен был самоотверженный заказчик, готовый протестировать технику, и тут компании повезло. В 1999 году идеологи Strom Telecom познакомились с владельцем немецкого альтернативного оператора дальней связи 01058.

По выражению Колесникова, 01058 был «заказчиком из целевой группы Strom Telecom», потому что его владелец нуждался в оборудовании с легко изменяемыми настройками. Именно нуждался, ведь на немецком рынке бизнес альтернативного оператора основан на постоянной игре тарифами и уникальных услугах. Как правило, немецкие абоненты подключены сразу к нескольким операторам международной связи, которых в Германии намного больше, чем в России, и пользуются услугами того из них, кто в данный момент предлагает лучшую цену или проводит специальную акцию. Таким образом, маржа на услуги альтернативного оператора минимальна, и ему все время приходится искать новые решения для своего бизнеса, чтобы увеличить прибыль.

Постоянно анализируя предложения конкурентов, 01058 намеревался ежедневно изменять свои тарифы, но по законам Германии о любом таком изменении абоненты должны быть оповещены. Возникла проблема: реклама в газетах и на телевидение не подходила в качестве источника информации для клиентов, поскольку была слишком дорогой. В Strom Telecom ответили решением, которое Колесников называет «элегантным». Абонент набирал код доступа страны, в которую хотел позвонить, а специальная система сообщала ему, во сколько обойдется звонок.

Используя оборудование Strom Telecom, немецкий оператор стал первым в Германии, кто стал записывать на счет абонентов бонусные очки. Устанавливались определенные правила: например, в то или иное время суток звонок в США приносил три бонусных очка, а затем накопленные бонусы можно было использовать как бесплатное разговорное время на любом направлении.

Вместе с инженерами владелец 01058 превратил свою компанию в настоящее поле экспериментов и, в конце концов, вошел в число лидеров на рынке. Сейчас объем голосового трафика по его сетям составляет 30 млн минут в сутки. «Это бешеный тра-

фик», — гордится Дмитрий Колесников, — а сеть для этого оператора, которая покрывает всю Германию, Strom построил от начала до конца». Сейчас Strom Telecom оказывает 01058 услуги OEM-провайдера: эксплуатация оборудования была полностью передана его поставщику, а в штате 01058 осталось чуть больше десятка сотрудников — финансистов и маркетологов, определяющих тарифную политику.

Придворный вендор

В конечном итоге Strom Telecom не просто протестировал свое оборудование. Успешность 01058 стала подтверждением его качества и для других европейских операторов: Strom Telecom подписал сразу несколько новых контрактов. Сейчас Хурем и партнеры поставляют оборудование нескольким операторам из Германии, Австрии, Чехии и Боснии, которые, как и 01058, нуждаются в гибких решениях.

Но как бы там ни было, большая часть заказов Strom Telecom всегда исходила от российских компаний. А в 1999 году Нихад Хурем вовсе решил «породниться» с российскими партнерами и провел переговоры с тогдашним главой «Системы Телеком» Александром Гончаруком о продаже блокирующего пакета Strom Telecom структурам «Системы». Выбор Хурема неудивителен, ведь обслуживание МГТС, которая вошла в состав созданного в 1998 году холдинга «Система Телеком», в разное время составляло не менее 70% от российских заказов компании Хурема.

Сделка проходила поэтапно. К 2003 году 70% акций Strom Telecom принадлежало высокотехнологичному направлению АФК «Система» — ОАО «Концерн „Научный центр“», взамен Strom досталось 10% акций КНЦ. В этом году советом директоров КНЦ было принято решение о покупке до конца года оставшегося пакета Strom Telecom. Уже сейчас Александр Гончарук является председателем наблюдательного совета Strom Telecom, а Нихад Хурем занял место в совете директоров КНЦ.

В 2000-х помимо МГТС в список заказчиков Strom Telecom попали все крупнейшие телекоммуникационные структуры «Системы»: МТС, «Комстар» и «Скай Линк». В начале 2004 года в подмосковном Зеленограде был построен завод «Медиател», который стал точной копией Tesla Tech в Вотице: оборудование производится здесь по тем же самым технологиям. Сейчас на «Медиател» приходится 20% от всего объема продукции Strom Telecom.

Впрочем, Александр Гончарук, который в июле 2003-го был назначен гендиректором КНЦ, не собирался превращать Хурема и его партнеров в придворных поставщиков оборудования. КНЦ поставил перед Strom Telecom задачу увеличить портфель внешних заказов до 50% от оборота компании, в то время как сейчас соотношение между заказами телекомов «Системы» и западных операторов составляет 60% на 40%. Для этого, по признанию Гончарука, в 2004 году менеджеры КНЦ много работали над усилением маркетингового блока Strom Telecom, привлекая на работу в чешской компании менеджеров из крупных западных телекоммуникационных корпораций.

Проблема в том, как с ростом оборотов сохранить гибкий подход к каждому клиенту и остаться творческим коллективом



Мотивы происходящего понятны. Как известно, накануне первичного размещения АФК «Система» на Лондонской бирже аналитики с сарказмом отзывались о том, что акции холдинга оцениваются лишь сообразно стоимости входящих в него телекомов. Прочие активы накануне IPO были расценены аналитиками как малоперспективные. В компании «Атон» даже предположили, что, подобно гонконгскому диверсифицированному холдингу Hutchison Whampoa, основные активы которого — тоже телекоммуникационные компании, «Система» реализует свои акции лишь с дисконтом. Несмотря на то, что этого не произошло, стало очевидно: нынешнее положение корпорации на фондовом рынке чревато рисками, поскольку оно определяется только одним бизнес-направлением — телекоммуникациями. Между тем АФК «Система» включает в себя 12 потенциально высокодоходных направлений — от вертолетостроения до страхования.

Исправлять ситуацию в «Системе» решили поэтапно. Сейчас корпорация сконцентрировалась на укреплении своего высокотехнологического крыла, которым является КНЦ. Александр Гончарук еще в прошлогоднем интервью **СФ** заявил, что намерен превратить концерн в высокотехнологического гиганта с оборотом в \$1 млрд.

Таким образом, Strom Telecom выполняет часть большого плана — и небезуспешно. В 2003-м оборот чешского производителя по сравнению с предшествующим годом удвоился, а в 2004-м этот показатель вырос втрое, достигнув \$110 млн. Правда, этот скачок был совершен за счет увеличения поставок телекомам «Системы» и расширения интересов европейских клиентов Strom Telecom. Вместе с ними растут объемы поставок и расширяется их география: оборудование Strom Telecom уже установлено в США, Гонконге и в нескольких странах Ближнего Востока.

«Развитие ситуации подтвердило, что решение о продаже в 1999 году было правильным», — говорит Нихад Хурем. — Нам важно было иметь стратегического партнера: без него мы бы не смогли работать в таких масштабах». Однако стремительный рост бизнеса под крылом крупнейшего в России высокотехнологического концерна способен похоронить главное конкурентное преимущество Strom Telecom, которым в компании так гордятся. Ведь индивидуальный подход к каждому клиенту в телекоммуникационном бизнесе — характерная черта небольших самостоятельных производств, которым Strom уже не является.

Гендиректор КНЦ с этим не согласен. «Прежде всего мы ценим Strom Telecom за демократичность», — говорит Александр Гончарук. — Теперь КНЦ возьмет на себя стратегическое управление компанией, а Strom Telecom займется тактикой. С крупными корпорациями будет конкурировать КНЦ, а не Strom Telecom, и это позволит ему с ростом оборотов сохранить гибкий подход к каждому клиенту, оставаясь творческим коллективом». По словам Дмитрия Колесникова, сейчас Strom Telecom готовится к подписанию более чем двух десятков новых контрактов с западными операторами связи. Так что пока компании удастся наращивать обороты, не теряя гибкости. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Александр СЕМЕНОВ,
генеральный директор
компании «Гарантпост»

«Рост бизнеса неминуемо сократит возможности индивидуального подхода»

— На мой взгляд, это классический пример компании, борющейся за выживание на постсоветском пространстве. Выход на традиционные рынки сбыта компаний с мировыми именами и мощными интеллектуальными и производственными возможностями обусловил закат эры сотрудничества времен Варшавского договора. Множество значимых восточноевропейских компаний либо стали зависимыми, либо прекратили существование. Выжили те, кто уловил неудовлетворенную потребность в индивидуальном подходе, а также получил стратегического клиента. И дело не просто в подходе, а в реализации запроса клиента, нередко выражающегося в следующем: пойдите туда — не знаю куда, принесли то — не знаю что. Казалось бы, невозможный подход для высокотехнологической сферы, но это только на первый взгляд.

Мы сейчас все чаще сталкиваемся с тем, что крупные и требовательные заказчики готовы рассматривать предложения совсем молодых и неизвестных команд, обещающих индивидуальные решения, благодаря которым компания-заказчик достигает своих целей максимально эффективно и опережая конкурентов. Это особенно актуально на высококонкурентных рынках. Такая тенденция будет только усиливаться. Заказчик хочет решение именно под его бизнес-процесс, с определенным обновлением, с заданной эффективностью и, следовательно, с определенной стоимостью проекта. Подобную гибкость в сочетании с качеством способны соблюдать очень немногие. Поэтому, наверное, мы периодически становимся свидетелями сообщений о не очень хорошем финансовом состоянии некоторых монстрообразных компаний и их планах по разукрупнению и по усилению конкурентоспособности. Помимо конкуренции с крупными компаниями есть и еще одна опасность: рост бизнеса потребует формализации отношений, что неминуемо сократит возможности индивидуального подхода. С другой стороны, сохранение демократичной и креативной атмосферы приведет к дроблению бизнеса и к необходимости создания управленческой схемы эффективного взаимодействия команд. Компании, позиционирующей себя в качестве серьезного партнера и имеющей амбициозные планы, действительно нужны собственные разработки и набор инструментов. Шаги в этом направлении провоцируют рост компании, усложнение ее структуры и управления.

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

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 (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.

В Москве:

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

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

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

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

в Красноярске: **ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: 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 тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: 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, тел. (8332) 50-3660

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

в Набережных Челнах: **ООО «Дайджест»** e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-9024

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» 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

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

EAST VIEW Publications тел. (095) 318-0937, www.eastview.com

«Домашнего» работа



ПОЯВИВШИЙСЯ НЕДАВНО ТЕЛЕКАНАЛ «ДОМАШНИЙ» КОМПАНИЯ «СТС-МЕДИА» ЗАДУМЫВАЛА В КАЧЕСТВЕ «ПОМОЩНИКА» СТС. НО ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОКАЗАЛИ, ЧТО «ДОМАШНИЙ» РАСТЕТ БОЛЕЕ ДИНАМИЧНО, ЧЕМ БЫЛО ЗАПЛАНИРОВАНО ПРИ ЕГО ЗАПУСКЕ. В «СТС-МЕДИА» УВЕРЕНЫ, ЧТО СУМЕЛИ СОЗДАТЬ МЕХАНИЗМ С ЧЕТКИМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ И ЭКСКЛЮЗИВНОЙ ИДЕЕЙ, РАССЧИТАННЫМИ НА САМУЮ БОЛЬШУЮ ПО РАЗМЕРУ ТЕЛЕВИЗИОННУЮ АУДИТОРИЮ. ТАК ЧТО У «ДОМАШНЕГО» ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ ВЫРАСТИ ИЗ НИШЕВОГО КАНАЛА В БОЛЕЕ МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ. Текст: Ольга Шевель



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Исполнительный директор «СТС-медиа» Владимир Ханумян уверен, что «эффекта канибализма» между СТС и «Домашним» удастся избежать

ное население страны. Следовательно, возможности роста у «Домашнего» огромны.

Исполнительный директор «СТС-медиа» **Владимир Ханумян** подтверждает, что компания видит в своем новом проекте большой потенциал.

«Мы рассматриваем телевидение как бизнес, а свои телеканалы — как бизнес-единицы, — комментирует Ханумян. — Поэтому, если говорить о бизнесе, а не о творческой составляющей телевидения и его социальной роли, для „СТС-медиа“ важно создавать и приумножать стоимость. Мы надеемся, что канал „Домашний“ станет еще одним активом, который будет повышать общую капитализацию компании».

Свежая кровь

Идея создания нового канала появилась в «СТС-медиа», что называется, по необходимости. К 2004 году развлекательный СТС приблизился к уни-

версальному НТВ, добившись роста аудитории в категории 4+ (четыре года и старше) до 9,8% с 6,6% в 2002 году. Такой прорыв удался в результате смены каналом принципов вещания, осуществленной появившимся на СТС в 2002 году новым гендиректором **Александром Роднянским**. Он изменил программную стратегию СТС, который одним из первых российских телеканалов стал замещать зарубежные передачи отечественными, увидев возрастающую в них потребность телезрителей.

Однако вскоре компания вновь оказалась перед необходимостью искать концепцию дальнейшего развития СТС.

«Можно было продолжать развивать канал — к примеру, стремиться увеличить долю аудитории до 13%, что по телевизионным меркам совсем не мало, — говорит Ханумян. —

Но все понимали: чем дальше, тем отдача от дополнительных инвестиций становится меньше. Условно говоря, чтобы получить всего лишь еще два пункта аудитории, в создание программ необходимо инвестировать непропорционально

Телеканал «Домашний» уже пожинает первые плоды. За два месяца, как следует из мониторинга TNS Gallup Media по Москве, канал обогнал ТВ-3 и приблизился к «Спорту». Правда, по России показатели канала скромнее, но вещает «Домашний» на регионы пока мало.

Данные мониторинга позволили говорить о том, что «Домашнему» вряд ли уготована судьба нишевого кана-

ла — узко-тематического сателлита СТС. Ведь если в основе каналов, специализирующихся на музыке, спорте, бизнесе или культуре, лежат увлечения, пристрастия и профессиональная принадлежность, то в «Домашнем» главный упор делается на образе жизни — вечных семейных ценностях и домашнем уюте. Это предполагает, что потенциальной аудиторией канала станут практически все семей-

В «Домашнем» основной упор делается на образе жизни, вечных семейных ценностях и домашнем уюте



большие деньги. Однако удасться ли увеличить долю, а затраты окупить — неизвестно. Стало очевидно, что «СТС-медиа» нужен иной механизм, который мог бы стать для компании «свежей кровью».

Каналы лучше, чем журналы

В «СТС-медиа» продумывали разные варианты «свежей крови». Например, появилась идея о выходе на рынок печатных СМИ с каким-нибудь глянцевым журналом, близким по позиционированию к СТС. Можно было также развивать радиопроекты (в состав холдинга с 1991 года вошла радиостанция «Радио Максимум»). «Таким образом, мог быть достигнут некий синергический эффект, — рассказывает Ханумян. — Но мы отказались от этих идей. Впервые, год назад на рынке появились первые симптомы стагнации. Во-вторых, доходы печатных СМИ и радио несоизмеримы с телевидением. В-третьих, мы решили, что лучше умеем делать телеканалы, чем журналы».

В конце концов холдинг ушел с радиорынка, продав «Радио Максимум», и решил сконцентрироваться на телебизнесе: создать новый канал, совершенно не похожий на СТС, который вместо него стал бы наращивать аудиторию и долю телехолдинга на рынке.

Требовалось сделать его настолько отличным от СТС, чтобы не возникло, по выражению Александра Роднянского, «эффекта каннибализма». Вначале была найдена та сфера интересов зрителей, которая мало представлена на современном российском телевидении. Оказалось, что при переизбытке шоу, зарубежных кинолент, новостных и актуальных передач о социальных и политических событиях, недостаточно так называемых «полезных» программ. Дальнейшее изучение телерынка и потребностей аудитории еще более четко определило цель: семейные зрители и проблемы, связанные с их домом, родными и близкими.

Кстати, результаты последнего исследования, проведенного ВЦИОМ в феврале-марте этого года по всей России, подтверждают интерес телезрителей к передачам прикладного характера. Из опрошенных россиян 43% отдали бы предпочтение тематическим каналам, причем 11% из них выбрали бы канал «полезных» передач (ведение и ремонт дома, дачи, кулинария и т. д.).

Одновременно с разработкой концепции для нового канала создавалась национальная телесеть, наподобие сети СТС (холдинг заключал договоры на вещание со станциями в регионах). Основой сети «Домашнего» стали частоты



Телеканал «Домашний» начал вещание в марте 2005 года и стал вторым каналом телехолдинга «СТС-медиа». Сама компания появилась в 1989 году. Некоторые из ее учредителей: Альфа-банк, скандинавская медиагруппа Modern Times Group, Baring Vostok Capital Group и американский фонд Fidelity Investments. «Домашний» выходит в эфир на частотах канала М1, приобретенного «СТС-медиа» одновременно с региональными телекомпаниями в Петербурге, Казани и Перми. Кроме того, «Домашний» принимает телестанции, которые своим вещанием покрывают 40% территории страны с 45 млн проживающих на ней российских жителей.

канала М1, приобретенного на выделенный одним из акционеров «СТС-медиа» — Альфа-банком — кредит в \$40 млн, а также региональные телекомпании в Санкт-Петербурге, Казани и Перми. Еще в 69 городах компания заключила договоры с региональными станциями о вещании в их зонах ответственности. Таким образом, перед началом запуска «Домашнего» у него уже было гарантированное покрытие 40% территории страны с 45 млн проживающих на ней граждан. Учитывая такие показатели, в «СТС-медиа» запланировали, что совокупная доля рынка телерекламы, которую к 2007 году «возьмут» СТС и «Домашний», должна составить 18%, а совокупная доля аудитории — 14%.

Телевизор в домашних тапках

Первые результаты начавшего вещание 6 марта «Домашнего»

соответствовали плану его создателей. Согласно информации TNS Gallup Media, за месяц в Москве доля аудитории канала в возрастной категории 4+ составила 2,3%, в апреле — уже 2,6% (см. график на стр. 40). В первой декаде мая цифры, правда, снизились до 2,1%, но это произошло, по оценкам исследователей, из-за длительных майских праздников, когда люди больше времени посвящают дачам и различным поездкам, а не телевизору. По предварительным данным, в России канал в апреле смотрели 1,4% телезрителей, в начале мая — 1,1%.

По мнению Владимира Ханумяна, этот промежуточный успех «Домашнего» объясняется просто: компании удалось четко позиционировать канал, выделив «правильную» целевую группу — женщин в возрасте от 25 до 60 лет. Не последнюю роль сыграла и целенаправленная отстройка

ГРУППА КОМПАНИЙ АРМАДИЛЛО

Доставка сборных грузов и посылок по России
Любым видом транспорта от двери до двери
НОВАЯ УСЛУГА "ЭКОНОМ"



Тел. (095) 775-4275, www.armadillo.ru, www.bizpak.ru

ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-079104, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 25.11.04.
ЛИЦЕНЗИЯ: А 024787 № 25137, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ РФ ПО СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ 03.03.03.
СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ: ФАВТ 0000030343, ВЫДАН УПРАВЛЕНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАВТ 28.10.04.
ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-077783, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 15.10.04.

«Мы показываем обыденные вещи, но при этом говорим, что они могут быть красивы, могут сделать жизнь ярче и привлекательнее»

«Домашнего» от СТС. Общим у двух каналов является только то, что новости и разговоры о политике на них не приветствуются, а важнейшими сферами жизни «признаны» вовсе не актуальные общественно-значимые события.

В отличие от СТС, задача которого развлекать и увлечь зрителя, «Домашний» должен быть полезным телевидением. «Это канал как бы в домашних тапочках, своеобразная „энциклопедия российской домашней жизни“, — говорит Ханумян. — Здесь рассказывается о семье, быте и разных проблемах, когда

зритель может узнать много важной информации — от приготовления еды до воспитания детей и решения семейных конфликтов».

На самом деле концепция «Домашнего» гораздо масштабнее, а задачи, которые таит в себе программная сетка, — глубже. «Домашний» первым из российских каналов взял на себя миссию продвижения в семейные массы обыденных, но вечных ценностей. «К сожалению, сфера частной жизни долгое время неоправданно игнорировалась. Вероятно, многие станут утверждать, что мы про-

пагандируем мещанскую добродетель или дух обывательства, — комментирует Ханумян. — Но еще Герцен писал: „Повседневная обыденная мудрость пускает корни гораздо глубже, чем самое прогрессивное законодательство“. Мы же показываем обыденные вещи, но при этом говорим, что они могут быть красивы, могут сделать жизнь ярче и привлекательней, содержать в себе зачатки этического и правового сознания».

Для этой концепции была выбрана и оригинальная форма подачи. На «Домашнем» сконцентрированы и применены в качестве основного инструмента всевозможные формы общения, которые в других каналах встречаются фрагментарно. Главное — все действие происходит в студии, где создано пространство постоянного живого общения: многочисленные ведущие большую часть эфирного времени беседуют о «делах домашних» с теми, кто может увлекательно рассказать телезрителю что-то полезное о семье и доме. Собеседники — профессионалы в различных областях знаний, от психологии и медицины до дизайна интерьеров, а также звезды эстрады и представители шоу-бизнеса. Эфир, который можно сравнить с растянутыми на 16 часов утренними программами на «Первом канале» или «России», предполагает интерактивность: можно отправлять SMS-сообщения и звонить. А если при этом телезритель сам готов поведать какую-нибудь интересную историю, то его могут позвать в студию.

Естественно, студийная картинка перемежается разными передачами. Например, Павел Любимцев, который раньше вел на НТВ «Путешествия натуралиста», теперь делает программы «Архитектурное путешествие»

и «Старая афиша». Есть передачи о здоровье, ремонте, одежде, оформлении квартиры, садах, огородах и прочих полезных вещах. Не обошлось и без ток-шоу, зарубежных сериалов, а также отечественных кинофильмов из фонда М1. Последние, считает Ханумян, очень органично вписываются в сетку вещания канала.

На провокационные высказывания тех, кому канал не нравится, Ханумян реагирует спокойно. Его аргументы железные. Во-первых, любой новый продукт надо некоторое время «доводить», а телевидение — вещь отнюдь не обыкновенная и требует более тонкой настройки. Во-вторых, не каждый зритель является представителем целевой аудитории «Домашнего».

Все идет по бизнес-плану

К 2008 году доля аудитории «Домашнего» в категории 4+ должна составить не менее 2,8%, а в целевой группе — 3,5%. В более «тонкую настройку» своего нового канала «СТС-медиа» до конца 2007 года планирует вложить \$100 млн, включая первоначальные инвестиции. В результате, по мере увеличения аудитории, на канале должно появляться все больше рекламы.

Но на самом деле, по словам Ханумяна, продажи рекламного времени велись еще до того, как канал начал работу. Причина — загодя обозначенная целевая женская аудитория в категории 25+, которая сразу привлекла к «Домашнему» рекламодателей. Ведь считается, что в семье именно женщины принимают решение о покупках и совершают большую часть из них. В расчете на женщин 25–54 лет, по статистике аналитического центра компании «Видео Интернешнл», и рассчитывается 48% общего российского рекламного телебюджета. О планируемых поступлениях от рекламы на «Домаш-

ДОЛИ АУДИТОРИИ ТЕЛЕКАНАЛОВ

%

Источник: TNS Gallup Media

По России

По Москве

«Россия»

«Первый канал»

НТВ

СТС

ТНТ

Ren TV

ТВЦ

«Культура»

ТВ-3

«Спорт»

«Домашний»

23.9

18.2

22.8

19.7

11.1

13.4

10.3

10.0

6.9

4.9

4.6

5.5

2.7

5.5

2.5

4.2

1.8

2.2

1.5

2.8

1.4

2.6

Данные по категории 4 года и старше за апрель 2005 года

Канал выбрал бесприоритетную направленность: семейная аудитория самая потенциально большая из всех



нем» в бюджет «СТС-медиа» Ханумян не говорит, но сообщает, что в соответствии с бизнес-планом на окупаемость канал должен выйти в конце 2006 года.

Из слов гендиректора «Видео Интернешнл» **Сергея Васильева** следует, что канал, скорее всего, справится с этой задачей. Еще до запуска «Домашнего» агентство на 60% выполнило план по реализации его рекламных возможностей на 2005 год. А если говорить о 2006-м, то уже сейчас рекламного времени продано на \$30 — 35 млн. «„Домашний“ может служить образцом эффективного запуска нового ТВ-проекта, который хоть в учебник для бизнес-школ помещай», — объясняет Васильев популярность «Домашнего» у рекламодателей.

Роман Петренко, гендиректор канала «ТНТ-телесеть», на котором в свое время также хотели делать «полезное» телевидение, заявляет, что такой объем продаж рекламного времени для начинающего телеканала — явление беспрецедентное. «Мы отказались от идеи, которая реализована в „Домашнем“: расчеты показали, что не сможем взять ту долю аудитории, которая обеспечила бы нам планируемые финансовые показатели. Возможно, несколько лет назад ситуация на рынке была немного иной. А сейчас „Домашний“ смог занять эту коммерчески выгодную нишу, так что это вполне жизнеспособный проект», — считает Петренко. — Но думаю, что реализовать идею „Домашнего“ без синергии с СТС и использова-

ния вещательных ресурсов всего „СТС-медиа“ компания вряд ли смогла бы».

Гендиректор Ren TV **Дмитрий Лесневский** тоже считает, что бизнес-модель «Домашнего» успешна, причем не только благодаря «вечности» семейных ценностей: *Судя по «телекартинке», себестоимость производства продукта на «Домашнем» высокой не будет, что изначально обеспечивает ему неплохие финансовые показатели.* А главный редактор телекомпании «Эхо» **Андрей Норкин** усматривает в первоначальном успехе «Домашнего» и другие причины: *Канал «Домашний» очень хорошо начал, потому что «СТС-медиа» серьезно подготовилась, создав профессионально грамотный бизнес-проект: канал появился как готовый,*

цельный продукт, и в результате у него уже есть свой зритель. Как считает президент кинокомпании «Амедиа» **Александр Акопов**, успех «Домашнего» можно объяснить и тем, что, подобно американской Walt Disney Company, канал выбрал бесприоритетную направленность: семейная аудитория — самая потенциально большая из всех.

Ханумян в свою очередь предполагает, что изначально заложенный в «Домашнем» потенциал роста и хорошо сделанная «домашняя работа» позволяют ему последовательно набирать рейтинг и привлекать телезрителей. «Обычно люди смотрят сразу несколько каналов. Чем чаще зрители будут переключаться именно на „Домашний“, тем успешнее пойдет наш бизнес», — заявляет Ханумян. СФ

журнал ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

10 ИЮНЯ 2005 ГОДА
Отель «Арабат Парк Хаятт Москва»,
2 этаж, зал «Хачатурян» (ул. Неглинная, д. 4)
РЕГИСТРАЦИЯ И КОФЕ-БРЕЙК В 9-30

ПРОВОДИТ ПРАКТИЧЕСКУЮ КОНФЕРЕНЦИЮ НА ТЕМУ:

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ СТРУКТУРУ АКТИВОВ

ПАРТНЕР

Пепеляев, Гольцблат и партнеры
налоги, право, интеллектуальная собственность

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

- Влияние реструктуризации бизнеса на рост стоимости компании
- Диверсификация или специализация. В пользу чего сделать выбор
- Основные этапы проведения реструктуризации на предприятии
- Правовая поддержка преобразований в компании
- Реструктуризация как инструмент защиты от недружественных поглощений
- Как работать с непрофильными активами. Методология аутсорсинга
- Основные риски, связанные с реструктуризацией бизнеса
- Преодоление сопротивления переменам со стороны персонала компании

ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРИГЛАШЕНЫ

«Объединенные машиностроительные заводы», СГ «Мечел», «Русский алюминий», «ТНК-ВР», «СУЭК», Baker & McKenzie, PricewaterhouseCoopers, «Эрнст энд Янг», «Делойт энд Туш», Salans, «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», IBS, «Дельта Капитал Менеджмент», «Альт», Strategica, McKinsey, ИК «Тройка Диалог», «Корпус Групп Столица» и др.

Мы будем рады ответить на ваши вопросы по тел.: (095) 105-77-43 (руководитель отдела Лилия Медзелец medzelets@fd.ru, Ирина Сухова sukhova@fd.ru, Денис Валеев valeev@fd.ru, Елена Конькова konkova@fd.ru)

Зарегистрироваться на конференцию можно на сайте:
<http://www.fed.ru>

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



Стоимость участия в практической конференции — \$295 (без учета НДС).
В стоимость входят: материалы конференции, обед, три кофе-брейка.



ВАТЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. «Ъ»

Холодный расчет «Талосто»

«Талосто» готовится к приобретению одного из крупнейших российских производителей мороженого — «Айс-Фили». Однако компании еще может перейти дорогу британский инвестфонд Fleming Family & Partners.

«Айс-Фили» искала покупателя на свои активы еще в прошлом году, и в конце 2004 года стало известно, что основным претендентом на нее является компания «Рамзай». Впрочем, несмотря на объявленную договоренность между компаниями к февралю этого года сделку приостановили. Вероятно, причиной тому послужил интерес к активам «Айс-Фили», проявленный акционерами «Талосто».

Как стало известно газете «Бизнес», в конце апреля «Талосто» подала заявку на приобретение 99,45% акций «Айс-Фили», и в начале мая антимонопольное ведомство выдало разрешение. Впрочем, «Талосто» еще может помешать активность британского инвестфонда Fleming Family & Partners, который также вступил в переговоры с «Айс-Фили». Однако, независимо от того, кто купит «Айс-Фили», сделка положит начало консолидации на российском рынке мороженого. Как полагают некоторые участники рынка, британский фонд может принимать участие в покупке акций «Айс-Фили» в интересах одного из мировых лидеров рынка, и называют, в частности, Nestle. А как добавляют другие эксперты, увеличение доли «Талосто» на рынке с появлением нового актива (по данным ФАС, с 6% до 10%) могло бы пригодиться компании в случае подготовки к продаже западному инвестору. Одним из потенциальных покупателей бизнеса «Талосто» называют Unilever, которая давно присматривается к российским производителям мороженого, хотя до сих пор ей ничего купить не удавалось. Эксперты прогнозируют, что в ближайшее время именно эта компания должна увеличить свою активность на российском рынке мороженого.

«Ростик'с» может измениться в лице

По информации ряда СМИ, владелец брэнда KFC американская Yum! Brands готовится приобрести 40% акций сети ресторанов «Ростик'с». Несмотря на то что обе компании отрицают подготовку к сделке, эксперты считают ее вполне закономерной.

Слухи о готовящейся сделке между этими компаниями уже давно ходили на рынке.

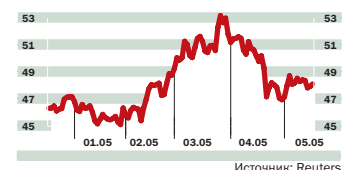
По некоторым данным, Yum! Brands предложила «Ростик Ресторантс» создать совместное предприятие еще в прошлом году, а весной этого года компании начали более детально прорабатывать это соглашение. По мнению других участников рынка, стороны намерены создать совместное предприятие, которое постепенно будет выкупать американская компания. Предполагается, что до этого момента в названиях ресторанов «Ростик'с» будут использоваться оба брэнда. Впрочем, в обеих сетях пока отрицают возможность сделки. Не подтвердил информацию об этом и один из акционеров «Ростик Групп» фонд Baring Vostok Capital Partners. Хотя, как предполагают аналитики, сеть ресторанов уже достигла того уровня развития, чтобы этот инвестор мог планировать выйти из бизнеса. На сегодняшний день эксперты оценивают капитализацию «Ростик'с» в \$40–45 млн.

YUM! BRANDS INC

(НА 25 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	9,011
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,026
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,740
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.05.05 (\$ МЛРД)	13,893

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



Источник: Reuters

Между тем, по мнению аналитиков, сделка между компаниями была бы логичной для них обеих. Прежде всего, Yum! Brands, будучи основным конкурентом McDonald's в мире, с помощью 73 ресторанов «Ростик'с» смог бы приблизиться к своему сопернику, у которого в России открыты уже более ста ресторанов. По мнению вице-президента фонда Delta Private Equity Partners Наталии Полищук, сделка позволила бы решить ряд проблем — прежде всего, вопросы, связанные с помещением и инфраструктурой, которые являются более критичными для этого бизнеса, чем технологии. С другой стороны, и «Ростик'с» было бы выгодно вступить в альянс с KFC, чтобы укрепить позиции на рынке. «Сеть KFC три раза делала попытки выйти на российский рынок, и все

KFC может выйти на российский рынок под прикрытием «Ростик'с»



GAMMA/EASTNEWS

дневник наблюдений

«ТАЛОСТО» ГОТОВИТСЯ К ПРИОБРЕТЕНИЮ «АЙС-ФИЛИ» | 40% АКЦИЙ «РОСТИКЪ» МОГУТ ДОСТАТЬСЯ ВЛАДЕЛЬЦУ СЕТИ КФС | «СТОЛИЧНАЯ ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ» БУДЕТ РАЗВИВАТЬ В МОСКВЕ ПРОДУКТОВУЮ СЕТЬ КЛАССА ПРЕМИУМ | ALCATEL ПРОДАЛА СВОЮ ДОЛЮ В СОВМЕСТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ КИТАЙСКОМУ ПАРТНЕРУ TCL | НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ИПОТЕЧНЫЙ БРОКЕР | ФСФР НЕДОВОЛЬНА ТЕМ, ЧТО «ПЯТЕРОЧКА» РАЗМЕСТИЛАСЬ В ЛОНДОНЕ БЕЗ ЕЕ РАЗРЕШЕНИЯ | «ИРКУТ» СТАЛ ВЛАДЕЛЬЦЕМ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА ТАНК ИМЕНИ БЕРИЕВА | АМЕРИКАНСКАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ CARLYLE GROUP СНОВА УХОДИТ С РОССИЙСКОГО РЫНКА

они были неудачными, — говорит Полищук. — Но компания с оборотом около \$9 млрд рано или поздно может себе позволить начать серьезное наступление, и «РостикЪ» стало бы подстраховаться».

Премиум-ритейл

Как стало известно СФ, в начале июня «Столичная торговая компания» откроет в Москве первый магазин сети премиальных гастрономов «Глобус Гурмэ».

ЗАПУСК

Развитием проекта занимается бывшая команда сети «Азбука вкуса» во главе с ее экс-гендиректором Андреем Яковлевым. По его словам, бренд «Глобус Гурмэ» был разработан специально для российского рынка. Новая сеть должна занять пока пустующую, по мнению Яковлева, нишу премиальных продуктовых магазинов с широким ассортиментом и высоким уровнем обслуживания. Средний чек в сети составит \$25–30. Как говорит Яковлев, в «Глобус Гурмэ» будет сделана ставка на несколько факторов. Новая сеть будет предлагать как деликатесную продукцию со всего мира, так и товары повседневного спроса. Кроме того, в ассортименте будет широкий выбор готовых блюд ресторанного уровня. В «Глобус Гурмэ» будет использоваться новое для российского рынка торговое оборудование: к примеру, единая радиосеть внутри магазина, позволяющая дистанционно заказывать недостающий товар на складе, а также холодильные установки с ультразвуковым орошением для поддержания свежести овощей и фруктов. Первый магазин общей площадью 1350 кв. м будет расположен в реконструирующемся сейчас торговом центре «Гименей» и откроется даже раньше самого центра. Объем инвестиций в первый магазин составил \$3 млн. Пока сеть будет развиваться только в столице: второй магазин откроет-

ся в сентябре и станет якорным арендатором в торговом центре «Весна» на Арбате. Всего планируется открыть около 10 гастрономов. Потенциальным конкурентам пока сложно оценить перспективы нового ритейлера. По словам пресс-секретаря «Седьмого Континента» Анны Зайцевой, успешность этого проекта во многом будет зависеть от того, насколько будут соответствовать ожиданиям аудитории ассортимент и качество сервиса. Как считает Зайцева, в Москве сейчас налицо востребованность премиальной розницы, но тем не менее потенциал роста такого формата ограничен. По словам же гендиректора «Азбуки вкуса» Владимира Садовина, средний чек до \$30 — это серьезная заявка, но для ее выполнения у «Глобуса» пока нет соответствующих технологий и четкой маркетинговой концепции.

Для Alcatel не сбылось китайское чудо

Французская компания Alcatel решила отказаться от сотрудничества с китайской TCL Communications Technology Holdings, продав бывшему партнеру акции созданного вместе с ним совместного предприятия.

Причиной, по которой французы решили выйти из проекта с китайцами, стали немалые издержки, которые, начиная с момента открытия компании в третьем квартале 2004 года, так и не удалось сократить. В последние годы производство сотовых телефонов приносило Alcatel убытки, и за счет более дешевого производства компания рассчитывала их уменьшить. Но этого не произошло: по итогам 2004 года убытки СП составили \$33 млн. При создании СП TCL вложила в проект 55 млн евро, а 45 млн евро выделила Alcatel. Кроме этого предполагалось, что вкладом Alcatel

будут интеллектуальные ресурсы — прежде всего технологии и команда менеджеров. Теперь китайцам, которые рассчитывали на интеллектуальную собственность французской компании, придется заниматься разработками самостоятельно, и, по мнению экспертов, для компании это станет существенной потерей. Впрочем, у китайцев останется право использовать бренд Alcatel, а также — в качестве компенсации за «отобранные» патенты — французы должны будут выплатить бывшим партнерам 20 млн евро. Всех сотрудников французского подразделения СП в количестве 360 человек Alcatel обещает в ближайшие полгода принести в свой штат. Для TCL это уже второй опыт сотрудничества с французской компанией, когда ожидания европейского партнера не оправдались. В 2003 году вместе с Thomson китайская

компания создала совместное предприятие по производству телевизоров, но уже в начале 2004 года Thomson, зафиксировав убытки, отказалась от участия в СП, продав свои акции TCL.

Ипотека получила независимость

Новое независимое бюро ипотечного кредитования (НБИК) планирует занять 1% ипотечного рынка Москвы, рассчитывая на заемщиков среднего достатка.

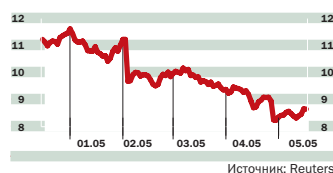
Это второй проект в области недвижимости после создания бюро недвижимости «Агент 002», который выводит на рынок член совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн» Михаил Дубинин совместно с предпринимателем Павлом Дудниковым и председателем совета директоров финансовой группы Brunswick UBS Кристофером Маккензи. Однако, по словам Дубинина, интеграция НБИК с «Агентом 002» не предусмотрена, поскольку для НБИК занятие ипотекой — основной вид деятельности, а для банков или бюро недвижимости это одна из многих услуг. Тем не менее принципы работы у НБИК и «Агента 002» идентичны: они предоставляют услуги за фиксированную низкую цену. Так, за посредничество между кредитной организацией и заемщиком НБИК собирает комиссию в 1% от суммы займа при средней для рынка комиссии за такие услуги в 2–5%. Помимо прочего, за счет низких ставок НБИК планирует быстро набрать большое количество клиентов и занять 1% ипотечного рынка Москвы. К тому же НБИК в основном ориентируется на клиентов, которые будут брать кредит размером в \$50–70 тыс., что практически является минимальной и самой востребованной на данный момент суммой ипотечного кредита.

АКТИВИЗАЦИЯ

ALCATEL

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	12,265
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	0,453
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	0,281
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.05.05 (€ МЛРД)	11,292
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PAR (€)	

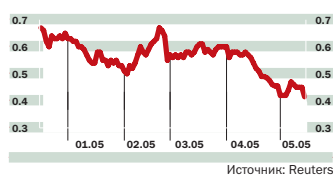


Источник: Reuters

TCL COMMUNICATIONS TECHNOLOGY HOLDINGS LTD

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (НКО МЛРД)	7,400
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (НКО МЛРД)	-0,343
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (НКО МЛРД)	-0,224
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.05.05 (НКО МЛРД)	1,173
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, HKD (НКО)	



Источник: Reuters

Между тем, как полагает директор кредитного департамента Европейского трастового банка Сергей Гандзюк, НБИК преждевременно вышло на рынок. «В США независимые бюро составляют до 90% тех организаций, которые занимаются ипотекой», — говорит Гандзюк. — Но, в отличие от Америки, в России пока нет единых стандартов работы с недвижимостью, что неминуемо создаст трудности для НБИК». Впрочем, скорее всего, в ближайшее время западные стандарты начнут активно внедряться и на российском рынке. Так, на днях о намерении начать работу в России заявила крупнейшая американская консалтинговая компания NAI Global, предоставляющая услуги на рынке коммерческой недвижимости. NAI Global уже заключила соглашение с Vesco Consulting о работе в России под брендом NAI Vesco.

«Пятерочке» удалось проскочить мимо ФСФР

Судя по заявлению Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), другим российским ритейлерам будет нелегко последовать примеру «Пятерочки», который удалось разместить свои акции в Лондоне, минуя российские площадки.

ПОРИЦАНИЕ

Успех IPO «Пятерочки» вызвал бурную реакцию не только у участников фондового рынка, но и у чиновников, которые посчитали, что ритейлер незаконно вышел на Лондонскую фондовую биржу. Еще перед IPO аналитики объясняли, что лондонская площадка для «Пятерочки» выгоднее российских. Разместиться в Лондоне без разрешения российского контролирующего органа акционерам «Пятерочки» удалось, оформив свою сеть на компанию Pyaterochka Holding NV, зарегистрированную в Нидерландах. Несмотря на сделанное ФСФР в своем заявлении призна-

Одна из крупнейших в мире управляющих компаний, занимающаяся прямыми инвестициями, Carlyle Group во второй раз покидает российский рынок.

Этот уход в компании объясняют дефицитом интересных проектов, а также высокими политическими рисками.

Однако эксперты полагают, что уйти с перспективного российского рынка Carlyle заставили скорее какие-то внутрикорпоративные причины.

Однако эксперты полагают, что уйти с перспективного российского рынка Carlyle заставили скорее какие-то внутрикорпоративные причины. ние того, что формальная сторона акционерами «Пятерочки» соблюдена, сути дела, по мнению чиновников, это не меняет. Ведь большая часть активов «Пятерочки» находится в России, здесь же компания ведет основную деятельность, поэтому ее операции на фондовом рынке подлежат регулированию именно российским законодательством. Иными словами, ФСФР, руководствуясь статьей 51 закона «О рынке ценных бумаг», может попытаться приостановить дальнейшее размещение ценных бумаг «Пятерочки» и даже попытаться оспорить правомерность проведения ее IPO в Лондоне. Тем не менее эксперты видят в этом заявлении не столько прямую угрозу для «Пятерочки», сколько предупреждение рынку. Ведь некоторые российские розничные компании, которые также готовятся

к выходу на IPO, считают такую схему вполне приемлемой. Примером «Пятерочки» может воспользоваться сеть «Перекресток», которая анонсировала свой выход на IPO в 2006 году. Подобный механизм рассматривают среди других вариантов и в «Копейке», тоже нацеленной на Лондон. Впрочем, генеральный директор сети Сергей Ломакин осторожно заявляет, что прежде всего его интересует законность проведения IPO. При этом если сами российские компании пока еще готовы рисковать, не факт, что после подобной реакции ФСФР на эти схемы пойдут инвестиционные банкиры. Дело в том, что в заявлении федеральной службы отдельно были упомянуты и организаторы эмиссии, к которым была обращена «убедительная просьба» отказаться от подобной практики.

«Иркут» завладел самолетом-амфибией

Корпорация «Иркут» докупила 14,63% акций разработчика самолета-амфибии Бе-200 — Таганрогского авиационного научно-технического комплекса (ТАНТК) имени Бериева и стала обладателем контрольного пакета.

ВЫГОДА

По некоторым данным, «Иркуту» достались акции, некогда принадлежавшие госхолдингу «Госинкор», который был упразднен по решению правительства в 2003 году. Кроме того, некоторое количество акций корпорация выкупила у менеджеров ТАНТК. После этого доля «Иркута» в ТАНТК имени Бериева выросла с 39,57% до 54,2%. По экспертным оценкам, авиастроительная корпорация потратила на приобретения ТАНТК около \$10 млн. В «Иркуте» не скрывают: контрольный пакет таганрогского комплекса потребовался корпорации для того, чтобы повысить продажи главной разработки ТАНТК — самолета-амфибии Бе-200. Являясь крупнейшим в стране авиастроительным объединением с портфелем заказов порядка \$4,5 млрд, «Иркут» занимается в основном проектами в области военной авиации. Среди них производство и экспорт истребителей Су-30, разработка учебно-боевого самолета Як-130 и беспилотных летательных аппаратов. Самолет Бе-200 — единственный крупный гражданский проект «Иркута», в который корпорация уже вложила \$200 млн. Бе-200 — самый большой в мире самолет-амфибия, предназначенный, в частности, для ликвидации последствий крупномасштабных катаклизмов. Не исключено, что с этим самолетом Россия сможет подключиться к работе над проектом Европейского центра борьбы с катастрофами, который будет располагать в том числе и эскадрилей самолетов по борьбе с лесными пожарами.



ИТАР-ТАСС

Амфибии ТАНТК имени Бериева теперь будут тушить пожары под флагом «Иркута»

В перспективе «Иркут» намерен довести доходы от продаж самолета-амфибии до 50% выручки, и для продвижения Бе-200 на внешних рынках корпорация заключила соглашение с концерном EADS. В то же время, согласно законодательству об интеллектуальной собственности, получение полного контроля над результатами НИОКР по самолету возможно лишь в случае владения контрольным пакетом предприятия-разработчика. Поэтому сделку эксперты на-

зывают вполне закономерной и очень удачной для покупателя.

Carlyle так и не прижилась в России

Одна из крупнейших в мире управляющих компаний, занимающаяся прямыми инвестициями, Carlyle Group во второй раз покидает российский рынок. Уход с рынка в компании объясняют дефицитом перспективных проектов, а также высокими политическими рисками.

В ближайшие месяцы будет закрыт московский офис Carlyle Group. Трое из четырех специалистов по инвестициям, работавших в представи-

тельстве Carlyle, уже ушли из компании.

Впервые Carlyle появилась на российском рынке в 1998 году. Тогда она намеревалась открыть фонд прямых инвестиций, но ее планы были нарушены кризисом, и в 2000 году ей пришлось свернуть бизнес. Год назад Carlyle вернулась в Россию и открыла свое новое представительство в Москве. Управляющими директорами в России стали Джошуа Ларсен и Андрей Терехов из Baring Vostok Capital Partners. Они должны были искать проекты для инвестиций. Но, судя по всему, ничего подходящего найти им так и не удалось,

в результате чего Carlyle и объявила о закрытии своего российского проекта. Аналитик ИК «Атон» Алексей Языков считает уход Carlyle с российского рынка по меньшей мере странным. По его мнению, сегодня в России в любом секторе работает огромное количество интересных, перспективных компаний — особенно в пищевой промышленности, на быстро развивающихся рынках пива, снеков и питьевой воды. А как добавляет аналитик ИГ «Антанта Капитал» Денис Матафонов, «нехватка интересных проектов» — надуманная причина, поскольку сейчас в России как раз и наступило время зарабатывать деньги, благо кризиса в ближайшее время не предвидится. «Если в России мало перспективных компаний, то в Европе их нет вовсе», — говорит эксперт. Высокие политические риски, по мнению Матафонова, — тоже не причина уходить с рынка. По его словам, все компании, приходящие в Россию, об этих рисках знают с самого начала, и вряд ли какое-то событие политического характера могло их так сильно напугать. Матафонов полагает, что покинуть российский рынок Carlyle заставили какие-то внутрикорпоративные причины — возможно, смена стратегии. **СФ**

читайте в **СФ №22** / 13.06.2005 /

специальное обозрение

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

**СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЕ 2005 ГОДА
ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ ОФИСНОЙ, ТОРГОВОЙ И СКЛАДСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

По вопросам размещения рекламы обращаться к **Евгении Тарасовой** по тел. **(095) 960-3128 (доб. 21-35)**, e-mail: **etarasova@sf-online.ru**

Не выключайте фары – полярная ночь несколько месяцев.

В сезон навигации ночью разводят мосты.

После 18.00 весь город стоит в пробке.

С 9 до 10 утра коров выводят на пастбище. Движение перекрыто.

Никто не знает Россию лучше нас.

Вы доверяете нам доставку Ваших грузов – мы выбираем кратчайший путь. Мы знаем, какой маршрут предпочесть, каких дорог избегать и как сэкономить время, если надо добраться в объезд. Мы – чемпионы на ближних и дальних дистанциях. Более 20 лет опыта работы на территории, охватывающей 11 временных поясов, позволяют нам утверждать, что никто не знает Россию лучше нас. Более подробная информация на сайте www.dhl.ru

Deutsche Post  World Net

MAIL EXPRESS LOGISTICS FINANCE



Для выезда на трассу сверните за домом рыбака налево.

Для передвижения используйте олени упряжки.

Нет дорог, нет людей, нет светофоров.

Единственная заправка на ближайшие 500 км.

Во время рыболовного сезона движение затруднено.



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

менеджмент



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

персонал

сф №22, 13.06

Чтобы защитить сотрудника от профессионального «выгорания» на рабочем месте и сохранить его для компании, необходимо соблюсти ряд ритуалов

Повышение «Статуса»

«Упорядочение» как орудие против хаоса

Внедряя систему с таким говорящим названием, тюменская группа компаний «Статус» достигла немалых успехов. В Тюмени побывал обозреватель СФ, чтобы узнать, как методология помогает развить у персонала навыки рационального мышления, повысить дисциплину и уважение к порядку

с50

Рецепт доктора Голдратта

Путь к бесконечной прибыльности

Чтобы решить проблемы производства, наладить дистрибуцию и открыть новые рынки, совсем не нужно вкладывать миллионы долларов и нанимать сотни сотрудников. Достаточно сделать пять шагов

с55

Повышение «Статуса»

В ТЮМЕНСКОЙ ГРУППЕ КОМПАНИЙ «СТАТУС» РЕШИЛИ ИЗМЕНИТЬ МЕНТАЛИТЕТ РОССИЙСКОГО РАБОТНИКА. В НЕМ ВОСПИТЫВАЮТ УВАЖЕНИЕ К ПОРЯДКУ, РАЗВИВАЮТ НАВЫКИ РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ И ПРИВИВАЮТ «КУЛЬТУРУ ДИСЦИПЛИНЫ». В СВОИХ РЕФОРМАХ ТЮМЕНЦЫ ОПИРАЮТСЯ НА СИСТЕМУ «УПОРЯДОЧЕНИЕ». Текст: Евгений Карасюк

Хаос ведет к браку. Качество начинается с рабочего места и производственной среды. Есть еще много правильных фраз, с которыми отвлеченно можно согласиться. Но попробуйте приучить к порядку нетрезвого рабочего в изодранной спецовке, стоящего в грязи с окурком в одной руке и с инструментом в другой. «Россия не Япония», — как справедливо заметила менеджер по персоналу российского завода одной крупной западной корпорации.

Владимир Растимешин и Татьяна Куприянова, разработчики системы с красноречивым названием «Упорядочение», не питают иллюзий о легкости ее внедрения. Поэтому во всех проектах своих клиентов они принимают самое деятельное участие. Во всех, за исключением одного.

Таинственный незнакомец

«Упорядочение» — адаптированный к России вариант японской системы 5S. В ней есть также отголоски подзабытой научной организации труда (НОТ) и современная практика российских предприятий.

5S — система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины. Она появилась в Японии в середине прошлого века. Ее идеологом считают **Каору ИСИКАВУ**, известного теоретика менеджмента качества. Со звука «с» начинаются пять японских слов, которые можно перевести как «организация», «порядок», «чистота», «наглядность» и «ответственность». Идеи 5S получили широкое распространение. Систему внедрили у себя многие американские компании, среди которых Procter & Gamble и Caterpillar (см. «СФ» №19/2003). В некоторых странах сегодня встречаются близкие 5S национальные методики. К примеру, в Финляндии существует



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гендиректор ГК «Статус» Сергей Медведев связывает успех «Упорядочения» с непреклонной волей руководства

система Tuttava, развивающая навыки безопасной и производительной работы.

К Растимешину и Куприяновой однажды подошел человек, представившийся менеджером тюменской группы компаний «Статус». «Это то, что нам нужно», — отозвался он об «Упорядочении» и попросил ее авторов оказать «Статусу» методическую поддержку. Для консультантов Тюмень находилась очень далеко. Они провели там короткий семинар-тренинг и отбыли домой, не слишком оптимистично оценивая перспективу внедрения своей системы у нового клиента. Через какое-то время они вернулись, чтобы провести аудит проекта. «Мы посмотрели и ахнули», — вспоминает Владимир Растимешин. — Впервые в нашей практике люди сами сделали то, что мы обычно выносим на себе как консультанты.

Много бизнесов — один статус

Группу компаний «Статус» учредили шесть предпринимателей. На заре 1990-х они торговали продуктами питания и слабоалкогольными напитками. Накопив таким образом первоначальный капитал, моло-

На двери туалета висит зелено-красный указатель-перевертыш «Свободно»/«Занято». При входе в уборную табличку следует переворачивать — «экономит рабочее время»



дые бизнесмены решили «войти в производство». В разное время они выкупили контрольные пакеты кирпичного и машиностроительного производств, а также предприятия-поставщика песка и глины для стройиндустрии. Все эти структуры вместе со строительной и девелоперской фирмами, тремя торговыми центрами и охранным предприятием вошли в состав созданной весной 2003 года группы компаний «Статус».

Созвездие разнородных активов, на первый взгляд, выдает стратегическое мышление российского собственника образца 1990-х: «дешево-куплю-разберусь». Но гендиректор группы компаний **Сергей Медведев** говорит, что ее ключевые компетенции давно определены: «У нас уникальный для региона опыт управления торговой недвижимостью, а еще мы умеем качественно и довольно дешево строить». В эту модель, правда, не вписывается машиностроительное направление, но его Медведев называет «перспективным».

Авгиевы конюшни

В момент появления новых владельцев вышеперечисленные заводы находились в «полудежащем» состоянии: демотивированный коллектив, апатия и разруха. В пилотном режиме «упорядочить» решили работу двух предприятий — машиностроительного «Лидера» (бывшего Тюменского завода автотракторного электрооборудования) и Винзилинского завода керамических стеновых материалов (ВЗКСМ). Между ними даже устроили что-то вроде соцсоревнования: кто больше преуспеет в повышении производственной культуры производства.

Новая система легла на подготовленную почву. Во-первых, на предприятиях были решены проблемы с зарплатой: она выплачивалась полностью и без задержек. Во-вторых, уже существовала адми-

нистративная вертикаль, был усилен контроль за выполнением указаний руководства.

«Нельзя автоматизировать хаос. Поэтому пришлось навести элементарный порядок в управлении», — рассказывает **Татьяна Сероус**, директор департамента по управлению качеством менеджмента и руководитель проекта по внедрению «Упорядочения» в «Статусе».

Сегодня, по словам Сероус, почти все из 1200 работников одиннадцати предприятий «Статуса» вовлечены в работу по новой системе. Она стала общекорпоративным стандартом. В группе считают, что создали платформу, на которой уже можно осваивать более сложные методологии повышения эффективности. Сейчас там готовятся внедрять ТРМ («Общее производительное обслуживание оборудования» — см. **СФ** №03).

Простая система

«Упорядочение», как и 5S, основано на пяти ключевых принципах. Первый — **удаление ненужного**. Тривиальный смысл этого действия — освободить пространство от хлама. Вот только что считать хламом? В «Статусе» решили убрать неисправное оборудование, лишние запчасти, полуфабрикаты, неиспользуемые материалы и просто мусор. От продажи сотен тонн металлолома компания выручила больше миллиона рублей. Кстати, у одного из менеджеров «Статуса» я видел книгу «Клондайк на помойке».

Линия фронта в борьбе с захламенностью протянулась и через офисы группы. В кабинете 36-летнего Сергея Медведева безупречный порядок. Лишних предметов нет, даже компьютера. Полстены закрывает карта мира. Полкарты заклеено цитатами и графиками — успеваю заметить три круга «концепции ежа» из книги Джима Коллинза «От хорошего к великому».

— «Статус» внедряет «Упорядочение» уже два года. Нет



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

ощущения, что под видом научной системы вы получили простые и даже банальные рекомендации? — спрашиваю я у Медведева.

— В принципе, система действительно несложная. Вот, скажем, ручка. Сейчас она находится у меня под рукой. Но если отодвинуть ее на полметра, то я буду тратить лишние пары секунд всякий раз, когда мне нужно сделать запись. Секунды складываются в минуты, минуты — в часы. Вроде бы все просто и понятно. Но приучить людей к рациональному труду. В этом проявляется воля менеджмента, она должна быть непреклонной.

Бытие, определяющее сознание

Подчас самые радикальные реформы, происходящие

Татьяна Сероус: «Система дает человеку новое самоощущение»

в компаниях, постороннему глазу незаметны. Не увидишь «Упорядочения» на предприятиях «Статуса» может только слепой. Во втором принципе — **рациональном размещении предметов** — много внимания уделено визуализации.

Я убираю одежду в шкаф, на котором написано «гардероб», и вижу, как персонал оставляет свои зонты под табличкой «место для зонтов». Такие предметные указатели есть повсюду — от кабинета топ-менеджеров до подсобных помещений вдали от офиса. «Грабли», «метла», «совковая лопата» — читал я в кладовой у дворника, убирающего территорию ТЦ «Сибиряк» (входит в группу). На двери туалета, расположенного в конце длинного коридо-

Группа компаний «Статус» образована в мае 2003 года в Тюмени частными лицами. В состав ГК входят: Винзилинский завод керамических стеновых материалов (производство керамического кирпича), «Лидер» (производство электроподогревателей двигателя автомобиля), «Тюменьнеруд» (добыча и реализация песка и глины), оптовро-розничный торговый комплекс «Сибирский на Барабинской», торговые центры «Сибиряк» и «Рентал», союз охранных и детективных предприятий «Ассоциация безопасности», «Дирекция единого заказчика „Инвестстройпроект“» и строительная компания «Любимый город». Совокупный оборот ГК за 2004 год составил около 800 млн рублей.





При «силуэтной» раскладке рабочий даже в состоянии крайней забывчивости положит инструмент на место

ра в офисе «Тюменьнеруд», висит зелено-красный указатель-перевертыш «Свободно»/«Занято». При входе в уборную табличку следует переворачивать — «экономит рабочее время». Если в кабинете любого из менеджеров стоят два одинаковых шкафа для документов, на одном будет написано «шкаф №1», а на другом — «шкаф №2». На большом стеллаже пронумерованной будет уже каждая полка.

Это не корпоративное помешательство, а прививание правильных привычек персоналу. Директор департамента по управлению персоналом «Статуса» **Наталья Угрюмова** говорит о производственном поведении людей, программируемом на уровне подсознания: взял — поработал — положил на место.

Если вы бухгалтер или юрист «Статуса», то обязаны находить любой документ за 30 секунд. Более того, на рабочем месте вашего коллеги, который находится в отъезде, должны ориентироваться не хуже, чем на своем собственном. Необходимо понимать, где что лежит.

— Не так уж это и сложно, когда все подписано, — поясняет Наталья Угрюмова. — То же касается и всего остального. Папок с документами, например. Если какой-то в данный момент нет, на ее месте будет стикер определенного цвета. По нему ясно, где и у кого сейчас эта папка. Производительность возрастает невероятно. Никто ничего не ищет.

— А что можно искать в гардеробе кроме одежды? — пытаюсь шутить я.

— Но вы же не знаете, что это гардероб. Для вас это просто шкаф. Заходя в чужой кабинет, вы думаете, раздеться или остаться в верхней одежде. Если есть надпись, все становится проще.

Пустые красные ящики

Вместе с Татьяной Сероус и менеджерами «Лидера» мы

продвигаемся вглубь заводской территории. Директор инструментального производства **Александр Толстогузов** описывает исходное состояние завода: лужи масла у станков, ржавчина, захламленность и грязь. Повсюду на стендах в форме буквы «у» висят фотографии в разделе «Было/стало». Смотрю и понимаю, что он имеет в виду.

Перемены разительны. Посетившего «Лидер» немецкого специалиста, говорят, удивили вымытые окна на производстве: сказал, что видел такое только у себя в Германии. Лично на меня впечатление произвел пылесос LG, который рабочий использовал для уборки пола в одном из цехов.

Третий принцип «Упорядочения» — **уборка, проверка и устранение неисправностей**. В стерильном кабинете гендиректора «Лидера» **Сергея Семенца** я пытаюсь выяснить, помогает ли система лучше удовлетворять потребности клиентов.

— Скажем, как она влияет на уровень дефектности?

— Вообще-то у нас нет бракоделов. Есть безалаберные люди. Эту проблему и позволяет решить «Упорядочение». Брак — результат неправильной организации процесса и рабочего места. Разумеется, должна быть чистота, но также — технологическая карта, исправный и удобно размещенный инструмент, которым рабочий пользуется в определенной последовательности. Брак элементарно не должен смешиваться с готовой продукцией. Мы кладем его в специальные красные ящики. С ними потом работает только технолог.

На производстве я видел эту красную тару у каждого рабочего места. Почти везде она пустовала. По внешнему браку ситуация примерно та же: статистика рекламаций по изделиям «Лидера» не превышает 1,2%. Тем не менее спрос на предпусковые подогреватели автомобильного



Подчас самые радикальные реформы, происходящие в компаниях, постороннему глазу незаметны. Не увидеть «Упорядочения» на предприятиях «Статуса» может только слепой

двигателя, поставляемые заводом, постепенно падает. По словам директора по управлению качеством менеджмента «Лидера» **Елены Бударовой**, продукт неуклонно движется к финалу своего жизненного цикла. Сегодня на «Лидере» ищут новое изделие, которое могло бы заинтересовать рынок. Решить эту задачу руководство рассчитывает при поддержке коллектива «инициативных и дисциплинированных людей».

«Дисциплина» — слово, которое за пару дней, проведенных в «Статусе», я слышал в самых разных вариациях: «дисциплинированные люди», «дисциплинированное мышление», «дисциплинированные действия». Кто-то из менеджеров даже говорил о «культуре дисциплины» — «когда она не навязывается, а одобряется и разделяется, входит в привычку». На «Лидере» я действительно не видел праздно шатающихся людей.

Все занимаются производственным трудом либо уборкой (всего однажды я наблюдал рабочих в курилке, но, как мне пояснили, в законный пятнадцатиминутный перерыв).

Где-то персонал отвлекался, чтобы продемонстрировать мне плоды своего усердия. Показухой это не выглядело.

— Вы серьезно верите, что такая система способна перевоспитать нашего человека? — спрашиваю я у Татьяны Сероус как можно более дове-

рительным тоном. — Скрипя зубами, он будет делать то, что от него требует начальство — но больше из страха потерять работу, чем по собственной инициативе. Разве нет так?

— Не думаю. Система дает человеку новое самоощущение. По-новому организовав рабочее место, его хозяин, в конце концов, начинает им дорожить. Некоторые уже дома ведут себя иначе. Многие наши работники занялись наведением порядка у себя в гараже.

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

www.directmail.su

ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ

"ИНТЭК": Доставка грузов из Европы, России и СНГ 980-82-91

ОБУЧЕНИЕ

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

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Оценщик www.yakovleff.ru
109-91-59

ПРОДАЕМ

Аудит.комп. 589-62-02

Офисное здание. Пл. 4800 кв.м. Пермь
т. (3422)120-578

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 e-mail: info@tocanada.ru
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

Лич. ССРС МО41798

Литейное предприятие ООО «ЦЕХ ФЛГ»

предлагает
литье по выплавляемым моделям
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: fig@ulx.ru



Надежность и качество
достоинны вас!

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь
к Майе Иванниковой
по тел.: (095) 960-3128
797-3171, 960-3118

АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ «УДАЧНЫЙ ВЫБОР»

СТРОГО НА ВАШИХ УСЛОВИЯХ

СДАТЬ/СНЯТЬ, КУПИТЬ/ПРОДАТЬ
помещения под:

✓ *офисы* ✓ *производство*
✓ *склады* ✓ *бытовые услуги*
и другое

С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ВАШЕГО БИЗНЕСА
БЕЗ ПРЕДОПЛАТЫ

777-29-75, 777-55-58

e-mail: nivladiv@mtu-net.ru

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, E-MAIL, ИНТЕРНЕТ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
16–17 июня 14–15 июля	Планирование и постановка цели Тренинг фокусирует участников на практическом применении инструментов учета времени, инструментов планирования, способах постановки личных и профессиональных целей.	Компания Peakformans	542-08-65, 540-38-89 www.peakformans.ru	Москва С 9.00 до 18.30, включая обед и кофе-брейк. Стоимость 390 у.е. за одного участника. При участии трех и более человек от организации предоставляется скидка.
По согласованию	Контроль владельцем наемного руководителя и дочерних фирм	Центр Владельческого контроля бизнеса	sbbc@sbbc.ru	Новосибирск, Академгородок Возможно предоставление услуг в других городах. Предложения принимаются по тел.: (3832) 39-75-50, моб. 14-45-54.

«Смотрите — виден пол. Раньше он был погребен под толстым слоем пыли, которая не убиралась месяцами»

На этой мажорной ноте я покидаю «Лидер». Завидев незнакомого на заводской территории, начинает лаять сторожевая овчарка.

— А где же табличка «Осторожно: злая собака»? — иронизирую я.

— Так она не злая, — серьезно поясняет Александр Толстогузов. — Просто устала сидеть на цепи, вот и бесится.

Знаки свыше

В одном из тюменских банков нас встречают несущие дежурство сотрудники союза охраняемых предприятий «Ассоциация безопасности». В комнатушке, где с трудом могут развернуться больше трех человек, мы впятером обсуждаем пользу «Упорядочения». Антураж все тот же: «гардероб», «шкаф для посуды», «личные вещи». Охранники — в основном бывшие военнотружачие. Мне показывают «устав», в котором по-армейски доступно изложены правила системы.

На самом деле все это цветочки.

— Вы еще не видели «Маленькой Японии», — говорит мне Татьяна Сероус, пока мы колесим по дорогам Тюмени, направляясь на следующий объект «Упорядочения».

«Маленькой Японией» в компании стали называть обычную инструментальную мастерскую на ВЗКСМ. По концентрации всевозможной «упорядоченности» на квадратный метр это небольшое помещение, как мне объяснили, не имеет себе равных во всей группе. Инструмент тут хранится «силуэтно»: он обведен по контуру, чтобы рабочий даже в состоянии крайней забывчивости мог положить его на свое место. Повсеместно ярлыки: «ножницы», «гаечные ключи», «отвертки». Помещенная здесь же надпись «Смотри что берешь!» кажется странной. Но в «Статусе» не видят проблемы в том, чтобы лишний раз

подсказать рабочему верное решение. Четвертый принцип «Упорядочения» — **стандартизация правил** — среди прочего призывает делать правила нагляднее.

Как дома

Из «Маленькой Японии» направляемся в кирпичный цех. Это в соседнем корпусе. Однако несколько метров приходится преодолевать на машине: под ногами непролазная вязкая грязь. Песок и глина здесь хранятся под открытым небом.

Мы входим на территорию основного производства. «Шумно, пыльно, но экономически выгодно», — говорит наш проводник по ВЗКСМ, начальник основного производства Вячеслав Ткачев. С первых же шагов становится трудно дышать. Но вокруг никто не носит респираторов.

— По сравнению с тем, что было, сейчас намного чище, — утверждает Татьяна Сероус. — Смотрите — виден пол. Раньше он был погребен под толстым слоем пыли, которая не убиралась месяцами.

Очевидно, кирпичное производство — не самое легкое место для внедрения такой системы, как «Упорядочение». К тому же ситуацию на ВЗКСМ усугубляют проблемы, унаследованные от старого менеджмента завода.

Отдельно нужно сказать о рабочих. За призывными словами они разглядели в новой системе дополнительную нагрузку — причем за те же деньги. Так было везде, но особенно на ВЗКСМ. Почти все рабочие живут в поселке Винзиль. Среди местных жителей мало людей даже со среднетехническим образованием.

— Спротивление новшеству было страшным, — рассказывает Вячеслав Ткачев, пока рабочие рядом с нами что-то отчаянно забивают здоровенной кувалдой. — Но сейчас стало легче.

Исполнительный директор завода Николай Ошурков от-

мечает, что персонал хоть и медленно, но принимает систему — «как полезную в первую очередь для него самого». Люди привыкают к порядку и более рациональным методам работы. Смысл слов «дисциплина» и «ответственность» они сегодня понимают лучше. Кстати, **дисциплинированность и ответственность** — пятый принцип системы.

По словам Ошуркова, за прошлый год на 20% уменьшились случаи травматизма. До идеала, конечно, далеко. Но директор все же надеется создать на своем производстве условия, сравнимые с домашними. «Думаю, это реально», — говорит он.

Дешево и сердито

«Упорядочение» — недорогое решение, если не переводить в деньги потраченные на него время и нервы. У небольших предприятий годовой бюджет не превысил 50 тыс. руб., а у крупных — 300 тыс. руб. В целом годовой бюджет «Статуса» составил менее миллиона. При этом наведение порядка и рационализация рабочих мест привели к росту производительности труда на 30%. Удаление ненужного и меры по визуализации заметно улучшили показатели оборачиваемости запасов. На «Лидере» смогли отказаться от аренды избыточных складских помещений, а на ВЗКСМ — хранить произведенное в больших объемах на меньших площадях.

Общий экономический эффект от действия системы, впрочем, все равно неизвестен. «В «Упорядочении» немного поддается измерению, а то, что измеряется, достигнуто не только благодаря «Упорядочению», — объясняет Татьяна Сероус. — Мы меняем производственное поведение людей — и это главное. Уверена, что без его изменения любые инвестиции в оборудование и технологии не принесут компании желаемого результата». **СФ**

5 ПРИНЦИПОВ И 12 ШАГОВ СИСТЕМЫ «УПОРЯДОЧЕНИЕ»

ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ	НЕОБХОДИМЫЕ ШАГИ
	1. Подготовка к внедрению
А. Удаление ненужного	2. Удаление ненужного
Б. Рациональное размещение	3. Рациональное размещение предметов 4. Разработка правил по удалению ненужного и «рациональному размещению предметов»
В. Уборка, проверка, устранение неисправностей	5. Последовательная уборка 6. Устранение неисправностей 7. Выработка правил уборки 8. Смазка 9. Простая проверка 10. Разработка правил проверки и смазки
Г. Стандартизация правил	11. Стандартизация правил, выработанных в ходе реализации шагов 4, 7, 10
Д. Дисциплинированность	12. Повседневная деятельность и ответственность в рамках системы — дисциплинированность и ответственность

Источник: ГК «Статус»

Рецепт доктора Голдратта

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ, СФОРМУЛИРОВАННАЯ ИЗРАИЛЬСКИМ ФИЗИКОМ ЭЛИЯХУ ГОЛДРАТТОМ В НАЧАЛЕ 1980-Х, ПОЗВОЛЯЕТ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМПАНИИ ПОЧТИ БЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И РАСШИРЕНИЯ ШТАТА. ГЛАВНОЕ — ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ ТОЧКИ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ. ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ, РАНЬШЕ КАЗАВШИХСЯ ЗАОБЛАЧНЫМИ, КОМПАНИЯМ ПРЕДЛАГАЕТСЯ СДЕЛАТЬ ВСЕГО ПЯТЬ ШАГОВ.

Текст: Светлана Алешина, Константин Бочарский



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Точно в цель

«Любая компания может получать неограниченный доход», — убеждает участников своих мастер-классов **Элияху Голдратт**. И хотя ни одно предприятие в мире еще не опубликовало отчетности, где в графе «выручка» стоял бы знак бесконечности, он убежден, что стремиться к этому нужно, а главное — возможно. Помочь компаниям достичь выдающихся результатов призвана теория ограничений (theory of constraints; TOC).

Все препятствия, которые ограничивают потенциально бесконечную производительность бизнес-машины, будь то неправильная организация производства или недостаточный спрос, в этой теории называются «узкими местами». Соответственно, основная задача управленцев — эти узкие места обнаружить и «расширить».

Чтобы научить менеджеров смотреть на производство по-другому, Голдратт популяризировал свои идеи в художественном произведении «Цель: процесс непрерывного совершенствования». Книга вышла в 1984 году и сразу стала бестселлером. Герой этого производственного романа Алекс Рого мужественно борется с излишками запасов, опаздывающими заказами и несинхронной работой производственных участков своего завода. Помогает и наставляет его гуру — физик Иона. В этом персонаже легко угадывается сам Голдратт — профессор физики, обладатель нескольких десятков патентов.

Голдратт убежден, что компании как социальные системы не так уж отличаются от естественных физических систем. А принципы мироустройства в целом куда более универсальны, чем принято считать. Кредо Голдратта — простота: «Многие люди любят все усложнять. Если из объяснения никто ничего не понял, все будут в восторге: „Ах, это так сложно и умно“». У меня совершенно противоположный подход. Если после объяснения кто-то говорит: „Черт, это же очевидно, как я сам не догадался!“ — это и есть то, чего я добиваюсь. Все нужно упрощать до уровня здравого смысла. Но, к сожалению, common sense (здравый смысл) и common practice (общая практика) — это две большие разницы».

Книги Голдратта расходятся многомиллионными тиражами. Например, в Японии «Цель» по тиражу обошла даже «Гарри Поттера». Теория ограничений сегодня изучается в более чем 200 бизнес-школах ми-

Директор «ТОС центра» Дмитрий Капранов: «У компаний нет ни временных, ни финансовых ресурсов на то, чтобы „вылизывать“ все мелочи»

«Любая компания может получать неограниченный доход»

ра. Сам же Голдратт уже давно стал собственным «ограничением»: график его мастер-классов и консалтинговых проектов требует достижения предела человеческих способностей и энергии. Тем, кто встанет на борьбу с ограничениями, Голдратт обещает, что менее чем за четыре года годовая прибыль их компаний сравняется с нынешним годовым оборотом. При этом несмотря на ажиотажный интерес к теории он признает, что реально применяют ее лишь 5% производственных компаний в мире: «Это как с Библией: многие верят, но мало кто практикует в повседневной жизни».

Кстати, российских компаний среди этих 5% **СФ** найти не удалось. Надо признать, что у них для знакомства с теорией практически не было возможностей. Из всех книг, написанных автором теории и его последователями, на русский переведены только две. Первая из них — «Цель» — издана в Белоруссии. А продолжение, посвященное решению уже не производственных, а управленческих проблем, —

в Эстонии. Даже первый мастер-класс Голдратта в Восточной Европе прошел в конце апреля 2005 года в Киеве. А первая консалтинговая компания, которая специализируется на продвижении и внедрении ТОС в России, открылась всего несколько месяцев назад. Директор «ТОС центра» **Дмитрий Капранов**, пройдя курс обучения в Институте Голдратта, взялся открыть Россию для теории ограничений, а теорию ограничений — для России.

Бизнес-физика

Ограничения, о которых говорит Элияху Голдратт, делятся на две большие группы — физические и управленческие. Первые — узкие места, которые не позволяют увеличивать производительность. Вторые — стереотипы и убеждения, которые никто не ставит под сомнение. Причем именно управленческие ограничения составляют 90 — 95% общего объема. Но, если честно, то начинать разбираться в ТОС лучше с ограничений производственных.

Итак, каждое предприятие можно представить в виде це-

почки процессов, где каждое следующее звено потребляет продукцию предыдущего. Например, цех покраски потребляет продукцию штамповочного цеха, а тот в свою очередь — цеха металлообработки. Один из фактов, которые констатирует теория ограничений: все звенья производственной цепочки имеют разную производительность. Другой — в рамках современной парадигмы управленец стремится загрузить звено на 100% мощности. То есть добиться максимальной локальной эффективности. Так снижается себестоимость операции, так повышается производительность труда.

Проблема в том, что два этих постулата вместе дают горы незавершенной работы, срыв сроков и низкие финансовые показатели. Почему? Потому что результативность работы всей системы определяется производительностью узкого места — самого слабого звена системы. Это — ключевой тезис ТОС. При этом узким местом может быть любой участок предприятия — цех, склад, станок и даже кон-

кретный человек. Определить подобное узкое место, по словам Дмитрия Капранова, можно так: «Как правило, это тот участок работы, перед которым постоянно скапливаются большие очереди незавершенки».

Одно из провокационных правил ТОС — система не должна быть загружена на 100%. «Распространенное заблуждение состоит в том, что все ресурсы непременно должны работать на полную мощность. Когда управляющий идет по цеху, он хочет видеть, что все станки работают и сотрудники тоже без дела не шляются», — комментирует Дмитрий Капранов.

Согласно ТОС, если оборудование простаивает, в этом нет ничего страшного. Это может быть даже хорошо. Ведь если допустить, что пропускная способность стоящего ниже по потоку участка меньше выходящего, то более прожорливое звено будет лишь поглощать ресурсы, связывая оборотные средства компании кучей заготовок, которые стоящий ниже по потоку участок никогда не сможет переварить.

Пять шагов в борьбе с ограничениями

Теоретически ограничения могут обнаружиться в любой функциональной зоне компании. Но чаще всего начинать приходится все-таки с производства.

Шаг 1. Найти ограничения системы

Для начала выявляются нежелательные явления (симптомы проблем) в работе производства. Далее строится карта операционного потока. На нее наносится последовательность операций от поставки сырья до выпуска готового продукта и оценивается производительность каждого этапа. Выявляется звено с самой низкой производительностью. Правда, чаще всего наиболее эффективным способом поиска узкого места становится поход в цеха. Узкое место можно узнать по наибольшему количеству проблем — жалоб, неурядиц, авралов — и значительному объему незавершенной работы. Другими словами, узкое место — это, скорее всего, ваш самый проблемный участок.

Шаг 2. Увеличить пропускную способность узкого места

Оперативные действия по повышению пропускной способности. Например, освободить узкое место от выполнения заданий, которые можно передать на другие уча-

стки, и, конечно, гарантированно обеспечить его работой. Ведь потеря рабочего времени в узком месте означает невозможную потерю дохода всей системы. Кроме того, узкое место необходимо защитить от возможного простоя (если участок выше по течению не сможет вовремя обеспечить его сырьем), создав ему резерв работы.

Шаг 3. Подчинить работу остальных частей системы ритму работы тормозящего производства участка

Размер партий деталей, а также ритм их подачи определяется потребностями узкого места.

Шаг 4. Уменьшить ограничение системы

Например, увеличить мощности, а соответственно, и пропускную способность узкого места, например, установив дополнительное оборудование. А также продолжать повышать эффективность путем борьбы с потерями, оптимизации техпроцесса, перераспределения работы в системе таким образом, чтобы снизить нагрузку на узкое место.

Шаг 5. Вернуться к шагу 1

Если рассматриваемый участок перестал быть узким местом — запустить процесс заново и искать новое, постоянно поднимая тем самым систему на новый уровень производительности.



«Это как с Библией: многие верят, но мало кто практикует в повседневной жизни»



Из описанной картины напрашиваются два очевидных (как и предупреждает Голдратт) вывода. Первый: главное — это наращивание пропускной способности узкого места. Второй — синхронизация режима работы всей производственной цепочки, ритм которой, очевидно, должно задавать узкое место.

Решений первой задачи может быть множество. Экстенсивное наращивание мощности — например, поставить рядом с одним станком другой такой же. Интенсивное — заняться повышением эффективности операций. Например, применить тактику теории Lean Manufacturing (см. **СФ** №19/2004) и планомерно избавляться от потерь в этом звене (оценить, оптимальны ли движение материалов, действия рабочего, нельзя ли уменьшить время обработки детали и т. д.). Полезно пересмотреть техпроцесс — возможно, за счет его изменения удастся снизить нагрузку на узкое место. Например, если узкое место — это печь, в которой должны обрабатываться детали после покраски, то вполне возможно, что, перейдя на другой тип красителя, удастся уменьшить время, требуемое на термическую обработку, и, соответственно, повысить количество обрабатываемых деталей за смену. Кроме того, часто эффективным оказывается манипулирование партиями деталей.

Как говорит Голдратт, со временем поиск узких мест и способов их расширения становится довольно увлекательной игрой. Но было бы слишком просто, если бы на этом все заканчивалось. Ведь как только узкое место перестанет быть самым слабым звеном, вместо него появится какое-то другое. Соответственно, для более качественного — комплексного — повышения эффективности системы требуются такие же комплексные подходы.



Бьем в барабаны

Одним из ключевых инструментов повышения производительности системы, в которой выявлено узкое место, является механизм Drum, buffer, gore (барабан, буфер, веревка) — DBR. Он же довольно образно демонстрирует и сам принцип работы ТОС.

Этот метод герой книги «Цель» Алекс Рого изобрел во время похода с отрядом бойскаутов. Его колонне никак не удавалось установить правильный темп и соблюдать график движения. Быстрые всегда норовили уйти вперед, медленные отставали, колонна растягивалась, Алексу приходилось постоянно ее останавливать и дожидаться отстающих. Участники похода злились, отряд выбился из графика, а самым печальным было то, что совершенно невозможно было понять, когда же на самом деле они дойдут до цели.

Первым делом Алекс Рого перестроил колонну. Быстрые отправились в конец, медленные — в начало. Возглавил колонну вечно плетущийся позади самый медленный скаут. Как узкое место определяет производительность системы,

так и скорость самого медленного участника похода стала определять общую скорость движения.

Колонна перестала растягиваться, однако темп ее движения оставался рваным. Тот, кто шел быстрее, наткнулся на впереди идущего, сбавлял скорость, а затем, получив тычок сзади, брал привычный темп и снова наткнулся того, кто шел перед ним. Проблема была в том, что каждый из участников колонны сохранил свою собственную скорость движения, пусть даже и в рамках отведенного пространства. Эту проблему решили с помощью барабана, который стал задавать ритм — единую скорость движения для всех. Причем барабанил тот самый медленный бойскаут — узкое место системы. Следуя этой метафоре, на производстве именно оно должно задавать ритм работы — определяя интервал, с которым ему подносят заготовки, а следовательно, и оптимальный размер партии.

Буферная зона

Узкое место надо не только постоянно развивать, но еще и защищать. Не признавая воз-

можность существования стопроцентно эффективных систем, Голдратт не допускает и систем абсолютно надежных. Сбои обязательно будут, от них невозможно застраховаться.

Чтобы защитить узкое место от простоев — не дать пропасть каждому драгоценному мгновению его работы, ТОС предписывает... создавать «буферы» запасов. То есть те самые горы недоделанной работы, которые при диагностике системы являются главным воплощением проблем. В данном случае эти «залежи» не вредные, а полезные. «Перед узким местом всегда должен быть запас работы на случай сбоев системы», — говорит ТОС. Создается он за счет того, что сырье запускается в производство с некоторым опережением графика. Размер этого опережения и, соответственно, размер «буфера» (количество деталей, которое за это время будет произведено) определяется исходя из длины цикла, размера резервных мощностей и стабильности работы ресурсов.

«Идеально работающих систем не бывает ни в природе, ни в бизнесе»

Такой подход позволяет создать запас сырья, а значит, и времени в критических звеньях производственной цепочки, достаточный для поддержания непрерывности работы, если проблемы все же случатся.

Для этих расчетов и нужна «веревка» из истории про бойскаутов, которой нужно «связывать» узкое место и самое первое звено цепи. Цель — обеспечить то, чтобы запуск сырья не осуществлялся слишком рано и не возникало скопления излишних запасов незавершенного производства.

Внедряя ТОС можно не только на производстве. В 2003 году полный цикл внедрения теории ограничений Голдратт провел для Milton Keynes Hospital. Эта больница средних размеров принимала чуть больше тысячи пациентов в день и считалась самой неблагополучной в Англии: соблюдение установленных стандартов приема было для нее редкостью. Так, плановой операции пациенту приходилось дожидаться в течение по-

лутора лет, а приема у специалиста — месяц. «Мы сосредоточились на времени, которое пациент проводил в отделении скорой помощи с момента поступления и до того как покинуть отделение одним из трех способов: вернуться домой, быть госпитализированным в стационар или, упаси бог, быть отправленным в морг», — рассказывает Голдратт.

Узким местом в госпитале оказалось отсутствие системы приоритетов для ключевых показателей: сколько времени пациент уже ждет в отделении и сколько времени предположительно уйдет на оказание помощи. В результате многие пациенты оставались в отделении скорой помощи дольше установленных стандартом четырех часов. Оказалось, что анализы крови из отделения скорой помощи при отправке в лабораторию не имели приоритета перед анализами крови из других отделений. А ведь ряд тестов требует длительного времени для обработки и получения результатов. Так

что, помимо ожидания, в отделении скорой помощи пациент вынужден был сверх того еще и ждать результаты анализа.

«Сегодня, когда пациент поступает в отделение скорой помощи, первое, что выясняет персонал, — нужно ли ему делать анализ крови. И если нужно, то делают это сразу. Ничего сложного, не правда ли? — спрашивает Голдратт у слушателей семинара. — Столь же простыми и понятными были и остальные изменения. А через год после начала проекта внедрения ТОС Milton Keynes Hospital был признан лучшей больницей Великобритании. Причем этот результат достигнут без увеличения штата врачей и сестер».

Не производством единым

Теория ограничений применима для совершенствования любых функций предприятия. Так, свой подход ТОС предусматривает для улучшения системы дистрибуции (метод пополнения запасов — Reple-

nishment) и для управления проектами (метод критической цепочки — Critical Chain). Иметь это в виду необходимо, потому что после устранения наиболее критичных ограничений в производственной сфере проблемы, скорее всего, переключатся в другие функции, в том числе и управленческие, или вообще за границы предприятия — на рынок. Например, подняв производительность предприятия до уровня текущего максимального спроса, возможности расширения узкого места стоит искать уже в области маркетинга. А может быть — сбыта, логистики, разработки продукции, скорости внедрения инноваций, а то и особенностей бизнес-модели компании.

Разобраться с производственными проблемами помогает еще одна технология теории ограничений — «мыслительные процессы», описанная Голдраттом в книге «Цель II: Дело не в везенье». Во второй серии производственного романа Алекс Рого уже возглавляет три компании, входя-

Элияху Голдратт: «Здравый смысл ни к чему не надо адаптировать»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Приходится ли вам модифицировать ТОС в зависимости от компании и продукта?

ЭЛИЯХУ ГОЛДРАТТ: Если компания производит физический продукт, то мы уже имели дело с этим тысячу раз и знаем, где искать причины неправильной работы с ограничениями. Вы даже не представляете, насколько все повторяется. А если мы все же сталкиваемся с чем-то новым, то используем мыслительные процессы.

СФ: А если это, допустим, консалтинг?

ЭГ: Компании, которые работают в сфере услуг, — это немного другое. Ведь любые изменения с физическими материалами и конечными продуктами дают заведомо больший и явный эффект, чем работа по улучшению, например, консалтинговой или креативной деятельности. Поэтому мое обещание нарастить прибыль компании до уровня ее текущего оборота за четыре года в первую очередь относится к производственным и торговым, а не сервисным и консалтинговым компаниям.

СФ: А страновая специфика при внедрении ТОС не сказывается?

ЭГ: Логика и причинно-следственные связи везде одинаковые. Здравый смысл ни к чему не надо адаптировать.

СФ: Почему же ТОС не обрела такой же популярности в такие же рекордные сроки, как BSC или Lean manufacturing?

ЭГ: Это смена парадигмы. Не стоит недооценивать страх перед кардинальными переменами мышления. Смысл сокращения запасов или избавления от потерь всем интуитивно понятен. Идея свести глобальные цели компании к конкретным измеримым задачам и показателям также возражений не вызывает. А вот если сказать менеджерам, что иногда ресурсу лучше простаивать, чем безостановочно работать, — вряд ли к этому отнесутся с пониманием.

СФ: Допустим, компания хорошо поработала с ограничениями и повысила эффективность своей работы. А что делать с высвободившимися ресурсами, в том числе людскими?

ЭГ: Если компания в результате изменения может производить тот же объем продукции с меньшим количеством работников и оборудования, то менеджмент, как правило, рассуждает так: у вас в отделе избыток персонала, надо сокращать. И что выходит? Что именно люди, которые существенно улучшили свою работу, и попадают под сокращение? Сомнительное вознаграждение. Вот почему вторую книгу я посвятил вопросам того, как открыть рынки. Если ограничение находится вне компании, это не значит, что его нельзя преодолеть.



Нашли узкое место, научились с ним работать, подстроили под него всю систему, вернулись в начало, — потому что пределов совершенствованию нет



щие в конгломерат. И у него есть три месяца на то, чтобы сделать их прибыльными. Чтобы найти ответы на мучающие его непростые вопросы (потребности клиентов, инвестиционный потенциал предприятий, верная стратегия развития холдинга), он и прибегает к «мыслительным процессам» — совокупности логических инструментов, которые позволяют существенно упростить и упорядочить описание сложных систем, помогая понять и решить скрытые в них проблемы. При этом сами принципы мышления Голдратта, конечно, не изобретал. Он лишь использовал хорошо известные инструменты логики, применив их для решения новых проблем (см. рецензию на стр. 65).

Ниша ТОС

Является ли ТОС революционной теорией — вопрос открытый. Сам автор, во всяком случае, упорно утверждает, что это здравый смысл и не более того. Тот, кто знаком с концепцией Lean Manufacturing (американизированный вариант TPS — Toyota Production System, основанный на борьбе с потерями), найдет у них на первый взгляд много схожего.

Так, и Lean, и ТОС подаются как комплекс изменений, охватывающий всю цепочку от сбыта до поставщиков и все сферы — от менталитета людей до технологии производства. Роднит их и принцип «вытягивания», когда на каждой стадии производства работа не начинается до тех пор, пока не будет закончена предыдущая (а изначально — пока не поступит заказ от клиента).

Кроме того, и в одной и в другой теории присутствует понятие ритма. В Lean есть «время такта» — время работы производства (например, одна смена), деленное на скорость, с которой потребитель требует получения товара. В ТОС ритм работы системы определяет «барабан» — узкое место.

«Веревка», согласно ТОС, привязывается к шлюзу — входящему ресурсу, чтобы в систему не допускались излишки сырья. А в TPS, например, «веревкой» связываются все ресурсы.

Но тем не менее у этих моделей есть ряд фундаментальных различий, которые позволяют Голдратту говорить о «смене парадигмы» (см. интервью с ним на стр. 58), которую несет его система, а его последователям сравнивать ТОС с такими этапными для управленческой мысли концепциями, как конвейер Генри Форда и сама TPS.

Эту самую «смену парадигмы» последователи ТОС видят в следующем. Lean и TPS предлагают бороться с потерями, то есть устранять издержки, стремясь их к нулю. Но, например, объемы незавершенной работы до величины меньшей, чем ноль, не доведешь. Соответственно, мы имеем дело с конечным процессом. В ТОС речь идет не об устранении потерь, а о развитии пропускной способности узкого места, то есть производительности системы. Соответственно, этот потенциал изменений ничем не ограничен. Нашли узкое место, научились с ним работать, подстроили под него всю систему, вернулись в начало, постепенно выводя систему на новый уровень производительности — пределов совершенствованию нет. Как и гласит подзаголовок книги «Цель».

Возможно, подобные сравнения имеют мало практической ценности. Тогда, видимо, стоит привести еще один, гораздо более практичный аргумент сторонников ТОС. Дело в том, что Lean предлагает устранять потери во всех звеньях системы. ТОС же — оптимизировать в первую очередь узкое место. Такой подход позволяет концентрировать усилия. Причем в области не только материальных ресурсов, но и управленческих. Одно дело изменить культуру всего пред-

приятия, добиваясь повсеместной борьбы с потерями, другое дело — поднять эффективность одного отдельно взятого участка.

«Японцы каждое звено оттачивают, по копейке накапливая выгоды», — говорит Дмитрий Капранов. — Lean, just-in-time, кайдзен призывают к совершенству во всем. Но у компаний нет ни временных, ни финансовых ресурсов на то, чтобы «вылизывать» все мелочи. Скажите сейчас какому-нибудь директору, что через пять лет у него в компании все будет отлично, и он вас куда-нибудь отправит. Представьте, что вы не нашли слабое звено и решили заниматься другим участком. Возможно, это позволит добиться каких-то улучшений в этом конкретном месте, но ведь порвется все равно

в слабом звене. ТОС позволяет сконцентрировать управленческие усилия и направить концепции типа «шесть сигм» на нужные процессы и элементы производства».

Кстати, сторонники Lean недавно тоже заговорили понятиями ТОС — об узких местах, «буферах» и т. д. Это значит, что удачные метафоры и четкие описанные процессы и явления уже становятся общими для многих концепций управления.

Сам же Голдратт говорит: «Энди Гроув озаглавил свою книгу „Выживают только параноики“. И он прав: надо быть параноиком, чтобы верить, что фантастических результатов можно достичь. Но при этом важно не стать истериком и не потерять голову от успехов». **СФ**

**Семинар
7 июня 2005**
Основные технологии
корпоративных захватов
и способы борьбы с ними

8-9 июня 2005
четвертая международная конференция
КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ В РОССИИ

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

ОРГАНИЗАТОРЫ

Ассоциация
российских банков

LBS INTERNATIONAL
CONFERENCES

АСТРА
www.astradesign.net

генеральный
технический
партнер

Информация по тел.
+7(095)775-49-96

Программа конференции:
www.lbsglobal.com

Сделай шаг

СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ДОМ + САД» ТОРГУЕТ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ. РЕСУРСОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕТИ ХВАТАЕТ, А ВОТ ОПЫТА РАБОТЫ В НЕОБЫЧНОМ ДЛЯ РОССИИ ФОРМАТЕ «МАГАЗИН У ДОМА» ПОКА НЕДОСТАТОЧНО. ЭТО ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И МЕШАЕТ ОТКРЫТИЮ НОВЫХ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК.

Текст: Светлана Алешина

«Магазин у дома» — довольно перспективная ниша для торговли хозяйственными товарами. Прямых конкурентов в ней нет: хозяева советского типа постепенно вытесняются продовольственными магазинами и гипермаркетами, а в последних ассортимент товаров для дома и сада, как правило, невелик. Для формата «магазин у дома» характерны отдельные помещения площадью 150—350 кв. м, которые находятся в пределах десяти минут ходьбы от дома (500—1500 м). Такие магазины рассчитаны на повседневный спрос на товары, необходимые в хозяйстве.

Сеть «Дом + сад» на московском рынке работает не больше года, но уже открыла 11 магазинов. Цены в них на 3—7% выше, чем у дискаунтеров, а ассортимент — на порядок шире: примерно 4500 товарных позиций. Средний чек в магазинах «Дом + сад» немногим более 100 рублей. Посещаемость — от 300 до 400 человек в день, из которых покупку совершают 60—70%. Все эти показатели у сети хотя и росли в течение года, но не с той скоростью, какая была предусмотрена в бизнес-модели «Дом + сад». Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем — ассортиментная политика.

Продавать абсолютно все, что может потребоваться клиентам, нереально. Компании нужно помнить особенности спроса учитывать и собственную экономику: маржу, выручку и оборачиваемость товарных позиций. Изначально компания пробовала работать с широким ассортиментом, постепенно выясняя, какие товары продавать выгоднее. В итоге за год магазины «Дом + сад» перелопатили порядка 12 тыс. позиций, что стало серьезной нагрузкой на

сеть. Но результаты работы с ассортиментом проявляются не сразу, а заимствовать опыт практически не у кого: сетей такого формата в России нет, да и профессиональных категорийных менеджеров тоже нигде не готовят.

Вторая проблема компании — смена названия сети на более эмоционально окрашенное и привлекательное.

Компания обратилась к читателям «Секрета фирмы» с вопросами: «Как выявить оптимальную широту ассортиментного ряда и товарные категории, экономическая эффективность от работы с которыми максимальна? Какое название больше всего подходит магазину, работающему в таком формате?»

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №16/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 48 решений, из которых члены жюри отобрали шесть лучших. Вот как они объясняют свой выбор.

Автор проблемы:

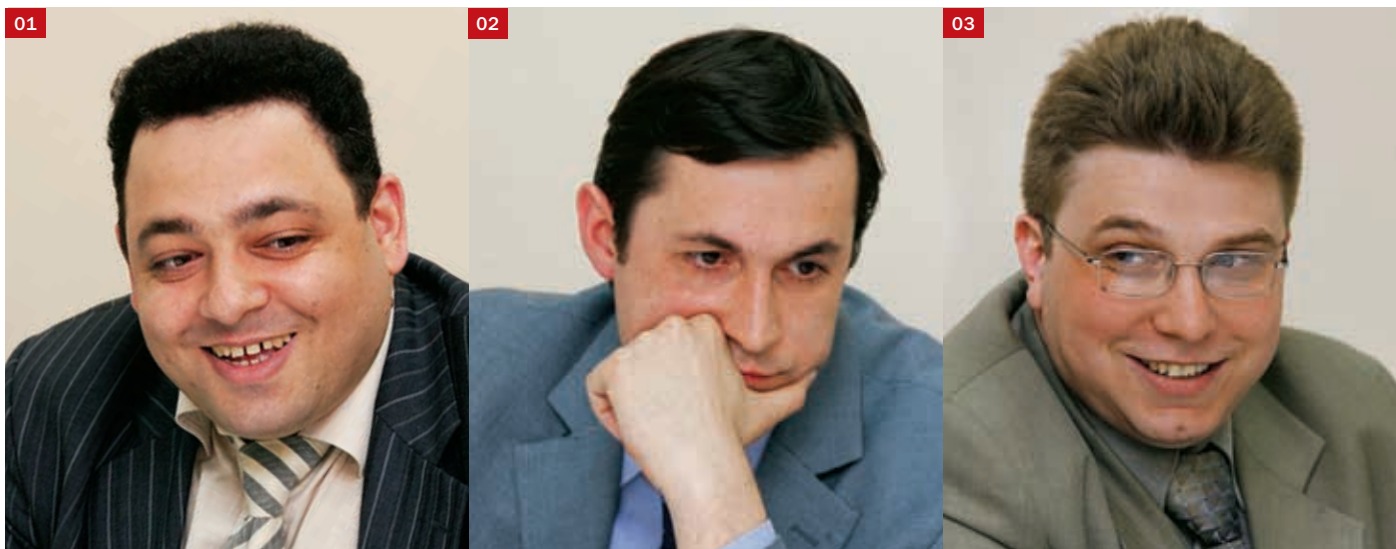
Михаил Кудрявцев, директор по маркетингу компании «Табер трейд», которой принадлежит сеть магазинов «Дом + сад»:

— Я разделил все решения на два типа: стратегические (анализ ситуации и концептуальные идеи) и креативные (нетрадиционные, нестандартные). Когда человек находится в бизнесе, глаз так или иначе замыливается, и управленец чаще всего начинает тиражировать принятые на рынке подходы. Тут же мы получили массу интересных откликов от совершенно разных людей. Порадовало, что сама концепция «магазина у дома» получила одобрение. А вот на название «Дом + сад», как и ожидалось, реакция была такой: менять однозначно. Эта вывеска нам неплохо послужила на момент запуска магазинов, но на сегодня задачи уже другие, поэтому надо придумать нечто более привлекательное и оригинальное.

Мне больше всех понравилось решение **Сергея Шебека**. Очень импонирует системный подход: он проделал отличную работу по разработке принципов ассортиментной политики. Из конкретных советов меня увлекла идея идти не от ассортимента, а от проблематики, то есть подходить к ассортименту не через профессиональных категорийных менеджеров, а сначала понять, какие проблемы есть у людей, для решения которых им нужны те или иные товары. Например, предложить клиентам заполнять дневники хозяйственных проблем, которые возникают в течение месяца. Дешево и эффективно.

Иван Подгорнов в своем решении, наоборот, сосредоточился на эмоционально-коммуникационных аспектах развития сети. В качестве примера проявления заботы о потребителе и внимания к его проблемам он предлагает разместить перед кассой checklist — список самых часто забываемых при покупке вещей. Идея — супер. Но, наверное, лучше checklist вешать не прямо перед кассой, а на подступе к ней, иначе стоящие сзади в очереди не простят человеку метаний «ой, я еще и это забыл».

«Я, конечно, понимаю, что вряд ли буду делить ассортимент на категории Земли, Воды, Воздуха и Огня»



Герман Витрук полностью посвятил свое решение идее франчайзинга. Модель в регионах он предлагает такую: найти семью или группу единомышленников для управления магазинами, дать им полномочия, участие в управлении и стандарты работы. Это сразу решит и вопрос мотивации, и проблему воровства. Кроме того, важен принцип: снять с себя проблемы управления растущей сетью. Направление франчайзинга мы берем на заметку на будущее, когда решим выходить в регионы.

Были и слегка сумасшедшие идеи, которые нас все же «зацепили». Я, конечно, понимаю, что никогда в жизни не буду делить ассортимент на категории Земли, Воды, Воздуха и Огня, как это сделал **Александр Зеленцов**. Не то что сам никогда бы не подумал об ассортименте с этой точки зрения, но и никогда бы не подумал, что кто-то другой может так подумать. В нашем бизнесе работают люди очень логичные и очень повернутые на причинно-следственной связи. А тут такая поэтика... Я с этой идеей ходил два дня. Очень сильный драйв.

Практик

Мецо Игитян, председатель совета директоров группы компаний «ШагМаг»:

— Когда я изучал решения, то был приятно удивлен, что часто встречается идея прийти к покупателю именно с комплексным решением его мелких домашних вопросов. И обязательно предлагается дополнить товарный ассортимент рядом услуг. Например, создать приемный пункт химчистки, мастерскую по изготовлению ключей и ремонту и т. д. Вот и **Дмитрий Манин** говорит о том, что необходимо быть ближе к

01 Михаил КУДРЯВЦЕВ

директор по маркетингу компании «Табер трейд», которой принадлежит сеть магазинов «Дом+сад»

02 Мецо ИГИТЯН

председатель совета директоров группы компаний «ШагМаг»

03 Кирилл ДЕМИН

заместитель директора аналитического департамента Российской ассоциации маркетинга

бытовому центру, развивать комплексный бизнес. В целом его решение очень продуман-



«Комплексное решение мелких проблем»

Коммерческий директор компании «Двери ЮНИОН» **Дмитрий Манин** предлагает сети «Дом + сад» стать ближе к «бытовому центру»:

Нужен зал собственной торговли площадью до

100–150 кв. м плюс к этому — несколько «приглашенных» структур (в сумме примерно на те же 100 кв. м): химчистка, аптека, фототовары плюс прием в печать, оплата сотовой связи (может быть, просто автомат для продажи карточек), изготовление ключей, металлоремонт.

«Приглашенные» не должны выбиваться из стиля центра. Для качественного позиционирования важно обеспечить его единство, узнаваемость.

Основа собственного ассортимента — всевозможные «расходные материалы». Каждая товарная группа должна быть представлена так широко, чтобы действительно давать покупателю минимальный выбор. Основа группы — добротный товар «среднего уровня». Обязательное дополнение — одно-два предложения наиболее экономных товаров. Никакого премиума!

Отдельная тема в таких центрах — стойки с рекламными карточками. В этом магазине не делают ключи — вот вам рекламная карточка со списком магазинов, где ключи делают. Покупатель не смог найти нужный крепеж — вот вам карточка с рекламой поставщика, где ассортимент в десятки раз шире. А к этому можно добавить рекламу с адресами двух-трех ближайших нотариусов, стоматологических клиник, фирм по обслуживанию компьютеров и т. п. При грамотном подходе такая стойка сама по себе должна принести прибыль.

В таком магазине не приходится рассчитывать на поток «случайных» покупателей. Нужно бороться за клиентов из соседних домов, а для этого обязательно проводить мероприятия, повышающие их лояльность. Сезонные распродажи, специальные купонные скидки, действительно большие скидки на распродажах, специальные предложения по отдельным товарам для постоянных покупателей. Наиболее действенной рекламой таких магазинов будет, конечно, прямая реклама, адресные и безадресные рассылки, реклама на соседних улицах, раздача листовок.

Полный вариант решения можно прочитать на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru.

«Нужно время и доверие. Чтобы люди были уверены, что вы не исчезнете завтра, что к вам можно с утра в тапочках спуститься и решить возникшую дома проблему»

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ					
МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,7	ДМИТРИЙ МАНИН	«ДВЕРИ ЮНИОН»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	8,0	СЕРГЕЙ ШЕБЕК	КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ПЕЛИКАН»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	7,7	ГЕРМАН ВИТРУК	АССОЦИАЦИЯ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВЛАДИВОСТОК
4	7,3	АНДРЕЙ СКОТИННИКОВ	ГК «ЮНЭКТ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ	МОСКВА
5	6,3	ИВАН ПОДГОРНОВ	ООО «ТЭЛМА»	ПРОГРАММИСТ	НИЖНИЙ НОВГОРОД

ное и детальное, но может быть не совсем применимо для данной компании: метраж недостаточный. Хотя, возможно, следующие магазины будут открываться уже на более широких площадях, и там советы Дмитрия Манина можно будет реализовать.

Хозтовары — вещь специфическая, здесь особенно важно информационное представление товаров и услуг, как снаружи (например, пиктограммы), так и в торговом зале (секции, указатели, табло, напоминатели). Эта тема в том или ином виде звучала во многих решениях.

А вот вопрос смены названия, хотя и был задан в самом конце кейса, на мой взгляд, заслуживает несколько большего внимания. Ведь именно с названия начинается магазин. Мне ближе всего название «Хозяин и хозяйка», которое я увидел в решении **Сергея Оганезова**. Даже человеку, который в жизни ни одного гвоздя не забил, это название поможет ощутить себя хозяином, начать что-то делать по дому. **Александр Деревяшкин** предлагает торговую марку «ХоМ». Он пишет: «Старшее поколение увидит в этом сокращение от „Хозмаг“, а молодежь про-

читает английское home (дом), что вызовет теплые ассоциации с домашним очагом».

И еще одна гениальная мысль: название «Все до лампочки», озвученное **Михаилом Петровым**. Если оно еще не зарегистрировано, то надо бежать и регистрировать.

Когда в Москве стартовала программа магазинов шаговой доступности, наша сеть «ШагМаг» предложила другую концепцию: не просто магазина продуктов, а торгового бытового центра. Сейчас у нас 12 видов услуг: якорные — магазин продуктов, салон красоты и кафе, и дополнительные — приемный пункт химчистки и прачечной, ремонт обуви, ателье, бытовая химия, фотоуслуги. По сути, в одном флаконе это современный «дом быта» и магазин шаговой доступности. А буквально месяц назад мы также предусмотрели магазин хозяйственных товаров на 100 — 130 кв. м. Так что формат сети «Дом + сад» органично ложится на нашу конструкцию. Хотя этот формат и сам по себе довольно перспективен и жизнеспособен. В Москве потребность в магазинах шаговой доступности — один на семь-восемь многоэтажных панельных домов (на каждые

3000 квартир). Просто в составе комплекса у компании будет меньше хлопот.

Теоретик

Кирилл Демин, заместитель директора аналитического департамента Российской ассоциации маркетинга:

— Радует то, что люди четко увидели два направления развития этого формата. Первое — дополнительные услуги, более глобальное позиционирование магазина. Второе — кастомизация. Поскольку мы говорим о магазине шаговой доступности, нужна адаптация ассортимента под потребности конкретных людей. Правда, во многих решениях не учитывается экономика предложенных рекомендаций, не просчитывается соотношение затрат и выгоды. Поэтому многие идеи-звезды, я полагаю, на практике сгорят. Например, предложение дополнять ассортимент основными продуктами питания. Окупится ли этот эксперимент — непонятно. Кроме того, есть риск переусердять с форматом convenience store (продовольственный магазин самообслуживания с удлиненным рабочим днем), который, например, открывает сеть ABC.

У Дмитрия Манина помимо грамотного анализа деловой среды мне понравились рассуждения по поводу информационной составляющей бизнеса. Ведь 90% клиентуры «магазина у дома» — одни и те же люди. Усилия должны быть направлены не на привлечение новых клиентов, а на увеличение лояльности уже существующих. Например, идея информировать клиентов о предложениях другими

компаниями тех товаров и услуг, которые сама сеть магазинов не может предложить. Так можно добиться лояльности даже тех клиентов, конкретные потребности которых в данный момент компания удовлетворить не может.

Михаил Петров предлагает свой вариант привлечь и удержать клиентов: наладить прокат электроинструмента. Сейчас ремонт все чаще делают сторонние бригады. А сами мужчины дома что-то ковыряют все реже. Но если вдруг инструмент понадобится, то вместо того чтобы его покупать, ваши клиенты будут знать, что у вас это есть. Хотя, конечно, для того чтобы установить стандарт бытовых услуг, нужно время и доверие. Чтобы люди были уверены, что вы на месте, что не исчезнете завтра, что к вам можно с утра в тапочках спуститься и решить возникшую дома хозяйственную проблему. В идеале это должно вылиться в пропаганду ценностей, например, развитие любви к уюту, порядку. Смысл, аналогичный миссии IKEA, но на более локальном уровне. Эти самовоспроизводящиеся ценности потом и будут двигать ваш бизнес. **сф**

Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк идей». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте idea@sf-online.ru

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от поставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



Мобильный дебютант



КОМПАНИЯ SOUTEC — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ КИТАЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ. НО В РОССИИ ПРЕИМУЩЕСТВ РАСКРУЧЕННОГО БРЭНДА И МНОГОЛЕТНЕГО ОПЫТА РАБОТЫ У НЕЕ НЕТ. НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫЙ РОССИЙСКИЙ РЫНОК SOUTEC ВЫШЕЛ ВСЕГО НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ НАЗАД И УЖЕ НАЧАЛ ИСПЫТЫВАТЬ НА СЕБЕ ТРУДНОСТИ СУДЬБЫ НОВОГО ИГРОКА. Текст: Светлана Алешина



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

В продвижении Кирилл Михайлов хотел бы избежать дорогих путей

The best from the East

Гуанчжоу — город в южном Китае, где находится парк высоких технологий, местная Силиконовая долина. На базе института, входящего в этот парк, в 1999 году была создана компания Soutec. Сейчас она входит в тройку китайских лидеров по объемам продаж сотовых телефонов: в 2004 году по всему миру компания продала 7 млн трубок, а ее оборот достиг \$1 млрд. Глава представительства Soutec в России **Кирилл Михайлов** три года провел в Китае, свободно владеет китайским языком. Китаем он увлекается давно, а вот мобильной связью — не очень: «Когда я был в Китае в долгосрочной командировке, мои российские партнеры заинтересовались рынком сотовой связи. Я провел для них маркетинговое исследование и познакомился с китайскими производителями. А потом оказалось, что с директором Soutec по экспорту мы живем неподалеку. Через некоторое время знакомство завершилось переходом в эту компанию. Моей миссией стал вывод компании на российский рынок».

Мобильные телефоны Soutec уже получили признание во многих странах Юго-Восточной Азии, Европы, Южной Америки. Самые «хлебные рынки» — те, что неподалеку: Таиланд, Индонезия, Малайзия. По словам Михайлова, в Китае много хороших производителей, но далеко не все они экспортноориентированные. Многие сыты и внутренним рынком.

Soutec — первый китайский производитель, открывший официальное представительство в России. Российский рынок сотовых телефонов, по разным оценкам, составит в 2005 году до 35 млн трубок. Прогнозы время от времени меняются, но только в сторону увеличения. Хотя пока рынок нашей страны по объему в четыре-пять раз меньше китайского, зато по ежегодному приросту числа абонентов Россия — мировой лидер.

Небогатые, но амбициозные

Свое представительство в России Soutec открыла в феврале 2005 года, а поставки из Китая начались в первой половине мая. По словам главы представительства, «до конца 2005 года Soutec планирует достичь в России уровня продаж в 250 тыс. трубок и вывести на рынок 8 — 10 моделей телефонов разных ценовых уровней. Для рынка в целом это пока немного: Samsung, Motorola, Siemens и Nokia, к примеру, каждый в отдельности продают от 5,5 до 6 млн телефонов». Стартует компания с таких позиций: имеются две адаптированные к нашему рынку (русская кла-

«Сложно не столько вывести бренд на рынок, сколько на нем закрепиться»

виатура, инструкция и «начинка») модели телефонов. На подходе третья. Маркетинговый бюджет на 2005 год — примерно \$1 млн. Собственно, именно это и стало сдерживающим фактором роста. Основная проблема, с которой компания столкнулась сразу же, — раскрутка новой марки на высококонкурентном рынке при сравнительно небольшом бюджете. Михайлов поясняет: «Новые бренды сейчас продаются тяжело. Причем сложно не столько вывести их на рынок, сколько на нем закрепить. Просто хорошего качества и стильного дизайна уже недостаточно. Нужен еще и солидный маркетинговый бюджет. Солидный — это бюджет крупного игрока: около \$10 млн в год».

Чтобы избежать необходимости участвовать в гонке бюджетов компания придумала соответствующую стратегию развития. «Хотя рынок и густонаселенный, но еще есть возможность занять новые ниши, прежде всего в регионах», — говорит Кирилл Михайлов. Soutec собирается продавать недорогие телефоны в крупных региональных центрах, таких как Нижний Новгород, Самара, Казань, Екатеринбург, Пермь, Челябинск, Новосибирск и Омск. Москва мобильными телефонами уже насыщена, люди только меняют их. Так, по статистике International Mobile Retail Network, 60% всех продаж мобильных в столице приходится именно на замены. Получается, чтобы конкурировать в столице, компания должна позиционировать свои продукты как альтернативу Nokia и Siemens. Но воевать с гигантами Soutec пока не может и не хочет. Это признанные бренды, и люди все равно будут их покупать не смотря ни на что. Вместо посягательств на столичный рынок Soutec рассчитывает завоевать позиции в регионах в бюджетном и среднем ценовых

сегментах и обеспечить телефонами покупателей, которые приобретают мобильник впервые. Тем более что, по данным «Евросети» и International Mobile Retail Network, в 2004 году 74% продаж сотовых телефонов приходилось именно на регионы.

Для такой стратегии миллионный бюджет уже не кажется столь скудным. «Мы ведь не ждем, что за такие деньги удастся развернуть хитовую рекламную кампанию, такую, что покупатели сразу побегут в салоны связи спрашивать телефоны Soutec. К тому же помимо рекламы и PR нужно еще стимулировать и поддерживать продажи», — говорит Михайлов. Российское представительство Soutec начинает работать в сложных условиях: ему дали шанс, но не факт что дадут другой. Решение о том, стоит ли продолжать работу в России, производитель примет в конце года по результатам своей деятельности. Михайлов поясняет: «Нам нельзя пускать деньги на ветер, нужна отдача. Если мы потратим миллионы, и без эффекта, то будущее компании на российском рынке окажется под вопросом. Так что мы заинтересованы в экономичных, но при этом эффективных решениях по продвижению бренда».

И люди к вам потянутся

С первых дней работы российское представительство Soutec активно занялось выстраиванием коммуникаций. Прежде всего с теми, кто непосредственно вовлечен в продажу телефонов, без кого она вообще невозможна, — с дистрибуторами. «В течение этих двух месяцев вели переговоры — по две-три встречи в день. Но дистрибуторы, как правило, осторожничают. „Техмаркет“, Dixis, не говоря уже о „Евросети“, не любят работать с новинками. Это и понятно: занимать полки телефонами, которые покупают

по три-четыре штуки в месяц, им неинтересно и невыгодно. Но мы убедили нескольких дистрибуторов в том, что сотрудничество с нами будет для них полезно. В частности, мы заключили контракт с одним из крупнейших сервисных центров на обслуживание наших телефонов по всей России (45 отделений). Это компания, среди клиентов которой те же Samsung, Siemens, LG. Для дистрибуторов такой факт оказался довольно значимым. Кроме того, мы отдали им на тестирование наши телефоны, и все заключения были положительными».

Пуховики и мобильники

Поскольку телефоны вот-вот поступят в продажу, особое внимание компания уделяет работе с потребителями. В процессе продаж ей постоянно приходится бороться с проблемой стереотипов. «Мы не скрываем, что наши модели — китайские. Но ведь это уже не тот Китай, что был десять лет назад. Для многих почему-то эта страна до сих пор ассоциируется с пуховиками, из которых торчали перья. Я в Китае занимался разными видами бизнеса и знаю, что негативные обобщения неуместны. Да, если есть заказ произвести нечто за \$1, то и качество будет на \$1. Но все это определялось прежде всего особенностями спроса. Сейчас в Китае размещают производства крупные мировые корпорации, а в области высоких технологий эта страна сделала большой рывок (Soutec, кстати, по-китайски — «высокие технологии южного Китая»). Например, когда сотовый оператор МТС решил заняться производством и делать собственный телефон под private label, то делать это он стал именно в Китае», — увлеченно объясняет Кирилл Михайлов.

Чтобы адаптировать свои модели к российскому рынку, Soutec пришлось приложить

немало усилий. В компании вспоминают, что помимо рутинной возни с русификацией и «начинкой» телефона, много сложностей вызвал вопрос совместимости с различными типами sim-карт. «Например, „Билайн“ недавно выпустила новые карты, и пришлось в срочном порядке дополнительно тестировать телефоны, чтобы проверить, работают ли они с ними. Параллельно доведению до кондиции собственно моделей телефонов велась подготовительная работа (pre-launching). В итоге весь процесс выхода в Россию занял два месяца, хотя планировали уложиться в один», — рассказывает Кирилл Михайлов.

Чтобы повысить шансы на успех в России, Soutec нужны идеи. Идеи, которые помогут компании закрепиться на новом рынке даже при небольшом маркетинговом бюджете. Какие не слишком затратные действия помогут Soutec привлечь внимание к бренду? На каких принципах производителю мобильных строить отношения с дистрибуторами, чтобы сотрудничество было долгосрочным и взаимовыгодным? **сф**

Слово для печати

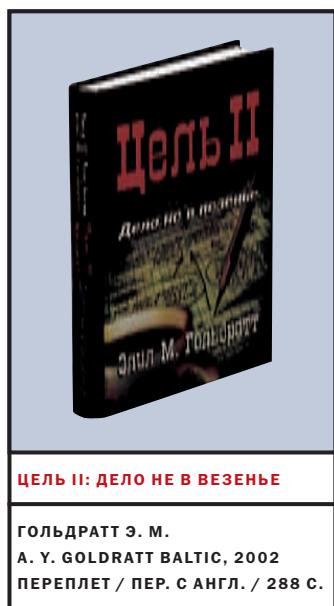
Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до **10.06.05**. Указывая, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат **20.06.05**, тогда же мы представим и победителя конкурса.



Задумчивый роман



УЧИТЬСЯ ДУМАТЬ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО. СОЗДАТЕЛЬ КОНЦЕПЦИИ «ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ» ЭЛИЯХУ ГОЛДРАТТ НАПИСАЛ ЦЕЛУЮ КНИГУ, ЧТОБЫ ДОНЕСТИ ДО СВОИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ, КАК НУЖНО ИСКАТЬ ОТВЕТ НА ТАКОЙ ПОЧТИ АЛХИМИЧЕСКИЙ ВОПРОС, КАК РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ. **Текст: Константин Бочарский**



ЦЕЛЬ II: ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНЬЕ

ГОЛДРАТТ Э. М.
A. Y. GOLDRATT BALTIC, 2002
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 288 С.

Жанр производственного романа хорошо известен поколению советских читателей. В таких произведениях трудящиеся, решая производственные конфликты, приходили к открытию важных нравственных норм, вписывая их в личную книгу строителя социализма.

Капиталистическая производственная проза — относительно новое явление. В ней также фигурируют заводы, компании, рабочие и начальство, которые в накале производственных страстей бьются над повышением производительности, воюют со штурмовщиной и перевыполняют план. Как и положено производственному роману, у него картонные герои, банальная интрига и обязательный хеппи-энд. Чем отличается капиталистический производственный роман от социалистического? В капиталистическом вся эта бутафория нужна для того, чтобы декорировать прикладную идею, которую хочет донести до читателя автор.

Элияху Голдратт (Eliyahu Goldratt; по-русски его имя и фамилию передают и как Элия Голдратт) — первопроходец капиталистического производственного романа. Консультант, написавший свою первую книгу «Цель» для популяризации своей же управленческой концепции «теория ограничений». Герой первой книги Голдратта Алекс Рого борется с горами незавершенной работы, сорванными сроками и убытками. Но проблема в том, что, решив производственные проблемы, он неизбежно сталкивается с другими, более серьезными и гораздо менее структурированными. Маркетинг, логистика, сбыт, ценообразование, поиск уникального конкурентного преимущества, оптимальной бизнес-модели и в итоге — формирование долгосрочной стратегии. Чтобы показать, как решаются эти проблемы, Элияху Голдратт и написал «Цель II: Дело не в везенье».

Для неструктурированных проблем нужен такой же неструктурированный метод. Даже не метод. А способ мышления. Голдратт так и

называет его — «мыслительные процессы». Он описывает процессы как «системный подход, основанный на логике причинно-следственных связей». Задача метода — выявить ключевую проблему (что не так-то просто), и найти ее решение (что еще сложнее). Дело в том, что ключевая проблема — это неразрешимый конфликт, который, собственно, и порождает все остальные проблемы — ветряные мельницы, с которыми чаще всего и сражаются компании.

Как разрешать неразрешимый конфликт? К счастью, выясняется, что таких конфликтов не бывает. И Элияху Голдратт представляет целый набор вспомогательных инструментов и понятий. Среди них — «грозовая туча», «дерево предпосылок», «нежелательные явления», «необходимые условия», «дерево существующей и переходной реальности» и т. д.

С помощью «мыслительных процессов» Голдратт демонстрирует открытие многих прорывных концепций современного менеджмента. Так, Алекс Рого догадывается, что компании должны продавать не товар, а сервис; вплотную приближается к теории Just-In-Time; погружается в управление цепями поставок и открывает преимущества работы малыми партиями и под заказ.

Том Питерс позавидовал бы Алексу Рого. В принципе можно было изобрести на страницах «Цели II» и Balanced Scorecard, и концепцию глобального аутсорсинга, коснуться вопросов брендинга или систем мотивации персонала. Выводить уже известные миру теории с помощью своей методики всегда проще, чем изобретать что-то с нуля. Но надо признать, что в большинстве случаев «мыслительные процессы» Алекса Рого выглядят убедительно. Так что искренне хочется верить, что они помогут справиться с настоящей проблемой, которая окажется для читателя «Цели II» неразрешимым конфликтом. **сф**


Интервью с Э. Голдраттом — на стр. 58.

книги для бизнеса бестселлеры

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	УСПЕХ НА ВАШУ ГОЛОВУ И КАК ЕГО ИЗБЕЖАТЬ	НОРБЕКОВ М., ВОЛКОВ Г.	М: АСТ, 2005	538	66–84
2	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА: ЧЕМУ УЧАТ ДЕТЕЙ БОГАТЫЕ РОДИТЕЛИ — И НЕ УЧАТ БЕДНЫЕ! ИЗД. 5-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	436	90–140
3	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	360	130–160
4	КАК БЫТЬ КРЫСОЙ: ИСКУССТВО ИНТРИГ И ВЫЖИВАНИЯ НА РАБОТЕ	СГРИЙВЕРС Й.	М: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2005	350	220–270
5	ДЕСЯТЬ УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ: КАК ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШУЮ УСПЕШНУЮ MLM-ОРГАНИЗАЦИЮ	ФЭЙЛЛА Д.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2004	277	46–54
6	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	ШЕЙНОВ В.	МИНСК: ХАРВЕСТ, 2005	210	120–130
7	ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО: ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ НА ОСНОВЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	ГОУЛМАН Д.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	202	359–615
8	ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ: ПРАВИЛА ХОРОШЕГО ТОНА С КОММЕНТАРИЯМИ ПСИХОЛОГА	ХАННИКОВ А.	М: ЭКСМО, 2005	200	74
9	СЕМЬ ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	195	135–254
10	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	М: ВИЛЬЯМС, 2004	190	55–70
11	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ: ВО ЧТО ИНВЕСТИРУЮТ БОГАТЫЕ, НО НЕ ИНВЕСТИРУЮТ БЕДНЫЕ! ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	180	120–132
12	ЕСЛИ ПОКУПАТЕЛЬ ГОВОРIT «НЕТ»: РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	САМСОНОВА Е.	СПБ: ПИТЕР, 2003	170	35
13	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	160	130–160
14	ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ. ПОЛИТИКА СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ	ХАЙСЕНКЕР А.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2004	156	220
15	ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ	ТРУШКИНА Л.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	152	97
16	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	150	—
17	ДАО ТОУТО: 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	ЛАЙКЕР ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	150	454
18	КАНДИДАТ, НОВИЧОК, СОТРУДНИК	ИВАНОВА С.	М: ЭКСМО-ПРЕСС, 2005	150	150–200
19	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	150	100–150
20	ИДЕЯ-ВИРУС? ЭПИДЕМИЯ! ЗАСТАВЬТЕ КЛИЕНТОВ РАБОТАТЬ НА ВАШ СБЫТ	ГОДИН С.	СПБ: ПИТЕР, 2005	144	130–160
21	УМЕНИЕ ПРОДАВАТЬ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ	ХОПКИНС Т.	М., КИЕВ: ДИАЛЕКТИКА / ВИЛЬЯМС, 2004	138	60
22	БИЗНЕС-ПЛАН: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОШИБКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ЕГО НАПИСАНИИ. ИЗД. 3-Е	ОРЛОВА Е.	М: ОМЕГА-Л, 2005	119	51–60
23	ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ФИНАНСОВОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	ЧУГУНОВ А., ЛОБАНОВ А.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	115	866–1000
24	Я ТВОЙ ШАНС: С ЧЕГО НАЧАТЬ И КАК ПРЕУСПЕТЬ	АКСЕНОВ А.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	105	65–80
25	21 СЕКРЕТ УСПЕХА МИЛЛИОНЕРОВ: КАК ДОБИТЬСЯ ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ БЫСТРЕЕ И ЛЕГЧЕ, ЧЕМ ВЫ МОЖЕТЕ СЕБЕ ПРЕДСТАВИТЬ. ИЗД. 3-Е	ТРЕЙСИ Б.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	103	32
26	ИСКУССТВО ТОРГОВАТЬ	ХОПКИНС Т.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2002	100	60–80
27	КАК ДЕЛАТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: НЕОЧЕВИДНЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ ЛЮБОЙ ВЛАДЕЛЕЦ МАЛОГО БИЗНЕСА	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	100	130–160
28	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ ПО-РУССКИ	ПОПОВ С.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2001	99	50–60
29	УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РАМПЕРСАД Х.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	96	341–503
30	ТЕХНОЛОГИИ МАНИПУЛИРОВАНИЯ В РЕКЛАМЕ: СПОСОБЫ ЗОМБИРОВАНИЯ	ЛИХОБАБИН М.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	88	35

* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА АПРЕЛЬ 2005 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

** ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

		КАК ВЫРАСТИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ТРИ ИСТИНЫ ОТ ТОП-КОМПАНИЙ ДЛЯ ЛИДЕРОВ			
ГЭНДОССИ Р., ЭФРОН М.		<p>Все компании занимаются производством товаров и услуг, но очень немногие производят сильных руководителей. Ведущие специалисты Hewitt Associates убеждены: победа не за хед-хантерами, а за лидер-мейкерами!</p> <p>Именно инвестирование в развитие руководителей внутри компании позволяет лидерам мирового бизнеса достигать блестящих финансовых показателей и обеспечивать стабильно высокий доход. Авторы высвечивают различия в подходах посредственных и выдающихся компаний к воспитанию руководящих кадров. В книге сформулированы три аксиомы лидерства — управленческие истины, которые лежат в основе успешного воспитания сильных руководителей на всех уровнях. Воспользуйтесь опытом IBM, Johnson & Johnson, PepsiCo, FedEx и других ведущих компаний, постройте свою блестящую стратегию и добейтесь высоких результатов! Книга адресована руководителям компаний и кадровых служб, топ-менеджерам, а также всем интересующимся темой лидерства.</p>			
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005					
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ.					
250 С.					
ЛОТ № 1901-05		ЦЕНА (РУБ.) 240			



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

68 СОБЫТИЯ

72 ИНТЕРВЬЮ

«Мы не верим в единую платформу»

74 СТАТИСТИКА

Каковы затраты — таковы и результаты

80 ТЕМА

Сопромат для СІО

85 КОНКУРС

«Вызови Айвана»

86 СИТУАЦИИ

Информационный пульт управления

89 ВІТ-2004

«Секрет фирмы» №19 (106) 23 мая – 29 мая 2005 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

ПЕРСОНАЛ СОПРОТИВЛЯЕТСЯ ВНЕДРЕНИЮ ИТ: ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ > 80




ПАРТНЕРЫ IONE

 **КРОК**
www.croc.ru

 **ФИРМА "1С"**
www.1c.ru

ПОГЛОЩЕНИЯ В СТИЛЕ ХАЙ-ТЕК


 Компания PricewaterhouseCoopers (PwC) обнародовала результаты исследования мирового рынка слияний и поглощений (M&A) в индустрии высоких технологий. В прошлом году сделок подобного рода было совершенно на общую сумму 155 млрд евро — на 23% больше, чем в 2003 году. Главная причина роста — повышение активности компаний среднего размера: стоимость 89% сделок составила не более 250 млн евро. В PwC полагают, что в текущем году процент таких сравнительно не крупных сделок станет еще выше. Другая тенденция — все больше сделок совершаются за пределами национальных рынков. В 2004 году число международных сделок выросло на 91%. Аналитики PwC связывают это с ослаблением позиций доллара США, вследствие чего многие крупные американские компании, работающие в сфере хай-тек, устремили свои взоры на Европу. Доля международных сделок с участием покупателей из США составила 48%, причем в 70% случаях покупались именно европейские компании. В этом году PwC прогнозирует значительный рост числа сделок между азиатскими и европейскими компаниями. Что касается крупных сделок M&A стоимостью более 1 млрд евро, то ими, как и в прошлые годы, отличились преимущественно производители телекоммуникационного оборудования. Однако в 2005 году ожидаются довольно крупные слияния и поглощения и на мировом рынке ПО и ИТ-услуг. Компаниям, работающим в этих секторах, в последнее время удалось серьезно накачать финансовые мускулы. К концу 2004 года десять крупнейших участников этих двух рынков располагали 67 млрд евро. Интересно, что росту числа сделок M&A способствует быстрое развитие технологии VoIP. Дело в том, что многие крупные телеком-операторы стремятся за счет слияний закрепить свои позиции на рынке широкополосного доступа, а IP-операторы видят в M&A путь к получению новых клиентских баз. Грядет также серия поглощений в секторе производителей RFID-чипов > IONE.RU

ЛУЧШИЕ СИСАДМИНЫ РОДОМ ИЗ ДАНИИ

 В международном конкурсе наиболее технически развитых наций, который провели издательский дом The Economist и компания IBM, победила Дания. Второе и третье места заняли США и Швейцария. Дания, которая и год назад была чемпионом, удержала лидерство за счет умения местных сисадминов устанавливать высокоскоростное и безопасное соединение по кабельным и беспроводным сетям связи, а также благодаря повсеместному использованию ин-

тернета: начиная от удаленного управления банковскими счетами и заканчивая возможностью рассчитаться с налоговой инспекцией через компьютер. Еще одним победным фактором стало создание правительственного портала, объединившего под одной крышей министерства и ведомства Дании. Из-за того что в новом рейтинге усилен вес факторов безопасности, некоторые технически развитые страны существенно «просели» в итоговой таблице. Например, Южная Корея упала за год с 14-го на 18-е место > INTERNET.RU

СИО НЕ ЖАЛЕЮТ ДЕНЕГ НА МОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ


 Мобильные технологии — наиболее быстрорастущая расходная статья корпоративных



МЕНЕДЖЕРЫ ТРЕБУЮТ «ОТВЯЗАННОСТИ» ОТ ОФИСА

ИТ-бюджетов, утверждают аналитики Gartner. В 2005 году европейские СИО отметили три приоритетных направления инвестиций: аналитические приложения (BI), инфобезопасность и «мобилизация» рабочей силы. К 2008 году мобильность сотрудников вытеснит со второго места безопасность, BI останется на первом месте, а третье место займут технологии поддержки бизнес-процессов в реальном времени. По словам исследователя Gartner Ника Джонса, уже 66% организаций инвестировали в мобильность сотрудников, правда, СИО оказываются перед трудным выбором: во что именно инвестировать, чтобы не стать жертвой модных течений > CNEWS

МОБИЛЬНЫЙ ОРАКУЛ


 Южнокорейская компания Zenitum Entertainment Computing запустила необычный сервис — предсказание будущего клиентов по их лицу, считанному камерой мобильного телефона. Во многих азиатских культурах чтение лица — древняя и уважаемая профессия. Этот аналитический инструмент используется в процессе принятия всех важных решений — от бизнеса до брака. Теперь искусство чтения лица предлагается через мобильный телефон как платный сервис — Mobile Face Reading. Пользователь отправляет по MMS свой портрет, компьютер распознает глаза, губы, нос, подбородок и другие детали

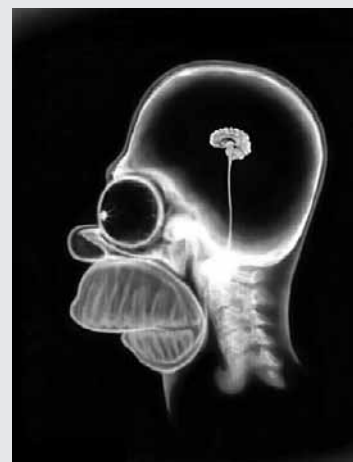
лица. Их особенности и используются для предсказания будущего человека в соответствии с правилами кан-сяна (kan-xiang). Клиент может получить прогноз своей судьбы на год, на конкретный день, изучить эротический прогноз и даже проверить совместимость в паре (тогда нужно отправить обе фотографии). Пока услуга доступна клиентам крупнейшего корейского сотового оператора SK Telecom, но скоро распространится на других местных операторов. И уже подписаны контракты на подключение к новому сервису сотовых сетей Китая, Тайваня и Малайзии > «МЕМБРАНА»

МИНИНФОРМСВЯЗИ В ПОИСКАХ УТРАЧЕННОГО ВРЕМЕНИ

 Использование ИКТ для общения граждан с государством позволит сэкономить около 600 млн человеко-часов рабочего времени и сотни миллионов долларов в год, заявил глава Мининформсвязи РФ Леонид Рейман. По его словам, в настоящее время граждане ежегодно тратят на общение с государственными органами около 3 млрд человеко-часов рабочего времени > E-RUSSIA

SMS ДЕЛАЮТ ИЗ ЧЕЛОВЕКА ОБЕЗЬЯНУ

 Регулярное использование текстовых сообщений может снизить уровень IQ более чем вдвое — как и курение марихуаны. Британские исследователи, обнаружившие, что клацание по клавишам мобильного телефона или компьютерной клавиатуры может быть столь вредоносным для человеческого интеллекта, назвали этот эффект «инфоманией». От него страдают в основном взрослые, работающие люди. Падение уровня их IQ объясняется постоянным отвлечением внимания на непрерывно работающие средства связи вместо того, чтобы концентрироваться на служебных обязанностях. В клинических исследованиях приняли участие 80 добровольцев, было также опрошено еще 1100 человек. 62% из них признают, что при-



ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ SMS И ICQ ПРИВОДИТ К УСЫХАНИЮ МОЗГОВ

вычка постоянно проверять текстовые сообщения и электронные письма влезла столь глубоко, что даже дома или на отдыхе они испытывают потребность внимательно просматривать связанные с работой сообщения. Половина всегда немедленно отвечает на письма, а каждый пятый, чтобы ответить на послание, может даже прервать совещание. Инфомания ухудшает еще и взаимоотношения в коллективе. Девять из десяти опрошенных считают, что, отвечая на послания во время личной встречи, их коллеги проявляют крайнюю грубость по отношению к ним > INOPRESSA.RU

СЕТЕВЫЕ ПОВАДКИ БИЗНЕСМЕНОВ



Бизнес-аудитория интернета при поиске информации ведет себя совсем не так, как рядовые пользователи Сети. Считается, что 70% посетителей поисковых систем не идут далее первой страницы с результатами поиска, а баннерная реклама стремительно сдает свои позиции контекстной рекламе. Однако, как показало исследование «АРБ-Консалтинг», по отношению к тем, кто использует интернет для решения бизнес-задач, эти догматы неверны. Только 25% пользователей поисковых систем из сектора b2b ограничиваются просмотром первых четырех страниц выдачи результатов поиска, 50% просматривают 5–10 таких страниц. При этом половина представителей бизнес-аудитории просматривает до 100 аннотаций сайтов, а еще 40% — от 100 до 300. Средний пользователь Рунета, представляющий бизнес-аудиторию, переходит в среднем на девять сайтов из поисковой системы. Большинство еще два-три раза уточняют свой запрос. Что касается интернет-рекламы, то баннеры и объявления просматривают 30–40% пользователей. При этом и баннерная, и контекстная реклама более эффективны среди поставщиков услуг, чем среди производителей товаров. Кликабельность контекстных объявлений на b2b-рынках (3–8%) сравнима с кликабельностью баннеров (2–10%) > IONE.RU

ХАКЕРЫ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ



В США сформированы войска специального назначения, укомплектованные хакерами. Этот спецназ был создан в рамках крупнобюджетной военной программы США и строго засекречен. Хакеры Пентагона готовы атаковать любую сеть врага — от электрической до телефонной. В их задачи входит не только атака вражеских, но и защита родных сетей от хакерских атак. Как сообщает министерство обороны США, на защиту информационных сетей страны в прошлом году были потрачены миллионы долларов. За прошлый год было отражено около 75 тыс. хакерских атак > «ВЕБПЛАНЕТА»



СЕРЖАНТ ХАКЕР
ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ
ГЕРОЕМ ТОЛЬКО
КОМИКСОВ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Андрей
Масалович

президент
консорциума
«Инфорус»

Зачем нужна аналитика молодому растущему рынку? Вам помогают удача, связи, начальный капитал, а главное — уверенность в собственном деловом чутье. А если иногда и возникают проблемы, вы скорее обратитесь к своему финдиректору, знакомому банкиру, на худой конец — руководителю службы безопасности, но никогда не станете искать решение на экране мудреной аналитической программы.

Но рынок взрослеет, конкуренция становится жестче, прибыль — меньше, потребитель — капризнее. Возникает потребность в ежедневном принятии взвешенных решений. Вперед вырываются те, кто лучше вооружен и обучен. И возникает спрос на аналитику и программы оперативно-стратегического управления — основное оружие борьбы за рынки.

Российский рынок средств бизнес-моделирования

за последний год вырос в 10 раз

Первую волну спроса на аналитические программы в России инициировали банки в мае 1995 года. Наличные деньги были тогда настолько «горячими», что потенциальная прибыль фактически определялась одним фактором — умением правильно оценить стоимость свободных денег на ближайшие дни, то есть спрогнозировать ставку межбанковского кредита. К этому моменту на рынке были представлены 43 автоматизированных банковских системы, но средств прогнозирования не было ни в одной. И возник новый рынок. Единственной фирмой, сумевшей оперативно отреагировать на социальный заказ банковского сектора, стала доселе никому неизвестная «Тора-центр». Первые пятьдесят дней доминирования на девственном рынке средств финансового прогнозирования принесли ей полсотни банков-клиентов, офис в Столешниках и \$50 тыс. чистой прибыли. Так в Россию пришло первое семейство аналитических программ — системы кратко- и среднесрочного прогнозирования. За следующие три года ими оснастилось около 700 банков — треть активного финансового рынка страны. Кстати, хорошо оснащенные банки лучше других пережили кризис.

Вторую волну создали торговые компании и холдинги сразу после кризиса 1998 года. На этот раз отечественные разработчики постарались не упустить синюю птицу, и срочно переименовали бухгалтерские программы в «системы управления предприятием». Некоторые даже сделали следующий шаг — действительно включили в состав своих систем аналитические модули. Потребители стали осознавать реальную полезность аналитических программ как в принятии стратегических решений, так и в повседневном бизнесе. Сформировался рынок аналитических систем, который сегодня насчитывает более 250 продуктов. Новые инструменты позволяют обобщать итоги хозяйственной деятельности, обнаруживать источники ошибок и провалов, прогнозировать спрос на различные товары, оценивать риски, а также собирать маркетинговую информацию и проводить конкурентную разведку в интернете.

И вот — третья волна. Теперь руководители отечественных фирм хотят научиться моделировать различные сценарии развития бизнеса, отвечая на вопросы «а что, если». Первая монография на эту тему «Моделирование и анализ поведения бизнес-процессов» сразу стала бестселлером. Рынок средств бизнес-моделирования в России за год вырос в десять раз. Пока, правда, заказчики отдают предпочтение западным пакетам, но на подходе перспективные отечественные разработки. И если ребятам повезет с партнерами и первыми заказчиками — не исключено, что россияне сделают и свой взнос в мировую копилку бизнес-аналитики. А дальновидный инвестор превратит вложенный миллион в десять.

Неуспешных проектов внедрения у нас не было

Компания АРСТЕЛ Консалтинг образовалась в 2001 году. Причина создания компании была следующая: собралась «боеспособная» команда специалистов-управленцев, которая могла выполнять очень сложные проекты. Эти люди прошли хорошую школу консалтинга в IBM, Accenture, Amdocs, приобрели там большой опыт работы с крупными ИТ-проектами. Основной компетенцией команды была и остается организация, управление и реализация сложных консалтинговых проектов, связанных с оптимизацией и автоматизацией ключевых бизнес-процессов заказчиков. Интервью с генеральным директором АРСТЕЛ Консалтинг Шиловым Сергеем Александровичем.

– Что вы могли делать такое, чего даже более крупные конкуренты были не в состоянии предложить своим клиентам?

На российском рынке, так исторически сложилось, немногие консалтинговые компании могут предъявить сильные команды, имеющие опыт успешно законченных больших проектов по внедрению информационных систем. Хотя, безусловно, отдельные профессионалы в каждой компании имеются. В 1990-х годах многие проекты по внедрению ИТ-систем заканчивались неудачей. Успешность проекта, на мой взгляд, – когда заказчик остается довольным. В случае ИТ-систем цели автоматизации ясны: оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности операций, улучшение ключевых показателей и так далее. Поэтому достаточно спросить заказчиков системы, какие бизнес-процессы и как изменились в их компании после внедрения информационного приложения, довольны ли они полученными знаниями и технологиями. Таких проектов, где реакция заказчиков была позитивной, оказалось довольно мало. Чаще всего проблемными были не столько сами системы и продукты, сколько процесс и механизм их внедрения. АРСТЕЛ Консалтинг, обладая нужной квалификацией и опытом в этой области, с самого начала позиционировала себя прежде всего как команда специалистов по управлению проектами. Одним из первых наших проектов был проект по управлению внедрением биллинговой системы Amdocs в региональных филиалах компании «Вымпелком» (торговая марка «Билайн»). Сначала она внедрялась в Москве, а затем во всех региональных филиалах (на данный момент их около 80). Сейчас эта биллинговая система обслуживает в общей сложности 30 млн клиентов. В данном проекте компания Amdocs выступала поставщиком системы и отвечала за ее внедрение в Москве. Внедрением в регио-

нах, управлением региональным проектом, оптимизацией бизнес-процессов в филиалах занимались мы. После реализации ряда успешных проектов, подобных этому, нам стали доверять, и клиенты начали охотно передавать нам такие проекты, как тестирование, доработку и сопровождение программных приложений, а также аутсорсинговую поддержку своих бизнес-приложений. В результате мы пришли к тому, что теперь предоставляем полный комплекс услуг, начиная от бизнес-консалтинга и заканчивая решением узконаправленных высокотехнологических задач. И возвращаясь к вопросу о конкурентных преимуществах компании, считаю «секретом фирмы» именно нашу ориентированность на совершенствование бизнес-процессов заказчика: от организации внедрения до их последующего сопровождения.

– Но за это время рынок тоже изменился?

Да, на рынке многое изменилось. Появилось несколько достаточно профессиональных компаний, которые зарабатывают преимущественно на консалтинге. Раньше их было существенно меньше, все зарабатывали, как правило, на перепродаже оборудования и дополнительных услуг к этому оборудованию, комплексные проекты мало кто выполнял, а тем более выполнял успешно. Время от времени на рынке то и дело «гремят» крупные проекты по внедрению. Но за последние четыре года мы тоже выросли: по количеству консультантов (у нас их около ста) наша компания уже не маленькая, а скорее средняя. Пожалуй, по размеру мы сопоставимы с российскими офисами западных компаний.

– И как же вы конкурируете с гигантами – крупными системными интеграторами?

В чем ваши конкурентные преимущества?

Начну с того, что у нас есть две группы клиентов. Первые – те, кто нам доверяют, знают, что у нас 100-процентный успех на всех проектах, которыми мы

занимались. Мы сделали пять крупных с многомиллионными бюджетами проектов, мелких – десятки. Так что сложился круг людей, которые могут нас рекомендовать. Но мы понимаем: для того чтобы получить новый многомиллионный проект, недостаточно просто иметь хорошую репутацию. Здесь нужен брэнд. Поэтому мы развиваем и собственный брэнд, и сотрудничаем с известными компаниями. Мы являемся партнерами Oracle, Microsoft, Siebel, у нас хорошие отношения с Amdocs. Все эти компании-поставщики заинтересованы не только в том, чтобы продукт был продан, но и чтобы он был удачно внедрен. Часто проекты приходят к нам именно от них: они знают, что мы выполним все качественно. Кроме того, по соотношению цена/качество мы смотримся более выигрышно, чем крупные компании. Еще один источник проектов такой: бывает, что крупные российские компании делают неудачные проекты. На определенном этапе внедрения этих проектов нас привлекают для того, чтобы вывести проекты из кризиса и довести до успешного окончания. Периодически мы также участвуем в тендерах. На начальной стадии проектов в основном нас привлекают как управленцев, что было и остается нашим коньком. Не секрет, что многие конкуренты могут только предоставить хороших инженеров, благо отечественное образование позволяет. А вот управленцев мало, что характерно для многих развивающихся экономик. В то же время очень важно, чтобы во главе внедренческого проекта стоял специалист с большим опытом работы. Помимо опыта реализации высокобюджетных проектов его руководитель должен обладать лидерскими качествами, харизмой, опытом и методологией внедрения данного конкретного продукта, знать правила игры, по которым идет работа с поставщиками и клиентами.



Шилов Сергей Александрович,
генеральный директор компании АРСТЕЛ Консалтинг

Также своим конкурентным преимуществом мы считаем уникальную экспертизу по направлению CRM. Наш опыт и экспертиза позволяют предоставить весь спектр услуг, начиная от разработки стратегии CRM и оптимизации операционных процессов и заканчивая внедрением аналитических приложений, позволяющих нашим клиентам глубже понимать их бизнес и принимать стратегические решения.

– А почему успешные внедрения ИТ-систем – такая редкость?

На Западе стоимость удачного проекта очень высокая. Внедрить ERP стоит 3% от выручки, CRM – 1,5% от выручки. Наши компании, даже в богатом нефтяном бизнесе, не расходуют на это такие огромные бюджеты. И хотя процентные соотношения взяты из опыта западных компаний, отечественные компании пытаются сэкономить и в результате платят дважды. Однако больших бюджетов не достаточно. Во всем мире есть примеры неудачных проектов с огромными бюджетами. Вторая важная причина: отсутствие опытных ресурсов, как со стороны заказчика, так и со стороны консультантов. Консультанты часто берутся за проекты, не имея возможности сформировать достаточно сильную команду. У заказчика часто не хватает опытных управленцев, которые в состоянии вместе с консультантами системно решать весь круг задач, сопутствующих проекту внедрения. Частичная вовлеченность собственных

менеджеров в проект, неоправданно большие надежды на консультантов в сочетании с недостаточными управляемостью и контролем, приводят порой к плачевным результатам.

Здесь никого нельзя обвинить однозначно. Просто недостаточно опыта, критерии и стандарты еще не выработаны. На наш взгляд, ситуация начинает меняться к лучшему, так как и заказчики и консультанты выполняют все больше успешных проектов, то есть повышается уровень профессионализма с обеих сторон.

– Есть мнение, что ИТ-решение – лишь инструмент, а не решение всех проблем и не панацея от всех бед. У компании в первую очередь должна быть стратегия, отлаженные бизнес-процессы. Как вы это учитываете в своей работе?

Это не мнение – это действительность. Если в CRM, например, не идти от бизнеса в целом, то его вообще нереально внедрить успешно. Для этого мы в первую очередь проводим комплексную оценку бизнес-процессов, проверяем их соответствие стратегии компании, даем заключение о том, что компании предстоит сделать для повышения эффективности работы с клиентами. Возможно, никакой ИТ-продукт им вовсе не нужен. В нашей практике это случается достаточно часто. Ведь крупные ИТ-решения приносят очевидную выгоду только на больших объемах операций при удачном внедрении. Для средних и малых компаний необходимо детально оценивать необходимость инвестиций в ИТ. Информационные системы практически всегда могут быть полезны, но вот соотношение затрат и выгод от проекта может быть таково, что проект может не иметь экономического смысла. Мы об этом заранее предупреждаем клиентов.

– А какие из ваших продуктов и услуг наиболее популярны сейчас?

АРСТЕЛ предоставляет консалтинг в четырех направлениях: биллинг, ERP, CRM, Business Intelligence. Еще с 1990-х годов идет мощный рост сектора ERP-систем. Несмотря на то что есть успешные проекты, компаниям ясно, что нужно делать бюджетирование, планирование, налаживать логистику. Разница только в том, кто и сколько готов потратить времени, денег и сил. Но это, безусловно, самый перспективный сегмент. Спрос на CRM растет немного

медленнее направления ERP. Это связано с тем, что под ним часто понимают только операционный CRM – непосредственно техническую составляющую. Так что само понятие оказалось немного девальвировано. Ведь именно в узком техническом смысле CRM выгоден далеко не всем компаниям, учитывая большие затраты на внедрение. Поэтому в последнее время популярностью начинает пользоваться аналитический CRM – Business Intelligence, который приносит куда более ощутимые выгоды: понимание своего клиента, сегментация, аналитика, выводы о стратегии. Это CRM в классическом понимании. Пока аналитические инструменты только выходят на российский рынок, но уже начинают развиваться в правильном направлении. Рынок биллинговых систем достаточно специфичен и узок по определению. Системами биллинга может воспользоваться только определенный тип компаний: в основном, это телеком. Но кроме этого биллинг используется в жилищно-коммунальном хозяйстве.

– Вы специализируетесь на каких-то отраслях? Кто ваши основные клиенты?

Большинство наших клиентов – это телеком и финансовая сфера. Со временем мы надеемся выйти на другие рынки. Но такая специализация не преднамеренная. Она возникла по принципу «созревания» отраслей. Там, где клиенты готовы к проектам внедрения ИТ-решений и услуг, мы готовы их предоставить.

– Конкуренция на рынке ИТ-консалтинга и управления проектами несомненно будет расти. За счет чего вы предполагаете привлекать клиентов?

На сегодняшний день рынок настолько узкий, для поиска клиентов нам достаточно, чтобы довольные клиенты рекомендовали нас другим компаниям, что является существенным фактором. Но мы понимаем, что в перспективе этого недостаточно. В прошлом году рынок услуг вырос на 30%, согласно данным РБК, а по отдельным направлениям рост был еще больше. Мы рассчитываем на то, что темпы роста нашего профессионализма будут соответствовать расширению рынка, а может быть, даже его немного опережать, это позволит нам сохранить устойчивый рост компании и одновременно укрепить ее бренд.

«Мы не верим в единую платформу»

Несмотря на мощную консолидацию рынка ERP, шведская компания IFS, разработчик систем такого класса, видит для себя место на рынке, в том числе российском. Свои доводы корреспонденту iOne Андрею Шерману привел президент IFS по Центральной и Восточной Европе Петр Козловский.

Недавно ваша компания открыла представительство в Москве. Оригинальным этот поступок не назовешь: в Россию сейчас рвутся все западные ИТ-компании. Почему?

Многие, видимо, подвержены стадному чувству. Сейчас все говорят, что нужно идти в Россию. Несколько лет назад точно так же все стремились в Китай. Но это не наш случай — мы всегда хотели работать в России, и открытие московского офиса IFS было запрограммировано еще десять лет назад. Оно могло состояться и раньше, но рынок Центральной и Восточной Европы очень велик. Кое-где у нас уже были клиенты, и нам пришлось расставлять приоритеты — на все сразу сил не хватало. По отношению к новым рынкам IFS исповедует консервативный подход. Мы предпочитаем сначала завязывать партнерские отношения с теми, кто знает местную специфику и знаком с потенциальными клиентами. Это надежнее и дешевле — партнеры берут на себя часть расходов. Например, в России первую локализацию наших продуктов сделала компания «Форс». Нам самим пришлось бы потратить на это полмиллиона евро или даже больше. В 2001 году IFS и «Форс» учредили совместную компанию «Корпоративные финансовые системы» (КФС). Сначала нам принадлежало 19% ее акций, а в сентябре 2004 года мы выкупили контрольный пакет и теперь имеем в Москве полноценное представительство. У нас хватит ресурсов на реализацию и поддержку десятка новых контрактов, если нам удастся их здесь заключить. Нельзя начинать то, чего не сможешь закончить, поэтому раньше мы не форсировали процесс. В прессе часто появляются сообщения о том, что кто-то из наших конкурентов заключил крупный контракт, начал внедрение. Но эти истории редко имеют продолжение или счастливый конец. Некоторые проекты растягиваются на годы и ограничиваются запуском финансового модуля на двух десятках рабочих мест. Такие внедрения компрометируют саму идею ERP.



«Сейчас все говорят, что нужно идти в Россию»

Стадное чувство не подводит? Вы уже ощутили на себе потенциал российского рынка?

Не знаю почему, но в России наличие представительства резко повышает доверие заказчиков к компании. Результаты уже дают о себе знать. В соседнем зале сейчас проходит ежегодная партнерская конференция. Год назад там было свободно, а сейчас негде яблоку упасть — народу пришло вдвое больше. Так что разница просто разительная. Я сам стал гораздо чаще бывать в Москве — у меня постоянные встречи с партнерами и клиентами. За первые девять лет с момента выхода на российский рынок пользователями IFS стали полтора десятка местных компаний. В прошлом году у нас появилось пять новых клиентов, а в этом мы надеемся заключить еще шесть-семь контрактов. Темпы роста хорошие, но важно не только это. Сегодня наш местный офис обладает достаточной компетенцией, чтобы начать осваивать новые направления — энергетический сектор, оборонку. Большие

возможности сулит реструктуризация российской энергетики. Перед новыми генерирующими компаниями стоит проблема повышения эффективности, и им потребуются решения для управления техническим обслуживанием, проверкой и ремонтом оборудования множества разнотипных электростанций. Вообще всюду, где необходимо управлять большими и сложными основными фондами, мы видим высокий потенциальный спрос.

Основные роли на российском рынке комплексных систем автоматизации, похоже, уже распределены, а вы заявляете о намерении выйти в лидеры. Чем вы лучше других?

На нашем рынке невозможно конкурировать по какому-то одному критерию. Выбирая решение, заказчик пытается найти оптимальное сочетание параметров. Это сложная задача и не всегда она имеет однозначный ответ. Могу вас заверить, что наши решения очень часто попадают в шортлисты. С одной стороны, система IFS — это пол-

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ПЁТР КОЗЛОВСКИЙ
(PIOTR KOZLOWSKI)

1962

Родился в Кракове

1979

Закончил Морскую академию в Гдыне

1979–1982

Судовой инженер польского торгового флота

1982

Эмигрировал в Англию

1985

Поступил на работу оператором в центр данных EDS, параллельно обучился программированию и занялся в EDS разработкой бизнес-приложений по заказам General Motors

1987

Возглавил направление GM в английском отделении EDS

1988

Получил квалификацию Advanced Systems Engineer

1994

Вернулся в Польшу, где по поручению EDS руководил созданием ИТ-инфраструктуры для строящихся предприятий GM

1996

Возглавил польское отделение EDS

1998

Ушел из EDS и полгода на общественных началах работал в Польском союзе гольфа

С апреля 1999

Президент IFS по Центральной и Восточной Европе. Входит в состав Executive Management Team — корпоративного органа, определяющего глобальную стратегию IFS. Член-учредитель одной из ведущих польских бизнес-школ, читает лекции в программах Executive MBA. Почетный президент Польского союза гольфа

нофункциональная ERP, с другой — best of breed в части MRO (Maintenance, Repair & Overhaul — техобслуживание, ремонты и модернизация/капремонты). Наш первый программный продукт был создан для управления обслуживанием оборудования на атомной электростанции еще в 1980 году. Для своего времени это была очень продвинутая система. Она позволяла не только вести учет запчастей, но и планировать связанные с ремонтом простои оборудования, оптимизируя его использование. Практически все наши конкуренты начинали с финансовой компоненты, и вряд ли кто-нибудь из них знает реальную жизнь на производстве так же хорошо. Развивая систему, мы старались, чтобы новые компоненты были не хуже предыдущих. И наш финансовый блок, например, может наравне конкурировать с продуктами соперников — они и сами это признают. По общему функциональному охвату и качеству реализации мы как минимум не хуже других крупнейших ERP-вендоров.

Мы считаем себя родоначальниками компонентной архитектуры. Во всяком случае, аналитики Gartner впервые заговорили о ней через четыре года после того, как мы ее реализовали. Она обеспечивает гибкость, простоту и удобство при компоновке конкретного решения, возможность быстрого внесения изменений и постепенного развития. Предположим, сегодня кто-то хочет упорядочить ремонт и обслуживание оборудования, завтра ему понадобится оптимизировать дистрибуцию, а послезавтра он решит внедрить CRM. С нашими продуктами он сможет удовлетворять свои потребности по мере их возникновения и платить только за то, что реально использует. Хочу отметить: мы сами не изобретаем никаких стандартов или протоколов, а берем на вооружение только общепризнанные технологии, которые уже прошли проверку временем. Наши конкуренты часто говорят о хорошей масштабируемости и универсальности своих систем. Что же в таком случае заставляет их скупать других разработчиков вместе с их решениями для среднего и малого бизнеса, с конкретной отраслевой ориентацией? Не последнюю роль среди критериев выбора играет и цена. Многим нравится «Мерседес», а «Ламборджини» еще престижнее, но большинство соотносят свои потребности с возможностями и покупают «Тойоты», «Ниссаны» или «Мицубиси» — и очень ими довольны.

А что скажете о российских конкурентах?

Давайте сравнивать сравнимое. Да, для каких-то предприятий вполне подходит «1С:Предприятие», но там заведомо нет нужды в IFS. У нас просто разные рынки. Российским разработчикам трудно соревноваться с западными компаниями, которые тратят на R&D до 20% от оборота, а это миллионы долларов. Кроме того, я не знаю ни одной российской системы, которая разрабатывалась сверху вниз. Обычно их делают из кусочков, которые не интегрируются, а соединяются. У ваших разработчиков не хватает времени и ресурсов, чтобы сделать все как следует с самого начала и до конца. Кроме того, российские решения изначально страдают одной серьезной болезнью, которая называется «русский бухучет». На его основе нельзя построить нормального финансового учета. Что касается MRO-системы TRIM компании НПП «СпецТек», то она действительно неплоха, но может составить конкуренцию IFS лишь в некоторых нишевых сегментах.

Тем не менее российская специфика существует. Готовы ли вы соответствовать ей и оперативно реагировать на все изменения?

Когда говорят о российской специфике, имеют в виду прежде всего финансы, точнее — бухгалтерию. В производстве же особой специфики нет. Различия между отраслями гораздо серьезнее, чем между странами, и российское судостроение больше похоже на западное, чем, скажем, на российский авиапром. Вот бухгалтерия — это действительно проблема, но ее можно «закрыть» чем угодно. Да, мы тратим определенные ресурсы на локализацию этой части, но не стремимся делать абсолютно всю бухгалтерскую отчетность. Главная сила ERP-системы в том, что она делает что-то полезное, а не в автоматизации бесполезных вещей.

Предположим, что новая концепция интеграционной платформы, которая позволяет строить информационные системы из лучших в своем классе (best of breed) модулей разных вендоров и динамически конфигурировать и поддерживать бизнес-процессы, приобретет силу стандарта. Что в таком случае ждет вас и других вендоров комплексных систем?

Вы можете себе представить, что все станут пользоваться только телефонами Nokia или

услугами одного сотового оператора? Что плохо, а что хорошо — всегда решает сам пользователь. Единообразия тут быть не может, поскольку все думают по-разному. Мы не верим в единую платформу и единственный best of breed в каждом сегменте. Шины, автоэлектрику, тормоза выпускают тысячи компаний. Можно взять самые лучшие детали и самому собрать из них машину, но почему-то все предпочитают покупать готовую, заказывая индивидуальную комплектацию. Точно так же и мы собираем и настраиваем информационную систему под нужды заказчика. Мы делаем это уже сейчас, так зачем же ждать, пока наши конкуренты выполнят свои обещания сделать это когда-нибудь?

Хорошо, зайдем с другой стороны. Рынок разработки ПО консолидируется, и Gartner пророчит, что число игроков на нем сократится вдвое. Вы в какой половине себя видите?

Дальше всех на пути к мировому господству удалось продвигнуться Microsoft, но альтернативы будут существовать всегда. Не только благодаря антимонопольному законодательству, а потому что всегда будут те, кто думает не так, как большинство. Мы не верим, что одна компания способна удовлетворить все потребности даже одного клиента. И ни одна компания не может быть лучшей во всем, что она делает. Поэтому кроме титанов на рынке всегда будут присутствовать менее крупные, но более гибкие компании с индивидуальным подходом к клиенту. На рынке ERP, на мой взгляд, образуются два полюса. На одном будет Oracle со всеми своими нынешними и будущими приобретениями, а на другом — Microsoft, которая станет партнером или совладельцем SAP. Локальные вендоры будут исчезать, поскольку у них недостаточно финансовых ресурсов для развития своих продуктов. А IFS останется в качестве альтернативы для тех, кто предпочитает компонентный подход, хочет иметь расширяемую функциональность и думает о снижении стоимости владения. Благодаря своему многолетнему опыту и знанию определенной специфики сохранятся также небольшие компании — поставщики нишевых решений. Вообще-то никакой трагедии в поглощении компаний я не вижу: бесполезных покупок никто не делает. Главное, чтобы не было поглощений ради уничтожения, но об этом должны позаботиться антимонопольные органы <

Каковы затраты — таковы и результаты

Как определить, много или мало предприятие тратит на информационные технологии? Универсальных ответов на этот вопрос нет. Можно только анализировать корпоративный опыт и сравнивать себя с конкурентами и партнерами. Такой анализ корпоративных ИТ-бюджетов содержится в исследовании iOne «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы». В нем приняли участие 150 ИТ-директоров российских предприятий.

На устойчивых западных рынках ситуацию с корпоративными затратами на ИТ иллюстрирует картина, нарисованная Gartner Group (рис. 1). На ней корпоративные ИТ-бюджеты, выраженные в процентах от оборота компании, а также в расчете на одного штатного сотрудника, представлены в разрезе масштаба бизнеса (оборота предприятия). Получается, что чем крупнее компания, тем меньший процент от своего оборота она тратит на ИТ. Удельные же затраты на ИТ оказываются более высокими для средних компаний. Отсюда правило: «Если ваш бизнес растет, и бизнес-модель не меняется, то, предположительно, вы сможете тратить мень-

ший процент от оборота на ИТ, чем в предыдущие годы».

Следуя примеру Gartner, мы представили данные по корпоративным ИТ-бюджетам российских предприятий в аналогичном виде. Еще по результатам предыдущего исследования (по данным 2002 года) картина выглядела иначе: средние предприятия явно отставали по затратам на ИТ (в любых единицах измерения) от мелких и тем более крупных. Мы объяснили это переходным состоянием по автоматизации в российском корпоративном секторе. Волна современной автоматизации идет со стороны крупных предприятий, затраты на ИТ которых относительно велики, средние же предприятия одолевали другие заботы.

РИС. 1 ИТ-БЮДЖЕТ

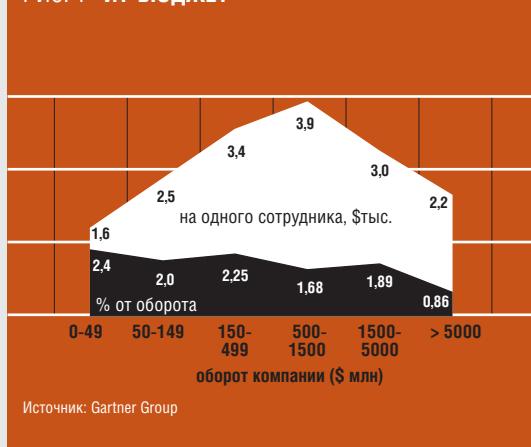


РИС. 2 ИТ-БЮДЖЕТ
(в % от оборота)

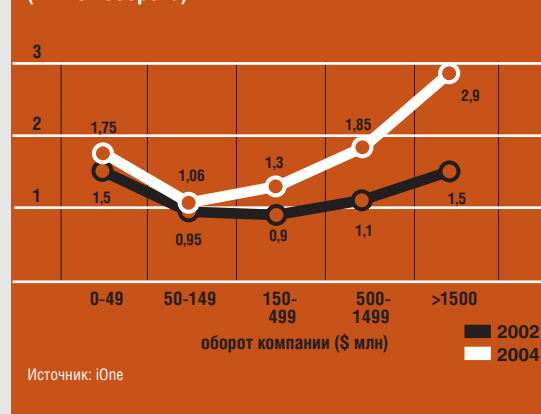


РИС. 3 ИТ-БЮДЖЕТ
(на одного сотрудника \$/чел.)

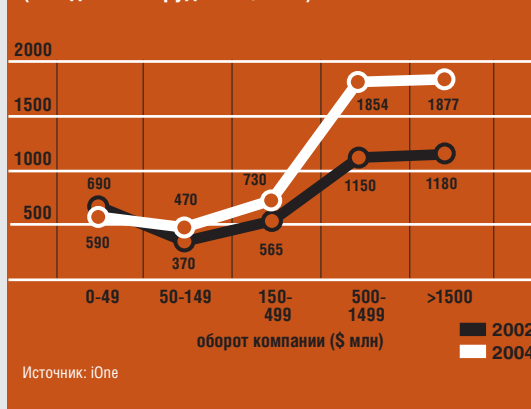


РИС. 4 УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОБОРОТА
(по 5-балльной шкале)

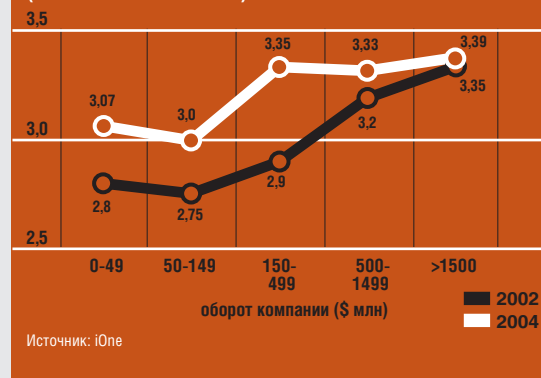


ТАБЛ. 1. СРЕДНЯЯ ВЕЛИЧИНА ИТ-БЮДЖЕТА ПО ОТРАСЛЯМ

ОТРАСЛЬ	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ ИТ-БЮДЖЕТ В % ОТ ОБОРОТА, 2002 / 2004	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ ИТ-БЮДЖЕТ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА, \$/ЧЕЛ., 2002 / 2004	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ РАЗМЕР ИТ-СЛУЖБЫ В % ОТ ОБЩЕГО ШТАТА КОМПАНИИ, 2002 / 2004
Машиностроение	0,86 / 1,33	111 / 300	1,3 / 1,5
Металлургия	0,66 / 0,93	182 / 269	1,16 / 1,54
Розничная торговля	1,0 / 1,0	448 / 614	1,8 / 1,6
Телекоммуникации	3,5 / 5,0	2128 / 5841	3,9 / 3,7
Производство ТНП	1,03 / 1,4	487 / 584	1,4 / 1,02
ТЭК (энергетика)	1,68 / 1,69	1129 / 1190	1,8 / 1,6
Транспорт	1,06 / 1,35	1042 / 2044	2,3 / 3,4
Лесная и целлюлозно-бумажная	0,7 / 0,9	173 / 276	1,25 / 1,6
Оптовая торговля (дистрибуция)	– / 1,62	– / 1828	– / 4,3
Стройиндустрия	– / 0,97	– / –	– / 0,82
Химическая	– / 0,6	– / 260	– / 0,82
– Нет данных			

ТАБЛ. 2. УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПО ОТРАСЛЯМ
(ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ)

ОТРАСЛЬ	УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ В 2002 Г.	УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ В 2004 Г.
Машиностроение	2,6	3,06
Металлургия	2,9	3,34
Розничная торговля	2,65	3,39
Телекоммуникации	3,05	3,4
Производство ТНП (вкл. пищевую)	2,5	3,12
Финансовый сектор	3,6	3,6
(в т. ч. страховые компании)	–	2,7
(в т. ч. банки)	–	3,9
Бизнес-услуги	–	3,48
(в т. ч. риэлтерские)	–	3,7
Оптовая торговля (дистрибуция)	–	3,34
Транспорт	2,7	2,87
Госсектор	–	2,4
Стройиндустрия	–	2,6
Химическая	–	2,3
Лесная и целлюлозно-бумажная	–	2,8
Энергетика	–	2,88
– Нет данных		

ТАБЛ. 3. «ФАНАТЫ» И «КОНСЕРВАТОРЫ»

ТИП	КОНСЕРВАТОРЫ	MAINSTREAM	MAINSTREAM	АДЕПТЫ ИТ
ИТ-бюджет (% от оборота)	до 0,5%	от 0,5% до 1%	от 1% до 2%	более 2%
% респондентов (2002 / 2004)	15,1 / 16,5	31,7 / 30,3	36,7 / 36,7	16,5 / 16,5

ТАБЛ. 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ТИПУ СТРУКТУРЫ ИТ-БЮДЖЕТА

ХАРАКТЕР СТРУКТУРЫ	КОНСЕРВАТИВНЫЙ	АКТИВНЫЙ	НЕТИПИЧНЫЙ
% респондентов (по типу ресурсов)	31,5	20,4	48,1
% респондентов (по типу работ)	25,9	27,8	46,3

Характер распределения, построенного по данным 2004 года, качественно не изменился, однако оно показывает, что волна автоматизации постепенно захватывает и средние предприятия (рис. 2 и 3). Особенно заметные изменения за последние два года произошли в секторе средне-крупных организаций. Самым проблемным остается сектор средне-малых предприятий (с оборотом \$50 – 150 млн) — здесь никаких подвижек за два года не случилось. В этом секторе большое представительство имеют небольшие машиностроительные предприятия и производители пищевых и прочих потребительских продуктов. В самом крупном корпоративном секторе (оборот более \$1,5 млрд) значения затрат на ИТ (в процентах от оборота) несколько завышены, поскольку в исследовании 2004 года в этой категории преобладали крупные телекоммуникационные фирмы, которые традиционно много тратят на ИТ.

Каковы затраты — таковы и результаты. Уровень автоматизации тех предприятий, которые увеличили свои инвестиции в ИТ, тоже повысился. Уровень автоматизации мы оценивали по ответам респондентов на вопросы о степени автоматизации основных бизнес-процессов: бухгалтерский и финансовый учет, учет материальных ресурсов, взаимодействие с поставщиками и партнерами, взаимодействие с клиентами, внутрикорпоративный документооборот, производственные процессы, учет кадров и расчет зарплаты. Процедура была вполне формализованной, ее результат — «корпоративная оценка iOne» по пятибалльной шкале (рис. 4).

Отметим, во-первых, общее повышение уровня автоматизации российских предприятий по сравнению с результатами 2002 года, а во-вторых, существенный прогресс средних предприятий. На этом фоне в провале остается все тот же сектор средне-малых компаний. В дальнейшем относительная величина затрат на ИТ у крупных предприятий будет снижаться (от внедрения ИТ-решений — к их поддержке). Средним же организациям, которые должны тратить на автоматизацию больше в относительном выражении, но пока этого не делают, придется пересмотреть структуру внутренних инвестиций в пользу ИТ — конкуренция заставит. В целом распределение ИТ-затрат будет стремиться к той стационарной картине, которую зафиксировала для западных рынков Gartner.

Средняя по исследуемой выборке компаний величина корпоративного ИТ-бюджета в 2004 году составила 1,34% от оборота. Два года назад было 1,07%. В отраслевом разрезе, разумеется, есть отклонения в ту и другую сторону. Отметим прогресс машиностроительных предприятий и производителей ТНП: увеличив за последние два года инвестиции в ИТ, они заметно повысили уровень своей автоматизации (рис. 5, 6; табл. 1, 2).

ФАНАТЫ И КОНСЕРВАТОРЫ

Аналитики Gartner выделяют три типа компаний по их подходу к внедрению информационных технологий:

> Активные адепты новых технологий, расходы на ИТ которых составляют 3,4% и более от оборота. Эти компании охотно пробуют технологические новинки. Таковых, по подсчетам Gartner, 15%.

> Идущие в основном потоке (mainstream): их расходы на ИТ лежат в пределах 1,8 – 3,4% от оборота. Таких — 65%.

> Консерваторы: их расходы на ИТ составляют менее 1,8% от оборота. Эти компании внедряют только апробированные решения, стараются экономить на ИТ. СIO здесь, как правило, подчинен CFO. Таких — 20%.

Российские компании тоже можно классифицировать по этому принципу, только необходимо иначе провести границы между предложенными Gartner типами. Адептами новых технологий будем считать те компании, которые тратят на ИТ более 2% от оборота, консерваторы — менее 0,5% от оборота, остальные — mainstream. Распреде-



Почти десять лет структура расходов российских предприятий на ИТ стояла на трех китах: расходы на аппаратное обеспечение (40–50% и выше), на ПО (20–30%) и на освоение — интеграция, консалтинг, обучение (20–30%). После кризиса 1998 года расходы на ИТ начали «умнеть»: пополнила вниз доля «железа», увеличились и структурировались расходы на повышение фондоотдачи от внедрения ИТ (интеграцию, управление, обучение, консалтинг). По данным «Инфо-рус» на начало прошлого года, из общего ИТ-бюджета выделялось по 30% на аппаратное и программное обеспечение и по 10% на услуги по управлению ИТ, разработку и интеграцию, ИТ-обучение и ИТ-консалтинг. Думаю, если обобщить данные за 2004 год, то доли обучения и интеграции подрастут до 14–15%, а «железа» до 27–28%. Может слегка снизиться доля консалтинга — но в этом нет ничего странного: модные сейчас статьи расходов на BPM и BI принято относить не к консалтингу, а к услугам по интеграции и управлению. Отрадно появление новых видов расходов, связанных с управлением знаниями, конкурентной разведкой в Интернете, ситуационным моделированием. Впрочем, такие вложения в будущее характерны пока для узкого круга лидеров.

Рис. 5
ИТ-БЮДЖЕТ (в % от оборота по отраслям)



Рис. 7
СТРУКТУРА ИТ-БЮДЖЕТОВ
ПО ТИПАМ РЕСУРСОВ (%)



Рис. 9
ИТ-БЮДЖЕТЫ
(по типам ресурсов в разных отраслях, %)



Рис. 6
УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПО ОТРАСЛЯМ
(по 5-балльной шкале)



Рис. 8
СТРУКТУРА ИТ-БЮДЖЕТОВ
ПО ТИПАМ РАБОТ (%)

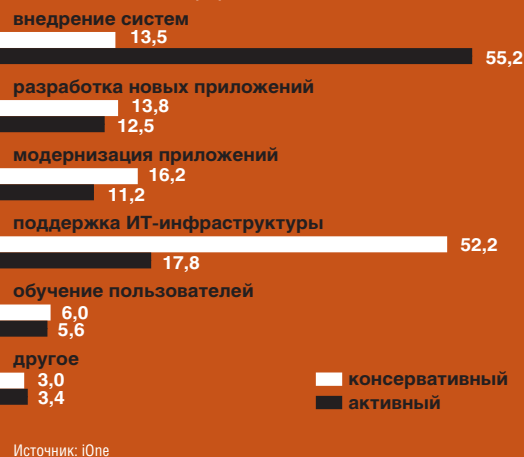
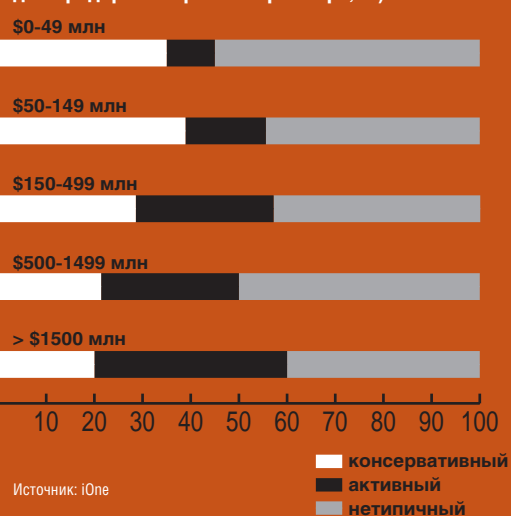


Рис. 10
ИТ-БЮДЖЕТЫ (по типам ресурсов
для предприятий разного размера, %)



ние получается примерно такое же, как у Gartner (табл. 3), в России даже несколько больше адептов и меньше консерваторов (впрочем, не стоит забывать, что границы между типами занижены). Стан консерваторов наполовину состоит из проблемных предприятий средне-малого сектора (с годовым оборотом \$50–150 млн), в нем часто встречаются металлургические предприятия, производители ТНП, розничные торговцы. К типу технологических адептов тяготеют крупные (с оборотом от \$500 млн и выше), работающие, как правило, в телекоммуникационной и финансовой сфере, и маленькие (менее \$50 млн) компании. Отношение к затратам на ИТ четко связано с уровнем автоматизации компаний: у консерваторов он 2,6, идущих в основном потоке — 3,1–3,2, а у адептов — 3,5.

СТРУКТУРНЫЙ ХАРАКТЕР

Важна не только величина корпоративного ИТ-бюджета, но структура затрат на ИТ: на какие ресурсы («железо», ПО, связь, персонал, аутсорсинг) и работы (внедрение новых систем, поддержка ИТ-инфраструктуры, обучение) компании тратят большие средств. Из ответов респондентов мы выделили два устойчивых типа бюджетных структур, характеризующих инвестиционное поведение предприятия в сфере ИТ. Первый (назовем его «активным» бюджетом) характеризуется сопоставимыми затратами на оборудование и ПО, довольно высокой долей затрат на аутсорсинг, затраты на внедрение в этом случае намного больше, чем на поддержку ИТ-инфраструктуры. Второй тип («консервативный» бюджет) ориентирован в основном на поддержание текущей деятельности: затраты на «железо» намного превосходят затраты на ПО, а на поддержку инфраструктуры тратится существенно больше, чем на внедрение новых систем (рис. 7 и 8).

Корреляционный анализ по исследуемой выбор-

ке дает следующее распределение (табл. 4). Почти половина предприятий имеет нетипичную структуру ИТ-бюджета. Нетипичность может быть связана как с переходом от одного типа к другому, так и со спецификой предприятия. Около трети компаний имеют «консервативную» структуру ИТ-бюджета, около четверти — «активную». Во второй группе чаще встречаются телекоммуникационные фирмы, финансовые организации, металлургические предприятия (рис. 9), как правило, это крупные компании, с оборотом более \$500 млн, но и средние бизнес-структуры (оборот \$150–500 млн) тоже довольно активно закупают и внедряют новые ИТ-решения (рис. 10).

Следует отметить, что «консервативная» структура ИТ-бюджета не обязательно свидетельствует об ИТ-отсталости предприятия. Если активная фаза внедрений в компании закончена и идет нормальная эксплуатация информационных систем, то структура ИТ-бюджета будет тяготеть к «консервативному» типу. Такова ситуация, например, в крупных ритейлерских сетях (см. рис. 9), в которых автоматизация идет в режиме тиражирования по мере открытия новых магазинов. Однако предприятий, достигших стационарного состояния на новом, более высоком уровне автоматизации, пока не так уж много. Консерваторы в отношении величины затрат на ИТ остаются консерваторами во всем <

WWW.IONE.RU

Подробнее об аналитическом отчете
«ИТ на российских предприятиях:
практика и перспективы»

www.ione.ru/research.asp



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Какая статья расходов на ИТ растет у вас быстрее всего?

Илья Садовенко,
директор по ИТ Indesit
International:

— Наш ИТ-бюджет стабилен на протяжении нескольких лет с незначительной тенденцией к росту. При управлении ИТ-бюджетом мы всегда руководствуемся принципом непрерывного снижения цены за единицу потребляемого ресурса. Пожалуй, единственная стабильно растущая статья расходов — персонал. Для эффективного развития нам требуются высококвалифицированные сотрудники, которые не могут стоить дешево, кроме того, создание и сохранение качественной команды требует серьезной работы с мотивационным пакетом. Чтобы ослабить давление на ИТ-бюджет расходов, связанных с персоналом, мы используем, в разумных пределах, услуги сторонних консультантов.

Марина Глухова,
директор по ИСиТ ОАО УАЗ:

— Стратегия развития ИТ на УАЗе нацелена на минимизацию расходов, связанных с развитием ИТ-инфраструктуры, путем включения их в бюджеты бизнес-проектов. Инициатором ИТ-проекта является бизнес: он

выдвигает актуальную, экономически обоснованную задачу. Начиная с середины 2004 года на УАЗе идет процесс глубокой реструктуризации, затрагивающий деятельность практически всех подразделений и служб предприятия. Непрофильные виды деятельности выделяются в самостоятельные предприятия. Все они, безусловно, нуждаются в комплексной автоматизации. На самом УАЗе идет подготовка к выпуску новой модели — УАЗ-3163 Patriot: модернизируется главный конвейер, совершенствуются схемы технологических и транспортных потоков, меняются подходы к учету движения ТМЦ в производстве. В стадии реализации проект по созданию системы управления на базе MFG/Pro. Все эти проекты — комплексные, но если рассматривать ИТ-бюджет укрупненно (расходы на инфраструктуру, информационные системы, средства связи и ИТ-персонал), то самой растущей статьей расходов я бы назвала развитие информационных систем.

Алексей Кют,
начальник отдела ИТ ОАО «Ярпиво»:

— В прошлом и этом годах самая быстрорастущая ста-

тья — прикладное программное обеспечение. В 2004 году эта статья составила 20% ИТ-бюджета, в 2005 — 35%. Предприятие решает сейчас задачи по созданию торговой сети и оптимизации производственных и бизнес-процессов с целью снижения издержек, для чего необходимо соответствующее ПО.

Геннадий Головской,
зам. генерального директора
по развитию систем и технологий
управления ОАО «Белгородэнерго»:

— Этап активного внедрения у нас давно прошел, ИТ-бюджет сбалансирован, и его исполнение жестко контролируется, так что затраты на эксплуатацию стабильны. Из 8,5 тыс. сотрудников нашей энергосистемы почти 1,3 тыс. являются пользователями корпоративной информационной системы на базе SAP R/3, а обслуживают их всего 120 специалистов ИТ-службы. Одновременно они закрывают все остальные направления по техническому сопровождению, поэтому внезапного роста статей ИТ-бюджета мы не ожидаем и в перспективе. Возможно, будут увеличиваться затраты на информационную безопасность

Какая статья расходов на ИТ растёт у вас быстрее всего?

Сергей Масюк,
ИТ-директор компании «Комус»:

— В 2004 году затраты компании на ИТ увеличились почти вдвое. Связано это с расширением бизнеса, применением промышленных средств автоматизации. Значительно выросли затраты на приобретение компьютеров и оргтехники, программных продуктов, а также на поддержку и развитие корпоративной системы связи. Последняя статья расходов — самая быстрорастущая: мы завершили проект по переводу подразделений на цифровую телефонию, развиваем корпоративную систему передачи данных, систему электронного документооборота. Затраты, связанные с совершенствованием средств коммуникации, окупаются быстро, попытки же сэкономить на этом ведут к убыткам и вообще создают угрозу всему бизнесу компании.

Сергей Кирюшин,
директор департамента ИТ ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии»:

— Быстрее всего растут расходы на сервисные и консалтинговые услуги в силу инициации целого ряда сложных проектов по внедрению новых информационных приложений. Мир ИТ движется в сторону усложнения и специализации, поэтому держать у себя профессиональные коллективы по всему спектру задач слишком накладно. Единственный выход — аутсорсинг профессиональных услуг.

Андрей Педоренко,
начальник управления ИТ «Альфа-Страхование»:

— К счастью, главной тенденцией является рост самого ИТ-бюджета. Быстрее всего растут расходы на консалтинг и внедрение. Они пока не такие объёмные, как затраты на развитие и поддержку инфраструктуры, но высокие темпы роста этих статей говорят о растущем интересе компаний к профессиональному аудиту своих ИТ-сервисов и внедрению промышленных информационных систем на основе аутсорсинга.

Сергей Меднов,
CIO ОАО Альфабанк:

— Быстрее всего у нас растут расходы по инвестиционным статьям: банк инвестирует значительные средства в создание новых продуктов и услуг и централизацию своих систем. Наиболее активно сейчас развивается направление direct

banking — создание различных каналов продаж и обслуживания клиентов на базе платформы Gemini.

Дмитрий Шевченко,
начальник управления ИТ МХК «Еврохим»:

— В текущем году основную часть бюджета составляют инвестиции в ИТ-инфраструктуру, это связано с реализацией ряда стратегически важных для компании проектов с использованием информационных технологий. Уверен, что в 2006 году расходы по этой статье значительно уменьшатся. Но по мере реализации инфраструктурных проектов серьёзно возрастают расходы на услуги сторонних организаций, связанные с эксплуатацией. Подобная тенденция, на мой взгляд, неизбежна при реализации крупных проектов. Высокие расходы по аутсорсингу на этапе эксплуатации являются своего рода страховкой от эксплуатационных рисков.

Андрей Мигаль,
руководитель управления ИТ сети универсамов «Патэрсон»:

— Инвестиционная составляющая ИТ-бюджета, связанная с открытием новых объектов, утверждается на год и практически не растёт: все объекты строятся по утвержденным стандартам и технологиям, поэтому затраты на них можно даже немного снизить. Растущая статья расходов — это инвестиционный бюджет на различные внедренческие проекты: при динамичном развитии сети без новых информационных технологий не обойтись. В операционном бюджете можно отметить некоторый рост расходов, касающихся стоимости владения оборудованием со сроком эксплуатации шесть-семь лет.

Виктор Голубев,
директор по ИТ «Эйвон Бьюти Продактс — Россия»:

— В нашем ИТ-бюджете быстрее всего растут две статьи расходов: телекоммуникации (организация новых и поддержка существующих каналов передачи данных) и амортизация компьютерного оборудования и программного обеспечения.

Александр Кузнецов,
начальник ИТ-службы ЗАО «Микояновский мясокомбинат»:

— В этом году выросли затраты на обучение персонала и сопровождение парка компьютерной техники. Поскольку на подходе у нас несколько круп-

ных внедренческих проектов (BI, оперативное управление производством и т. д.), то существенно увеличатся затраты как на закупку лицензий, так и на проведение проектных работ (исследование, внедрение, сопровождение) с привлечением партнеров.

Валерий Евгущенко,
руководитель центра ИТ РКК «Энергия»:

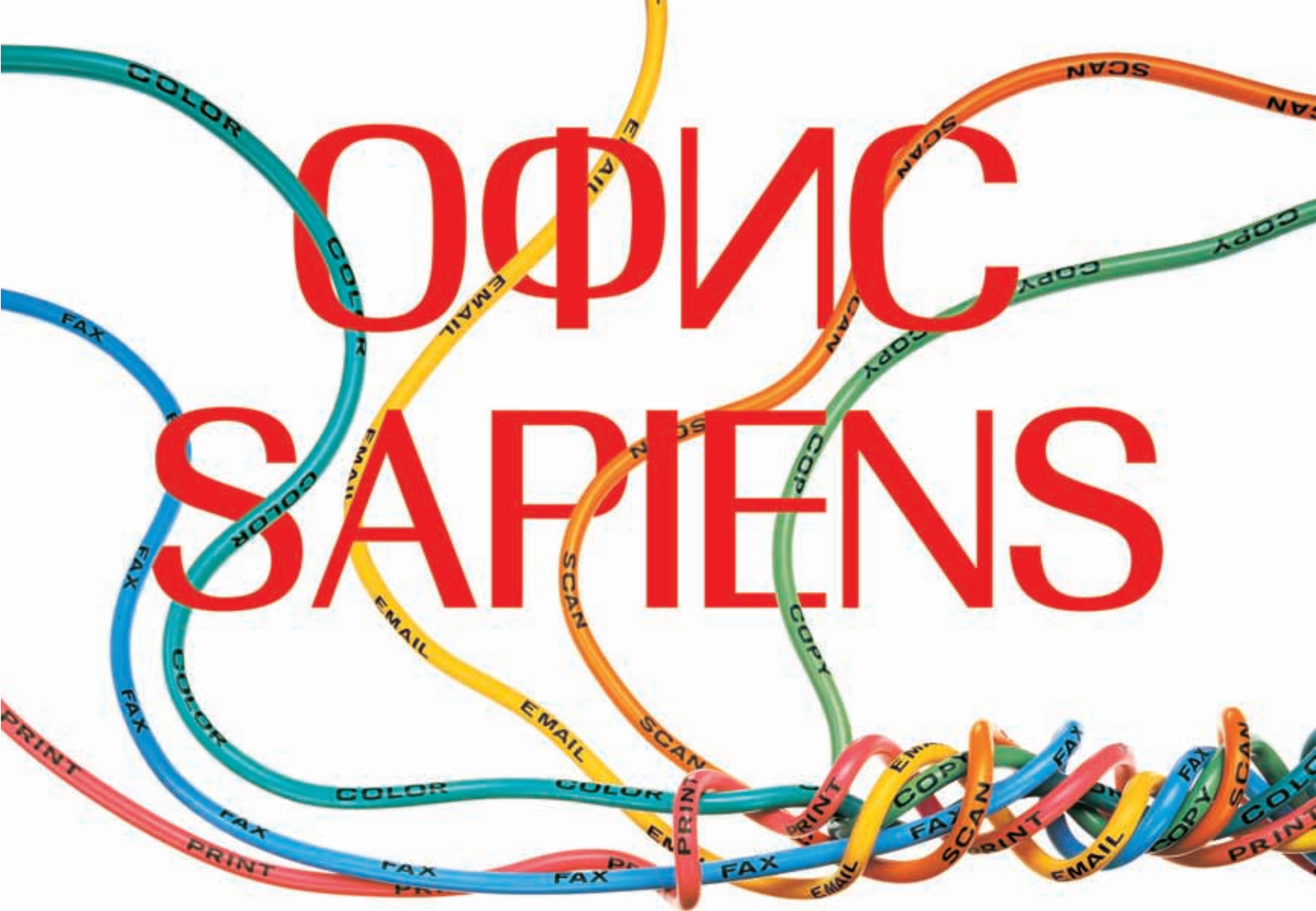
— Последние пять лет мы больше всего инвестировали в формирование сетевой инфраструктуры и корпоративных ресурсов. Сегодня акцент явно смещается в сторону приобретения лицензий на специальные системы для автоматизации процессов разработки изделий, управления проектами, инженерными данными и ресурсами корпорации в целом. В эти же затраты входит и подготовка специалистов. Это закономерно, поскольку именно эти работы являются последней «внедренческой милей».

Любовь Перепелицына,
директор по ИТ «Объединенной металлургической компании»:

— Быстрее всего растёт статья расходов на развитие информационных систем (на предприятиях ОМК эксплуатируется система на базе Oracle E-Business Suite). Ее развитие требует обновления аппаратно-программного комплекса — это следующая основная статья расходов ИТ-бюджета.

Леонид Ухлинов,
начальник главного управления ИТ Федеральной таможенной службы России:

— Пять лет назад основные расходы ИТ-бюджета ФТС были направлены на закупку оборудования и создание корпоративной телекоммуникационной сети. В последние два года явно наметилась тенденция роста затрат на ИТ-консалтинг, направленный в первую очередь на оценку эффективности принимаемых технологических решений. Значительно увеличиваются расходы на внедрение прикладного программного обеспечения, эксплуатацию созданной информационно-коммуникационной инфраструктуры. В несколько раз выросли затраты на создание аналитического и функционального ПО. Уже в этом году расходы по этим направлениям превышают затраты на обновление техники. Но катастрофически не хватает средств на обучение конечных пользователей <



Одновременно выполнять несколько действий для достижения поставленной цели... Контролировать расходы и повышать эффективность... Это по-настоящему важно для Вас? Именно эти задачи мы решаем, разрабатывая свои многофункциональные устройства.

XEROX®

Управление документами
Технологии печати
Консалтинг

www.xerox.ru



15 лет назад XEROX представил российскому рынку первые МФУ. Сегодня XEROX предлагает седьмое поколение современных офисных интеллектуальных устройств. Только за последний год МФУ XEROX получили 38 наград за качество и производительность. Технологии XEROX теперь доступны в настольных персональных устройствах. Эффективным быть просто!

С технологиями XEROX.

XEROX®

www.xerox.ru

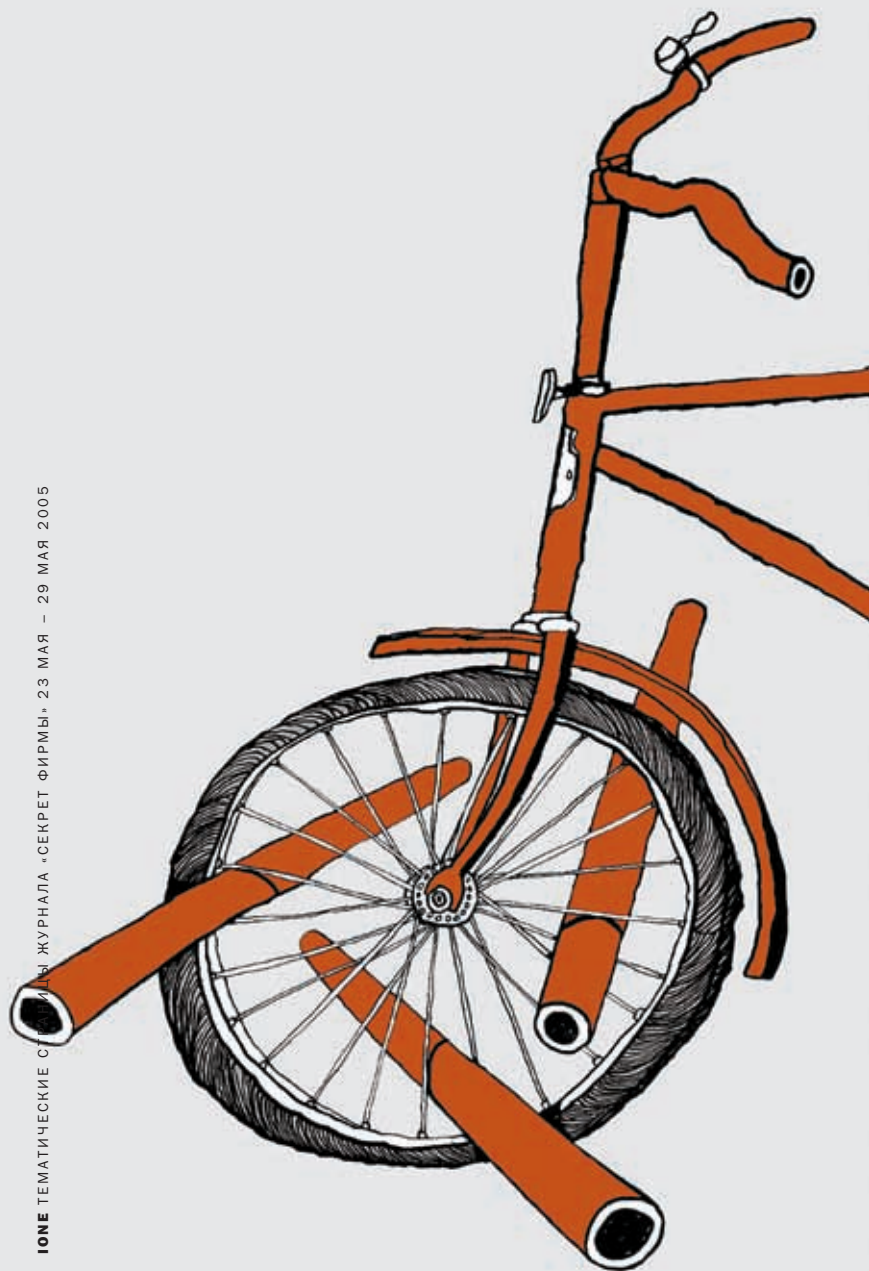
Technology | Document Management | Consulting Services

Партнёры Xerox в России: **Москва:** «Систематика», тел.: (095) 729-51-99; ЗАО «Ланк Технолоджиз», тел.: (095) 786-62-86; «М.Видео», тел.: (095) 777777-5; Сеть компьютерных магазинов «СтартМастер», тел.: (095) 967-15-15; «USN Computers», тел.: (095) 775-82-02. **Санкт-Петербург:** «Компьютер Центр Кей», тел.: (812) 331-24-64; «Свега-Плюс», тел.: (812) 323-92-83. **Новосибирск:** «НЭТА», тел.: (3832) 54-10-10; «Сибирская Сервис Служба», тел.: (3832) 26-25-41. **Екатеринбург:** ООО «Алстер», тел.: (343) 215-90-30; ООО «Хард Трейд Плюс», тел.: (343) 381-50-43. **Краснодар:** ООО «Интеркрайт», тел.: (861) 215-54-07. **Нижний Новгород:** Сеть магазинов «Домашний компьютер», тел.: (8312) 77-82-92. **Казань:** ЗАО «АБАК-Центр», тел.: (8432) 99-75-00. **Пермь:** ЗАО «ИВС-Сети», тел.: (3422) 196-500. **Челябинск:** ООО «Энерготехника», тел.: (3512) 37-15-28. **Самара:** ООО «Волга Документ», тел.: (8462) 79-91-84. **Ростов-на-Дону:** «Информатика», тел.: (8632) 299-01-01. **Ставрополь:** «Центр документации», тел.: (8652) 29-60-45. **Тюмень:** ЗАО «Копилэнд», тел.: (3452) 45-01-70.

Сопромат для СІО

Проблема сопротивления персонала при внедрении ИТ, может быть, и не самая острая, зато относится к категории «вечных». Ее истоки лежат в человеческой природе, а не в сфере информационных технологий, однако искать решение часто приходится именно ИТ-директорам. О том, к чему может привести недооценка человеческого фактора, нужно ли беспощадно бороться с бунтовщиками или попытаться превратить их в союзников, говорили участники «круглого стола» iOne — члены независимого клуба ИТ-директоров 4СІО, консультанты и специалисты по HR.

Двести лет назад внедрение машин для автоматизации ручного труда сопровождалось массовыми бунтами рабочих. Вслед за слабоумным Недом Луддом, разбившим свой вязальный станок, его последователи луддиты громили фабрики по всей Британии. Для обуздания разбушевавшегося персонала властям пришлось даже ввести смертную казнь за разрушение машин. Карл Маркс видел причины луддизма в резком обострении антагонизма между трудом и капиталом: «капиталистическое применение» машин, считал он, привело к ужесточению эксплуатации. В наше время компьютеры уже никто сознательно не разбивает, но люди по-прежнему сопротивляются нововведениям. Как показывает исследование iOne «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», в рейтинге проблем, с которыми сталкиваются ИТ-директора при внедрении информационных систем, сопротивление персонала и менеджеров стабильно занимает высокое место. В 2002 году оно называлось второй по остроте проблемой, в 2004 году резко обострилась проблема нехватки квалифицированных специалистов, но сопротивление автоматизируемых своих позиций никак не сдает (рис. 1 и 2). Сопротивляются не только рядовые сотрудники, но и менеджеры среднего звена, а иногда и высшее начальство. И это сопротивление становится причиной неудачи многих ИТ-проектов. Сейчас его принято объяснять не антагонизмом классов, а возникающими конфликтами интересов.



ЗАМКНУТЫЙ КВАДРАТ

Сопротивление переменам — неотъемлемое свойство человеческой природы, но его можно свести к минимуму, если цели проекта совпадают с целями большинства участвующих в нем людей. Во всех западных бизнес-школах учат: нельзя говорить «успешное внедрение» или «успешный проект» без указания, с чьей точки зрения он представляется успешным.

«Классическая теория приводит девять заинтересованных сторон в компании и ее окружении, но в случае внедрения ERP-системы можно ограничиться четырьмя, — предлагает рабочую модель ИТ-директор холдинга «Юнимилк» **Михаил Плисс**. — Это акционеры, наемные менеджеры, рядовые работники и консультанты». По его мнению, конфликт интересов возникает уже в момент принятия решения о внедрении: «Чего хотят акционеры? По разным оценкам, до 80% компаний в России делают «на продажу». Это означает, что внедряемая ИТ-система должна повысить капитализацию компании. Обычно выбор сводится к Oracle или SAP — системам, в которые встроены очень жесткие бизнес-процессы. Процессы эти западные, и вынужденная перестройка становится шоком для персонала. Когда людей пытаются грубо сломать, вместо того чтобы предложить им новую философию бизнеса, серьезных проблем не избежать».

Другая крайность — бездумная автоматизация сложившихся бизнес-процессов. Такой подход тоже не находит понимания в массах. «Мне пришлось столкнуться с провалом проекта по внедрению SAP в «Славнефти» в 2001–2002 годах, — рассказывает начальник отдела системных и сетевых технологий ИТ-департамента НК «Руснефть» **Александр Кашлюк**. — Внедренцы начали с анкетирования менеджеров и сотрудников,

выясняя, кто и как работает, чтобы потом эту практику автоматизировать «в лоб». А люди привыкли перекладывать бумажки с места на место и не понимали, зачем еще нужен какой-то робот, который будет делать это вместо них. Они же не в вакууме живут и имеют представление о том, какой должна быть автоматизация. В этом случае причина сопротивления очевидна — предчувствие, что навязываемое решение работать не будет, и возникающее от этого нежелание тратить силы и время на бесполезный труд».

«Есть системы, внедрение которых не встречает никакого сопротивления, — замечает директор департамента ИТ и организационного развития холдинга «РУСАЛ» **Михаил Эренбург**. — Это системы, которые реально облегчают жизнь и повышают личную эффективность — документооборот, например, или офисные пакеты. ERP-системы — случай противоположный. Во-первых, у них ужасный интерфейс, с которым просто неприятно работать. Во-вторых, и это более важно, использование ERP существенно меняет расклад сил». Страх, что в результате автоматизации компания сможет обойтись без твоих услуг, часто становится причиной сопротивления со стороны рядовых сотрудников и менеджеров среднего звена. «Наемные работники — очень разные люди, но все они, как правило, хотят признания и болезненно реагируют на все, что подвергает сомнению их статус, — перечисляет интересы персонала **Михаил Плисс**. — Если к человеку, который планирует производство в пустую графку, приходят и говорят, что теперь вместо него это будет делать компьютер, трудно ожидать от него поддержки без дополнительной разъяснительной работы. На заводах нашего холдинга работают достаточно пожилые люди, которые очень боятся потерять место. С другой стороны, они, безусловно, хотят больше зараба-

Управленческий и финансовый учет — единство и отличия



Дмитрий Костюхин,
ведущий консультант TopS BI
DKostyuhin@topsbi.ru

В нашей практике предоставления консалтинговых услуг на этапе согласования границ проекта с потенциальным заказчиком иногда возникают моменты, связанные с различным пониманием самих терминов «управленческий учет» и «финансовый учет», что приводит, в конечном итоге, к различному толкованию отличий данных видов учета.

лей учетной информации. Если в первом случае это внутренние пользователи, то во втором — внешние. Таким образом, логично заключить, что управленческий учет — более широкое понятие, нежели финансовый, поскольку информация, предоставляемая внутренним пользователям, как правило, более подробная, и, соответственно, содержит коммерческую тайну компании, информация же финансового учета, как правило, регламентирована различными государственными или же профессиональными организациями и общедоступна.

Также могут быть формализованы следующие различия:

— **различная периодичность предоставления отчетности.** Поскольку управленческий учет, как было сказано выше, ориентирован, в том числе, и на опе-

ративное управление компанией, то и периодичность предоставления отчетности зависит исключительно от потребностей пользователей, сроки же предоставления финансовой отчетности, как правило, регламентированы;

— **использование различных показателей.** Финансовый учет оперирует только учитываемыми финансовыми показателями, то есть подтвержденными финансовыми значениями, управленческий же учет, помимо подтвержденных финансовых показателей оперирует иными измерителями, как-то количественные, качественные, относительные, прогнозные и так далее. Набор измерителей управленческого учета определяется индивидуально, в зависимости от потребностей менеджеров конкретной компании;

— **объекты анализа.** Фи-

нансовый учет, как правило, предполагает анализ на высоком уровне детализации, то есть системный анализ в целом, управленческий же учет анализирует структурные элементы системы;

— **допустимость субъективных оценок в учете.** Финансовый учет не допускает использования субъективных данных, учитывая лишь объективные, управленческий же учет оперирует и теми и другими.

Уделяя довольно много места и времени описанию различий, мы не хотели бы, чтобы у читателей сложилось впечатление, что рекомендуется построить две системы учета в рамках одной компании. По нашему мнению, информационная база для всех видов учета в обязательном порядке должна быть единой, но, вместе с тем, единая информационная база фи-

нансового и управленческого учета будет, конечно, гораздо больше, чем информационная база лишь финансового учета.

Также достаточно часто мы сталкиваемся с ситуацией, когда за управленческий учет принимается расширенный путем увеличения разрезов и аналитик, а также, за счет увеличения оперативности предоставления информации (как правило, с помощью автоматизации) финансовый учет. Однако, по нашему мнению, описанная система учета не является управленческой, поскольку явно не удовлетворяет информационных запросов менеджеров среднего и нижнего звена, а также, даже с повышенной оперативностью предоставления информации не обеспечивает принятия эффективных оперативных управленческих решений.

Рис. 1
Относительная острота проблем при внедрении ИТ (%)



Рис. 2
Средний балл проблем при внедрении ИТ (из 4 баллов)



тивать и рады, когда их стимулируют материальными — нужно использовать эти рычаги».

Глобальные перемены, происходящие в компании при внедрении серьезной информационной системы, воспринимаются очень болезненно, даже если все делается правильно, используется сильная мотивация, и сами люди хотят измениться. Для успеха проекта необходимы совместные усилия заказчика и консультантов. «Помимо страхов быть уволенным, потерять статус и т. п., есть еще масса объективных мелочей, типа неудобного интерфейса, которые ставят „подножки“ проекту. Чтобы успешно лавировать между разбросанными повсюду банановыми шкурками, очень важно построить проект так, чтобы векторы интересов большинства вовлеченных групп совпадали. Снаружи этого сделать нельзя, да и изнутри невозможно без методологической поддержки консультантов», — утверждает руководитель департамента по подбору кадров для ИКТ-проектов агентства «Контакт» **Ольга Сабина**.

Впрочем, как показывает каждая такая дискуссия, между заказчиками и консультантами сложился устойчивый антагонизм. «Все используемые консультантами методики внедрения ERP-системы нацелены на то, чтобы переложить

ответственность и риски на заказчика», — заявляет Михаил Эренбург. А Михаил Плисс считает, что консультанты не всегда могут избавиться даже от собственных противоречий: «У них всего два критерия. Первый: проект должен быть успешным, только тогда его можно „распарить“. Поскольку чем длиннее проект, тем меньше вероятность его успеха, самая выгодная тактика — „быстрая победа и отход от клиента“. С другой стороны, консультантам хочется больше заработать, а для этого нужно как можно дольше удерживать заказчика, предлагая все новые усовершенствования. Созданы даже специальные методики расширения проектов, которым консалтинговые фирмы обучают своих сотрудников». Иногда действия консультантов лишь усугубляют и без того настороженное отношение к внедрению. «В КНААПО и на УАЗе одновременно внедряли модуль расчета зарплаты системы БАН, — приводит пример Александр Кашлюк. — Постановка задачи была примерно одинаковой, но внедренцы на авиапредприятии сделали расчет по предложенным со стороны заказчика методикам, а те, кто работал на автозаводе, сказали, что это невозможно, и порядок начисления зарплаты пришлось менять». Необходимость дополнительных переделок энтузиазма работникам завода, разумеется, не прибавила.

«Консультанты бывают разные, и первопричина сопротивления персонала заключается как раз в непрофессионализме некоторых из них, — старается отделить зерна от плевел замдиректора сектора телекоммуникаций и высоких технологий Accenture Russia **Петр Федоров**. — Такое впечатление, что назвать себя консультантом в России может кто угодно. Из-за этого само понятие обесценивается. Точно так же, как слово „менеджер“ перестали воспринимать всерьез, когда продавцов в магазинах стали называть „менеджер по продажам“. Наш кодекс корпоративной этики требует, чтобы каждое внедрение делалось прежде всего в интересах акционеров компании. Отдельные люди могут от этого что-то выиграть — у них повысится зарплата или им станет легче работать, но все это лишь побочные эффекты».

УВОЛЬНЯТЬ ИЛИ УБЕЖДАТЬ

Сопротивление человека переменам неизбежно, поэтому к борьбе с этим можно подготовиться заранее. Для этого разработано множество методик: прямая и косвенная мотивация, демонстративное признание заслуг. Члены проектной команды должны чувствовать себя звездами, а пользователей нужно обучать, объяснять им, зачем все это делается, и еще раз обучать, потому что непонимание часто возникает из-за непонимания. «На этой работе и необходимо сосредоточиться ИТ-

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: **tlarina@sf-online.ru**



АРСЕНИЙ ТАРАСОВ
RTC



ЕЛЕНА ДАНИЛОВА
«БОРЛАС»



МИХАИЛ МИХАЙЛОВ
ПИТ



ПАВЕЛ ЧЕРКАШИН
SIEBEL SYSTEMS



АЛЕКСАНДР КАШЛЮК
«РУСНЕФТЬ»



ЕВГЕНИЯ ВОЛЯНСКАЯ



МИХАИЛ ПЛИСС
«ЮНИМИЛК»



ОЛЬГА САБИНИНА
«КОНТАКТ»



ПЕТР ФЕДОРОВ
ACCENTURE



МИХАИЛ ЭРЕНБУРГ
«РУСАЛ»

менеджеру, решать же организационные проблемы, связанные с изменениями оргструктуры, увольнениями, должен внутренний спонсор проекта», — утверждает Михаил Эренбург.

Не стоит бояться увольнения неисправимых бунтовщиков, но делать это нужно правильно, считает ИТ-директор группы компаний «Пивоварни Ивана Таранова» **Михаил Михайлов**: «Сначала нужно подобрать новую команду, посадить ее „сбоку“, пусть даже удвоив на время расходы, а потом убрать зачинщиков бунта, четко объяснив всем остальным, за что это было сделано. При внедрении ERP-системы Ахарта на нашем заводе в Калининграде нам пришлось уволить начальника ПЭО, главбуха и его зама. Это было трудное решение. В тот момент весь учет на предприятии вела бухгалтерия, куда все приходило со своими бумажками. Они были главными людьми на заводе, и мы столкнулись с настоящим саботажем с их стороны. Действительно, какое отношение к новой системе может быть у рядового бухгалтера, если его начальница постоянно отпускает критические замечания в ее адрес? Командный дух в бухгалтерии сильно упал. А начальница ПЭО единственная на заводе могла рассчитать себестоимость — царь и бог! Но в какой-то момент цели, поставленные акционерами и менеджерами центрального офиса, стали подменяться целями, которые ставила эта дама. Пришлось с этими людьми расстаться. Из-за них пилотный проект сильно затянулся по времени, зато тиражирование пошло очень быстро и легко. После нескольких показательных увольнений все знали, что с ними будет в случае сопротивления».

Увольнений можно избежать, но для этого руководитель проектного офиса или ИТ-директор должен быть достаточно жестким человеком, способным «продавливать» свою линию. «На моих глазах шли два проекта — на нефтедобывающем и нефтеперерабатывающем предприятиях, — вспоминает директор департамента HR-консалтинга компании «Борлас» **Елена Данилова**. — В первом случае руководителем была „железная леди“, работавшая днем и ночью, а во втором — мужчина, но очень „нежный“. Так вот внедрение на нефтедобыче закончилось вдвое быстрее. Способствовало этому еще и то, что гендиректор набрал в проектную команду талантливых людей из второго эшелона. Понимая, что в случае успеха смогут „выстрелить“ в плане карьерного роста, они просто землю грызли».

Конечно, проект проекту рознь. Одно дело инфраструктура, безопасность, унификация и другие внутренние для ИТ-департамента проекты. Здесь нужно четко поставить задачу и требовать ее исполнения в срок. «Наши технологи любят рассуждать о том, как можно было бы сделать лучше. С ними нужно строго: „Не надо как лучше. Сделайте так, как я сказал“. Если начинаются долгие споры, а работа не сделана в срок — лучше один раз устроить показательное увольнение и потом все пойдет гораздо проще, — делится опытом Михаил Эренбург. — Но есть проекты, в которых главное — убедить и научить. Приведу пример. Мы начинали внедрение системы внутрикорпоративного документооборота в очень непростых условиях. Предыдущий проект был закрыт по причине массовых народных волнений. Это была довольно сложная система, которую народ просто возненавидел, и внедрение пришлось остановить. После этого даже само слово „документооборот“ немедленно вызвало агрессию. Тогда мы сделали простенькое дополнение к Outlook и стали ходить по подразделениям, показывать и говорить: „Смотрите, какую штуку мы тут придумали. Хотите попробовать?“ Людям было интересно, и они соглашались. Через нашу 15-минутную презентацию прошла вся компания, и когда 80% добровольно присоединились к нашей инициативе, остальных обязали работать в новой системе приказом генерального директора. Это насилие было уже

необходимым, поскольку всегда остается некоторая доля тех, кто против просто из принципа».

«Мотивация у человека появляется только тогда, когда он знает, понимает и принимает, — подтверждает психолог **Елена Данилова**. — Чтобы человек узнал, ему нужно рассказать, чтобы понял, ему нужно „пощупать“, а вот чтобы он принял, нужно нечто совсем другое — и это самая главная проблема. Можно использовать самые совершенные методики, но никакой гарантии они не дают. Если вы хоть чуть-чуть врете себе и людям, они это чувствуют и отторгают. А когда за спиной у вас стоит здравый смысл — это они обычно принимают».

Впрочем, иногда и здравый смысл не срабатывает. Во время второй мировой войны «мясные короли» США столкнулись с проблемой: американские домохозяйки не хотели покупать мороженое мясо. Ни PR-акции, ни массовые рекламные кампании ни к чему не приводили. Тогда мясопромышленники обратились к одному известному психологу. Тот запустил по домам студентов с одной задачей — позвонить и дать возможность домохозяйкам высказать все, что они думают по этой теме, не говоря ничего в ответ, а только записывая. После такого социологического опроса мороженое мясо начали покупать. «Иногда, — резюмирует рассказавшая эту историю тренер-консультант по HR **Евгения Волянская**, — людям просто нужно, чтобы на их сопротивление обратили внимание, и достаточно дать им возможность выпустить пар». Михаил Плисс тоже считает, что на здравый смысл особо полагаться не стоит — он у каждого свой: «Есть лишь два значимых фактора — авторство и сила. Либо внедрение „продавливается“, либо люди ощущают себя его соавторами. Проекты, которые нужно реализовать быстро, лучше делать по первому сценарию».

Проблема восприятия ИТ-системы пользователями и саботаж как ее частный случай небезразлична и разработчикам ПО, поскольку от этого зависит их успех на рынке. «Когда речь идет об управлении данными или финансовом контроле, первичным является процесс, а не люди. К тому же чем выше мы двигаемся по иерархической лестнице, тем реже можно использовать силовые методы. Генерального директора уволить трудно, а собственника — невозможно. Поэтому в разработках нашей CRM-системы акцент все больше смещается в сторону психологии, — говорит глава российского представительства Siebel Systems **Павел Черкашин**. — Как довести информацию о состоянии корпоративных финансов владельцу предприятия, если он не понимает финансовых таблиц и не любит компьютеров? Это глобальная проблема, не только российская — лишь 17% руководителей крупнейших западных компаний имеют высшее образование. Приходится изобретать новые интерфейсы. Например, шар, который лежит на столе и меняет свой цвет. Зеленый — все в порядке, если покраснел — значит, что-то не так, нужно снять телефонную трубку и поинтересоваться, что происходит. Мы, например, сознательно отказались от бумажной пользовательской документации, потому что ее никто никогда не читает — на десятой странице становится скучно. Здесь нужна игра, приключение, соревнование с другими пользователями. И это уже работа для психологов».

ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ

Какими качествами, помимо умения «продавливать» решения и обучать пользователей, должен обладать СІО, оказавшийся под перекрестным — с четырех сторон — огнем, чтобы урегулировать конфликт интересов?

«Внедрение информационной системы — это всегда оргмероприятие, — считает Михаил Плисс. — Мне кажется, что человек становится настоящим ИТ-менеджером, только когда он начинает понимать, что данные идут не между

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Сопровождение персонала внедрению новых ИТ решений — проблема постоянная, серьезная и болезненная. Однако обратите внимание: персонал никогда не сопротивляется внедрению мягких кресел, кофе-машин, бесплатных проездных и вообще всего, что делает рабочий процесс более удобным и комфортным. К сожалению, новые ИТ-решения зачастую неустойчиво работают, снабжены неудобным интерфейсом и требуют для освоения несоразмерных дополнительных усилий. При этом ожидаемый эффект от их внедрения часто очевиден, зато угроза кадровых потерь реальна. Исходя из своей практики, могу сказать, что лояльное отношение персонала можно добиться, если заранее запланировать и выполнить ряд простых действий. Во-первых, интеграция новых программ с уже имеющимися модулями старой системы должна быть «бесшовной». Во-вторых, интерфейс новых модулей должен быть простым, удобным и привычным — даже если их функции обновлены и расширены. В-третьих, новые программы должны облегчать решение насущных задач персонала (это надо старательно демонстрировать, желательно — на реальных примерах). И тогда нового «восстания луддитов» удастся избежать.

компьютерами, а между людьми. Если он смотрит не на биты и байты внутри системы, а на участников бизнес-процессов, тогда и процессы начинают идти по-другому. Между прочим, в западных корпорациях HR и ИТ сейчас часто объединяют в одну службу, которая называется Chief Process Office».

«Большинство айтишников — технари, они любят общаться с „железками“, а не с людьми, и в этом — большая проблема, — подтверждает глава представительства компании РТС **Арсений Тарасов**. — Современный СІО должен быть скорее гуманитарием и даже хорошим продавцом. Он должен взрастить проект, „продать“ его внутреннему заказчику и объяснить людям, почему им станет лучше от реализации проекта. Это не только ИТ, но уже и HR». Впрочем, первоочередной задачей для СІО, по мнению Михаила Эренбурга, остается все-таки поиск целевых областей в бизнесе, а также технологий, применение которых даст в этих областях наибольший эффект: «Советчиков всегда много, но обычно это люди заинтересованные. СІО должен понять, что именно может принести компании реальную пользу. Только после этого можно продавать проект, и сделать это тем легче, чем лучше он чувствует реальные потребности бизнеса компании. А вот решение оргпроблем лучше доверить спонсору проекта. Это должен быть не формально назначенный, а действительно заинтересованный в успехе и способный принимать необходимые решения человек, тогда он станет и главным орудием в борьбе с сопротивлением персонала. Если такого спонсора нет, то проект и начинать не стоит. Когда вопрос с внутренним заказчиком проекта решен, влияние на людей становится делом техники».

Важную роль в успехе проекта играет также собранная для его реализации команда. «Если внедрение проводится внешними консультантами, а внутренняя команда не привлекается или создается формально — проект обречен на неудачу, — утверждает Ольга Сабина. — Еще одна типичная группа проблемных проектов — когда проектная команда формируется не из „звездочек второй величины“, у которых сильная мотивация, а из людей, которые всем надоели. Уволить их по каким-то причинам нельзя, вот их и отправляют в ссылку. Обычно это происходит при внедрениях в крупных международных компаниях, затрагивающих и российский офис». Зачастую непростая задача формирования проектной команды ложится на плечи СІО. «Инициаторами изменений сегодня зачастую становятся акционеры первой волны. Топ-менеджерами они никогда не были и о многих вещах понятия не имеют. Собрать команду, психологически совместимую и нацеленную на результат, они не могут. Проще заняться этим самому или вместе с консультантами, — объясняет Михаил Плисс.

Сопровождение персонала внедрению информационной системы следует рассматривать и как сигнал, требующий анализа. «В нашей компании собирались внедрять в качестве ERP специализированное решение на базе 1С, — вспоминает Александр Кашлюк. — Сотрудники, которые раньше уже работали с этой платформой, взяли за проект с энтузиазмом. Все новогодние каникулы провели на работе, составляя техзадание, и увидели, что полезный эффект от внедрения новой системы сводится к ничтожно малой величине и не стоит затраченных денег. В результате сторонники проекта превратились в его противников, но их позиция была обоснованной». Активное сопротивление — это одна из форм обратной связи, которая служит необходимым элементом для достижения успеха. С такими сопротивляющимися работать можно — убеждать, аргументировать, в крайнем случае — увольнять. Гораздо хуже и опаснее равнодушные — те, кто на словах со всем соглашается, а потом молча саботирует. С этим тезисом никто из участников дискуссии спорить не стал <

В поисках best practices

Людам свойственно гордиться тем, как у них высокотехнологично все устроено в жизни и делах. Имидж высокотехнологичного (читай — эффективного) управленца или эффективной (высотехнологичной) компании приносит огромную пользу для личной карьеры и рыночного успеха. Вместе с тем нет лучшего пути для достижения совершенства в управлении бизнесом, чем учиться на ошибках и успехах других.

Проект iOne объявляет конкурс внедренческих проектов «Вызовы Айвана», который как раз и направлен на выявление успешного опыта автоматизации деятельности компаний, работающих на российском рынке, его популяризацию и признание заслуг тех, кто реализовал эти проекты и добился успеха.

Структура конкурса

Наблюдательный совет конкурса, который формируется из представителей ИТ-индустрии и ИТ-директоров корпоративного сектора (CIO), утверждает категории, критерии и методику оценки проектов.

Проекты подают на конкурс три стороны: заказчик, внедренец и вендор решения. Внутренние проекты, которые инициируются и реализуются корпоративными ИТ-службами, может предлагать одна сторона — заказчик. Представляемые на конкурс проекты не должны быть слишком «старыми» и незавершенными: номинируемая система инсталлирована в течение последних трех лет и находится в промышленной эксплуатации не менее шести месяцев до момента представления проекта на конкурс.

Айван встречается с представителями заказчика, пишет и публикует кейсы. По этим кейсам происходит оценка конкурсных проектов. Через год наблюдательный совет подводит итоги и называет лауреатов конкурса. В финале награждение лауреатов и выпуск книги — сборника кейсов-победителей.

Категории проектов

Проекты представляются в следующих категориях:

> инфраструктурные (связанные с построением элементов корпоративной ИТ-инфраструктуры: центров обработки данных, систем хранения данных и т. д.);

> проекты по автоматизации учета и управления (связанные с внедрением ИТ-систем разного класса);

> консалтинговые (связанные с исследованием процедур и процессов, выдачей рекомендаций по бизнесу, внедрением управленческих методик).

Еще одно «измерение» — масштаб проекта: локальные, реализуемые в рамках одного офиса или завода, и федеральные, охватывающие территориально распределенные холдинги или госструктуры.

В общей сложности получается шесть категорий и, соответственно, шесть лауреатских номинаций.

Оценка проектов

В оценке конкурсных проектов участвуют три категории экспертов. Свою оценку выставляет iOne, изучивший результаты проектов «на местах», эксперты ИТ-индустрии, эксперты клуба CIO. В определенной степени учитываются также результаты свободного интернет-голосования на сайте www.ione.ru.

Критерии оценки:

1. **Инновационность проекта.** Продвинуто ли использованные решения и технологий. Насколько актуальным было их применение для данного предприятия. Насколько важные в стратегическом отношении для компании бизнес-объекты были затронуты и насколько сложные бизнес-процессы оказались в фокусе проведенных изменений.

2. **Качество внедрения.** Какие круги пользователей и топ-менеджеров были вовлечены в проект. Как происходило управление проектом. Насколь-

ко проект уложился в запланированные сроки и бюджет. Степень интеграции внедренного решения с другими используемыми на предприятии технологиями.

3. **Достигнутый эффект.** Какие преимущества получил бизнес компании в результате реализации проекта: в терминах повышения производительности, сокращения издержек, увеличения оборота, повышения качества продуктов и услуг, уровня обслуживания клиентов, произошедших изменений в стратегии и корпоративной культуре и — самое главное — в изменении конкурентных позиций компании на рынке.

Эксперты выставляют по каждому критерию оценку по пятибалльной шкале. Общий балл есть результат усреднения трех оценок по всем группам экспертов.

Подача заявок на участие в конкурсе

Представление проектов на конкурс осуществляется в стандартной форме, которая заполняется на сайте www.ione.ru.

WWW.IONE.RU

Заявки на участие
в конкурсе «Вызовы Айвана»
принимаются круглосуточно

www.ione.ru/konkurs.asp



Организаторы

Специальный спонсор

Серебряные спонсоры



ZNAMENKA PR



Информационный пульт управления

Два года назад на питерском заводе «Электропульт» сменилась власть — и началась новая жизнь. Новый директор, поставив задачу увеличить объем производства в четыре раза, поменял практически все: структуру управления, устаревшее оборудование, систему сбыта продукции. Менять ИТ-«вооружение» не пришлось: раньше его на заводе просто не было > Айван

Завод «Электропульт», расположенный в промышленной зоне Санкт-Петербурга, производит электрооборудование для управления тепловыми, атомными и гидроэлектростанциями. Он был создан еще в 1935 году специально для выпуска электрических щитов для Свирской ГЭС. С тех пор недостатка в заказах завод не испытывал: клиентами «Электропульта» были первая в СССР атомная электростанция — Обнинская, ленинградский метрополитен, Бхилайский металлургический комбинат в Индии, космодромы Байконур и Плесецк, Куйбышевская, Красноярская и Асуанская ГЭС, Ленинградская и Запорожская АЭС и многие другие предприятия. Так продолжалось до 1991 года. С приходом рыночных отношений «Электропульт» не умер, но начал сдавать позиции. В 1993 году закончилась приватизация завода, и вплоть до 2003 года он ухитрялся осваивать новые виды продукции: тренажеры для атомных станций, микропроцессорные телемеханические комплексы, высоковольтное оборудование. Но постепенно фонды изнашивались, персонал старел, а объем производства падал. На рынке завод теснили белорусские и западные конкуренты.

СТАРЫЕ ПРИВЫЧКИ НОВОГО ДИРЕКТОРА

В 2003 году объем производства «Электропульта» составил всего 400 млн руб. Однако инвесторы, появившиеся в конце этого года, вложили в завод несколько десятков миллионов долларов — и началось преобразование. Новым генеральным директором был назначен **Геннадий Локотков**, руководивший до этого заводом «Новая эра», который тоже выпускает электротехническое оборудование, в основном для судостроения. Новый руководитель поставил задачу увеличить оборот завода в 2005 году до 1,5 млрд руб. и занялся организационными преобразованиями: основу холдинга «Росэлектропром», ко-



Складские запасы сократились на 40% —
завод избавился от всего «неликвида»

торый он возглавил, составил завод «Электропульт», разделенный на несколько дочерних предприятий — «Электропульт-комплект», «Электропульт-металл», «Электропульт-инжиниринг» и «Электропульт-аппарат». Руководить питерскими «дочками» Геннадий Локотков поставил молодых менеджеров, которых он привел с собой из «Новой эры».

«Два года назад здесь валялась стружка по колено в лужах масла», — говорит генеральный директор ОАО «Завод «Электропульт»» **Алексей Грицаев**, шагая между красивыми, недавно отреставрированными корпусами предприятия. — Это был типичный советский завод. Нам удалось расчистить все за полгода». Теперь на расчищенном месте стоят новенькие, с иглолочки, цеха, обставленные практически полностью обновленным импортным оборудованием. Между ними — недавно построенная огромная столовая. А здание заводоуправления, фойе которого украшает фонтан с подсветкой,

вполне можно принять за современный офис где-нибудь в центре Москвы. Новая администрация сильно омолодила и заводской персонал: средний возраст работников снизился с 58 до 34 лет. Зарплата рабочих сейчас достигает 15 тыс. руб., конструкторов — 19 тыс. Топ-менеджеры получают 70 — 100 тыс.

Еще на заводе «Новая эра» эти топ-менеджеры привыкли работать с ERP-системой «Галактика», которая внедрялась там в конце 1990-х. Геннадий Локотков и сам горячий ее сторонник. Выбор системы автоматизации на «Новой эре» проводился в рамках конкурса, в котором помимо «Галактики» принимали участие также системы «Парус», «Компас», Ваан и еще несколько западных решений. Когда же встал вопрос об автоматизации строящегося завода, то конкурс уже не потребовался. Руководство, конечно, рассматривало разные варианты, но... «Парус», например, по словам Геннадия Локоткова, отпала из-за отсутствия в ней производст-

венного модуля. Приценивались и к SAP, но оказалось, что только за автоматизацию логистики пришлось бы выложить \$200 тыс. Кроме того, на заводе не хотели перестраивать свои процессы под бизнес-логику, «защиту» в SAP R/3. «Для нас система вторична, а наши бизнес-процессы первичны», — говорят заводские начальники. Конкурировать с «Галактикой» было сложно, ведь ее лоббировал сам директор холдинга. «„Галактика“ способна точно выполнять то, что мы хотим, а западные системы нужно адаптировать, все это очень дорого», — пускается в объяснения Геннадий Локотков, а потом признается: «Возможно, мы просто привыкли к „Галактике“, много лет уже в ней работаем».

«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР БЫЛ ИСКЛЮЧЕН»

Сопrotивление персонала способно погубить любой ERP-проект, но на «Электропульте» такой проблемы не было: идея внедрения принадлежала первому лицу, и Геннадий Локотков лично следил за ходом проекта. Каждые десять дней ему докладывали о том, как идут дела. «Так что человеческий фактор был исключен с самого начала», — утверждает возглавившая проектную ко-

манду Ирина Воронцова, которая до начала проекта работала финансовым директором предприятия. Понимать это нужно буквально: всех, кто сопротивлялся внедрению информационной системы, цепляясь за привычные методы работы, с завода «исключали». Например, в заводской бухгалтерии, состоявшей из 17 человек, не сменился только главбух. ERP-система оказалась также виновницей увольнения тех сотрудников завода, которые никакого отношения к ней не имели. Но связано это было уже не с сопротивлением, а с борьбой за снижение издержек. Контроллинговый модуль системы показывал, что себестоимость выпускаемой продукции превышает плановый уровень. Самый простой и быстрый способ борьбы с издержками — сократить «лишний» персонал. Что и было сделано (персонал предприятий холдинга сократился с 1200 до 800 человек, из них 615 работают на «Электропульте»).

До «Галактики» никакой автоматизации управления на «Электропульте» не было. Более того, на заводе даже отсутствовала локальная вычислительная сеть. На все предприятие приходилось «шестнадцать с половиной» компьютеров, причем очень старых. На них работала

бухгалтерия и начислялись зарплаты — с помощью старенькой программы, написанной в среде Cision и работавшей под DOS-интерфейсом. Информацией бухгалтеры обменивались на дискетах. За месяц до начала ERP-проекта были закуплены современные компьютеры (сейчас в холдинге около 350 ПК), заводчане приобрели также три сервера и дорогое сетевое оборудование Cisco.

Перед началом проекта наняли также четырех консультантов для оптимизации бизнес-процессов. Они провели на заводе три месяца, получили \$6 тыс., но, по словам Ирины Воронцовой, толку от них было мало. За исключением принесенной ими идеи бизнес-тренингов, которые на заводе окрестили «деловыми играми». Заводской документооборот был чрезвычайно запутан, и чтобы не автоматизировать эту путаницу, во время деловых игр прохождение документов старались оптимизировать, имитируя процессы при помощи листов бумаги. Бизнес-процессы также моделировали в программе BPWin, после чего Ирина Воронцова еще раз рисовала их в MS Visio, спрямляя дублирующие процессы.

На первом этапе внедрения системы занимались специ-

ILM в нашей жизни



Концепция ILM (Information Lifecycle Management – управление жизненным циклом информации) зачастую воспринимается как удачный маркетинговый ход, но не более того. Представляемая в различных презентациях и маркетинговых материалах концепция зачастую носит декларативный, рекламный характер, и практический ее смысл остается скрытым. Своим мнением о степени востребованности ILM-концепции и тех преимуществах, которые получает бизнес от ее внедрения, поделился Руслан Заедин, заместитель директора департамента вычислительных систем компании КРОК.

Стоит помнить, что жизненный цикл информации является отнюдь не искусственным понятием. Руководитель может долго откrecиваться от внедрения ILM, при этом используя ее на практике. Ведь информация на любом предприятии проходит тот или иной жизненный цикл – документы создаются, используются, хранятся, затем удаляются, когда окончательно устаревают. Возникает закономерный вопрос: что же тогда предлагают сторонники ILM?

ILM-концепция позволяет оптимизировать жизненный цикл информации и представляет собой инструмент для его контроля и формализации в рамках современных ИТ-технологий, а также повышает эффективность механизмов хранения информации. ILM – это процесс управления информацией от момента ее получения до момента уничтожения, который позволяет привести в соответствие ее ценность и

стоимость хранения. Поэтому появление ILM как ИТ-концепции – это естественный ход развития технологий, в том числе и бизнес-технологий. Другое дело, что возникает вопрос о применимости ИТ-инструментов, реализующих ILM, в условиях российской действительности.

Особенностью российского бизнеса является отсутствие общегосударственных норм для работы с разнородной информацией в течение ее жизненного цикла. Это позволяет сделать вывод о том, что внедрение ИТ-инструментария ILM не будет в ближайшее время повальным.

Однако крупные корпорации задумываются над ILM с целью оптимизации расходов на управление информацией в рамках оптимизации ИТ-бюджетов в целом. Таким образом, концепция ILM, точнее ее ИТ-реализация, может найти свое место на крупных российских предприятиях. Говоря же о среднем биз-

несе, можно сказать, что вероятнее всего применение ILM будет востребовано в случае введения общегосударственных норм на электронный документооборот, в частности по условиям хранения отдельных видов документов, либо в случае активного роста каждой конкретной компании, и, как следствия, необходимости применения наиболее эффективных инструментов.

При этом уровень развития существующих ИТ-систем на предприятии не играет особой роли на распространение ILM, поскольку, как уже говорилось, концепция не представляет собой единственного внедрения ИТ-инструментария. Скорее внедрение ILM – это ИТ-оптимизация уже существующих бизнес-процессов. К тому же ИТ-системы уже достигли достаточно высокого уровня развития, чтобы во вторую очередь подстроиться под такой процесс, как управление жизненным

циклом информации.

В качестве ИТ-инструментария ILM-концепции можно использовать решения многих вендоров. Комплексные ILM-системы, реализующие всю требуемую функциональность на платформе одного вендора, предлагают EMC и IBM. Широкий портфель подобных продуктов предлагает HP.

Как я уже говорил, в российской практике это направление пока только развивается, и сегодня востребованными являются решения, представляющие собой некоторые элементы ILM. К ним относятся решения по созданию систем корпоративного электронного документооборота, включая и консалтинговые услуги, создание электронных архивов для хранения больших объемов разнородной информации, внедрение аппаратных платформ для хранения информации (в том числе многоуровневых иерархических хранилищ).

алисты вендора — из северо-западного отделения «Галактики». Они автоматизировали управление договорами, логистику, бухгалтерский и налоговый учет. Параллельно устанавливались модули расчета зарплат и управления кадрами. С помощью 70 купленных лицензий было автоматизировано около 230 рабочих мест, если учитывать сотрудников, которые пользуются системой только в «режиме чтения». Бизнес-процессы достаточно стандартные, поэтому особых проблем на этом этапе не возникло. Первый квартал 2004 года заводская бухгалтерия уже открыла в «Галактике». Затраты первого этапа, включая стои-

дит" руководителем проекта по внедрению «Галактики». — Порой приходилось формировать дополнительные поля в «галактических» интерфейсах, создавать новые отчеты. Когда не справлялись сами, отправляли запрос в центр разработки «Галактики», откуда возвращались рекомендации по настройке или готовые «патчи». Зато некоторые доработанные нами функции были включены в тиражный пакет «Галактики».

Самой трудоемкой операцией стала интеграция с «Галактикой» конструкторской системы OrCad. Дело в том, что конструкторы чертят схемы и готовят спецификации по поступающим к ним заказам в своей

ды, — отмечает Ирина Воронцова. — В конце месяца мы получаем сводную ведомость, и если фиксируем перерасход по отношению к плану, то сразу начинаем искать способы сокращения издержек».

На заводском складе установлено всего одно рабочее место «Галактики», но этого достаточно, чтобы «видеть» его наполнение. Сейчас складские запасы сократились на 40% — завод избавился от всего «неликвида».

РАБОЧЕЕ МЕСТО ВНЕ «ГАЛАКТИКИ»

Общая стоимость проекта составила \$250 тыс. — не более одного процента от тех средств, которые были потрачены на всю модернизацию «Электропульты». Каков же результат? Себестоимость выпускаемой продукции снизилась на 30%. Однако Ирина Воронцова считает, что «списывать» этот эффект на «Галактику» пока рано. Внедрение завершилось совсем недавно, нынешние показатели завода сравнивать еще не с чем: «Электропульт» — завод новый, и он постоянно растет, строятся новые цеха. Подсчитать эффект от внедрения ERP-системы, по мнению директора «ЭП-Аудит», можно будет года через два-три.

Зато вполне очевиден эффект для самой внедренческой компании: «ЭП-Аудит» сейчас сама себя окупает и планирует внедрять «Галактику» на других заводах холдинга. И даже ведет переговоры с одним потенциальным заводом-заказчиком, не входящим в «Росэлектропром». На «Электропульте» же остались лишь задачи по поддержке системы. Внедрение дополнительных модулей «Галактики» пока не планируется. В тестовом режиме функционирует одно рабочее место из модуля CRM (управление отношениями с клиентами), но, как говорит Ирина Воронцова, полномасштабная CRM-система заводу не нужна. Нет нужды и в модуле «Ремонты»: почти все оборудование на заводе совсем новое. Для этих целей пока вполне достаточно блока «Бюджетирование». Нет также необходимости в автоматизации транспортной службы, так как (за исключением нескольких «Волг») она уже больше года находится на аутсорсинге.

Есть еще одно место на заводе, до которого «Галактика» не добралась и, наверное, не доберется — кабинет Геннадия Локоткова. У главы холдинга, идейного вдохновителя, заказчика и спонсора проекта автоматизации, на рабочем столе вообще нет компьютера. Как любят повторять подчиненные Локоткова, директор «видит рынок» и занимается стратегическими вопросами, а с этим никакая ERP не справится <

В заводской бухгалтерии, состоявшей из 17 человек, не сменился только главный бухгалтер

мость всех закупленных лицензий, пуско-наладочные работы и обучение персонала, составили \$164 тыс.

В апреле 2004 года стало известно, что предприятие преобразуется в холдинг. Пришлось срочно менять СУБД: использовавшаяся до этого Pervasive вполне годилась для одного завода, но на холдинговую структуру не тянула, а для СУБД Oracle холдинг «Росэлектропром» с его 800 сотрудниками явно маловат. Так что остановились на MS SQL. На новую платформу перешли за выходные, так что никто этого не заметил. «Получив возможность формировать отдельные базы данных и соединять их в единой информационной системе, мы начали разворачивать бюджетную схему, то есть строить бюджеты дочерних компаний и подразделений холдинга и агрегировать их наверх», — рассказывает Ирина Воронцова.

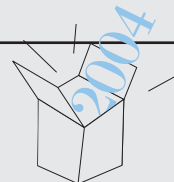
С сентября 2004 года проект перешел в ведение компании «ЭП-Аудит», которая была сформирована из заводчан, входивших в проектную команду. «ЭП-Аудит» стала отдельным структурным подразделением холдинга «Росэлектропром», а возглавила компанию Ирина Воронцова.

ТРУДНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Сложности начались, когда «ЭП-Аудит» приступила к автоматизации производственных процессов. Чтобы учесть заводскую специфику, программистам «ЭП-Аудита» пришлось потрудиться — настраивать, дописывать отчетные формы. «Настройка планирования производства оказалось делом очень сложным, — признается Александр Ольвовский, ставший в компании „ЭП-Ау-

САПР, и эта информация хранится в отдельной базе данных. Но потом она должна поступить в плановый отдел, работающий в «Галактике», где на ее основе составляется маршрутная карта изделия. Интеграция необходима для того, что не вбивать информацию дважды. «Мы гордимся стыковкой с конструкторами, — говорит Ирина Воронцова. — Прodelав огромную работу по объединению конструкторской базы данных, разработке регламента ввода и ведения каталогов материальных ресурсов, мы исключили двойную запись. Если конструктор уже занес спецификацию или структуру изделия, то эта информация становится законом для других подразделений». Правда, OrCad собираются вскоре заменить более мощной САПР, но заводчане полагают, что интеграция ее с «Галактикой» труда не составит: опыт уже есть.

Такая сквозная автоматизация сильно облегчает и работу службы снабжения: план закупок формируется автоматически. Снабженцы проверяют содержимое складов, резервируют имеющиеся в наличии необходимые комплектующие, покупают недостающие и передают сведения в производственные цеха. В маршрутную карту заносятся материалы, инструмент, трудовые ресурсы и время, необходимые для изготовления единицы продукции. Затем формируется производственный план и подсчитывается стоимость производственной программы: модуль «Контроллинг» рассчитывает себестоимость за 15 минут, после чего можно составить коммерческое предложение и отправить его заказчику. «С помощью информационной системы мы теперь можем регулировать накладные расхо-



Судейский корпус конкурса БИТ-2004 вынес свой вердикт — в полуфинал вышли 24 проекта (из 65 поступивших), которые мы здесь представляем. Команды-полуфиналисты вносят коррективы в свои бизнес-планы с учетом судейских рекомендаций, а судьи приступают к определению финалистов. Им предстоит «очная» защита своих проектов, которая состоится 16 июня.

ПОЛУФИНАЛИСТЫ БИТ-2004
«СЕТЬ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ ANTICANCER»

(Сеть центров экспресс-диагностики на базе технологий теле-медицины)

Лидер команды: Вадим Макуев, фирма «Почетный легион»

CARDIUM

(Способ прогнозно-диагностического анализа гемодинамики по данным измерения артериального давления)

Лидер команды: Ксения Хурса, Финансовая академия

MEGAMIX

(Производство оборудования для промышленного смешивания различных веществ)

Лидер команды: Алексей Толстик, Финансовая академия

METRA

(Организация FM-радиовещания в метро)

Лидер команды: Вадим Номеровский, Финансовая академия

SMARTHOUSE

(Комплект оборудования и программного обеспечения для дистанционного управления бытовыми приборами)

Лидер команды: Илья Клабуков, МФТИ

«SMANS: СЕРВЕР МОБИЛЬНЫХ ДАННЫХ»

(Организация мобильных сервисов по хранению и обмену информацией)

Лидер команды: Сергей Савушкин, Technopoles-M

«WIMAX — РАДИОИНТЕРНЕТ»

(Производство оригинальных адаптивных антенных систем и средств абонентского радиодоступа)

Лидер команды: Алексей Галицын, НПП «Новсистех»

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЭЛЕКТРОННОМ ТРЕЙДИНГЕ

Лидер команды: Сергей Пронин, ГУ-ВШЭ

АППАРАТУРА И МЕТОДЫ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

Лидер команды: Михаил Александров, НПЦ «Спектролюкс»

АППАРАТУРА И ЭКСПРЕСС-МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ БАКТЕРИЙ К АНТИМИКРОБНЫМ ПРЕПАРАТАМ

Лидер команды: Михаил Александров, НПЦ «Спектролюкс»

БИОТЕХНОЛОГИЯ ОПТИЧЕСКИ ЧИСТЫХ НЕПРИРОДНЫХ АМИНОКИСЛОТ

(Синтезирование аминокислот для создания новых лекарственных препаратов и пищевых добавок)

Лидер команды: Гермес Чилов, ООО «БиоТИР»

ГЕРМЕТИЧНАЯ УПАКОВКА В АЛЮМИНИЕВЫЕ КАПСУЛЫ

(Производство прочных капсул, используемых для транспортировки и хранения)

Лидер команды: Максим Константинов, МГТУ им. Баумана

ИННОВАЦИОННЫЙ СИМБИОЗ «БИОТЕХНОЛОГИЯ — ХИМПРОМ»

(Технология биологизации минеральных удобрений)

Лидер команды: Александр Казаков, ООО «Бисолби-Интер»

ЗОНДЫ ВЫСОКОГО РАЗРЕШЕНИЯ ДЛЯ ТУННЕЛЬНОГО МИКРОСКОПА

(Нанотехнологии)

Лидер команды: Михаил Гиваргизов, НИП «Вискер»

КОМПЬЮТЕРНАЯ ПРОГРАММА МОДЕЛИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ИНФЕКЦИОННОЙ ЗАБОЛЕВАЕМОСТИ

Лидер команды: Ренат Красноперов, ООО «Проксима Текнолоджи»

МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ЛЕЧЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ ЗРЕНИЯ

Лидер команды: Евгений Дерин, ЗАО «Макдэл-Технологии»

ПРОГРАММНЫЙ КОМПЛЕКС РАСПОЗНАВАНИЯ ВИЗУАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

Лидер команды: Никита Козин, ООО «Оптика»

ПРОИЗВОДСТВО И ВНЕДРЕНИЕ МЕДИЦИНСКОГО АППАРАТА В ЛЕЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ

Лидер команды: Владимир Баранов, Тюменский областной центр охраны материнства и детства

СИСТЕМА АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КРОЛИКОФЕРМАМИ

Лидер команды: Артем Крамин, г. Казань

СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

(Стратегия выбора оптимальной программы инвестирования)

Лидер команды: Николай Скоботков, МФТИ

СОРТЕР — МЕТОД И АППАРАТ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КЛЕТОЧНЫХ МОНОКУЛЬТУР С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ОЧИСТКИ

(Лечение с помощью стволовых клеточных структур, оптимизированных для восстановления тканей внутренних органов)

Лидер команды: Лемарк Ключин, ООО «Современная компьютерная медицинская техника»

УСТРОЙСТВО ДЛЯ ОКИСЛИТЕЛЬНОГО КРЕКИНГА ЖИДКИХ УГЛЕВОДОРОДОВ (МНОГОТОПЛИВНЫЙ РЕФОРМЕР)

(Преобразование жидкого топлива в смесь горючих нефтяных газов и их использование в двигателях)

Лидер команды: Виктор Филиппов, ООО «Кварк-Эко»

«ШАПКА-НЕВИДИМКА»

(Производство гибких дисплеев и создание прототипа устройства, позволяющего сделать объект невидимым)

Лидер команды: Владимир Машенко, МГУ им. Ломоносова

«ЭЛЕКТРОНИКА БЕЗ БАТАРЕЕК»

(Выпуск бытовых электротоваров на негальванических преобразователях энергии)

Лидер команды: Мартын Нунупаров, ООО «Омсар»

50% цен

в России регулируют чиновники — к такому выводу пришел Росстат. По мнению статистиков, чиновники регулируют цены на 221 из 445 товаров и услуг. Две трети из них приходятся на продукты питания и промтовары. В исследование Росстата попали 445 видов продукции, которые входят в расчет индекса потребительских цен. Выяснилось, что чиновники регулируют цены на 73 вида продовольственных товаров, 63 вида непродовольственных, а также на 85 видов услуг. В основном государство контролирует тарифы ЖКХ, предприятий транспорта и связи. Цены на них подлежат регулированию по федеральным законам и определяются в зависимости от расценок на услуги естественных монополий. Рекордсменом стала Северная Осетия, где власти регулируют цены на 115 товаров и услуг.

4 раза

— таким может стать увеличение ВВП Китая в течение ближайших 15 лет, причем его объем достигнет \$4 трлн. Об этом заявил председатель КНР Ху Цзиньтао. По его словам, Азия, в том числе Китай, быстро превращаются в новый фактор, способствующий движению мировой экономики. Резкое увеличение ВВП к 2020 году означает, что в пересчете на душу населения этот показатель будет составлять \$4 тыс. против \$1 тыс. в 2004 году. Экономика Китая реформируется с 1978 года, когда идеолог китайской экономической политики Дэн Сяопин приступил к реализации своей программы. Внешнеторговый оборот Китая вырос с 1978 по 2004 годы с \$20,6 млрд до \$1,154 трлн. В среднем он увеличивался более чем на 16% в год. ВВП

КНР вырос за этот период с \$147 млрд до \$1,65 трлн.

\$200 млрд

— во столько эксперты оценили инвестиционный потенциал мусульманского мира. Недавно созданный Deutsche Bank исламский хеджевый фонд, ориентированный именно на инвесторов, соблюдающих законы шариата, намерен побороться за часть этих средств. Новый фонд начнет работу уже в июне текущего года. По словам представителя германского банка Геерта Боссийта, его целевыми клиентами могут стать, скажем, состоятельные инвесторы на Ближнем Востоке. Фонд предложит исламским инвесторам возможности для вложения денег, которые отвечали бы законам шариата. Согласно нормам исламской этики, праведно лишь то богатство, источником которого являются собственный труд и предпринимательские усилия его владельца, а также наследство и дар. По законам шариата нельзя давать деньги в долг под проценты. Исламские банки, к примеру, не вправе привлекать депозиты и выдавать кредиты под проценты, а могут финансировать бизнес только путем прямых инвестиций.

348 фаст-фудов

могут открыться в Москве до конца 2006 года. Правительство Москвы готовит масштабную программу по развитию фаст-фудов в рамках постановления от 1 марта 2005 года. Столичный фонд недвижимости на конкурсной основе выделит необходимое число помещений на первых этажах жилых домов, в торговых и офисных центрах, а также на свободных земельных участках. Право аренды этих площадей будет выставлено на тендер, а победителем станет инвестор, предложивший лучшие условия. Ожидается, что условия конкурса будут опубликованы до 1 июля. Уже сейчас известно, что кандидат должен иметь опыт работы в розничной торговле, сфере питания и бытового обслуживания. Кроме того, цены в фаст-фудах должны быть ниже средних по городу. Договор аренды будет заключаться не менее чем на 25 лет без права изменения назначения помещения.

\$9,8 млрд

составляют пенсионные обязательства компании United Airlines (UAL), большую часть из которых ей удалось переложить на плечи государства. Это признано рекордом в

практике США по передаче государству пенсионных обязательств. В 2002 году вследствие кризиса, потрясшего мировую индустрию пассажирских перевозок, UAL потеряла около \$10 млрд и в соответствии с законом о банкротстве подала заявку о защите от кредиторов. Согласно плану по выходу из состояния банкротства UAL должна ежегодно сокращать издержки на \$2 млрд. Путем снижения зарплат и сокращения рабочих мест за последнее время уменьшить издержки на \$5 млрд. В итоге UAL договорилась с госфондом страхования пенсионных вкладов Pension Benefit Guaranty о передаче ему своих пенсионных планов на сумму около \$6,6 млрд в обмен на \$1,5 млрд в векселях и конвертируемых акциях реорганизуемой головной компании UAL. Это позволит перевозчику экономить до \$645 млн в год.

10 тыс.

работников компании Keyhinge Toys Vietnam, производящей игрушки Happy Meal для McDonald's, организовали забастовку на фабрике во вьетнамском городе Дананг. Причиной стали неподходящие условия труда и многочисленные унижения со стороны руководства. Одна из сотрудниц Keyhinge Toys даже пожаловалась в местную газету Tien Phong, где описала все проблемы: отсутствие питьевой воды на рабочих местах, невозможность умыться во время смены, неоплачиваемые сверхурочные, снижение зарплаты за лишние походы в комнату отдыха и т. д. Руководству Keyhinge Toys удалось успокоить сотрудников и убедить большинство из них вернуться на рабочие места. Взамен персонал получил 10-процентную прибавку к зарплате, не более чем 10-часовой рабочий день, оплату сверхурочных и выходной в воскресенье. **СФ**



light

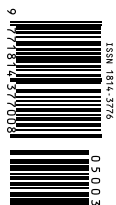
№04

04

СЕКРЕТ ФИРМЫ

ИЮНЬ 2005

стиль жизни на каждый день



ежемесячный гид
для приверженцев
хорошего тона
в каждой детали
повседневной жизни

- _автомобили
- _мода и стиль
- _развлечения
- _путешествия
- _дорогие «игрушки»
- _выбор гурмана
- _дизайн интерьера
- _афиша для делового человека

_тираж 50 000 экз._периодичность каждый четвертый понедельник месяца_объем 40 полос
_light распространяется бесплатно с московским тиражом журнала «Секрет фирмы» и ежедневной газетой «Бизнес»
_Телефоны редакции: (095)960-3128, 797-3171, 504-1731_Телефоны рекламной службы: (095)960-3128, 797-3171

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы