

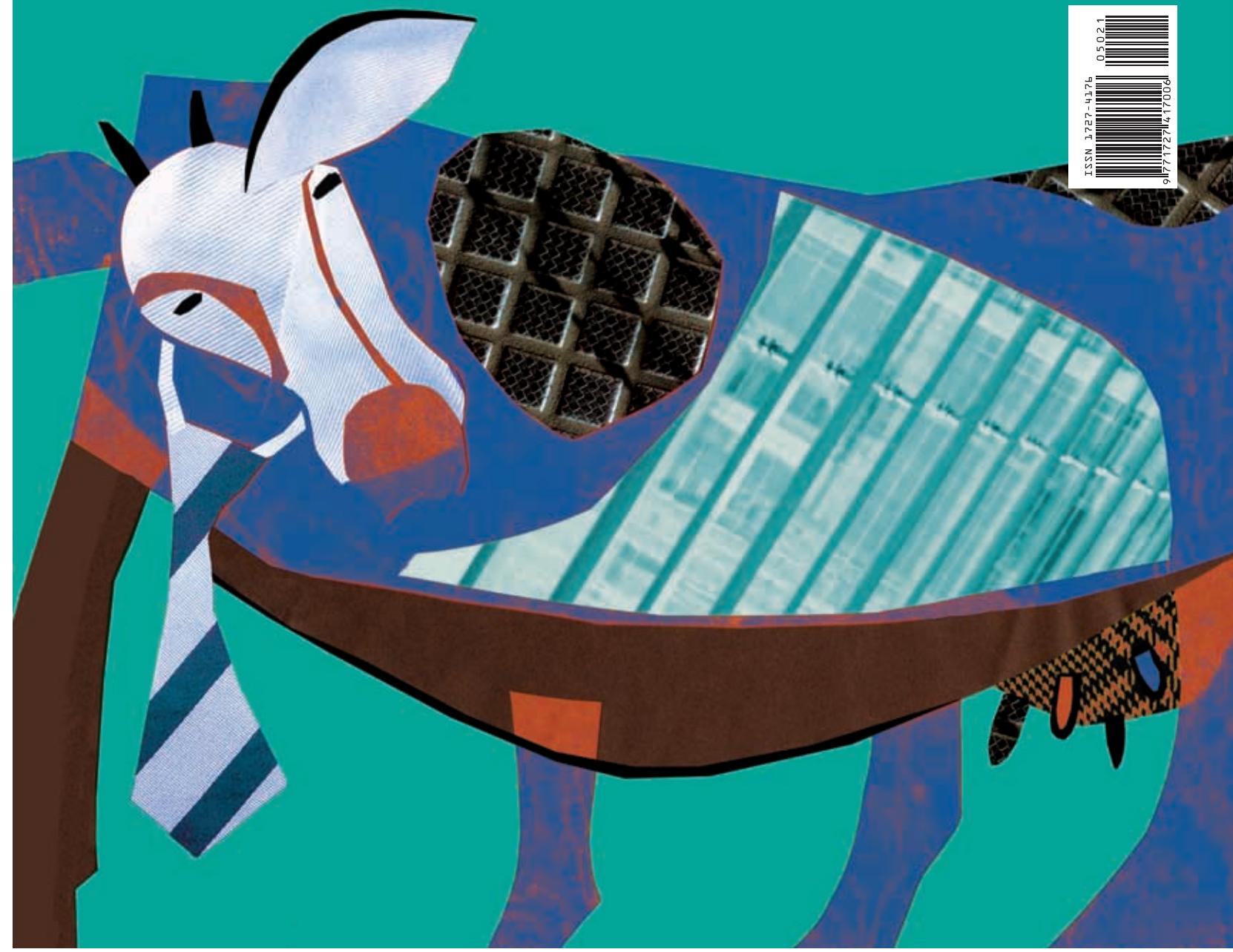
# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 21 (108) 06 ИЮНЯ — 12 ИЮНЯ 2005

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

## Сельская бесхозяйственность

- с12 Почему у одних агробизнес получается, а у других — нет
- с36 Что заставило Олега Тинькова перейти на «Т»
- с46 Зачем страховому брокеру Aon понадобился другой глобус
- с66 Почему банкам необходимы большие «кредитные кладбища»





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

## 20 – 24

„„То же самое” — абсолютно неприемлемо! Какой в Samsung самый быстрый путь к увольнению? Делать „то же самое”, что и прежде. Если я приду к шефу и расскажу, что мы выпускаем туже продукцию и работаем по тем же программам, что и в предыдущем месяце, меня тут же уволят! И я уволю своих подчиненных, если они мне скажут такое. Я хочу узнавать ежемесячно, что нового мы ввели, какие новые продукты уже выпустили, какие новые идеи придумали»

разговор номера

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



12

тема номера

«Сельское хозяйство показало в прошлом году наибольший в России рост прибыли. Но чтобы извлечь из агробизнеса выгоду, необходимо приложить поистине титанические усилия»

36

частная практика

«Мы запустились с промо-акцией, что по учебникам Котлера — ужас нечеловеческий и кошмарное нарушение всех канонов. Но при работе с новым поколением старые правила не действуют»

52

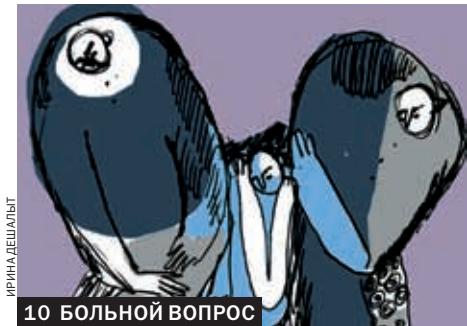
лаборатория

«Ноющая боль в спине сигнализирует Соросу, что ему необходимо проанализировать текущее состояние и, возможно, произвести изменения в своем инвестиционном портфеле»

66

финансовый  
консультант

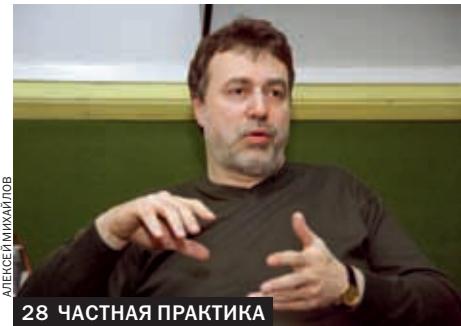
«В свое время банк Wells Fargo, начав выдачу нового вида кредитов, давал их кому попало — чтобы понять, кто склонен не платить. Так создаются „кредитные кладбища”»



ИРИНА ДЕШАЛЬТ

**10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**

«Российские потребители не защищены от щерба, который им могут нанести производители-бракоделы, и в России есть области, где ужесточение ответственности назрело»



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

**28 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Некоторые не выдерживают и уходят. Но на диснеевской студии работа еще монотоннее: там аниматоры, специализирующиеся на белочках, не будут рисовать зайчиков»

**содержание**

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
**06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС  
**26** ЛЮДИ  
**36** КОМПАНИИ  
**74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА**

ИНВЕСТИЦИИ  
**12** Деревенский экстрем

Желание российских компаний взяться за сельскохозяйственные проекты не может охладить даже опыт предпринимателей, уже попытавших силы в агробизнесе и разочаровавшихся в нем

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

КОНКУРЕНЦИЯ  
**20** «Наступает эпоха цифровой конвергенции»  
 Что это принесет корейской компании, выбравшей себе слоган «Будь лидером!», рассказал и показал вице-президент центрального офиса Samsung Electronics Дэвид Стил

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

МЕНЕДЖМЕНТ  
**28** Мультики по-взрослому  
 Сумеют ли Алеша Попович, Добрый Никитич и Илья Муромец в исполне-

нии питерской студии «Мельница» одолеть американского великана Шрека

МАРКЕТИНГ  
**36** Поворот на «Т»

Зачем Олегу Тинькову еще один пивной бренд — молодежный, интерактивный и очень затратный

**ЛАБОРАТОРИЯ**

ФИНАНСЫ

**46** Все цвета риска

Почему на geopolитической карте мира, которую ежегодно перекрашивает международный страховой брокер Aon, Россия бежевого цвета

**52** Нерациональное зерно

Как управлять инвестициями, когда финансовые игроки все больше доверяют эмоциям и все меньше — рассудку

**58** КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ**

**61** Финансовый консультант. Банки  
 ■ радости и опасности дистанционного банкинга  
 ■ банковский ритейл: издержки роста

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	13.06.05
iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	20.06.05
«СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	27.06.05

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  
**№ 21 (108)** 06 ИЮНЯ — 12 ИЮНЯ 2005

**Редакция журнала**

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

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ  
 ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ГЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА,  
 ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
 БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАННА ПЕТРОВА  
 КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО  
 ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
 ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ,

МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**Редакционные службы**

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОННД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕЛЕНА ПРЕСНЯКОВА,

ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОН ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**Коммерческая дирекция**

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

ТАТЬЯНА АРУТОНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛ ВАХА, СВЕТЛНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДКАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЬЯРЕВА, МАЙЯ ИВАНИЧИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЧУК, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

**Адрес редакции, издателя и учредителя**

105066, МОСКА, ТОМКАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 2/2, 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

**Опечатано в типографии ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»**

123022, МОСКА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

**Фотоматериалы AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»**

ОБЛОЖКА ВАРЯ 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.

ПОДЛИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

и МОСПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ

СРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft**® **КОНСУЛЬТАНТ** **1C** **Paratype**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92

© ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ, ЭМБЛЕМ, ЗНАКОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005



## Новый Hiace. Безупречная репутация



## Новая Toyota Hiace      Достойный выбор

Hiace стал другим. Теперь в нем больше мощи — с новым двигателем 2,7 литра.

Больше простора — для 12 человек, включая водителя. Больше уверенности — с удобными ремнями безопасности для каждого в автомобиле. Больше комфорта — благодаря дополнительной климатической установке для пассажиров и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками. Это далеко не все изменения.

Но это по-прежнему Toyota Hiace.

Надежный автомобиль с надежной репутацией.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве и С.-Петербурге для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день.** **Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.



**Москва:** Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Перми (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (8462) 700-500. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595.

**Авторизованные сервисные станции:** **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких. Автомобиль оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.

Товар сертифицирован



Михаил Соловьев/ИТАР-ТАСС

## Рекордно приговоренные

Приговор Ходорковскому и Лебедеву был воспринят в России как сокрушительный удар по всему бизнесу, а на Западе — как эпифания российской демократии.

Девять лет лишения свободы в колонии общего режима — такая мера наказания определена для Платона Лебедева и Михаила Ходорковского. Некогда самый гуманный суд в мире не пощадил бывших магнатов: обозначенный срок всего на год меньше максимальной меры наказания, которую требовали прокуроры. Западные наблюдатели подобным итогом скандального судебного процесса были просто шокированы. Сразу после оглашения приговора американский конгрессмен Томас Лантос в Мещанском суде заявил журналистам, что внесет в конгресс США проект резолюции об исключении России из «большой восьмерки», где из-за «дела ЮКОСа» на нашу страну в последние месяцы смотрели весьма косо. А представитель пресс-службы посольства США в Москве официально заявил, что приговор подорвал доверие к российским правоохранительной и судебной системам.

В России же оглашение приговора, который обещает войти в Книгу рекордов Гиннеса как самый долго читавшийся вердикт в истории, вызвало массу нелепых выскаживаний в адрес «басманного правосудия» и, как ни странно, воодушевление на фондовом рынке. Так, индекс РТС после прочтения приговора даже поднялся до 675 пунктов, а котировки акций ЮКОСа, давно «похороненные» аналитиками, выросли почти на 2%. «Лучше жесткий приговор, чем постоянное ожидание», — так объяснил ситуацию управляющий активами УК «Проспект» Александр Баранов. По его словам, этот скачок котировок стал последней реакцией рынка на «дело ЮКОСа». Что же касается дальнейших перспектив нефтяного гиганта, аналитики сходятся во мнении, что в ближайшее время продолжится раздел активов ЮКОСа, причем основные из них войдут в состав создаваемой госнефтекомпании.

Оценка экспертов — 2,5

## Связь без брака

Чиновники не оставляют попыток усложнить жизнь сотовым операторам.

КОДЕКС

Не успели утихнуть страсти по поводу возможного введения платы за звонки со стационарных телефонов на мобильные (было признано, что операторы фиксированной связи пока к этому не готовы), как в Мининформсвязи приняли новые меры в защиту потребителей. Правила, которые вступят в силу с 1 июля этого года, обязывают всех операторов бесплатно предоставлять информацию о тарифах на услуги, зоне обслуживания, состоянии лицевого счета и задолженности. Все разговоры с мобильных телефонов продолжительностью 3 секунды станут бесплатными вне зависимости от тарифного плана. Не менее красиво выглядит пункт о том, что оператор обязан компенсировать клиенту стоимость некачественно предоставленной услуги. Если абонент сможет доказать вину оператора, то компания должна выплатить клиенту компенсацию в размере 3% от стоимости услуг за каждый день отсутствия

Чиновники научат сотовых операторов правилам работы с клиентами

связи. Правда, при этом в правилах нет четкого определения некачественной услуги, а значит, предъявить претензии оператору по этому поводу будет довольно сложно.

Новые регламенты предусматривают и ответственность операторов за утечку информации об абонентах, что весьма актуально — свежие базы данных абонентов крупнейших сотовых компаний то и дело появляются в свободной продаже. Теперь клиент вправе потребовать компенсации убытков и морального вреда. Также правила обязывают операторов возвращать абоненту средства, не израсходованные по картам оплаты услуг связи и по авансовым платежам, и бесплатно соединять абонента с экстренными службами, даже если его баланс исчерпан. Кроме того, операторы должны будут оповещать своих абонентов о появлении новых тарифных планов или об изменении действующих тарифов не позднее чем за 10 дней до их введения. Принятие правил, как заявило Мининформсвязь, будет способствовать дальнейшему развитию цивилизованного рынка связи в стране и повысит прозрачность отношений между операторами и абонентами. При этом, по сло-



AP

# дневник наблюдений

СУД НАКОНЕЦ-ТО ДОЧИТАЛ ПРИГОВОР ХОДОРКОВСКОМУ И ЛЕБЕДЕВУ, ПРИГОВОРИВ ОБОИХ К ДЕВЯТИ ГОДАМ ТЮРЬМЫ | ПРАВИТЕЛЬСТВО УВЕЛИЧИЛО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТОВЫХ ОПЕРАТОРОВ ПЕРЕД АБОНЕНТАМИ | ЗАПАДНЫЕ БАНКИ ЦЕНЯТ «ГАЗПРОМ» БОЛЬШЕ, ЧЕМ РОССИЙСКИЕ ЧИНОВНИКИ | ВАС ДОБАВИЛ К ПОЛНОМОЧИЯМ НАЛОГОВИКОВ ВОЗМОЖНОСТЬ КОНФИСКАЦИИ ДОХОДОВ ОТ СДЕЛОК | МЭРТ НАМЕРЕН ЗАМЕТНО УМЕНЬШИТЬ ГОСДАВЛЕНИЕ НА РОССИЙСКИЙ МАЛЫЙ БИЗНЕС



вам начальника пресс-службы МТС Павла Нефедова, такие регламенты мало что меняют по сути, а лишь «закрепляют и унифицируют давно сложившуюся на рынке деловую практику». Хотя о какой практике может идти речь, когда до сегодняшнего дня кроме официальных извинений за утечку информации или сбои в сети ничего больше абоненты от операторов не видели.

Оценка экспертов +2,5

## Дорогой «Газпром»

**Государству не удастся сэкономить на приобретении «Газпрома»: независимая оценка акций монополии сильно превышает сумму, на которую рассчитывали чиновники.**

Выполняя намеченный план по покупке недостающих для контрольного пакета 10,7% акций «Газпрома» за наличные деньги, Росимущество поручило оценить стоимость этого пакета западному банку Morgan Stanley. «Газпром», в свою очередь, тоже не остался в долгу и заказал оценку своего пакета немецкому инвестибанку Dresdner Kleinwort Wasserstein. За рубежом, как выяснилось, российский «Газпром» ценят гораздо выше, чем на родине. Morgan Stanley определил стоимость 10-процентной доли монополии примерно в \$9 млрд, а немецкий банк оценил пакет еще выше, в \$10–11 млрд. Такие результаты сильно озадачили российских чиновников: ведь предлагая выкупить долю «Газпрома» за деньги, государство ориентировалось на рыночную стоимость пакета по котировкам акций на российских биржах, составляющую около \$7 млрд.

По некоторым данным, чиновники рассчитывали приобрести долю в «Газпроме» за еще меньшие деньги — \$5–6 млрд. Теперь же государству, похоже, придется

потратить на «Газпром» почти вдвое больше запланированного.

На то, чтобы долго торговаться и сбивать цену, у государства уже нет времени. По условиям сделки оно должно стать контрольным владельцем «Газпрома» уже 25 июня, и пока чиновники не собираются отменять эти сроки. Правда, узнав о результатах оценки, глава Минэкономразвития Герман Греф поспешил заявить, что «Газпром» справедливо оценивать по российским котировкам и что ведомствам еще предстоит согласовать окончательную стоимость газпромовской доли. «Скорее всего, теперь государству придется пойти на компромисс и купить акции „Газпрома“ по цене, которая будет несколько выше, чем текущие котировки, но ниже тех показателей, которые указали независимые оценщики», — полагает аналитик ИГ «Регион» Константин Гуляев. Но в любом случае властям придется проводить сделку по получению контроля в «Газпроме» на условиях, более близких к рыночным.

Оценка экспертов +1,83

## Порочная любовь к игрушкам

**Российскому бизнесу грозит очередное ухудшение налогового климата. Теперь налоговики вправе не только подавать иски о признании сделок недействительными, но и конфисковать в пользу государства полученный от них доход.**

Такое постановление недавно вынес Высший арбитражный суд (ВАС) в ходе рассмотрения тяжбы между налоговиками и Лянторским автотранспортным предприятием (Тюменская область). В ходе проверки предприятия фискальные органы заподозрили использование транспортниками так называемой «игрушечной схемы» минимизации

НДС, позволяющей предприятиям, реализующим игрушки, платить этот налог по льготной, 10-процентной ставке и возмещать из бюджета. Лянторские транспортники отличились особой любовью к игрушкам. Они закупали их у некоей фирмы «Макро Стилл» крупными партиями, в результате чего возместили из бюджета НДС на 4 млн руб. По мнению налоговиков, игрушечные пристрастия транспортников были продиктованы исключительно намерением незаконно сэкономить на НДС. Поэтому фискалы и обратились в местный арбитражный суд с требованием признать эти сделки недействительными и конфисковать незаконно возмещенные по ним 4 млн руб. НДС, а также доплатить налоги на сумму 3,2 млн руб. Но Ханты-Мансийский суд фискальным отказал, поскольку не счел их требования законно обоснованными. Налоговики обратились в высшую инстанцию, и президиум ВАС постановил, что налоговые органы вправе добиваться в судах признания сделок недействительными и взыскивать всю материальную выгоду, полученную участниками подобной ничтожной сделки.

Впрочем, как полагают эксперты, с появлением этого precedента предпринимателям не стоит бояться волны аналогичных исков со стороны налоговых органов. «Статья 169 Гражданского кодекса, позволяющая государству конфисковать доход от недействительных сделок, действует с 1994 года, но налоговые органы нечасто предпринимали попытки ею воспользоваться», — напоминает управляющий партнер компании «Добронравов и партнеры» Юрий Добронравов. По мнению юриста, исход таких разбирательств всегда зависит от позиции суда, который «склонен выносить решения в пользу налоговиков, только



**Виктор МЕЛЬНИКОВ,**  
заместитель председателя  
Банка России,

заявил, что около ста российских банков занимаются отмыванием денег. «Из общего числа банков, которые не прошли систему страхования вкладов на первом этапе, одна треть пришлась на банки, которые в той или иной степени не выполняли требования законодательства по противодействию отмыванию доходов», — уточнил он, выступая на конференции, посвященной проблеме легализации доходов, полученных незаконным путем. Напомним, что первый этап отбора в систему страхования вкладов завершился в конце марта нынешнего года. Из 1137 подавших заявки кредитных учреждений отбор не прошли 313 банков. Треть из них зампред ЦБ и обвинил в отмывании нелегальных доходов. Мельников подчеркнул, что заявки отсеванных банков были отклонены как по признаку отмывания «в чистом виде», так и в соответствии с другими нормативами банковской деятельности. Распространяться о дальнейшей судьбе банков-«прачечных», равно как и перечислять их поименно зампред не стал: видимо, потому, что доказать факт отмывания чрезвычайно сложно, а появление очередного черного списка может привести к кризисной ситуации на рынке. Поэтому он лишь намекнул, что бороться с неблагонадежными банками ЦБ будет увеличением числа проверок.

УЖЕСТОЧЕНИЕ

# дневник наблюдений

если речь идет о вопиющем нарушении основ законодательства и явном умысле». «Прецедент, конечно, неприятный, но доказать, что целью сделки было преднамеренное уклонение от налогов довольно трудно. Поэтому сомнительно, что налоговики начнут массово требовать взыскания доходов от сомнительных сделок», — заключил Юрий Добронравов.

Оценка экспертов **-2,5**

## Контролеров урежут в правах

Глава Минэкономразвития Герман Греф решил избавить российский малый бизнес от кассовых аппаратов, плановых проверок и милицейских протоколов.

На минувшей неделе Минэкономразвития вновь преисполнилось благих намерений по отношению к малому бизнесу. Вначале Герман Греф пообещал ликвидировать юридические «абсурды», которые вынуждены терпеть российские «малыши». К таким «абсурдам» глава МЭРТ отнес использование малыми предприятиями контрольно-кассовых машин (ККМ) и растянутую процедуру предоставления отчетности. «Ни один чиновник не может объяснить, зачем они (ККМ. — СФ) нужны, а предприниматели вынуждены ежегодно тратить на их приобретение до 26 тыс. руб. Безусловно, такого рода абсурды будут ликвидированы уже в следующем году», — пообещал министр. В ближайшее время, по замыслу Грефа, изменятся и темпы работы чиновников. Как заявил министр, они должны «перейти на французские стандарты обслуживания граждан и предпринимателей в налоговых органах». Эти стандарты подразумевают, что налогоплательщик тратит не более

Малому бизнесу могут разрешить зарабатывать деньги не подходя к кассе

с8

Чиновники решили установить единые правила игры на рынке для абонентов и сотовых операторов.

## Новые «Правила оказания услуг подвижной связи», вступающие в силу с 1 июля этого года, по замыслу Мининформсвязи должны повысить прозрачность отношений между операторами и абонентами.

При этом, по мнению операторов, этот кодекс ничего не меняет, а лишь закрепляет давно сложившуюся деловую практику.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

пяти минут на сдачу налоговой отчетности и не более 15 — на сдачу отчетности годовой.

«Еще одним абсурдом» чиновники МЭРТ назвали юридический термин «плановая проверка», который министерство намеревается изъять из законодательных актов. Вместо проведения плановых проверок МЭРТ рекомендует инспектировать предприятия исключительно после жалоб потребителей. Уже сейчас, как сообщил директор департамента госрегулирования в экономике МЭРТ Андрей Шаров, министерство работает над новой редакцией закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля», в которой будут введены эти новые правила. Если инициатива будет осуществлена, бизнесмены действительно смогут вздохнуть с облегчением. Ведь по этому закону налоговые, санитарно-эпидемиологические, пожарные, правоохранительные и прочие проверки должны производиться не чаще одного раза в два года. Однако, как постоянно жалуются предприниматели, контролирующих инстанций много, и проверки в компаниях происходят практически непрерывно. Наконец, еще одна инициатива МЭРТ должна урезать полномочия правоохранительных органов при проведении проверок — в частности, лишить милицию права составлять протоколы и проводить расследования по нарушениям санитарных норм и контрольно-кассовой дисциплины. Правда, для реализации большинства этих намерений, как признают сами чиновники МЭРТ, министерству придется согласовывать свои интересы с другими ведомствами, так что, похоже, воплотить столь благие замыслы им будет весьма непросто.

Оценка экспертов **+3,17**

# дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ К ОСЕНИ ПОДГОТОВИТ ПОПРАВКИ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, КОТОРЫЕ РАДИКАЛЬНО МЕНЯЮТ СИСТЕМУ ГОСКОНТРОЛЯ НАД БИЗНЕСОМ.	+3,17
МИЛИЦИОНЕРЫ БУДУТ ЛИШЕНЫ ПРАВА СОСТАВЛЯТЬ ПРОТОКОЛЫ И ВЕСТИ ДЕЛА ПО НАРУШЕНИЯМ САНИТАРНО-ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКИХ НОРМ И ПРАВИЛ РАБОТЫ С КОНТРОЛЬНО-КАССОВОЙ ТЕХНИКОЙ. КРОМЕ ТОГО, МЭРТ НАМЕРЕН ИСКЛЮЧИТЬ ИЗ ЗАКОНОВ ПОНЯТИЕ «ПЛАНОВАЯ ПРОВЕРКА» И ВВЕСТИ НОРМУ, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ ИНСПЕКТИРОВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ПО ЖАЛОБЕ КЛИЕНТА	+3,17
МЭРТ СОБИРАЕТСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНО ВИДОИЗМЕНИТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ МНОГИЕ ОАО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ФУНКЦИОНИРУЮТ КАК ЗАО, ИХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА ПРОДИКТОВАНА УСЛОВИЯМИ ПРИВАТАЗИИ.	+1,33
ДЛЯ ТАКИХ ОБЩЕСТВ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ СЕРЬЕЗНО УПРОСТИТЬ ПРОЦЕДУРУ РЕОРГАНИЗАЦИИ В ЗАО	+1,33
КАК ЗАЯВИЛ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ЦБ ВИКТОР МЕЛЬНИКОВ, ОТМЫВАНИЕ ДЕНЕГ В РОССИИ ЗАНИМАЕТСЯ ОКОЛО СТА БАНКОВ. ВПРОЧЕМ, ЭТИМ БАНКАМ НЕ ГРОЗИТ ОТЗЫВ ЛИЦЕНЗИИ: ДОКАЗАТЬ ОТМЫВАНИЕ СЛОЖНО, А НОВЫЙ КРИЗИС РЫНКА НЕ НУЖЕН НИ БАНКИРАМ, НИ ИХ КЛИЕНТАМ, НИ САМОМУ ЦБ	+0,67
<b>ДЕЛА</b>	
1 ИЮЛЯ ВСТУПАЮТ В СИЛУ НОВЫЕ «ПРАВИЛА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ПОДВИЖНОЙ СВЯЗИ», ПРИЗВАННЫЕ ПОВЫСИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОПЕРАТОРОВ. В ЧАСТНОСТИ, ТЕПЕРЬ АБОНЕНТЫ СМОГУТ ТРИ СЕКУНДЫ БЕСПЛАТНО ГОВОРИТЬ ПО МОБИЛЬНОМУ, ПОЛУЧАТЬ ДЕНЬГИ ЗА НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЕ КАРТОЧКИ ОПЛАТЫ, ТРЕБОВАТЬ КОМПЕНСАЦИЮ ЗА НЕКАЧЕСТВЕННУЮ СВЯЗЬ И РАЗГЛАШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ДАННЫХ	+2,5
ЗАПАДНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ MORGAN STANLEY И DRESDNER KLEINWORT WASSERSTEIN ОЦЕНИЛИ АКЦИИ «ГАЗПРОМА» И «РОСНЕФТИ» ГОРАЗДО ВЫШЕ, ЧЕМ РОССИЙСКИЕ ЧИНОВНИКИ: 10,7% АКЦИЙ «ГАЗПРОМА», ПО ИХ УТВЕРЖДЕНИЯМ, СТОЯТ НЕ \$7 МЛРД, А БОЛЕЕ \$9 МЛРД. ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО СДЕЛКА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ГОСДОЛИ В ГАЗОВОЙ МОНОПОЛИИ ВСЕ-ТАКИ ПРОЙДЕТ НА РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ	+1,83
МИХАИЛ ХОДОРКОВСКИЙ И ПЛАТОН ЛЕБЕДЕВ ПРИГОВОРЕНЫ К ДЕВЯТИ ГОДАМ ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ. СТРОГОСТЬЮ ЭТОГО ПРИГОВОРА ШОКИРОВАНЫ МНОГИЕ ПОЛИТИКИ И БИЗНЕСМЕНЫ КАК В РОССИИ, ТАК И НА ЗАПАДЕ	-2,5
ПРЕЗИДИУМ ВЫСШЕГО АРБИТРАЖНОГО СУДА СНАБДИЛ ФНС НОВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ПОПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА. СУДЫ ПРИзнали, что НАЛОГОВИКИ ВПРАВЕ НЕ ТОЛЬКО ПОДАВАТЬ ИСКИ В СУД О ПРИЗНАНИИ СДЕЛОК НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМИ, НО И ВЗЫСКИВАТЬ В ПОЛЬЗУ ГОСУДАРСТВА ВСЕ ДОХОДЫ, ПОЛУЧЕННЫЕ В ХОДЕ ТАКИХ СДЕЛОК	-2,5
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
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 АТ KEARNEY	
8 ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	
9 ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»	
10 ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ	
11 ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»	
12 МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»	
13 АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГАРАНТПОСТ»	
14 ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX	
15 АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP	

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Юрий ДУБОВИЦКИЙ,  
президент концерна «Белый ветер»

«Снова приходится констатировать некоторую ущербность даже в целом позитивных решений»

— В случае с вынесением неадекватно жесткого приговора Ходорковскому и Лебедеву меня как предпринимателя больше всего волнует избирательность применения наших законов, а также непоследовательность госконтроля над деятельностью бизнеса. Сегодня схемы, подходы и технологии, в применении которых обвинили ЮКОС, практически открыто используются многими российскими компаниями. В целом это решение резко ухудшает инвестиционный климат в стране и отбивает у многих представителей бизнеса желание продолжать работать на родине. Практику избирательности действий и непоследовательности принятия решений, принятую на верхнем уровне власти, зачастую перенимают чиновники низших рангов, что приводит к процветанию коррупции и произвола. В этом смысле решение МЭРТ подготовить и принять поправки, ограничивающие милиционеров в правах, — однозначно позитивное событие, которое стоит рассматривать как начало процесса сдерживания волонтеризма и беспредела на местах. При этом нельзя не отметить, что как всегда была оставлена лазейка, скорее напоминающая широкие ворота: «исключительно по жалобе клиента» — заинтересованные лица при желании могут сначала стать инициаторами этой жалобы, а затем отреагировать на нее соответствующим образом. Решение Высшего арбитражного суда — еще одно свидетельство отсутствия в стране отлаженной законодательной и судебной системы. Государство ратует за правовое решение всех споров — и в то же время расширяет полномочия налоговых инспекторов настолько, что теперь они имеют возможность действовать, минуя все судебные процедуры. Я рад, что нормы закона о правах потребителей распространятся и на сотовую связь. Однако как я ни старался, мне не удалось найти людей, способных уложить в три секунды следующий элементарный диалог: «Алло, Петрова, пожалуйста. — Вы не туда попали». К сожалению, снова приходится констатировать некоторую ущербность этих пусты и позитивных в целом решений. Очень хорошая, хотя и неожиданная новость — оценка акций «Газпрома» и «Роснефти». В стране, где зачастую роль оценщиков сводится к обоснованию заранее оговоренных сумм, наконец-то для оценки компаний привлекаются авторитетные независимые западные консультанты. Надеемся, что в дальнейшем таких сюрпризов будет больше.

# дневник наблюдений больной вопрос

Условия работы сотовых компаний ужесточаются. Новые правила оказания услуг подвижной связи дают абонентам право требовать у оператора компенсацию за некачественную связь. Таким образом, операторам придется стать более ответственными перед своими клиентами. Где еще нужно повысить ответственность за качество услуг?



**ТАТЬЯНА ВОРОНИНА,**

**ДИРЕКТОР ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ КОМПАНИИ IRG:**

— Ответственность за некачественный сервис должны нести все компании, которые работают напрямую с конечным потребителем. Нередко потребители становятся жертвами невыполнения обязательств со стороны компаний, предоставляющих сервис. К примеру, наши соотечественники часто страдают от плохого обслуживания со стороны туристических фирм. В таких случаях потребитель вместо отдыха получает не приятности и угрозу собственному здоровью. Туристические агентства должны нести за это ответственность и компенсировать доставленные потребителю неудобства. На мой взгляд, каждое некачественное выполнение услуг должно штрафоваться, ведь люди ощущают страдают от этого. Если у вас плохой туроператор — ваш отпуск превращается в кошмар, невни-

мательный банк — вы портите нервы и теряете время.

**ПАВЕЛ КАРАУЛОВ,**

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГРУППЫ КОМПАНИЙ DIVISION:**

— Таких услуг довольно много. Я с ними сталкиваюсь и как руководитель компании, и как обычный потребитель. Прежде всего проблемы возникают в отраслях, которые выводят на рынок новые услуги, например финансовые. Я недавно воспользовался услугой интернет-банкинга, рассчитывая на то, что, как в Америке, купив карточку у банка, смогу управлять своими счетами в режиме online, а выясняется, что сделать это невозможно: зачем-то требуется приходить в отделение банка, заполнять бумаги,ставить подпись... То есть услуги продаются, но обеспечить их никто не может.

**СЕРГЕЙ СОМОВ,**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АСТРА БРОКЕР»:**

— Хотелось бы, чтобы ответственность повысилась у производителей электронной бытовой техники. К примеру, они применяют неудобное правило, по которому нельзя обменивать не понравившийся товар без экспертизы. Обычно экспертиза длится долго, и почти всегда ее результаты — в пользу производителя, а не потребителя. Не мешало бы сделать более ответственными производителей и дилеров автомобилей: орга-

низация гарантийного обслуживания и его качество оставляют желать лучшего. Еще стоит задуматься над связью клиента со службой технической поддержки провайдеров: если у тебя «падает» интернет, они абсурднейшим образом предлагают написать об этом электронное письмо или отправить сообщение по факсу, которое становится в очередь запросов. Ждать ответа приходится как минимум сутки, когда интернет, собственно, уже и не нужен.

**ЕЛЕНА ДОКУЧАЕВА,**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SEQUOIA CREDIT CONSOLIDATION:**

— Качество предлагаемых услуг является показателем отношения компании к своим клиентам. Если услуга предоставляется не в полном объеме и не в должной мере, как это изначально указано в договоре, потребитель должен иметь возможность получать за это компенсацию. Это в равной мере относится и к банковским услугам, например в области кредитования. Если у заемщика возникает просроченная задолженность из-за того, что у банка не развита сеть по приему платежей, в немногочисленных отделениях огромные очереди желающих сделать платежи по кредиту, денежные средства в погашение задолженности поступили несвоевременно из-за ошибки сотрудника банка, то и банк должен идти навстречу своему клиенту и

не взимать с него повышенные проценты и штрафы за несвоевременное погашение кредита.

**ВЛАДИМИР СОРОКИН,**

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»:**

— Естественно, в коммунальном секторе! Но это из области фантастики. Нет иллюзий и по поводу ГИБДД. А вот в потребительском секторе — начиная с продуктовых магазинов и заканчивая ресторанами — можно было бы.

**ПАВЕЛ ДАНИЛОВ,**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «МЕТРОПОЛИС»:**

— Большинство российских потребителей остаются незащищенными от ущерба, который им могут нанести производители-бракоделы, и в России есть множество областей, где ужесточение ответственности вполне назрело. К ним, на мой взгляд, следует отнести перевозку пассажиров, в частности маршрутный автотранспорт. На сегодня качество услуг у многих компаний не соответствует стандартам, предъявляемым к общественному транспорту. Также, мне кажется, необходимо повысить ответственность перед потребителями строительных организаций. Качество и строительства, и ремонта очень часто оставляет, мягко говоря, желать лучшего, особенно у средних и небольших предприятий. **СФ**



# RENAULT MEGANE

ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ АВТОМОБИЛИ

Не ограничивайте себя в удовольствии получить лучшее. Megane Sedan Limited Edition. Автомобиль, не похожий на других и похожий на Вас. Оптимальная комплектация дарит возможность комфортного и безопасного управления автомобилем\*. Вам остается только выбрать цвет. Megane Sedan Limited Edition – лучшее сочетание «здесь» и «сейчас».

\*Автомобили Renault Megane – обладатели 5 звезд Euro NCAP по безопасности.

Горячая линия Renault: (095) 775-4848.

Бесплатная линия по России: 8 800 200-8080.

Узнайте больше на [www.renault.ru](http://www.renault.ru)



## ОГРАНИЧЕННЫЙ ВЫПУСК. БЕЗГРАНИЧНАЯ ПРИТЯГАТЕЛЬНОСТЬ.

### Официальные дилеры Renault:

**МОСКВА:** AVANTIME 10-10-340; АВИНЬОН 741-44-77; АВТОКЕЙ 995-11-60; АВТОМИР 234-33-66; АВТОПЛАНЕТА 10-555-10; АВТОЦЕНТР ОВОД 787-53-53; ГЕНСЕР 786-26-26; ИНКОМ-АВТО 363-00-00; КЛАРУС-ТРЕЙДИНГ 381-11-01; МАЙОР-АУТО 73-000-73; МОСРЕНТСЕРВИС 162-26-96; МУСА МОТОРС 785-11-11; РЕНАМАКС 787-51-51; РЕНАULT В КРЫЛАТСКОМ 505-97-37; РЕНАULT-ЦЕНТР КУНЦЕВО 933-40-33; RTDService 718-66-77; ЭЛКОМ-ЮНА 981-00-71; **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** АВТОПРАЙМ 334-01-01; АВТОПРОДИКС 102-42-91; ПЕТРОВСКИЙ АВТОЦЕНТР 102-11-11; СТК ЦЕНТР РЕНТ 336-91-21; **АСТРАХАНЬ:** КАСПИЙЗАВТОСЕРВИС 31-89-89; **БАРНАУЛ:** РЕНА-МОТОРС 66-66-30; **БЕЛГОРОД:** РЕНОМЕ-БЕЛГОРОД 578-179; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** АВТО-М 64-44-55; **ВЛАДИМИР:** ИНАВТОСЕРВИС 36-66-36; **ВОЛГОГРАД:** ПУМАС-АВТО 48-55-56; **ВОЛОГДА:** АВТОСАЛОН СЕВЕРНЫЙ 73-08-39; **ВОРОНЕЖ:** РЕНО СИТИ 23-02-57; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** АВТОФРАНС 212-86-12; **ЛАКИ МОТОРС** 2-100-100; **ИРКУТСК:** СИБИРСКИЕ АВТОМОБИЛИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ 560-100; **КАЗАНЬ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС 18-35-35; **КЕМЕРОВО:** СИБИРЬ-АВТО-ТРАНС 37-24-22; **КРАСНОДАР:** МОДУС 2-535-536; **КРАСНОЯРСК:** АТЛАНТИК МОТОРС 56-09-36; **КУРГАН:** САТУРН-К 53-39-41; **КУРСК:** РЕНОМ 32-60-60; **МАГНИТОГОРСК:** КРИСТИНА-АВТО 29-75-54; **МУРМАНСК:** РЕНО МУРМАНСК 271-422; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС 39-21-21; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** АВТОСАЛОН АРЛАН 775-473; **НОВОКУЗНЕЦК:** СИБИРЬ-АВТО-ТРАНС 352-352; **НОВОСИБИРСК:** РЕНО-СИБИРЬ 119-179; **ОМСК:** АВТОЦЕНТР «RENAULT-ОМСК» 93-52-42; **ПЕНЗА:** АВТОМАСТЕР 55-25-85; **ПЕРМЬ:** САТУРН-Р 38-55-15; **ПЕТРОЗАВОДСК:** АВТОТЕЦЕНТР «СТК» 797-011; **ПСКОВ:** АВТО-АС 120-747; **РОСТОВ-НА-ДОНЕ:** АВТОЦЕНТР МОДУС 292-0-292; АВТОЦЕНТР РЕНО 278-55-37; **РЯЗАНЬ:** НОВЕ КОВЧЕГ 34-68-61; **САМАРА:** АВТО ПОВОЛЖЬЕ 16-98-17; **САРАТОВ:** ЭЛВИС 450-700; **СТАВРОПОЛЬ:** МОДУС 28-28-28; **ТВЕРЬ:** НОРД-АВТО 32-25-75; **ТОЛЬЯТИ:** ПАРТНЕР-СЕРВИС 73-19-50; **ТОМСК:** ИНКОМ 651-751; **ТУЛА:** АВТОКЛАСС 37-33-56; **ЮМЕНЬ:** АВТОСТАР 317-568; **УЛЬЯНОВСК:** ТЕХЦЕНТР АВТОМИР-СЕРВИС 43-42-43; **УФА:** АВТО-ФОРУМ 923-923; **ЧЕЛЯБИНСК:** АВТОЦЕНТР «САТУРН» 25-77-78; **ЯРОСЛАВЛЬ:** 000 «М-КАР» 57-55-94.

# тема номера инвестиции



**Россию накрыла очередная волна интереса частных инвесторов к сельскому хозяйству. Ни отсутствие реальной поддержки государством бизнеса на селе, ни неудачный опыт предшественников не останавливают новых агропромышленников.**

Самой популярной отраслью этого года можно считать свиноводство. О намерении инвестировать в это направление объявило рекордное количество компаний. АПК «Михайловский» в марте сообщил, что собирается потратить более 118 млн евро на строительство новых свино-комплексов. О подобного рода планах заявили также сразу две французские компании — Sucden и PHG Investments. Открыть бизнес в этой области намеревается и самарская группа СВ. И даже известный российский предприниматель Федор Клюка, экс-владелец «Стойленского ГОКа», продавший два года назад свою долю в агрохолдинге «Стойленская нива», решив снова вернуться в агробизнес, тоже предпочел заняться разведением свиней. По оценкам экспертов, свиноводство сегодня — наиболее привлекательная для инвестиций отрасль сельского хозяйства, где можно работать с достаточно высокой маржой и к тому же пользоваться господдержкой (в Минсельхозе существует программа помощи свиноводческим компаниям, реализуемая в виде возмещения двух третей процентной ставки банковских кредитов). Однако это отнюдь не единственная привлекательная для частных инвесторов сельскохозяйственная ниша. Например, ресторатор Аркадий Новиков занимается выращиванием овощей, а ростовский предпринима-



тель Вадим Ванеев достраивает крупнейший в стране комплекс по производству индюшатины. На фоне такого большого наплыва желающих попробовать свои силы в сельскохозяйственных проектах несколько неожиданно звучат отдельные высказывания предпринимателей, уже попытавших силы в агробизнесе.

«Сельским хозяйством сейчас бессмысленно заниматься», — заявил в одном из последних интервью «Ведомостям» Вадим Мошкович, глава группы компаний «Русагро», крупного игрока российского сахарного рынка, зернового трейдера и производителя масложировой продукции. — Ни один здравомыслящий человек не пойдет в сельское хозяйство, где за три года окупаются лишь 20% инвестиций, причем надо работать 24 часа в сутки. Даже если ты делаешь все правильно и эффективно, еще не факт, что ты получишь положительный результат. И наличие денег еще не гарантирует результат. Чтобы научиться всем этим управлять, необходимо время. У нас на это ушло три года». Трудности, которые описал господин Мошкович, отнюдь не надуманны. Сельское хозяйство действительно один из наиболее труднопрогнозируемых секторов экономики. Многие предприниматели в разговоре с СФ отказывались называть предполагаемые объемы выпуска агропродукции, стучали по дереву и высказывали надежду, что все будет хорошо. И заявляли, что не отказываются от своих проектов в сельском хозяйстве. Очевидно, они рассчитывают, что им удастся избежать просчетов предшественников, у которых отношения с агробизнесом сложились не слишком удачно.



## Деревенский экстрим

Невероятные трудности ведения бизнеса на селе разоряют одних инвесторов, но перспективы роста отрасли привлекают в нее массу других. Чтобы быть успешным в агробизнесе, считают последние, необходимо выработать конкретную стратегию работы и не допускать ошибок неудачливых предшественников.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

с13



Сельское хозяйство показало в прошлом году огромный рост прибыли, опередив по этому показателю все остальные отрасли экономики России

«Может, покупатель все-таки найдется... Я, как финансовый директор, хотела бы продать хозяйство. Отдали бы недорого», — резюмировала краткий рассказ о перипетиях владения сельхозпредприятием заместитель директора новосибирской швейной фабрики «Синара» **Ольга Макарова**. Успешная компания, последние пять лет сохраняющая впечатляющую динамику роста (120–150%), три года назад приобрела 90-процентный пакет акций находящегося на грани банкротства агропромышленного предприятия «Сибирское земеделие». С тех пор его существование на балансе «Синары» — сплошная головная боль для финансовой службы компании. Специалисты в швейном бизнесе так и не смогли построить эффективное сельхозпроизводство, и «Сибирское земеделие», по словам Ольги Макаровой, до сих пор приносит одни убытки.

И это отнюдь не единичный пример. Неудачных проектов в агропромышленном производстве так же много, как и разговоров о его невероятной прибыльности. «Ориентироваться можно на прибыль от 40% до 100%. Это вполне сопоставимо с прибылью в розничной торговле или даже в нефтяном бизнесе», — утверждает **Владимир Стасевич**, генеральный директор компании «РОБИС консалтинг», а с прошлого года владелец нескольких агрокомпаний (о его опыте читайте на стр. 18). Его слова подтверждает и статистика. По данным Федеральной статистической службы, сельское хозяйство показало в прошлом году наибольший рост прибыли (130% — до 34,7 млрд руб.), опередив по этому показателю все остальные отрасли экономики России. Но чтобы извлечь из агробизнеса прибыль, необходимо приложить поистине титанические усилия.

«В сельском хозяйстве все очень трудно предсказуемо», — утверждает **Алексей Антипов**, глава ком-

пании «Балтимор». Эта фирма уже несколько лет выращивает овощи для своих кетчупов на собственных участках земли. Недавно она объявила о намерении поставлять сельхозпродукцию и конечным потребителям. «Для нас очень важно донести до потребителей свой новый образ „Балтимор“ — овощная культура». Сообщить, что наши овощи начинаются не с томатов, которые лежат в кетчупной бутылке в виде кетчупа, а непосредственно в поле», — объясняет господин Антипов. Чтобы достичь этого эффекта, «Балтимор» решил выращивать на принадлежащих ему четырех гектарах земли овощи не только для своего консервного завода, но и на продажу. Первые поставки картофеля, капусты, моркови, огурцов, баклажанов и томатов от «Балтимора» в Москву будут осуществлены уже в конце июня. В компании очень рассчитывают на прибыль от нового проекта, но говорят об этом с большой осторожностью.

И это неудивительно. Нестабильность рыночной конъюнктуры, слабая поддержка агропромышленников со стороны государства, социальные проблемы на селе (главная из которых воровство) вкупе со слабой осведомленностью непрофильных инвесторов об условиях работы в агробизнесе делают надежду многих инвесторов на извлечение выгоды из сельского хозяйства весьма призрачной. Но имея перед глазами неудачный опыт своих предшественников, они могут по крайней мере не повторить допущенные ранее ошибки.

## Стратегический вопрос

Как и в большинстве отраслей экономики, первый приход инвесторов в сельское хозяйство был весьма хаотичным: скупали все подряд. Но в отличие от сырьевых отраслей, в агробизнес крупные предприни-



## «Ориентироваться можно на прибыль от 40% до 100%. Это вполне сопоставимо с прибылью в розничной торговле или даже в нефтяном бизнесе»

матели пришли на несколько лет позже, а потому и результаты необдуманной скупки самых разнопрофильных активов стали заметны только пару лет назад. Именно тогда многие финансово-промышленные группы, имевшие в своем составе предприятия АПК, начали от них избавляться. Сегодня ситуация изменилась. «Если в 1990-х годах и начале нового века предприниматели покупали все что можно, не имея четко разработанной стратегии существования агробизнеса, то теперь активно идет процесс концентрации на каком-то одном виде бизнеса», — отмечает аналитик ИК «Финам» **Владислав Кочетков**. Типичный пример — группа компаний ОГО, заявившая о намерении продать свой масложировой бизнес и сосредоточиться на производстве зерна.

Агрохолдингам приходится прикладывать усилия, чтобы определиться, какие направления целесообразно развивать, а от каких лучше избавиться (скажем, группе компаний «Агрос» для этого пришлось тщательно изучить 64 рынка — см. СФ №11/2005). Начинающим же инвесторам, чтобы быть успешными на рынке, необходимо сразу искать новые ниши, еще не заполненные другими игроками.

Ростовский предприниматель **Вадим Ванеев**, владеющий с партнерами местной оптовой компанией

«Мишель-алко», такую нишу нашел. Он поставил перед собой амбициозную цель — стать крупнейшим заводчиком индюшек в стране.

В России, по данным основанной им в 2003 году компании «Евродон», существует всего пять предприятий, занимающихся производством мяса индейки. Их совокупные объемы, около 10 тыс. тонн в год, совершенно несопоставимы с потенциальными объемами потребления — порядка 200 тыс. тонн. Столь перспективную и фактически пустующую нишу и выбрал для своего агропроекта Вадим Ванеев.

С масштабами бизнеса предприниматель решил не мелочиться. Строящийся комплекс будет крупнейшим в России, с проектной мощностью 63 тыс. тонн индюшатины в год. Общая стоимость проекта — 31,7 млн евро, максимальный срок окупаемости — семь лет. Кредит на проект Ванеев получил у Внешторгбанка, а решать проблемы в неизвестном ему и достаточно трудном виде бизнеса будет его партнер по проекту Ави Паюрски, президент израильской компании M. A. D. Developing Agricultural Projects Ltd., имеющей 30-летний опыт строительства индюшатных птицекомплексов в мире и владеющей оригинальной современной технологией по выращиванию индеек.

## 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 единовременно 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](http://www.citibank.ru).

## «Если в 1990-х годах и начале нового века предприниматели покупали все что можно, то теперь активно идет процесс концентрации на каком-то одном виде бизнеса»



Потенциальный спрос на мясо индейки превышает существующее предложение в 20 раз. Для многих инвесторов это хороший шанс заработать

«Израиль считается лидером по производству индюшатины, средний уровень ее потребления там — 16 кг на душу населения в год (для сравнения: в Европе — 6 кг). У кого же еще учиться, как не у них, — объясняет Ванеев выбор партнера. — Я убежден и готов доказать, что выращивание индюшек не просто выгодный бизнес, а новая отрасль российского промышленного производства на базе высокой технологий мировых стандартов. В сравнении с западными странами, где потребление индейки благодаря ее диетическим (мясо без холестерина, с высокими энергетическими свойствами) и кулинарным особенностям достаточно высоко, в России спрос на нее пока превышает предложение. При этом индейка сейчас у нас в стране почти в два раза дороже курятины. Мы готовы предложить россиянам уже в феврале 2006 года охлажденное мясо индейки по цене чуть выше курятины. Если все это вам кажется фантасмагорией — приезжайте, посмотрите на наш комплекс и убедитесь сами. Я привык делать то, во что никто сначала не верит».

Найденное господином Ванеевым направление эксперты считают весьма перспективным. «Опрос, который мы недавно провели по рынку индюшатины, показал, что потребитель хочет видеть российский продукт (а его доля на рынке сейчас составляет около 5%). Поэтому, я думаю, пара-тройка проектов на этом рынке, которые смогут серьезно о себе заявить, будут весьма успешны», — считает генеральный директор Института аграрного маркетинга Елена Тюрина.

Потенциально перспективным, по ее мнению, может быть и производство кроличьего мяса. Хотя инвестору придется как-то решить проблему отсутствия культуры потребления крольчатины в России. «Но культуры потребления индюшки в нашей стране

весь тоже еще несколько лет назад не было, а со временем появилась», — напоминает она.

### Не в деньгах счастье

С маленькими деньгами приходить в сельское хозяйство нет смысла, в один голос утверждают опрошенные СФ предприниматели. Однако и большие деньги не принесут отдачи, если тратить их необдуманно.

«Есть комбайн „Дон“, который стоит около 2 млн руб. И есть немецкий комбайн Claas, стоимостью 10 млн руб. Конечно, Claas производительнее комбайна „Дон“ вдвое, но ведь он дороже в пять раз. Угадайте, какие комбайны покупают богатые инвесторы, — комментирует Владимир Стасевич. — Сейчас есть масса интересной техники, оснащенной компьютерами, кондиционерами, с функцией глобального позиционирования, управляемой без всякого тракториста — своего рода игрушки для взрослых. Но стоят они очень больших денег, и затраты на них отбиваются гораздо позже, чем вложения в российскую технику». В качестве примера Стасевич приводит одну крупную компанию, купившую сельхозпредприятия в средней полосе России. Вскоре после начала проекта его пришлось свернуть — инвестор счел, что высокие расходы себя не оправдают.

Еще один серьезный просчет, который нередко допускают в финансовых делах непрофильные инвесторы, — это попытка вести «деревенский» бизнес по тем же схемам, что и «городской». «Одна из самых типичных ошибок — приходит запрос из села на деньги, а собственник в ответ предлагает: „Ребята, подождите, через неделю-другую деньги будут“. По московским меркам это нормально. Ну, подумаешь, контракт на неделю перенести, — говорит Владимир Стасевич. — А на селе через неделю деньги могут быть уже не нужны. Например, для обработки гербицидами озимой пшеницы есть всего неделя. Если вовремя не обработать, прогориши. Инвестор, не имеющий грамотных советчиков, может понести серьезные потери».

Вопрос в том, как и где найти этих советчиков. Отсутствие людей, знающих специфику агробизнеса, — еще одна причина неудачных сельхозпроектов.

### Село и люди

«Управленческая команда, как правило, — ахиллесова пята любых проектов в агробизнесе, — уверждает Дмитрий Зубков, руководитель пресс-службы АГК „Черкизовский“ (владеет агропромышленным комплексом „Михайловский“, крупнейшим российским производителем охлажденного мяса птицы, свинины и полуфабрикатов). — Управлению птицефабрикой, скажем, невозможно обучиться на MBA. Нужно много лет работать там директором, нужно обладать большим количеством специфических знаний, которые нигде нельзя получить, кроме как работая на этой самой птицефабрике, нужно набить себе шишки на собственных ошибках и просчетах. И только в результате всего этого может получиться отличный специалист. Но в настоящий момент таких, к сожалению, очень мало».

# тема номера

«Очень серьезную ошибку допускают те инвесторы, которые, приходя в агробизнес, недооценивают местных руководителей, демонстрируют презрение и недоверие к ним»

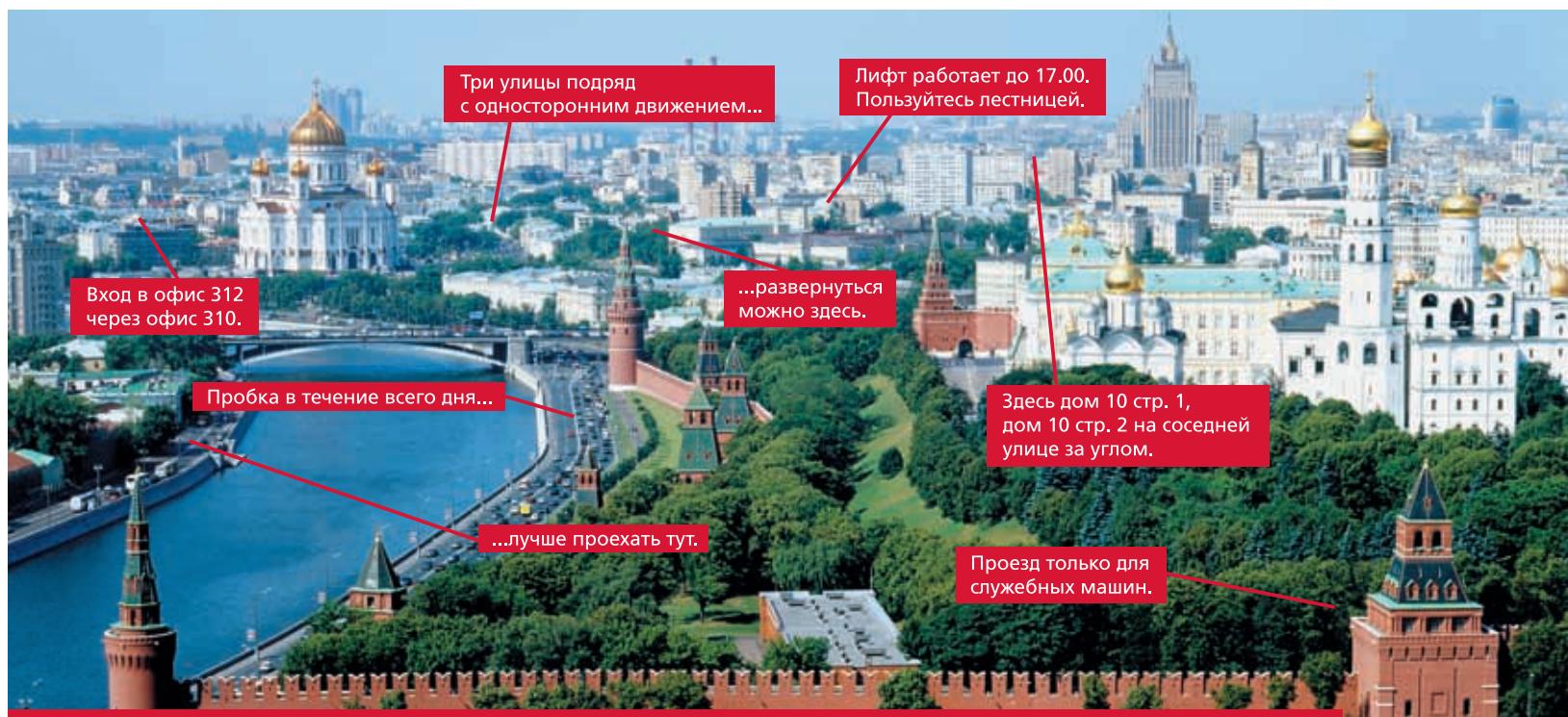


Найти грамотных менеджеров, а также профильных специалистов (агрономов, животноводов), способных вовремя принять необходимые решения, может оказаться не под силу даже инвесторам, не испытывающим нужды в финансах.

Продовольственная группа «Планета», созданная совладельцами «Сибнефти», в 2002 году начала пла- номерно скupать предприятия в мясной отрасли. На комплектацию высшего менеджерского состава в «Планете» средств не жалели. «Они перекупали людей по всей России. Одного там купили, другого сям, но в результате команды не получилось, — рассказывает представитель одной из компаний отрасли, знакомый с ситуацией. — А спустя год „Планета“ начала распродажу своих сельхозпредприятий».

Как считает Владимир Стасевич, даже специалисты, приглашенные на село из других регионов, могут оказаться бесполезными. «Чрезвычайно серьезную ошибку допускают те инвесторы, которые, приходя в агробизнес, недооценивают местных руководителей, нередко демонстрируют презрение и недоверие к ним. Также я считаю ошибочной попытку пригласить московских менеджеров, — говорит он. — Управлять агробизнесом должен специалист, который вырос в этом районе, а еще лучше — в данном конкретном хозяйстве. И никакой московский агроном его не заменит. Я жил в Балашихе, где есть заочный сельхозинститут. Но когда я решил пройти там обучение, то первый вопрос, который мне задали, был: „А где вы будете работать?“ Услышав, что мои агропредприятия находятся далеко от Балашихи, руководство института заявило, что обучаться нужно там, где собираешься работать. А ведь как поступают многие компании, впервые инвестирующие в сельское хозяйство? Принимают решение об инвестировании, отправляются в какую-нибудь консалтинговую компанию, которая дает им рекомендации, потом отправляют в село своего менеджера. Время от времени им присыпают запросы на ту или иную сумму, которую нужно инвестировать. А через год инвесторы приезжают — нет ни денег, ни продукции».

Неудачный опыт подобных предпринимателей придает уверенности новому типу российских агропромышленников. Идущим сегодня в сельское хозяйство инвесторам будет гораздо проще добиться успеха в этой быстрорастущей и одновременно невероятно сложной отрасли. Но только в том случае, если они учтут все ошибки предыдущих инвесторов, найдут собственную нишу и выработают четкую стратегию развития своего агробизнеса. **СФ**



## Никто не знает Москву 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](http://www.dhl.ru)

## Колхозные будни

Предприниматель **Владимир Стасевич** начинал свой первый сельхозпроект, по-надеявшись, как и многие, заработать 100-процентную маржу на продаже зерна. Однако неудачный старт заставил его изменить первоначальные планы. Теперь он ищет собственную нишу в агробизнесе. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Глава компании «РОБИС консалтинг» Владимир Стасевич в агробизнесе оказался случайно. Приехав в Ростовскую область по делам, он решил остаться там на долго. Заняться бизнесом на селе его уговорил знакомый, имеющий собственное хозяйство, но не располагающий достаточными средствами для его развития.

«За год до того, как я пришел в этот бизнес, на Западе был недостаток фуражного зерна (именно его вывозят российские предприниматели за рубеж). И в прошлом году России удалось продать достаточно много фуражного зерна. По прогнозам специалистов, в 2005 году продажи должны были вырасти вдвое, поскольку ожидался хороший урожай. Партнер предложил мне своего рода бизнес-план по выращиванию озимой пшеницы и подсолнечника (культур, дающих основную массу реализации в регионе). Получалось, что при вложении около 4–5 тыс. руб. на гектар можно было рассчитывать на 7–10 тыс. руб. выручки. В принципе, при хорошем раскладе прибыль могла доходить до 100%», — объясняет мотивы своего прихода в сельскохозяйственный бизнес Владимир Стасевич.

Аргументация партнера показалась ему убедительной, и в марте прошлого года он стал агропромышленником. Однако, как это часто бывает, действительность оказалась куда менее оптимистичной.

«Тут же увеличился морской фрахт (самый массовый вид экспорта зерна) с \$20 до \$45 за тонну, почти вдвое выросли тарифы на железнодорожные перевозки. Например, для того, чтобы привезти зерно в Польшу, куда я планировал его поставлять, мне нужно было заплатить \$40 за тонну только за перевозку, — описывает условия своего первого года работы в агробизнесе Владимир Стасевич. — А там говорят, что им интересно покупать наше зерно по цене не более \$98 за тонну. При себестоимости зерна, которая у меня в прошлом году составляла около \$60 за тонну, экспортировать его было просто бессмысленно». Да и динамика цен на зерно серьезно разочаровала зернотрейдеров. Если в начале сбора урожая, по словам Владимира Стасевича,

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

цены были такими же, как и в предыдущем году, что позволяло рассчитывать на похожую динамику и в дальнейшем, то потом все пошло совсем не так. К марта 2004-го цены выросли почти в два раза, в то время как в аналогичный период этого года они подросли лишь на несколько процентов, а затем постепенно начали падать. «Многие трейдеры оказались разорены. Стало понятно, что ни по каким ценовым графикам прошлых лет невозможно предсказать цену нынешнего года. Увы, можно лишь на что-то рассчитывать и надеяться», — с горечью отмечает господин Стасевич.

По его словам, от разорения его спасло то, что он сам выращивал зерно. В результате Стасевич даже смог получить довольно приличную прибыль (около 25%), продав свой товар на внутреннем рынке.

Тем не менее, первая неудача с экспортом заставила его задуматься над изменением стратегии работы агроХозяйства. «За последние годы цены на зерно уменьшились почти вдвое, цены на муку упали процентов на 30, а на хлеб цены растут. Это значит, что сельхозпроизводителям нужно стремиться создавать не биржевой товар, а продукцию для конечного пользователя, куда более защищенную от рыночных колебаний», — сделал вывод из первого года работы Владимир Стасевич. Теперь предприниматель занимается активным поиском собственной ниши, в которой он мог бы закрепиться. «У меня есть идея поплотнее поработать с учеными-аграрниками и начать выращивать высококачественную пшеницу вплоть до твердых сортов и с хорошей урожайностью. А где твердая пшеница, там и до макаронных изделий недалеко, — делится он планами. — Кроме того, в июне открывается выставка „Агротехмаш“, где я собираюсь посмотреть, что есть нового, интересного в технологиях, выработке, что-то, способствующее появлению оригинальных продуктов, с которыми можно выходить на потребительский рынок. Пока не знаю, что это может быть, но это точно должно быть нечто необычное». **СФ**





INTERNATIONAL  PAPER

*Ballet*  
P R E M I E R

бумага для офиса  
A4, класс А  
80 грамм



бумага для первых лиц





Вице-президент центрального офиса Samsung **Дэвид Стил** — единственный европеец в топ-менеджменте компании. Ему корейцы доверили свое ключевое подразделение, которое занимается цифровыми медиатехнологиями. Именно с их развитием Samsung связывает свое будущее: компания надеется на наступление загадочной эпохи «цифровой конвергенции», которая позволит Samsung соответствовать собственному слогану «Будь лидером!». Что такое цифровая конвергенция и зачем она нужна компании, господин Стил рассказал и даже показал «Секрету фирмы».

— Текст: Максим КОТИН Фото: Евгений дудин

## «Наступает эпоха цифровой конвергенции»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как получилось, что вы, европеец, стали топ-менеджером корейской компании?

**ДЭВИД СТИЛ:** Знаете, так бывает. Люди иногда работают в других странах. Мне просто повезло оказаться здесь в подходящее время.

**СФ:** А что это было за подходящее время?

**ДС:** Я пришел в нашу компанию после работы в McKinsey в 1997 году в качестве внутреннего консультанта. Тогда компания как раз начинала процесс глобализации и была готова взять в топ-менеджмент европейца.

**СФ:** И какую задачу перед вами поставили?

**ДС:** Сделать Samsung компанией номер один.

**СФ:** И как вы к этому отнеслись?

**ДС:** Конечно, тогда наша компания была совсем не так успешна, как сейчас. Но в жизни иногда полезно

быть мечтателем. Надо верить, что, внедряя инновации, можно привести компанию к успеху. Восемь лет назад мои друзья очень удивлялись, почему я пошел работать в эту малоизвестную корейскую компанию. Тогда был бум американских дот-комов, а я устроился в азиатскую корпорацию. Зато теперь они относятся к этому совсем иначе. Бренд Samsung — 21-й в мире. Это действительно кое-что.

**«За декларациями должны следовать сложные решения»**

**СФ:** А какой смысл вы вкладываете в свой брэнд? Несмотря на то, что он занимает 21-е место в мире, это не всегда бывает понятно...

**ДС:** Смысль нашего брэнда можно выразить одной фразой: с помощью технологий мы обогащаем

# разговор номера

«Очень сложно пробиться на рынок. Это похоже на футбольный матч, в котором вы выходите на замену, когда до конца остается 10 минут. А счет уже 5:2 не в вашу пользу»

**Samsung Electronics Co., Ltd.** — транснациональная компания корейского происхождения, один из ведущих мировых производителей электроники. Еще десять лет назад это был южнокорейский чеболь, продающий низкокачественную продукцию. Подъем компании начался в середине 1990-х, когда президент Ли Кун Хи поставил задачу превратить Samsung в лидирующий мировой бренд. В ходе реформ компания закрыла 32 убыточных бизнеса и сократила штат на 30%. В результате Samsung добилась лидерства на многих мировых рынках, а к 2004 году, по данным компании Thomson Financial, рыночная капитализация Samsung составила \$71 млрд. Сегодня в 93 офисах компании на территории 48 стран работает около 123 тыс. человек. Консалтинговая компания Interbrand признала Samsung самым быстрорастущим брендом в мире — в прошлом году Samsung занял 21-е место в рейтинге 100 самых дорогих брендов мира.



жизнь потребителя новыми возможностями, чтобы сделать ее проще, разнообразнее и приятнее.

**СФ:** Не кажется ли вам, что с таким обычным для всех технологических компаний бренд-месседжем Samsung не выглядит уникальным?

**ДС:** Ну, может быть, вы и правы, и другие тоже работают в этом направлении. Но, я думаю, вы поймете разницу, когда посмотрите на то, как мы делаем инвестиции. Несколько лет назад мы сделали ставку на качество (и решили не идти в этом на компромиссы) в каждом рыночном сегменте. Кроме того, мы хотим занять лидирующую позицию на мировом рынке, поэтому стремимся лидировать везде: в подборе персонала, в маркетинге, в инновациях.

**СФ:** Ну, знаете, все говорят про лучшее качество, лучшие кадры, лучший брендинг...

**ДС:** Конечно, во многих компаниях могут говорить похожие вещи. Но здесь дело в том, что зачастую за декларациями должны следовать сложные решения. Многие к этому не готовы. Например, если вы хотите вывести ваш бренд на высокие позиции, вам придется отказаться от товаров низкого качества, которые тем не менее приносят вам определенную прибыль. А это совсем непросто. В 1997 — 1998 годах в Азии был экономический кризис, Samsung вынужден был сократить рабочие места на 30%, но во многом благодаря этому мы максимально сфокусировали наш бизнес.

**«У нас крупнейшая дизайнерская группа в мире»**

**СФ:** При этом ваш подъем вверх по ценовой лестнице нельзя назвать легким. Samsung по старой памяти до сих пор считается производителем не очень качественной техники, хотя сейчас цена на его продукцию почти сравнялась со стоимостью продукции японских и европейских компаний. Как вы решаете эту проблему?

**ДС:** Мы стремимся завоевать лидирующую позицию в технологиях, чтобы улавливать изменения и использовать их раньше конкурентов. Над этой проблемой у нас работают 25 тыс. инженеров. Вот в «Галерее Samsung» на Тверской стоит наш плоскопанельный телевизор, посмотрите: это одна из самых больших моделей на рынке.

**СФ:** Да, но в России рынок таких телевизоров мизерный — у нас квартиры очень маленькие.

Дэвид Стил окончил Оксфордский университет в 1987 году со степенью бакалавра в области физики, а в 1993 году получил докторскую степень в Массачусетском технологическом институте. С 1993 по 1996 год работал в Argonne National Laboratory департамента по энергетике США, а также учился в бизнес-школе Чикагского университета, где в 1997 году получил степень магистра. С 1998 по 1999 год работал в лондонском отделении McKinsey & Co, затем перешел в компанию Samsung Electronics в департамент глобального стратегического планирования. С 2002 года Дэвид Стил занимает должность вице-президента Samsung и отвечает за глобальный маркетинг подразделения цифровых медиатехнологий, которое производит телевизоры, мониторы, DVD-плееры, ноутбуки, принтеры и портативные развлекательные устройства.



# разговор номера

«Это наш главный шанс. Рынок цифровой техники начал формироваться только несколько лет назад, и там нет устойчивых брендов»



**ДС:** А это неважно! Важно, что на этом телевизоре стоит наш логотип. Человек посмотрит на большой телевизор и купит себе такой же, но поменьше. Вот, взгляните, там стоит небольшой телевизор. Знаете, что самое интересное? Он выглядит как современный LCD, а на самом деле он трубочный. Это наша инновационная дизайнерская разработка. У нас крупнейшая дизайнерская группа в мире — 500 дизайнеров. Дизайн-центры работают в Лондоне и Милане — для европейского рынка, в Лос-Анджелесе и Сан-Франциско — для рынка США, в Шанхае — для Китая, в Осаке — для Японии, Кореи и остальной части Азии. Кроме того, мы тратим кучу денег на маркетинг, спонсируем даже Олимпийские игры. Технологии, дизайн и маркетинг — это три ключевых звена нашей стратегии, и она уже принесла хороший результат. Поверьте, очень сложно пробиться на рынок, где японские и европейские компании уже заняли самую выгодную позицию. Это похоже на футбольный матч, в котором вы выходите на замену, когда до конца остается десять минут. А счет уже 5:2 не в вашу пользу.

**СФ:** Что же делать?

**ДС:** У нас, к счастью, ситуация другая. Пока закончился только первый тайм. Начинается второй тайм — наступает эпоха цифровой конвергенции.

**«В этом списке, кроме нас, почти никого и нет»**

**СФ:** Эпоха чего?

**ДС:** Сейчас я вам кое-что покажу... Позвольте спросить, что это?

**СФ:** Это мобильный телефон.

**ДС:** Вы уверены?

**СФ:** Хорошо. Это мобильный телефон с фотокамерой и органайзером.

**ДС:** А также с mp3-плеером и GPRS-навигацией.

**СФ:** По правде, фотокамера в нем не очень хорошая...

**ДС:** Ну, тут разрешение 7 мегапикселей. Следите за последними новинками!

**СФ:** Но линзы все равно не очень хорошие, даже с цифровой мыльницей не сравнить.

**ДС:** Ну, вообще-то вы правы. Кому нужно качество, тот возьмет не мобильный телефон, а фотокамеру. Но тем не менее, согласитесь, каждый новый товар сегодня обладает все более широкими возможностями. В каждом mp3-плеере скоро будет фотокамера, качественный жидкокристаллический экран, чтобы просматривать фотографии, FM-диапазон для встроенного в него радио. Это и есть цифровая конвергенция — становится все сложнее опреде-

## ПРИВЫЧКА БЫТЬ КРАСИВОЙ

Полный спектр услуг в каждом салоне.  
[www.salonmone.ru](http://www.salonmone.ru)

**Единая справочная 785-9555**

ул. Новокузнецкая, 6, тел.: 951-6183,  
ул. Ленинский пр-т, 70/11, тел.: 975-0336,  
ул. Академика Королева, 8а, тел.: 785-9550,  
ул. Мясницкая, 38, стр. 1, тел.: 921-7776,

ул. Малая Никитская, 8/1, тел.: 291-9077,  
ул. Новинский бульвар, 13, тел.: 252-6414,  
ул. Садовая-Самотечная, 9, тел.: 933-8720,  
ул. Долгоруковская, 35, стр. 1, тел.: 130-5044.

**Адреса салонов:**

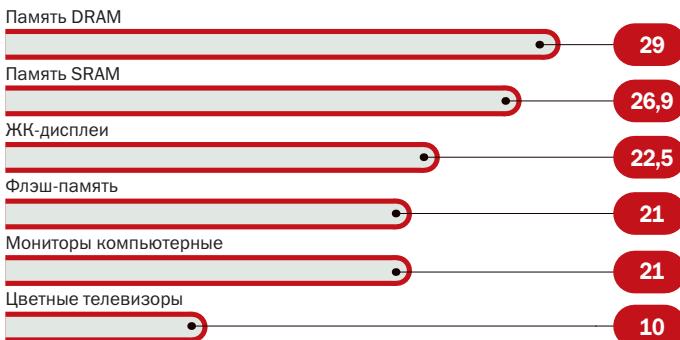
c23

# разговор номера

«Если я приду к шефу и расскажу, что мы выпускаем ту же продукцию и работаем по тем же программам, что и в предыдущем месяце, меня тут же уволят!»

## ПО КАКИМ ПРОДУКТАМ У SAMSUNG НАИБОЛЬШАЯ ДОЛЯ МИРОВОГО РЫНКА

Источник: Samsung Electronics



«„То же самое“ — абсолютно неприемлемо»

**СФ:** А вы можете назвать главный принцип компании Samsung, который, как вы рассчитываете, поможет вам достичь этой цели?

**ДС:** Этот принцип звучит так: «то же самое» — абсолютно неприемлемо! Какой в Samsung самый быстрый путь к увольнению? Делать «то же самое», что и прежде. Если я приду к шефу и расскажу, что мы выпускаем ту же продукцию и работаем по тем же программам, что и в предыдущем месяце, меня тут же уволят! И я уволю своих подчиненных, если они мне скажут такое. Я хочу узнавать ежемесячно, что нового мы ввели, какие новые продукты уже выпустили, какие новые идеи придумали.

**СФ:** А лично вы что в последнее время сделали не так, как прежде?

**ДС:** Ну, я недавно договорился о спонсорстве команды Chelsea.

**СФ:** Что же здесь нового? Samsung давно занимается спонсорством — вы же сами говорили про Олимпийские игры...

**ДС:** Это совсем другое! Олимпийские игры проходят раз в четыре года. А Chelsea играет каждый год.

**СФ:** Почему Chelsea, а, скажем, не Manchester United?

**ДС:** Manchester United — уже сложившийся мировой бренд, а Chelsea — восходящая звезда. Построение всемирно известного бренда — хороший шанс для нас обоих. История Chelsea очень похожа на историю нашей компании.

«Я и не подозревал, насколько это просто: работать в иностранной компании»

**СФ:** Я заметил, вы все время так говорите, «мы» и «наша компания», а не Samsung. Вы действительно настолько срослись с этой корпорацией? Не чувствуете себя одиноко среди корейцев?

**ДС:** Честно говоря, я и не подозревал, насколько это просто: работать в иностранной компании. Может быть, сама компания была готова к тому, что с ней произойдут изменения. И я многому научился, работая в Samsung.

**СФ:** Чему же?

**ДС:** Поняв азиатскую культуру, очень приятно работать в корейской компании. Потому что окружены коллегами, которые работают с желанием и невиданной самоотдачей. И понимаешь, что можешь быть таким же увлеченным и сконцентрированным.

**СФ:** А вы живете в Корее?

**ДС:** Да, и мне это нравится! Первые 20 лет я прожил в Великобритании, потом проработал десять лет в США, теперь я живу в Корее. Здесь потрясающая экономика. В Корее 48 млн населения, это страна, прямо скажем, не самая большая. А теперь подумайте: компания Samsung занимает восьмое место среди крупнейших компаний мира. Кстати, вы знаете, что проникновение интернета в Корее очень высокое? У меня дома интернет-канал мощнее, чем на работе. Все подключено к беспроводной связи. Я даже сказал своему шефу: зачем мне вообще ездить в офис, давайте я буду работать дома? Он, правда, не разрешил. **СФ**

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ SAMSUNG ELECTRONICS

Источник: Samsung Electronics



лять класс цифровой продукции. Нам очень повезло: в этих новых условиях наша компания занимает самую выгодную позицию — ни у кого из конкурентов нет такого широкого спектра технологий, как у Samsung Electronics.

**СФ:** Подождите, а как же другие гиганты — Panasonic или Philips, например?

**ДС:** Даже если какая-то компания производит телевизоры или компьютеры, она не занимается при этом другими производствами. Вы посмотрите на список компаний, у которых есть и LCD, и полупроводники, и цифровая память, и компьютеры, и мобильные телефоны... В этом списке, кроме нас, почти никого и нет. И это наш главный шанс. Рынок цифровой техники начал формироваться только несколько лет назад, и там нет устойчивых брендов. Эти изменения дают нам возможность вырваться вперед. Нам нужно быстро двигаться в этом направлении. Хотя мы многое добились, нам нельзя расслабляться. Если мы не будем отвечать новым требованиям, место займут другие.



# Международный Саммит Лидеров Управления

11-12 октября 2005 года, Экспоцентр, Москва



Лу Герстнер  
Экс-председатель  
совета директоров  
IBM



Гельмут Коль  
Экс-канцлер ФРГ



Джек Уэлш  
Экс-CEO, Дженерал  
Электрик  
(по средствам  
спутниковой связи)



Том Питерс  
Ведущий гуру  
управления



Джек Траут  
Легендарный  
маркетинговый  
стратег



Роберт Каплан  
Создатель метода  
Balanced Scorecard



Джон Коттер  
Лидер в области  
теорий управления  
и изменений



Киль Нордстром  
Бизнес-гуру в стиле  
Франк

9-ый докладчик подтвердил свое участие.  
Посетите наш сайт и узнайте кто!

9 Лидеров. В одном месте. В одно время. С одной целью:  
Передать Вам свой опыт управления.

Международный  
медиа партнер:



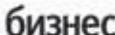
Генеральный  
информационный  
спонсор:



При поддержке:



Медиа-партнеры:



Читателям журнала «Секрет Фирмы» предлагается  
снижение на участие в конференции в размере \$275!

Код скидки: SFAD1 Предложение действительно до 13 июня! Это специальное предложение не распространяется  
на уже существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой.

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

Тел: +44 20 7490 3774/ +7 095 775 0070 Факс: +44 20 7505 0079/ +7 095 775 0071



## Спасатели ЮКОСа

Пока суд определял в места не столь отдаленные Ходорковского и Лебедева, председатель совета директоров ЮКОСа Виктор Геращенко, все еще пытаясь сгладить конфликт с властью, пригласил в совет новые статусные фигуры.

После того как акционеры ЮКОСа не предложили своих кандидатов в ежегодно обновляемый совет директоров, Геращенко был вынужден лично формировать этот список. По предварительным данным, уже дали согласие стать директорами ЮКОСа бывший председатель совета министров РСФСР, глава Союза машиностроителей Иван Силаев, директор Института проблем инвестирования Евгений Сабуров, член ревизионной комиссии «Еврофинанс Моснарбанка», участвующий в проверке ЮКОСа, Александр Семиков, экс-президент банка «Империал», ныне независимый консультант Владимир Форосенко, а также два топа ЮКОСа — президент Стивен Тиди и вице-президент Юрий Бейлин. По мнению экспертов, таким образом Геращенко предпринял очередную попытку примирить власть с опальной компанией, совет директоров которой сильно порадел в прошлом году в результате отставки нескольких его иностранных членов. Впрочем, аналитик компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрий Царегородцев полагает, что смена состава совета директоров едва ли изменит отношение власти к компании. К тому же на днях ЮКОС выдвинул очередной иск к Минфину с требованием компенсировать убытки в размере 324 млрд руб., причиненные компании в результате продажи «Юганскнефтегаза», что может еще больше осложнить отношения с чиновниками. «Примирение с властью может произойти, пожалуй, лишь после смены собственников компании», — говорит Царегородцев. — Сейчас от совета директоров мало что зависит. Однако компания продолжает функционировать и даже имеет программу развития. Чтобы управлять этими процессами, нужны грамотные специалисты, желательно с экономическим образованием. Геращенко и пригласил в новый совет директоров таких людей».

## «Арбат Престиж» по-казахски

Президент и владелец сети парфюмерно-косметических магазинов «Арбат Престиж» Владимир Некрасов (на фото) решил, что наступило время начать освоение рынков стран СНГ.

Первой страной ближнего зарубежья, рынком которой заинтересовался «Арбат Престиж», стал Казахстан. Лидер рынка российской парфюмерно-косметической розницы с оборотом по итогам 2004 года в \$234 млн начал переговоры о продаже своей франшизы казахской торговой сети «Мегаспорт». К слову, владеющий 14 магазинами в Москве «Арбат Престиж» лишь в прошлом году решил развивать свой бизнес в российских регионах, открыв два центра в Челябинске и Красноярске. Вопреки отсутствию крупных игроков на рынке парфюмерии Казахстана, эксперты неоднозначно оценивают желание «Арбат Престижа» начать освоение этого региона. Так, по мнению аналитика РБК Валентина Крохина, попытка «Арбат Престижа» обосноваться в Казахстане может в перспективе привести к осложнениям в работе компании. «Франшиза — довольно рискованная бизнес-операция, поскольку в России, в отличие от многих других стран, франчайзер никак не защищен законода-

тельно», — говорит Крохин. — А в Казахстане с этим еще больше проблем, несмотря на то что казахский рынок постепенно становится даже более привлекательным для российских инвесторов, чем, например, украинский. Однако в этой стране до сих пор не развит ни ритейл, ни обеспечивающее его деятельность законодательство. Об этом можно судить на примере сети „Пятерочка“, у которой не так давно возникли большие проблемы с контролем над местными магазинами, работающими по купленной у сети в прошлом году франшизе».

## Коган пошел ва-банк

Известный петербургский бизнесмен Владимир Коган может избавиться от своего последнего банковского актива, доли в банке «Санкт-Петербург». По мнению экспертов, Когану надоела низкая рентабельность банковского бизнеса.

Владимир Коган (на фото) начал избавляться от своих банковских активов полтора года назад. Сначала он продал Международный банк Санкт-Петербурга, затем в 2004 году уступил свои акции в Промышленно-строительном банке Внешторгбанку. По некоторым данным, также участь ждет пакет акций Когана в банке «Санкт-Петербург», который аналитики оценивают в \$30–70 млн. По мнению экспертов рынка, мотивы Когана вполне понятны: рентабельность банковской отрасли гораздо ниже, чем во многих других областях. А банки уже успели сослужить Когану добрую службу. К примеру, в ПСБ держал свои счета президент Владимир Путин, что расценивалось наблюдателями как признак его доверия к Когану. При этом сам Коган всегда предпочитал держаться в тени и считается одним из самых непубличных

избавление



# дневник наблюдений

В ОБНОВЛЕННЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЮКОСА войдут топы компаний и некогда известные российские чиновники | ПРЕЗИДЕНТ СЕТИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ ПРИСТУПИЛ К ОСВОЕНИЮ РЫНКОВ СНГ | ВЛАДИМИР КОГАН ИЗБАВЛЯЕТСЯ ОТ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА | ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ АЛЕКСАНДР КУРТ ВЫКУПИЛ ВСЕ МАСЛОЖИРОВЫЕ АКТИВЫ КОМПАНИИ ОГО | НА ПОСТУ ПРЕЗИДЕНТА РКК «ЭНЕРГИЯ» ЮРИЯ СЕМИНА СМЕНИЛ НИКОЛАЙ СЕВАСТЬЯНОВ



ЕВГЕНИЙ ПАСТЕНКО

известных российских бизнесменов.

По мнению экспертов, полученные средства Коган, скорее всего, вложит в недвижимость. Об этом говорит интерес банкира к распродаже пригородной госсобственности, которую в конце прошлого года начала петербургская администрация. По сообщениям СМИ, первые торги, на которых продавались госдачи, составляют лишь малую толику госсобственности, от которой намерены избавиться городские власти. Владимир Коган, который, по некоторым данным, оказывал поддержку нынешнему губернатору Петербурга Валентине Матвиенко во время ее избирательной кампании, вполне может рассчитывать на ответную благодарность.

## Соя вместо масла

Владельцем масложирового бизнеса компании ОГО стал частный инвестор Александр Курт, который намеревается переориентировать его на более перспективный рынок — переработку сои.

Наиболее вероятным покупателем масложировых активов ОГО, которая давно готовила их к продаже, считался не имеющий своих заводов в России французский сельхозгигант Groupe Louis Dreyfus с годовым оборотом более \$20 млрд. Однако именно Курту через кипрский Xceed Holding, чьим бенефициарем он является, достались ак-

ции Невинномысского МЭЗ, компании «Масло Ставрополья» и Усть-Лабинского маслкомбината «Флорентина». Одновременно действующий в интересах Курта холдинг NTP Group договорился с группой компаний «Русагро» о совместном управлении Лабинским маслозаводом. В этом активе, как отмечают в «Русагро», им будет принадлежать 70% акций, а NTP Group — 30%.

Раньше Курт работал одним из топов «Альфа-групп». Однако сразу после объявления об этих сделках «Альфа» опровергла версию о приобретении активов в ее интересах. Скорее всего, ранее не занимавшийся маслобизнесом Курт выступил как частный инвестор. По информации источников СФ, близких к сделке, на приобретенных заводах Курт собирается заняться переработкой сои, ввозимой из Бразилии Федеральным агентством по регулированию продовольственного рынка (ФАП). В течение этого года Минсельхоз планирует заложить в дополнение к двум существующим заводам еще три производства по глубокой переработке зерен. Не исключено, что аккумулирующий активы Курт намеревается стать одним из первых участников растущего соевого рынка.

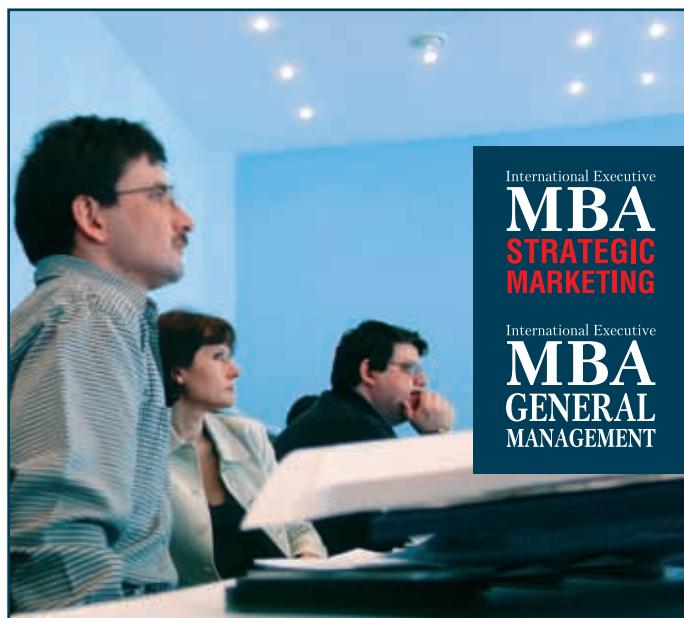
## Звездные войны

Длившееся несколько месяцев противостояние между госчиновниками и менеджментом ракетно-космической корпорации «Энергия», которым соответственно принадлежат 38% и 30% акций предприятия, закончилось сменой его президента.

Вместо Юрия Семина корпорацию возглавил госставленник Николай Севастьянов, выдвинутый миноритарным акционером компании — группой компаний «КаскоЛ». Семину совсем недавно ис-

полнилось 70 лет, и для госсобственников корпорации это послужило формальным поводом сменить руководство. Истинной же причиной стало то, что на протяжении трех последних лет «Энергия» является убыточной компанией, о чем сам Семин заявил на собрании совета директоров, предшествовавшем его отставке. Добиться отставки Семина — известного конструктора, но при этом консервативного и авторитарного менеджера — государству удалось лишь заручившись поддержкой группы «КаскоЛ». Она тоже была недовольна руководством «Энергии», поскольку не могла получить от него финансового отчета о деятельности корпорации. Николай Севастьянов с 1993 года работал генди-

ректором ОАО «Газком», образованного «Газпромом», «Энергий» и Газпромбанком для создания спутниковой системы «Ямал» в интересах всей газовой промышленности. Одновременно в 1995–2000 годах Севастьянов являлся замгенконструктора «Энергии». Теперь ему предстоит повысить экономическую эффективность проектов предприятия, расширяя его присутствие на международном космическом рынке. Аналитики предполагают, что теперь «Энергия», создавшая первые спутники земли, корабли «Восток», «Восход», «Союз» и орбитальные станции «Салют» и «Мир», даст сильный крен в сторону различных коммерческих проектов в ущерб программе пионируемого космоса. СФ



## International Executive MBA

Leading executives need more than one perspective to succeed in business. Our I-EMBA program offers executives means to obtain competitive advantages in the dynamic global economy. At SSE we integrate cutting edge management and leadership skills with your own experience.



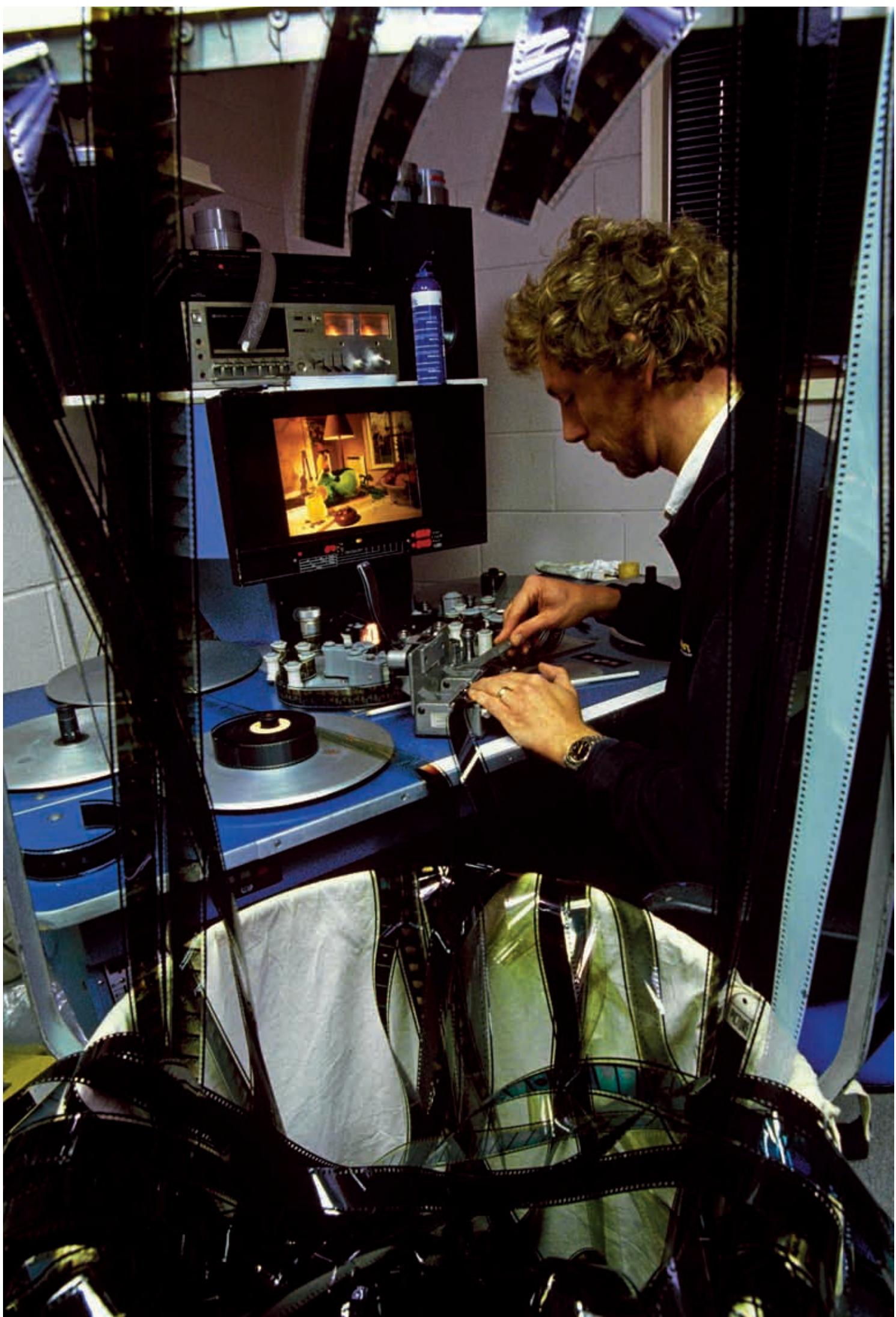
СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В РОССИИ  
Stockholm School of Economics - Russia

Тел.: +7 (812) 320 48 07, 320 48 01  
iemb@sserussia.org  
www.sserussia.org

c27

ПИОНЕР

РОКИРОВКА





Решение МЭРТ приватизировать «Союзмультфильм» вызывает вопрос: а будет ли компания эффективна, попав в руки людей, далеких от мультипликации? Пример петербургской студии «Мельница» показывает, что это возможно. Ее основатели раньше анимацией не занимались. Несмотря на это «Мельница» стала первой постперестроечной студией, которая произвела на свет полнометражный мультфильм. Второй мультфильм студии — «Алеша Попович и Тугарин Змей» — собрал рекордную для российских рисованных мультиков сумму: более \$1,7 млн.

— Текст: Наталья УЛЬЯНОВА

## Мультики по-взрослому

«Мельница» выросла, по выражению одного из мультипликаторов, на пустом месте, поскольку в Петербурге нет анимационной школы. «Пустым местом» стала звукозаписывающая студия «Миди-синема», которую звукотехник по образованию **Александр Боярский** и композитор **Валентин Васенков** открыли в стенах «Леннаучфильма» в 1992 году. Студия обеспечивала шумами и звуками научные фильмы, но в основном зарабатывала на музыкальных альбомах. В «Миди-синема» записывались многие артисты: от однофамильца Боярского — Михаила до Эдуарда Хиля. Чуть позже к этому заработка добавилось озвучивание фильмов.

Мультики появились случайно — из-за художников анимационного цеха «Леннаучфильма» **Ренаты Газизова** и **Константина Бронзита**, которые готовили к научфильмам титры и инфографику, а в свобод-

ное время на «производственных отходах» (на казен-ной пленке, кальке и т. п.) создавали авторские мульти-фильмы. Свои полуподпольные мультики они относили Боярскому, с которым приятельствовали, — на озвучивание. В 1996 году Константину Бронзиту пришел заказ от знакомого британского продюсера снять серию для мультипликационного сериала BBC «Медведи-спасатели» (англичанин размещал заказы в странах с низкооплачиваемой рабочей силой). Но Бронзит не захотел этим заниматься и предложил проект Боярскому. «Анимация — вещь завораживающая, хоть я и не рисую сам, — объясняет Александр Боярский. — И когда представилась возможность заняться всем этим, я не мог отказаться».

По совету Бронзита, который в свое время окончил курсы аниматоров при московской студии «Пи-

## «Богатырские» мультфильмы «Мельницы» стали адекватным ответом на национальные запросы публики



ALEXEI MIMAILOV

Александр Боярский не рассчитывал, что персонажи мультфильмов «Мельница» материализуют рынок анимации

лот», Боярский дал объявление о курсах — их вел один из режиссеров «Леннаучфильма» — и в итоге набрал штат из 15 человек. Впоследствии двухмесячные курсы, бесплатные для прибывающих художников, «Мельница» стала организовывать перед каждым проектом — студия регулярно расширялась.

В 1998 году к студии присоединился **Сергей Сельянов**, которому тоже захотелось попробовать себя в анимации — с Александром Боярским они познакомились на озвучивании одного из фильмов. Он и предложил Боярскому взяться за полнометражный мультфильм «Приключения в Изумрудном городе». Однако пришлось сначала приостановить проект из-за кризиса, а потом разбить отснятый материал на серии — Сельянову удалось получить заказ на сериал про Изумрудный город от «НТВ-кино». Впрочем, скоро и с этим вариантом было покончено — на волне смены собственников НТВ отказалось от продления контракта, так что «Мельница» успела продать только четыре серии. Но у студии уже появилась новая

**Студия «Мельница» была образована в 1999 году на базе звукозаписывающей студии «Миди-синема». Вторым учредителем студии стала «Кинокомпания СТВ», которой руководит известный кинопродюсер Сергей Сельянов. «Мельница» выпустила два полнометражных фильма — «Карлик Нос» в 2003 году и «Алеша Попович и Тугарин Змей» в 2004 году. Сейчас в работе третий фильм студии — «Добрый Никитич и Змей Горыныч». Оборот студии не раскрывается, в среднем он складывается из бюджета одного фильма, который рассчитан на год (\$1,5 млн), и заказов по озвучиванию кинофильмов. Кроме коммерческих работ «Мельница» выпускает авторские мультфильмы Константина Бронзита. В ближайших планах у гендиректора студии Александра Боярского — открыть 3D-студию. Кроме того, у него есть идея построить студию, где базировался бы свой симфонический оркестр наподобие оркестра «Госкино».**

идея полнометражного мультфильма — экранизация сказки «Карлик Нос».

Надо сказать, что для российского анимационного кино это был первый опыт: в СССР полнометражные мультфильмы не снимали много лет, в 1990-х приступить к работе над ними пытались многие московские студии, но кризис остановил все проекты. «Карлик Нос» получил частичное госфинансирование (40%), остальное вложили инвесторы, имен которых Боярский не раскрывает.

Проект обеспечил «Мельнице» работой на два года. Когда же «Карлик» вышел в прокат в марте 2003 года, о нем заговорили как о символе возрождения российской анимации. После «Карлика» довольно быстро в прокате появились проекты московских конкурентов «Мельницы» — «Щелкунчик и Мышиный король» студии «Аргус интернейшнл» и «Незнайка и Баррабасс» «Центра национального фильма». Но «Мельница» снова опередила своих конкурентов и уже через год, в декабре 2004 года, выпустила свой второй фильм «Алеша Попович и Тугарин Змей», который собрал самую большую кассу среди российских рисованных мультфильмов.

Сразу же после выхода мультфильма студия взялась за новый проект — «Добрый Никитич и Змей Горыныч», премьера которого намечена на весну 2006 года. Впрочем, такие темпы вызывают скепсис конкурентов, которые считают, что за год полнометражные мультфильмы не делаются — например, в студии Диснея их создают не меньше трех лет. Но, как объясняет Боярский, «Мельнице» необходимо увеличивать оборачиваемость средств. «Что же касается качества, — говорит он, — на „Карлике“ мы научились сокращать издержки, продумывая все детально еще на этапе сценария».

### Не отходя от кассы

Как замечает **Илья Максимов**, режиссер «богатырских» мультфильмов, на «Добрый» стало легче работать и подбирать персонажей, поскольку стилистика этого фильма повторяет «Поповича». Подобного «сериального эффекта» на студии ожидают и от следующего фильма, которым, разумеется, будет «Илья Муромец». Эти проекты, по словам Сельянова, стали адекватным ответом на национальные запросы публики: «Нет, фокус-группы мы не проводили, скорее это было понятно на примере успеха российского кино и, кроме того, совпадало с нашими желаниями использовать национальный материал».

Вообще, по словам Боярского, секрет кассовых сборов мультфильмов напрямую зависит от того, насколько авторы способны выходить за рамки детского жанра. «Конечно, мы не высчитываем, сколько взрослых шуток должно приходиться на одну детскую, — говорит Боярский. — Но очевидно, что без них не обойтись, ведь детей водят в кинотеатры родители, и потому у них должна быть дополнительная мотивация».

Впрочем, кроме реакции взрослых есть более объективные факторы, которые и определяют прибыльность мультфильма. По словам Сергея Сельянова, все они пока представляют собой проблему. Так, по



## «Во всем мире, прежде всего в Америке, мультфильмы считаются едва ли не рекламным роликом всего, чего угодно. Впрочем, это та крайность, к которой мы не стремимся»

оценке Сельянова, одна из потенциально существенных статей доходов почти никак не используется. Речь идет о ТВ. «Поскольку детские программы по закону нельзя прерывать рекламой, телевидение покупает мультфильмы неохотно и за меньшие деньги, чем если бы они несли в себе рекламные возможности», — объясняет Сельянов. Между тем ТВ обеспечивает студии 10% доходов. Столько же приносит продажа DVD и VHS, но в этом сегменте «Мельница» меняют развернуться пираты.

Основную часть средств анимационной студии приносит кинопрокат, но и с ним не все гладко. По словам Сельянова, в российском прокате довольно сильны позиции американских производителей, которые продают кинотеатрам целые пакеты фильмов (к блокбастерам прилагается нагрузка в виде третьесортных фильмов, которые нужно показывать в обязательном порядке), и это уменьшает количество сеансов, отпущенных отдельным российским фильмам.

Есть еще одна статья доходов, но ее, как уверяет продюсер, в бизнес-планах «Мельницы» даже еще не учитывают — это продажа лицензий на использование персонажей. «Во всем мире, прежде всего в Америке, мультфильмы считаются едва ли не рекламным роликом всего, чего угодно», — добавляет

Сергей Сельянов. — Впрочем, это та крайность, к которой мы не стремимся».

И наконец, главная проблема студий — это маленькие школьные каникулы, к которым, собственно, и приурочен выход мультиков. Средняя премьерная жизнь мультфильма — это две каникулярные недели. Впрочем, «Алеша» крупно повезло — за счет взрослых шуток фильм ставили и на вечерние сеансы, кроме того, «Попович» был настолько популярен, что кинотеатры постоянно продевали показ, и в итоге фильм шел около двух месяцев.

### Каждая минута на счету

Государство в последние годы довольно активно поддерживает анимационное кино — все полнометражные анимационные проекты, которые выходили в прокат, пользовались госфинансированием. По словам Александра Боярского, государственные деньги составляют около 40% бюджетов проектов студии. Он утверждает, что без этого мультфильмов не было бы.

«„Алеша Попович“ с бюджетом \$1,5 млн принес \$1,7 млн доходов, но нельзя забывать, что половину этой суммы забирает прокат, а 5–20%, в зависимости от аппетитов, — дистрибутор. Да и содержание студии влетает в копеечку», — говорит Боярский. — Мои

на правах рекламы

Знаете ли вы, что человечество в последнее время так спешит, что забывает даже о своей интимной жизни, том самом основном инстинкте, о котором так много пишут, снимают фильмы, говорят и спорят. Судя по результатам опроса, проведенного американской социологической компанией «Рупер старч», только 20% всего населения земного шара удовлетворены количеством и качеством своей сексуальной жизни. Печально то, что Россия явно не является страной, где люди получают удовольствие от интима. Мы — на предпоследнем месте в списке. В чем же дело? Резко возросший темп нашей жизни просто не оставляет времени для подобной роскоши. Люди, которые привыкли планировать свою жизнь и контролировать не только других, но и себя, тщетно пытаются вставить в свой плотный график немного времени для этого, без всякого сомнения, важного занятия. Тем не менее не все так печально. Может быть, просто не стоит так тщательно планировать каждый свой вздох, каждый порыв? Да, мы не восточные принцы, которые могли предаваться любовным утехам несколько дней подряд. Даже в свой выходной хотелось бы успеть что-то еще. Но мы можем отаться минуте, испытать чувственный восторг, потратив на это совсем немного времени. Разве накал страсти поддается замерам секундомера?

Да здравствует спонтанность, неожиданность, порыв, которому вы позволили прорваться наружу! Не перечтите своим чувствам, накрывшим вас с головой в лесу, в машине или в ином месте, которое с этих пор будет навевать на вас будоражащие воспоминания. Что может помешать вам? Разумеется, слишком людное место и слишком холодная погода. Хотя и это не всегда останавливает влюбленную пару. Еще один существенный момент — полная готовность мужчины к интимной близости.

## Спешите чувствовать!

В наше время стрессов и гиподинамии мужчина не всегда владеет своей силой до самого последнего дня жизни, как говорят, было когда-то. Часто нарушения эрекции случаются даже у молодых представителей сильного пола. Что же делать? В первую очередь — не предаваться вселенской скорби, а действовать. Более 90% эректильных нарушений, происходящих по разным причинам, поддаются лечению. Появившиеся в распоряжении врачей в последние годы таблетированные препараты позволяют решать проблему весьма эффективно. И только одно до недавнего времени мешало ощутить всю полноту чувств: с момента приема таблетки до возникновения понятного и ожидаемого эффекта проходило немало времени. Какая уж тут спонтанность, какой накал чувств? Не только подруга, но и сам виновник задержки могли за это время благополучно забыть о возможном желании.

Теперь такой бесславный финал прекрасного порыва вам не грозит! Зайдите на сайт <http://www.na-senovale.ru>, позвоните на горячую линию 8-800-200-15-15 или спросите про «Упаковку с огоньком» в аптеках города. Вы убедитесь: отныне в распоряжении влюбленных имеется высокоэффективное, надежное средство с потрясающей быстротой действия. По свидетельству многих десятков тысяч мужчин из разных стран мира, уже воспользовавшихся незаметной, но могущественной поддержкой маленькой оранжевой таблетки, ощущения в период близости остаются совершенно естественными и яркими. Эффект наступает уже через 10 минут после приема препарата. За это время вам только и удастся, что соблости приличия и найти хоть сколько-нибудь укромное место, где вы сможете воплотить свои самые смелые фантазии.



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

Редкая анимационная студия сегодня не берется за полнометражный проект: рисовать «долгоиграющие» мультики становится модно

партнеры удивляются, когда я говорю: опять на кальку потратили \$5 тыс. Но на кальки уходит очень много. Довольно дорого стоят и другие операции — например, перевод графики на пленку 35 мм или запись звука. Но основные затраты — на персонал, при том что зарплаты на студии невысоки».

Всего на студии работают около 200 человек. Все они тоже выросли практически на «пустом месте». «Штучные» аниматоры — на курсах, прорисовщики и прочие технические работники — по ходу дела. По оценке **Александра Татарского**, директора московской анимационной студии «Пилот», персонал в анимации крайне дефицитен, поскольку сегодня его практически никто не готовит, если не учитывать

ВГИК, который, как считает Татарский, в части анимации не слишком жизнеспособен. «Наша студия раньше проводила обучение для будущего персонала — к примеру, художник «Мельницы» Константин Бронзит — тоже наш ученик. Но он хотя бы в Питере работает, а многие ученики разъехались по миру, а ведь процесс обучения довольно сложен. В итоге мы перестали учить», — говорит Татарский.

По словам Александра Боярского, из 25 человек, отобранных с помощью тестов, после обучения в лучшем случае аниматорами становятся пятеро. Дело в том, что редкий художник может добиться одушевления персонажа (anima в переводе с латыни означает «душа»). «Для этого недостаточно умения рисовать, — объясняет он. — Надо быть своего рода актером: понимать, как пластикой выражать характер героя, а мимикой — его эмоции».

### Мульти-миллионеры

Безусловным лидером в мировой анимации до последнего времени являлась компания Walt Disney. Именно на этой студии были сделаны самые кассовые мультфильмы XX столетия: «Тарзан» (бюджет \$15 млн, прибыль \$172 млн); «Белоснежка и семь гномов» (бюджет \$10 млн, прибыль \$186 млн); «История игрушек» (бюджет \$30 млн, прибыль \$192 млн), «Аладдин» (бюджет \$28 млн, прибыль \$217 млн), «Король-лев» (бюджет \$80 млн, прибыль \$313 млн).

Однако в последние годы у Walt Disney появился сильный соперник в лице создателя «Шрека» — компании DreamWorks. По официальным данным DreamWorks, «Шрек-1» принес ей \$267,7 млн, а «Шрек-2» — около \$425 млн. Для сравнения: главный хит Walt Disney «В поисках Немо» принес \$340 млн прибыли. Любопытно, что конкурент Walt Disney фактически вырос под крылом студии. Основатель DreamWorks Джейфри Капенберг работал главным исполнительным директором Walt Disney.

Другим конкурентом диснеевской студии является японский стиль анимации, который начал завоевывать популярность на Западе в 1990-е годы. Крупнейшими игроками в Японии являются анимационные студии Gainax и Studio Ghibli.



### Труд делает из человека аниматора

По мнению Александра Татарского, главное в анимации — мозги и талант, все остальное — конвейер. «Мельница» и вправду напоминает конвейер: в каждом отделе плотными рядами сидят люди и делают свою часть работы. Аниматоры числом 30 человек делают «грубые» наброски разных сцен на кальках, иногда они месяцами работают над одной сценой — пока ее не одобрит режиссер. Рекорд был установлен в работе над одной массовкой из «Карлика Носа» — ради семи секунд аниматор работал три месяца.

После этого наброски аниматоров повторяют в одной линии прорисовщики, попутно следя за тем, чтобы персонаж не изменился в лице и пластике или не лишился положенных ему аксессуаров. Каждую кальку они обязаны согласовать с чекером — аниматором высшего ранга.

# частная практика



«На диснеевской студии работа еще более монотонна — к примеру, аниматоры, специализирующиеся на белочках, никогда не будут рисовать зайчиков»

Отдельно рисуются фоны. Все прорисованное сканируется, раскрашивается заливщикой и потом поступает в сборку — на все это тоже тратятся долгие месяцы. «Некоторые люди не выдерживают и уходят, — говорит Александр Боярский. — Впрочем, на диснеевской студии работа еще более монотонна: к примеру, там аниматоры, специализирующиеся на белочках, никогда не будут рисовать зайчиков. У нас, работая над фильмом, через месяц другой аниматор часто приступает к другому персонажу».

## За кадром

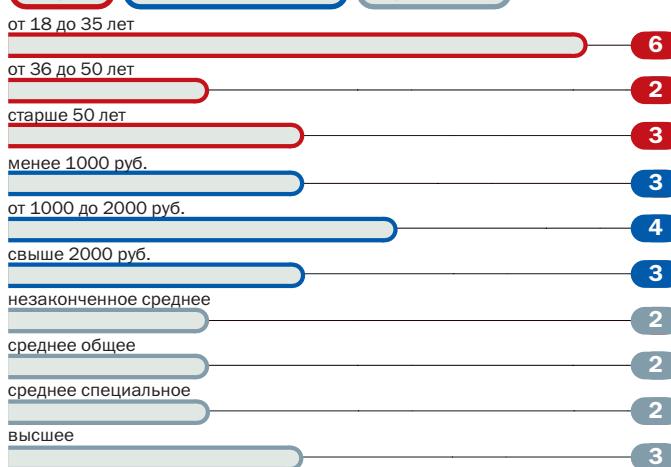
Несмотря на то, что премьера «Добрыни Никитича» намечена на март следующего года, отдел маркетинга «Мельницы» уже вовсю занимается продажей лицензии на использование будущих персонажей. По словам начальника отдела маркетинга и сестры гендиректора Елены Боярской, с «Добрыней» дела про-двигаются гораздо лучше, чем это было во времена «Карлика Носа», который почти не пользовался спросом, за исключением контракта с московским издательством «Эгмонт» (оно выпустило книжку и раскраску) и выпуска одноименной компьютерной игры совместно с «1С».

## КТО СМОТРИТ МУЛЬТИФИЛЬМЫ

%

Источник: Фонд общественного мнения

**Возраст** **Ежемесячный доход** **Образование**



Опрос проводился в 2004 году среди посетителей московских кинотеатров.

Указан процент от общего количества опрошенных.

21-22 июня 2005 г. «Premier Palace Hotel», Киев

## 1-й Инвестиционный форум Украина-Россия

### Темы форума

- Инвестиционный климат в Украине и изменения инвестиционной политики нового правительства
- Государственные программы, направленные на оптимизацию работы с иностранными инвесторами
- Направления таможенной и налоговой политики в Украине
- Инвестиционные планы Российских компаний в Украине, ожидания российских инвесторов от Правительства и власти Украины
- Реформы естественных монополий
- Энергетическая стратегия Украины

### Информационные партнеры:



### Интернет-партнеры:



### К освещению форума приглашены:



### К выступлению приглашены

Премьер-Министр Украины, Первый Вице-Премьер Министр Правительства; представители: Министерства Экономики Украины, Министерства Энергетики Украины, УАМК, АМК; представители компаний: Ренессанс Капитал, Лукойл-Украина, Ингосстрах, ТНК-ВР, Северсталь, Транснефть, «Мобильные ТелеСистемы», АФК «Система», Внешторгбанк, Тройка-Диалог, НБУ, АУБ, Интерпайл, НАК Нафтогаз Украины, АКИБ «Укрсиббанк», «ТАС-Инвестбанк», ПриватБанк и др.

Регистрация участников: [www.onconference.ru](http://www.onconference.ru); информация по телефону: +7(095) 510 2180 в Москве и + 38(044) 234 4288 в Киеве

## «В Соединенных Штатах в год выходит пять-шесть полнометражных мультфильмов. В России же прибыль будут приносить три мультфильма в год»



Юрий ДУБОВИЦКИЙ,  
президент концерна  
«Белый ветер»:

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Приватизация анимационного бизнеса не должна вызывать никаких опасений»

— Конечно же, частная компания всегда более эффективна, чем государственная. Творческая сфера здесь не исключение, скорее наоборот: это удел талантливых личностей, индивидуалистов, если хотите, эгоистов, и свободное предпринимательство в большей степени способно обеспечить им необходимые условия для развития и процветания. Если говорить об анимации, то очень показателен опыт США и Японии, где мультипликационная индустрия — это не просто высокоприбыльный бизнес, демонстрирующий фантастические успехи. К примеру, японская анимация — это уже скорее социальное явление, она завладела умами, проникла в массовое сознание и носит ярко выраженный национальный характер. И в этом плане в России огромный потенциал. Исходя из собственного опыта продюсирования художественных фильмов и телепроектов я уверен, что приватизация анимационного бизнеса не должна вызывать никаких опасений. Ведь еще не так давно киноиндустрия находилась в состоянии кризиса. С появлением частных инвестиций в кинематографе наметился определенный прогресс. И лишнее тому подтверждение — невиданный успех кинопроектов «Первого канала» и абсолютная экономическая и зрительская состоятельность телесериалов. Конечно, успешность каждого конкретного проекта зависит от профессионализма и таланта людей, которые его делают. Я не являюсь апологетом тотального отсутствия господдержки в этих сферах. Наоборот, государство может и должно финансировать лучшие проекты, относящиеся к разряду подлинного искусства и остающиеся за пределами массовой культуры. Возможно, именно это позволит нам найти новые национальные идеи — если не для нас, так для наших детей. В условиях дефицита харизматичных персонажей и нередкой политической импотенции политических лидеров молодому поколению особенно нужны новые герои. И если государство не хочет, чтобы этими героями были, допустим, киллеры, наркоманы или геи, оно должно на своем уровне поддерживать проекты, культивирующие несколько иные ценности. И в этом плане национальный древнерусский сказочный цикл — неплохая основа. Внимание к детям со стороны предпринимательства, проявляемое не только на уровне продвижения всевозможных сникерсов, памперсов, жевательной резинки, но и на уровне создания определенного культурного продукта — отрадный факт с точки зрения духовного развития и общего здоровья нации.

с34

Переломил ситуацию успех «Алеши Поповича». По словам Боярской, кроме производителей раскрасок, книжек и игр лицензию на «Поповича» удалось продать компании «Светоч» (канцтовары), а также сети фаст-фудов «Теремок — Русские блины», которая будет выпускать подарочные пазлы для детских «Веселых обедов». Надо сказать, «Теремок» уже купил права и на следующий фильм. Кроме того, о «Добрыне» «Мельница» ведет переговоры с производителями кондитерских изделий и напитков. «Мы очень надеемся, что на этот раз вся продукция выйдет одновременно с фильмом, ведь это дает и рекламный эффект», — объясняет Боярская. — До сих пор нам это еще не удавалось.

Доходы от продажи лицензий, а также рекламный бюджет фильмов в компании не раскрывают. Известно только, что кампания «Добрыни» начнется уже в июне — с выставки «Московский кинорынок», на которой будет представлен новый проект. Елена Боярская уверяет, что продвижение фильма среди прокатчиков занимает около 30% бюджета. Остальное съедает рекламная кампания, направленная на потребителей, которая начинается за три недели до премьеры.

### Мультпрогнозы

Александр Боярский считает, что через несколько лет производство мультиков уже будет рентабельным и сможет обходиться без госпомощи. «Все будет зависеть от роста количества кинотеатров», — говорит он.

По оценкам маркетингового агентства Step-by-Step, в ближайшие два-три года количество кинотеатров в России как минимум удвоится. По последним данным Росстата, на начало 2004 года в России действовало около 1500 городских постоянных кинотеатров и киноустановок, из них около 350 современных кинотеатров (около 580 экранов).

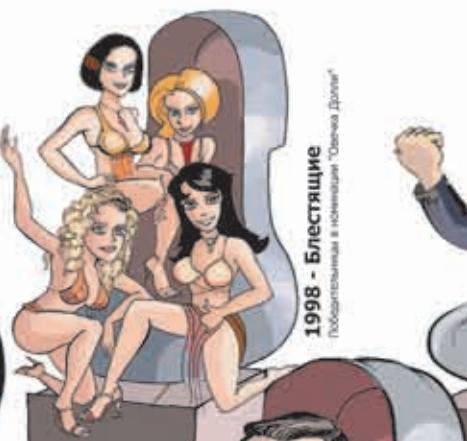
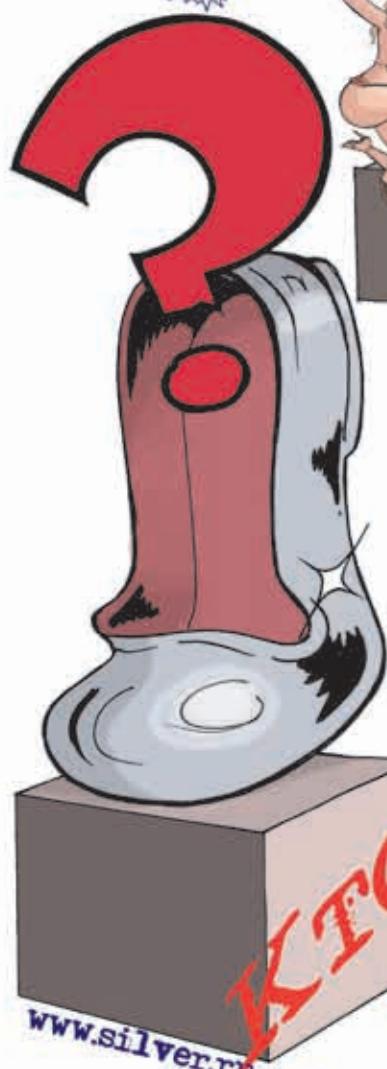
Предвидя рост прокатного рынка, о полнометражных фильмах задумались многие студии. К примеру, у студии «Пилот» сейчас в работе два полнометражных проекта. Два проекта запустила и студия «Аргус интернейшнл». В общей сложности, по данным ее основателя Владимира Репина, в производстве сейчас около 20 проектов. Впрочем, по его словам, надежды аниматоров не соответствуют емкости российского рынка. «В Америке в год выходит пять-шесть полнометражных мультфильмов, — говорит он. — В России же, я думаю, прибыль будут приносить три мультфильма в год».

Репин считает, что производителям полнометражных мультфильмов нужно ориентироваться на мировой рынок — к примеру, для этого к одному из своих проектов «Волшебная флейта» он привлек известного режиссера и продюсера Фила Романа, который принимал участие в работе над мультфильмами про Симпсонов, кота Гарфилда и т. д. В «Пилоте» тоже планируют мировые премьеры, рассчитывая заинтересовать публику интернациональными темами. В «Мельнице» же пока ограничиваются отечественным материалом, справедливо полагая, что незачем резать курицу, которая пока еще несет золотые яйца. **СФ**

# “Серебряная Калоша”

премия за самые сомнительные достижения в области шоу-бизнеса  
УЧРЕДИТЕЛЬ ПРЕМИИ - РАДИОСТАНЦИЯ СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖЬ

100,1  
СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖЬ FM 10 лет



HARDY

Слушайте прямую трансляцию на частоте 100,1 FM

15 июня 21:00 Серебряный Дожь



## Поворот на «Т»



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ОЛЕГ ТИНЬКОВ ХОЧЕТ БЫТЬ КАК ВСЕ — ОН РЕШИЛ СДЕЛАТЬ МАССОВОЕ ПИВО. ИНВЕСТИЦИИ В ПРОДВИЖЕНИЕ НОВОЙ МОЛОДЕЖНОЙ МАРКИ «Т» ПРЕВЫСИЛИ ВЛОЖЕНИЯ В БРЭНД «ТИНЬКОФФ» БОЛЕЕ ЧЕМ В ТРИ РАЗА. ЧТОБЫ ОКУПИТЬ ЗАТРАТЫ В УСЛОВИЯХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ, КОМПАНИЯ ВПЕРВЫЕ ОБРАТИЛАСЬ К УСЛУГАМ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО НАШЛА УНИКАЛЬНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И СОЗДАЛА ИННОВАЦИОННУЮ ИНТЕРАКТИВНУЮ КОНЦЕПЦИЮ ПРОДВИЖЕНИЯ. НО УСПЕХ НОВОГО ДЕТИЩА ТИНЬКОВА МОЖЕТ ПОДОРВАТЬ ПРОДАЖИ ОСНОВНОГО БРЭНДА.

Текст: Максим Котин

Пиву «Тинькофф» всего два года, но оно уже обросло легендами. Одна из таких легенд — феноменально успешный запуск марки в федеральном масштабе.

— После выхода первого ролика про черно-белые сны у нас царила эйфория, — вспоминает директор по маркетингу **Самвел Аветисян**. — Очень скоро после начала кампании спрос стал превышать возможности нашего завода в несколько раз. Мы не чувствовали потолка.

— А теперь почувствовали?

— Почувствовали, — признает Аветисян.

Чтобы ощутить ограниченность рынка, не надо обладать повышенной чувствительностью. В стране не так уж много «молодых профессионалов», которым «понты» дороже 30 рублей, отдаваемых за бутылку «Тинькофф» 0,33 л. И за два года потолок сильно приблизился к полу — зашевелились глобальные марки, у которых брендинговая история больше, а цена меньше (такие как Beck's, Stella Artois,

Carlsberg, Tuborg). А **Олегу Тинькову** пора думать о том, как отдавать долги. Так, расплачиваясь по кредитам, 2004 год компания закончила с убытком около \$15 млн (при обороте \$53 млн).

Стукнувшись о потолочные балки, Олег Тиньков решил устремиться вниз и создать массовый брэнд. Инвестиции в новую марку недорогого молодежного пива «Т» превысили затраты на запуск «Тинькофф» более чем в три раза и составили \$10 млн. Чтобы оправдать расходы, команда Тинькова попыталась найти для своего пива уникальную территорию и решила сделать ставку на интерактивные сервисы. Новый для пивного рынка формат общения брэнда и молодежи должен сформировать сообщество лояльных потребителей и заставить продвинутое студенчество перейти на «Т».

### Закон с опозданием

Пиво «Т» не должно было появиться на свет. После того как Госдума приняла поправ-

ки, ограничивающие рекламу слабоалкогольных напитков, цена запуска новой марки стала слишком высокой. И Олег Тиньков наверняка отказался бы от давно занимавшей его идеи нового брэнда. Но у него уже строился второй завод — в девять раз мощнее первого, рассчитанный на 2 млн гектолитров в год (первый завод может производить лишь 250 тыс. гектолитров). Его Тиньков основал в 2003-м, пребывая в той самой эйфории после запуска пива для молодых профессионалов, которые видят черно-белые сны. «Если бы Дума приняла ограничения раньше, мы просто не начали бы строительства и пиво не стали бы выпускать», — говорит он сегодня. Но депутаты не предупредили о своих на-мерениях.

Вся осень прошла в размышлениях, как нагрузить производственную площадку, которая должна была заработать весной этого года. Развивать «Тинькофф» или создавать пиво «Т»? Против нового

брэнда была стоимость запуска. Против развития (и неизбежной демократизации) существующего — трепетное отношение создателей к марке «Тинькофф».

Не исключено, что в пользу «Т» Тинькова склонил и бараный конкурентный азарт. Доброжелатели, ревниво следившие за ростом профессиональной популярности Олега Тинькова, часто ставили ему в упрек работу в премиальном сегменте: мол, легко выпускать премиальное пиво, а пойди попробуй сделать народную марку и заработать реальные деньги.

В ноябре Тиньков решил пойти и попробовать. За счет новой марки предполагается сделать компанию прибыльной уже в 2006 году, что позволит спустя год рассчитаться с долгами. Целевая аудитория пива была выбрана быстро и без сомнений — продвинутое студенчество (очевидно лакомая для пивных марок группа). «Я не чувствую эту аудиторию и этот брэнд», — признался себе и коллегам

# частная практика

«Я не чувствую эту аудиторию и этот брэнд», — признался себе и коллегам Тиньков. И в создании нового пива полностью положился на других



Тиньков. И в создании нового пива полностью положился на других.

## Открытие конька

Осенью на продвижение «Т» был поставлен **Сергей Степанов**, бывший директор по маркетингу российского офиса PepsiCo. Но он явно не сошелся характером с хозяином, был скоро и некрасиво уволен, а прежний соратник Тинькова Савмел Аветисян вернулся в компанию уже в феврале этого года. Но и ему было непросто искать студенческие инсайты.

«Когда мы создавали „Тинькофф“, мне не нужно было предпринимать усилий, чтобы понять целевую аудиторию, — вспоминает Савмел Аветисян. — Достаточно было выпить пива с коллегами, и становилось совершенно понятно, чем живут эти люди. Со студентами оказалось сложнее — это первое постсоветское поколение, выросшее в совершенно новых условиях».

Первая черновая идея — «Мир открыт тебе». Рабочий сценарий чем-то напоминал имиджевые ролики «Мегафона»: «Дел закончил Гарвард, на втором курсе стал миллионером. Брэнсон ничего не закончил, но создал компанию с оборотом 2 млрд. Олег Тиньков на третьем курсе горного института занимался фарцовкой, сегодня оборот компании 50 млн. А у тебя есть цель?» По мнению директора по маркетингу «Тинькофф», идея, конечно, требовала серьезной доработки, но выображенное направлениеказалось правильным.

Однако чувствуя, что не совсем «догоняет» молодежь, компания «Тинькофф» впервые в своей истории решила обратиться к рекламному агентству. Выбор пал на IQ marketing — имидж у подрядчика вполне «креативный», да и Савмел Аветисян был в хороших отношениях с гендиректором агентства **Натальей**



ЕВГЕНИЙ ГУДИН

Директор по маркетингу компании «Тинькофф» Савмел Аветисян считает, что студенты непостоянны в любви, но надеется на их постоянство в выборе пива «Т»



История компании «Тинькофф» началась в 1998 году, когда предприниматель Олег Тиньков открыл первый пивной ресторан «Тинькофф». Через пять лет ресторанов было уже четыре (сегодня их девять). Весной 2003 года «Тинькофф» закончил строительство завода и начал федеральную рекламную кампанию «Он такой один» в поддержку пивного бренда «Тинькофф», который позиционировался в самой высокой ценовой категории, где конкурировал в основном с импортными марками. В 2004 году оборот компании составил \$53 млн. Убытки, которые за этот год составили \$14,09 млн, в «Тинькофф» связывают с затратами на строительство второго завода, введенного в эксплуатацию в апреле этого года.

**Степанюк.** Кроме того, ровно год назад агентство запускало в России дезодорант Axe, также рассчитанный на молодежную аудиторию. Поэтому аудитория «Т» агентству была хорошо знакома, даже исследования не понадобились. «Мы точно знали, на какого конька сесть, — поясняет Наталья Степанюк. — Молодежь волнует общение с противоположным полом». Идея IQ marketing была до безобразия банальна — закрепить за новым брэндом «территорию флирта и знакомства».

27 марта совет директоров должен был выбрать одну из этих концепций — до запуска марки оставалось чуть больше месяца. В результате решили все-таки не идти по стопам «Мегафона», а призвать студентов переходить в общение с противоположным полом на «Т».

## Двое праздношатающихся

В свободное от работы время Аветисян читает на соцфаке МГУ курс под названием «Философские аспекты брэндинга». Своих студентов директор по маркетингу «Тинькофф» делит на три группы — «настроенные на карьеру», «ушиблиенные наукой» и «праздношатающиеся». Праздношатающиеся, то есть просто получающие диплом и косящих от армии, большинство — около 70%. Идея Аветисяна апеллировала к карьеристам, идея агентства — к праздношатающимся. «Выбирали не лучшую идею, а более массовую», — поясняет Аветисян.

А в массовости с идеей знакомств мало что может соперничать. «Знакомство — sacramentalnyy moment, который вспоминают всю жизнь, — говорит Наталья Степанюк. — Нет людей, которых это не цепляет. Дети спрашивают родителей, как они познакомились. Парень спрашивает приятеля, где тот встретил свою подружку».

## Идея была до безобразия банальна — закрепить за новым брэндом «территорию флирта и знакомства»

При этом идея знакомства позволила не только открыть новую нишу, но и изобрести иную ситуацию потребления. Прежде производители предлагали пиво либо для мужских компаний, либо для одиноких, предпочитающих созерцать вселенную из окон пентхаузов. «Т» — пиво для двоих.

Территория знакомства столь облазнительна, что странно, почему до сих пор никто не обратил на нее внимания. «Может быть, других останавливало то, что в этой теме нужно идти прямой походкой и быть совершенно откровенным, — предполагает Степанюк. — Не у всех хватает на это смелости. Кто-то лишь заикается про личные отношения, а надо быть предельно искренним».

### Запредельная искренность

Самвел Аветисян — человек предельно искренний. Он считает, что главное в брэндинге «Т» — уловить «шум времени» и сделать «поколенческое» пиво, показав, чем живут двадцатилетние. Двадцатилетняя героиня рекламного ролика «Т» живет мимолетными знакомствами с молодыми людьми. Она сама подходит и предлагает им «перейти на „Т“». После этого, чтобы принять с ней душ, достаточно подарить девушке медвежонка. Игрушечными мишками забит весь ее шкаф.

Социальный и ментальный опыт двадцатилетних сегодня гораздо больше, чем опыт наших дедов, который ограничивался ленивой жестью или блудливой соседкой, — поясняет неожиданный поворот темы знакомств Самвел Аветисян. — Мир стал одноразовым, и надо относиться к этому очень легко.

— То есть вы за одноразовую любовь?

— Ну вот, каждый декодирует в меру своего культурно-



\* Марки пива, продающиеся на российском рынке по цене 30 руб. и более за 0,5 л. Доли в сегменте определены в стоимостном выражении.

го опыта. Мы просто говорим, что знакомства самоценны. Не надо делать трагедии, если ваше знакомство оказалось мимолетным. Ну да, наша героиня собирает мишечки. Она коллекционирует впечатления. Это просто знак времени.

Упреки в зыбкости морального фундамента таких обращений к молодежи Самвел Аветисян не принимает: «Мораль вечно опаздывает, она консервирует отношения, которые уже устарели. Поэтому мораль — понятие относительное».

К несчастью, обойтись проверенными приемами и выпустить скандалный телеролик про знакомства в новых законодательных условиях не получилось. Депутаты запретили использовать в рекламе образы людей, а значит, и отдельные части их тел, которыми изобиловали прежние рекламные творения команды Тинькова.

Сам хозяин компании оплачивает времена, когда пивную рекламу можно было крутить круглосуточно и показывать в ней людей и зверей. «После принятия новых законов реклама на телевидении в лучшем случае работает на 30%», — со-крушаются Олег Тиньков. — Теперь вместо всех этих так называемых креативов проще

поставить бутылку и показывать ее 30 секунд — эффект и то будет больше». Поэтому при запуске брэнда «Т» решено было поддержать рекламные ролики мощной интерактивной коммуникацией.

### Трехмерное пиво

На интернет при запуске «Т» потрачено 8,5% бюджета. При этом на наружную рекламу ушло 34%, а на телевидение беспрецедентно мало — всего 39% (остальной бюджет достался прессе, рекламе на транспорте и SMS).

К интерактивному маркетингу подталкивал характер целевой аудитории, которая явно отдает предпочтение компьютеру перед телевизором. «Наше телевидение стремительно опошляется, превращаясь в кривое зеркало общества, и эта петросяновщина студентам неинтересна», — поясняет тенденцию Самвел Аветисян. Хотя, конечно, «есть все-таки отдельные каналы и передачи». По мнению автора спецкурса «Философские аспекты брэндинга», приятное исключение из общей пошлости — канал ТНТ и передача «Дом-2», где пиво «Т» выступает спонсором.

«Спросите студента, какой единственный предмет он взял бы с собой на необитаемый остров, он наверняка выберет либо компьютер с интернетом, либо сотовый телефон», — добавляет Наталья Степанюк.

Гвоздем интерактивной программы стал дорогой и красочный сайт [regeudemnat.ru](http://regeudemnat.ru) — виртуальный бар «Т». Компания одной из первых в России попыталась создать активное сообщество своих потребителей, предложив им удобную и современную площадку для общения. Главные коммуникационные наживки — служба знакомств, тексты про взаимоотношения полов, форум и первый в рунете трехмерный



«Мы запустились с промоакцией, что по учебникам Котлера — ужас и кошмарное нарушение канонов. Но при работе с новым поколением старые правила не действуют»

чат, где каждый участник создает облик своего виртуального персонажа и может гулять по онлайн-бару, общаясь с другими посетителями.

Авторы считают свой веб-проект беспрецедентно успешным. С 17 по 31 мая на сайте зарегистрировалось больше 60 тыс. человек, из которых 10 тыс. стали активными посетителями. Единовременно на сайте находится около 500 человек. Уже состоялось несколько виртуальных драк и одна виртуальная свадьба (впрочем, не исключено, что все виртуальные мероприятия, включая драки, создает само агентство).

Правда, красивый сайт слишком «тяжел» для массовых пользователей. Журналист СФ не насладился всеми прелестями сервиса, поскольку по домашнему dial-up просто не смог загрузить ни одной страницы, а в офисе обращаясь к сайту запретили сетевые настройки.

Чтобы сделать интерактивную коммуникацию более доступной, «Тинькофф» организовала массовую SMS-лотерею. «Мы запустились с промоакцией, что по учебникам Котлера ужас и кошмарное нарушение всех возможных канонов, в соответствии с которыми к подобным инструментам надо прибегать только на этапе укрепления лояльности, — говорит Наталья Степанюк. — Но при работе с новым поколением старые правила не действуют».

Каждый покупатель нового пива «Т» может послать по SMS номер с крышкой и стать участником розыгрыша (сообщения отправили уже больше 20 тыс. покупателей). Среди призов — полет вдвоем на воздушном шаре и кабриолет Peugeot для двоих, а также игрушечные мишки и трусы в ромашку — объекты из рекламных роликов, которые «Тинькофф» хочет превратить в фетиши студенчества.

## Знакомства для профессионалов

В планах компании — всячески закреплять за «Т» территорию знакомств: развивать онлайн-сообщество и интегрировать различные интерактивные медиа. Уже в ближайшее время собиратели крышек получат доступ к закрытым сервисам сайта (очевидно, это будут онлайн-игры). А виртуальный бар получит реальное воплощение — к 2007 году «Тинькофф» планирует создать сеть из ста баров «Т», где познакомившиеся в онлайне смогут назначать реальные встречи.

Главная опасность, которая грозит компании после выхода «Т», — каннибализация брендов. Формально аудитории двух марок четко разведены не только по цене (26–28 руб. за 0,33 л «Тинькофф» против 24 руб. за поллитровую «Т»), но и по аудитории. Пиво «Т» — для студентов, «Тинькофф» — для «молодых профессионалов». Проблема в том, что «молодые профессионалы» Тинькова зачастую те же студенты, подрабатывающие младшими менеджерами по продажам. Именно они настолько озабочены проблемой самопрезентации, что готовы покупать российское «крутое» пиво по цене качественного импортного.

Получив новую пивную игрушку от Тинькова, студенты могут быстро забыть про свои черно-белые сны. Ведь генетическая связь «Т» и «Тинькофф» прослеживается и в названии, и в присутствии в рекламных роликах одной из песен Ильи Лагутенко, а студенческая молва может быстро разнести весть о новой марке на букву «т», прикольной и недорогой. Возможность пересечения аудиторий признает и Савел Аветисян, правда, не видя в этом никакой трагедии: «Есть ведь разные ситуации в жизни. Сегодня я молодой профессионал, а завтра мне с девушкой захочется познакомиться». СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕР 1



Юрий ДУБОВИЦКИЙ,  
президент концерна  
«Белый ветер»

## «Тренд „омоложения“ продукции популярен и пока эффективен»

— Сегодня все заметнее маркетологи различных компаний, работающих на высококонкурентных рынках, сосредоточены на продвижении продуктов, позиционирующихся в узком сегменте для ограниченного круга потребителей. И в этом плане отрасль пивоварения является случаем не уникальным, но показательным (последние примеры — Redd's, Tuborg Green и т. д.). Тренд «омоложения» продукции, продвижения среди молодых, перспективных и амбициозных людей, — действительно популярен и пока эффективен. Молодежь — аудитория, наиболее информационно открытая и остро реагирующая на все новое, модное, выделяющее из толпы. Многие производители в рамках широкомасштабных маркетинговых акций, связанных с выводом новых брендов, нацелены именно на эту аудиторию — в возрасте «от 16 и старше», интересы которой сосредоточены на вечных и актуальных темах любви, дружбы, общения, моды и т. п. Эту тенденцию мы наблюдаем и на нашем рынке цифровой техники: яркие, вызывающие модели (будь то телефоны со страшами, ноутбуки дизайна Ferrari или другие экзотичные вещи) скорее предпочитают молодые люди, стремящиеся быть стильными, первыми и непохожими. Однако выбирая такую стратегию, не каждой компании удается четко выделить себя среди конкурентов, не повторяться и таким образом занять более или менее свободную нишу на рынке. В этом плане новый проект компании «Тинькофф» претендует на то, чтобы стать популярным если и не среди целевой аудитории, то среди специалистов в области интегрированных маркетинговых коммуникаций точно: он вызовет массу дискуссий и прений. Тинькову удалось найти «территорию»: территорию знакомств, которая пока еще не занята конкурентами. Активное использование в качестве основных каналов коммуникации интернет- и особенно SMS-услуг в самом начале продвижения также пока не типично для этого рынка. А если действительно в рамках маркетинговой акции будут созданы все необходимые для знакомств условия и инфраструктура (так называемые виртуальные и реальные бары «Т»), есть шанс, что все жаждущие общения с противоположным полом и ранее безуспешно пытавшиеся покончить с одиночеством, поспешат выразить Олегу Тинькову благодарность. И здесь уже кампания приобретет не столько рыночный, сколько социальный характер. Главное в этом деле — не разочаровать потребителя и оправдать его надежды.

# дневник наблюдений компаний



АЛЕКСАНДР БАСАЛЕВ

## «Вымпелком» отбился

Еще недавно налоговые претензии к «Вымпелку» воспринимались как второе «дело ЮКОСа». Но на днях оператору все же удалось одержать победу в споре с фискальными органами.

В конце мая Московский арбитражный суд, в котором компания пыталась обжаловать действия налоговых органов, принял сторону «Вымпелкома». Если налогики не станут оспаривать этот вердикт, им придется вернуть оператору почти \$17 млн. Напомним, что в ноябре 2004 года чиновники ФНС решили, что государство недополучило с «Вымпелкома» за несколько предыдущих лет налогов на сумму \$157 млн. Для рынка мобильной связи эта сумма была беспрецедентной, и акции компании практически мгновенно подешевели на треть. Впрочем, после того как в разбирательство вмешался акционер оператора — норвежский Telenor, чиновники согласились уменьшить аппетиты в несколько раз. Таким образом, «Вымпелку» осталось заплатить около \$17 млн за 2001–2002 годы. По словам пресс-секретаря компании Михаила Умарова, после этого переломного момента дело «Вымпелкома» перешло в техническое русло. Менеджмент компании политкорректно заявил, что готов выплатить всю сумму, а потом начал постепенно «отбивать» ее через суд. В итоге в начале года «Вымпелку» удалось разделаться с налоговыми долгами за 2001 год, а теперь и с остальными претензиями ФНС.

Кстати, теперь на аналогичный исход дела рассчитывают и в компании МТС, которая, по утверждениям ФНС, недоплатила около \$13 млн и тоже судится по этому поводу с фискалами. Как отмечают эксперты, МТС может помочь не только исход дела «Вымпелкома», но и общая благоприятная конъюнктура на российском рынке связи. Об этом, по их мнению, свидетельствует целый ряд событий, в частности, проекты по уменьшению налогов для ИТ-компаний, активизация событий вокруг приватизации «Связьинвеста» и демонополизации «Ростелекома».

## Австралия скапает российский калий

Вслед за покупкой лидера российского рынка калийных удобрений компании «Уралкалий», австралийская корпорация BHP Billiton может приобрести и другого крупного российского производителя калия — «Сильвинит».

Как стало известно газете «Бизнес», 50% плюс одна акция ведущего российского производителя калийных удобрений «Уралкалий» до конца года могут быть куплены второй в мире горнодобывающей компанией BHP Billiton. По оценкам экспертов, сумма сделки может составить \$1,4 млрд. Как предполагают источники, контролирующий около 13% мирового производства калийных удобрений «Уралкалий» уже получил предложение продать австралийцам контрольный пакет. При этом эксперты не исключают, что эта сделка может быть санкционирована властями. В случае ее успешного завершения следующим шагом BHP Billiton, похоже, будет попытка приобрести второго в России производителя калийных удобрений — «Сильвинит», ранее входивший в состав «Уралкалия». Эксперт ИК «Проспект» Дмитрий Мангилев объясняет вновь возникший интерес BHP Billiton, заявившей было в феврале об уходе с российского рынка, тем, что в отличие от истощающихся мировых залежей российские месторождения калийных солей

### BHP BILLITON LTD

(на 30 июня 2004)

ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (AUD МЛРД) 6,342

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (AUD МЛРД) 4,940

КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 1.06.05 (AUD МЛРД) 59,760

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ASX (AUD)



Источник: Reuters

считываются перспективными. «Уралкалий» и «Сильвинит» используют ресурсы Верхненевьянского месторождения, которое будет выработано не скоро, — говорит он. В свою очередь российским властям выгодно присутствие BHP Billiton в России хотя бы потому, что это первая иностранная компания такого масштаба, проявившая интерес к обогащавшему отечественному химпрому. Впрочем, в последнее время и сам «Уралкалий» занимается переоборудованием производственной базы и расширением логистической инфраструктуры, что не только повысит его привлекательность для инвесторов, но и потребует только в 2005 году затрат в размере \$210 млн.

## Подмосковный конкурент «Ростелекома»

Россвязьнадзор принял решение выдать первую в России альтернативную лицензию на дальнюю связь. Многолетнюю монополию «Ростелекома» нарушила малоизвестная подмосковная компания «Центринфоком».

Среди подавших в Мининформсвязи заявку на получение лицензии по оказанию услуг дальней связи были такие гиганты отрасли, как Golden Telecom, MTT и «Транстелеком». И выбор регулятора в пользу «Центринфокома» сильно озадачил участников рынка. «Центринфоком» был создан всего два месяца назад. Его учредителями стали пять подмосковных операторов, владеющих инфраструктурой только в Подмосковье, а уставный фонд компании — всего 4 млн руб. Впрочем, в Golden Telecom удачу «Центринфокома» объяснили тем, что к крупным компаниям, подавшим заявку первыми, у Мининформсвязи появились технические вопросы по документам.

«Центринфоком» подал заявку одним из последних и учел ошибки предшественников.

# дневник наблюдений

«ВЫМПЕЛКОМУ» УДАЛОСЬ ОСПОРТИТЬ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ПРЕТЕНЗИЙ НАЛОГОВИКОВ ЧИКОМ ВНР BILLITON | ПЕРВАЯ АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ НА УСЛУГИ ДАЛЬНЕЙ СВЯЗИ ДОСТАЛАСЬ МАЛОИЗВЕСТНОМУ «ЦЕНТРИНФОКОМУ» | НА АВТОВАЗЕ НАЧИНАЕТСЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА | AGFA-PHOTO GMBH ПОГУБИЛ ПРОГРЕСС В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ | RAMBLER MEDIA НАМЕРЕНА ВЫРУЧИТЬ НА IPO В ЛОНДОНЕ \$50 МЛН | В РОССИИ В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ ПОЯВЯТСЯ 60 МАГАЗИНОВ НЕМЕЦКОЙ СЕТИ OBI | НА МЕСТЕ «ИНТУРИСТА» БУДЕТ ПОСТРОЕН ПЕРВЫЙ ОТЕЛЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ RITZ-CARLTON | ФРАНЦУЗСКАЯ GROUPE CASTEL ОБЗАВЕЛСЯ СОБСТВЕННЫМ ЗАВОДОМ В КЛИНУ



## «РОСТЕЛЕКОМ»

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	<b>29,928</b>
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	<b>10,693</b>
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	<b>7,907</b>
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 1.06.05 (\$ МЛРД)	<b>1,895</b>

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)



Для оказания услуг дальней связи компания намерена за год обеспечить свое присутствие в 88 регионах страны, затратив на это около \$50 млн. При этом, по словам генерального директора Владимира Зайцева, компания будет арендовать оборудование и сети местных телефонистов — членов Ассоциации операторов телефонной связи. Кстати, Владимир Зайцев одновременно является и руководителем этой организации, так что договориться об аренде, видимо, будет несложно. В ближайшее время помимо «Центринфокома» создавать общероссийскую сеть, используя инфраструктуру местных операторов, собирается еще ряд компаний — например, «Корпорация ОСС» и «Зебра телеком».

## АвтоВАЗ вырывает из кризиса

Дела у АвтоВАЗа в последнее время идут совсем неважно. Пытаясь их как-то поправить, завод намерен сократить издержки и персонал, а заодно заморозить разработку новых моделей и совместный проект с General Motors.

О таком решении объявил на собрании акционеров компании председатель совета директоров АвтоВАЗа Владимир Кадаников. Дело в том, что по итогам первых четырех месяцев этого года падение продаж автомобилей Lada составило 15,9%, и на складах скопилось почти 62 тыс. автомобилей.

концепция



ИТАРТАСС

В связи с этим АвтоВАЗ будет переведен на пятидневный режим работы, с последующим сокращением 3,4% работников, что составляет 4 тыс. человек. Как отметил замдиректора по связям с общественностью АвтоВАЗ Александр Греков, процесс сокращения на заводе постараются провести максимально безболезненно: часть сотрудников отправят на пенсию по возрасту, а часть будет переброшена на постоянно растущее производство модели Kalina.

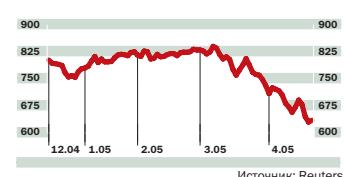
Кроме того, руководству завода пришлось принять решение о замораживании некоторых проектов. По словам Каданикова, пока АвтоВАЗ займется совершенствованием уже существующих моделей Lada Kalina, Lada Priora и Lada Samara, а о разработках и тем более начале выпуска принципиально нового семейства автомобилей не будет и речи раньше 2009 года. К тому же из-за постоянно

## АВТОВАЗ

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	<b>130,772</b>
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	<b>2,566</b>
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	<b>2,951</b>
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 1.06.05 (МЛРД РУБ.)	<b>20,444</b>

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (РУБ.)



## БАНКРОТСТВО

С 1964 года Agfa-Photo была подразделением корпорации Agfa-Gevaert-Gruppe, образованной из немецкой Agfa и бельгийской Gevaert Photo-Producten. В ноябре 2004 года корпорация предусмотрительно избавилась от своего племянного подразделения, показавшего плохие результаты, — группа частных инвесторов согласилась выкупить его за 175,5 млн евро. Однако новое руководство Agfa-Photo GmbH не смогло вывести компанию из кризиса и теперь 2,4 тыс. сотрудникам компании, 1800 из которых работает в Германии, грозит увольнение. При этом у компании нет средств даже на то, чтобы выплатить им майскую зарплату. Впрочем, история с банкротством Agfa-Photo GmbH далеко не первая на этом рынке.

**АНХ**  
при Правительстве РФ

**ФАКУЛЬТЕТ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Высшее экономическое образование для руководителей**

**Специальность:**  
национальная экономика

**Специализации:**  
корпоративный менеджмент  
экономика и право  
региональная экономика

**Квалификация:**  
экономист

Тел/факс 937-07-44  
www.fne.ane.ru,  
e-mail: info@fne.ane.ru  
Начало набора  
с 1 июня 2005 г.  
119571 Москва,  
пр-т Вернадского, 82

c41

## Agfa осталась за кадром

Прогресс в области цифровых технологий не оставляет шансов для выживания производителям фотопленки. Не удалось избежать банкротства и знаменитой компании Agfa-Photo GmbH.



Она лишний раз подтвердила, что в эпоху цифровых технологий крупный производитель фотопленки просто не может быть прибыльным. Так, в январе прошлого года компания Eastman Kodak решила сократить 15 тыс. рабочих мест на своих заводах по производству пленки. А в августе 2004-го объявила о банкротстве одна из старейших на рынке компаний Ilford Imaging. Основанное еще в 1879 году предприятие было выставлено на продажу, а подразделение компании, выпускающее черно-белую пленку, оказалось почти полностью парализовано снижением спроса на свою продукцию. «Черно-белому» подразделению Ilford Imaging некогда принадлежало 60% мирового рынка черно-бе-

Цифровые технологии довели до банкротства еще одного производителя фотопленки — компанию Agfa

Группа Rambler Media уже в июне намерена разместить свои акции на Лондонской бирже.

## Rambler Media объявила о грядущем выходе на IPO еще в прошлом году, планируя получить за 30% акций \$50 млн, но постоянно откладывала эту дату.

По мнению экспертов, акционеры угадали с конъюнктурой: недавние успешные IPO российских компаний «Лебедянский» и «Пятерочка» сыграют на руку и Rambler.

лой пленки, но ежегодный 11-процентный спад продаж подкосил и ее. Быстро сворачивают бизнес на пленочном рынке и производители фототехники. Та же Kodak прекратила продажи моделей пленочных камер в США, Канаде и Западной Европе. Давно отказались от проектов по производству новых видов

пленочных аппаратов Nikon и Konica Minolta.

### Rambler в поисках инвесторов

Как сообщил «Интерфакс», группа Rambler Media уже в июне намерена разместить свои акции на Лондонской бирже. Rambler постоянно переносила дату IPO, но, очевидно, сейчас конъюнктура рынка показалась ей достаточно благоприятной.

**ТРЕНД** Rambler Media объявила о грядущем выходе на IPO еще в прошлом году. Новую дату размещения акций Rambler на бирже в самой компании не комментируют. При этом ее представители отмечают, что группа стремится выбрать наиболее выгодное время. По мнению же экспертов, в любом случае акционеры компании не ошибутся: недавние успешные IPO российских ком-

паний, в частности «Лебедянского» и «Пятерочки», сыграют на руку и Rambler. Довольно привлекательной будет для инвесторов и динамика роста российского рынка интернет-рекламы. По данным АКАР, в прошлом году объем рекламы в интернете с 2003 года увеличился на 67%, достигнув \$30 млн.

Кроме того, у потенциальных инвесторов уже есть пример первой российской высокотехнологичной компании, вышедшей на IPO. Холдинг РБК, разместившийся на РТС в 2002 году, смог продать 16% своих акций за \$13,28 млн. Rambler оценивает свои акции более чем в два раза дороже. Объявляя о выходе на IPO в прошлом году, компания планировала получить за 30% акций \$50 млн. Впрочем, сегодня у Rambler имеется больше ресурсов, чем у РБК на момент его размещения. В частности, РБК только планировалпустить вырученные от IPO средства на создание телеканала, а у Rambler свой канал уже есть. Кроме него, в холдинг входит информационное интернет-агентство Lenta.ru, компания мобильных сервисов SMXCOM, агентство интерактивной рекламы Index20, телекоммуникационная компания «Rambler телеком» и собственное интернет-холдинг Rambler, с которого и начиналась группа Rambler Media. Все это принадлежит инвестбанку FMCG, который в 2003 году выкупил акции компании, образованной группой интеллектуалов из Пущино, придумавших поисковую систему Rambler в 1996 году.

### Российская экспансия OBI

Немецкая сеть OBI планирует резко расширить свое присутствие на российском рынке и в ближайшие пять лет откроет 60 торговых центров. Это может сильно ударить по бизнесу строительных рынков и магазинов товаров для дома.



DPA/PHOTOS

# дневник наблюдений



## АППЕТИТЫ

Инвестиции в расширение этой сети, работающей в формате DIY («сделай сам»), по словам директора по недвижимости OBI Маркуса Вольфа, составят \$250 млн. Сегодня OBI представлена в России двумя гипермаркетами в Подмосковье. К декабрю планируется открыть первый магазин OBI в Москве, который станет якорным арендатором в строящемся торговом центре «Retail парк». Как полагает аналитик ИК «Финам» Владислав Кочетков, магазин OBI в черте города будет пользоваться особой популярностью у москвичей, которым неудобно делать покупки в загородных торговых центрах, не имея автомобиля. По мнению аналитика, новый магазин потеснит не только рынки, но и магазины товаров для дома, работающие в более высоком ценовом сегменте. Эксперт считает, что с появлением OBI в Южном округе могут закрыться около 30% местных торговых точек. OBI планирует сотрудничать в России также с компанией «Гиперцентр», которая владеет сетью гипермаркетов «Мосмарт». Как сообщил СФ коммерческий директор «Гиперцентра» Андрей Рогачев, переговоры с OBI Real Estate по поводу строительства двух магазинов рядом с гипермаркетами «Мосмарт» на Боровском и Дмитровском шоссе ведутся давно, а инвестиционный контракт на строительство должен быть подписан в ближайшее время. Как добавляет Рогачев, «Гиперцентр» планирует работать с OBI и в регионах.



## РЕШЕНИЕ

Тендер на реконструкцию «Интуриста» еще шесть лет назад выиграла французская Superior Ventures. Она создала девелоперскую структуру Red Square Development и в 2001 году продала ее одному из крупнейших в СНГ девелоперов — Capital Partners Ltd, который и занялся строительством отеля Ritz-Carlton. Инвестиции в этот проект составят \$150 млн, а его финансирование осуществляется казахским Казкоммерцбанком. Президент Ritz-Carlton Саймон Купер заявил СФ, что выход на российский рынок — это важный стратегический шаг, для которого выбраны идеальное время и место. А как добавляет вице-президент консалтинговой компании Jones Lang LaSalle Марина Усенко, Ritz-Carlton работает в сегменте luxury и классифицируется как «пять звезд де люкс», и подобных операторов на отечественном рынке еще не было. Кстати, этим проектом в свое время интересовалась и американская сеть отелей Hilton, но на месте «Интуриста» по условиям проекта планировалось построить именно гостиницу категории luxury, а таковой в портфеле форматов Hilton не оказалось.

## Ritz вместо «Интуриста»

В следующем году сеть гостиниц Ritz-Carlton откроет в Москве свой первый российский отель на месте снесенного «Интуриста». В результате ей удастся опередить основных мировых конкурентов и застолбить за собой пустующую в России нишу гостиниц класса luxury.

## ЗАПУСК

Полтора года назад Castel удалось привлечь \$20 млн от ЕБРР для ведения бизнеса в России и странах Закавказья. Часть этих средств была потрачена на новые виноградники в Азербайджане, а также на строительство завода в Клину. Как сказал менеджер по маркетингу «Кастель Малезан» (входит в Groupe Castel) Станислав Ривес, завод обошелся компании в \$6 млн.

Открытие собственного производства в России весьма выгодно для французов, так как импортировать винные материалы дешевле, чем разлитое вино. Это позволит продавать вино не дороже 90 руб. за 0,7 л в рознице. Качество продукции, по словам Ривеса, не должно снизиться, так как материалы будут поставляться в Россию с европейских виноградников Groupe Castel, а разливаться вино будет на таком же оборудовании, что и во Франции. Сначала на подмосковном заводе будут производиться импортируемые марки Cambras и Jardin du Roy, а позже компания намерена вывести на рынок специально разработанный для России региональный бренд. За первый год компания планирует продать 0,5 млн дал вина.

Аналитики считают проект логичным, так как в последнее время на рынке падает потребление крепкого алкоголя, а продажи вина и пива растут, и многие иностранные пивные компании уже обзавелись собственными мощностями в России. Однако эксперты не спешат обещать успех проекту Castel. По мнению директора по маркетингу Gerrus Group Кирилла Бутко, предпочтения российских потребителей уже четко сформированы: часть покупает только российское вино, часть предпочитает импортное, а вот найти тех, кто станет покупать французское вино, произведенное в России, будет непросто. СФ



*Внимание,  
конкурс!*

# Кино билет на лет 50

**Выиграй  
и ходи в кино  
сколько хочешь\***

Условия конкурса ищи  
в журнале Time Out Москва

**Акция проводится  
с 13 июня по 31 июля**



\* в кинотеатрах сети «Формула кино»

«Дневник свободного человека», публикация по личному времени – Time Out®  
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №7-18624 от 08.10.2004

# лаборатория

## финансы



## персонал

СФ №22, 13.06

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

## менеджмент

СФ №23, 20.06

Десять причин стремительного роста российских компаний из различных отраслей промышленности

## маркетинг

СФ №24, 27.06

Новый стиль жизни всегда рождает новые слова и выражения. Но иногда можно поступить иначе: создав новые слова, сформировать новые стереотипы потребления

## Все цвета риска

### Политические риски можно застраховать

После событий с ЮКОСом российские компании, помимо проблемы освоения нестабильных экономических пространств СНГ, вынуждены иметь дело с опасностью потери бизнеса и в России. Страхование политических рисков может защитить компанию от властного произвола на любом рынке

**c46**

## Нерациональное зерно

### Думай рационально, поступай эмоционально

Классическая теория эффективного рынка дала трещину. Поведение субъектов рынка больше не является рациональным. Люди не умеют оценивать риски и при принятии решений предпочитают руководствоваться эмоциями. Как управлять инвестициями в таком мире, разъясняет теория «поведенческих финансов»

**c52**

## Все цвета риска

У РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЗА РУБЕЖОМ ПРОБЛЕМ ХВАТАЕТ. ОНИ СТАНОВЯТСЯ ЖЕРТВАМИ АДМИНИСТРАТИВНОГО РЕСУРСА, РИСКУЮТ ПОТЕРЬЯ СОБСТВЕННОСТЬ В ОГНЕ «ЦВЕТНЫХ РЕВОЛЮЦИЙ», СТАНОВЯТСЯ ЗАЛОЖНИКАМИ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ИГР. ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ ДАВНО СОЗДАЛИ ИНФРАСТРУКТУРУ, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ ИМ ЗАЩИЩАТЬСЯ ОТ РИСКОВ В СТРАНАХ С НЕПРЕДСКАЗУЕМЫМ ПОЛИТИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ. СЕГОДНЯ ЭТЫЙ ОПЫТ МОЖЕТ ПРИГОДИТЬСЯ И НАШИМ КОМПАНИЯМ, ВСЕ ЧАЩЕ УСТРЕМЛЯЮЩИМСЯ ЗА ПРЕДЕЛЫ РОДИНЫ. ВОТ ТОЛЬКО ОСВАИВАЮТ ОНИ ЕГО ОЧЕНЬ НЕОХОТНО. **Текст: Артем Пащук**



### Дома не сидится

Об уровне развития любой страны можно судить по характеру ее экономических связей с другими государствами. Сильные экспортируют капиталы и технологии, слабые — сырье и энергию. В случае с Россией все не так уж очевидно. И хотя приоритеты внешней торговли по-прежнему сводятся к снабжению Запада нефтью, газом и электричеством, некоторые российские предприятия уже успели вложить немалые средства в поиск новых рынков сырья и дешевой рабочей силы. В иных случаях компании заинтересованы и в сбыте. Наиболее очевидное решение для россиян — экспансия в относительно менее развитые страны СНГ. Но есть и другие примеры. Скажем, «Русал» приобрел глиноземные заводы в республике Гвинея. АЛРОСА разрабатывает месторождения алмазов в Анголе и Сьерра-Леоне. Импортер фруктов JFC с недавних пор выращивает бананы на собственной плантации в Эквадоре. А ЛУКОЙЛ ждет, пока нормализуется ситуация в Ираке, чтобы «разморозить» нефтяное месторождение, которым компания начала заниматься еще в 1997 году. «Принципиальное решение по Ираку принято давно и не пересматривалось: в этой стране мы работаем, не-

смотря на высокий риск, — говорит пресс-секретарь „ЛУКОЙЛ оверсиз“ **Григорий Волчек**. — Причин для этого хватает: запасы нефти обширны и находятся близко к рынкам сбыта».

Российские предприниматели, осваивающие заграничные рынки, сегодня сталкиваются с теми же проблемами, которые многие десятилетия мучили их американских и европейских коллег, отважившихся на вторжение в «дикие» экономические пространства. Бизнес за рубежом легко может пострадать от перепадов политического климата. Но спрос всегда рождает предложение, и в ответ на потребность западных компаний в управлении политическими рисками были созданы технологии, позволяющие оценивать эти риски и минимизировать их.

### Системный подход

Международный страховой брокер Aon Corporation ежегодно выпускает свой вариант карты мира (см. стр. 50 — 51). Компания, имеющая свыше пятисот отделений практически в каждой стране мира и годовой оборот \$10,2 млрд, использует пять красок, чтобы раскрасить мир во все цвета риска. Документ также уточняет, какие именно опасности угрожают иностранному инвестору. Например, Россия по уровню риска занимает третью (промежуточную) ступень. По мнению авторов карты, потенциальные сложности у иностранных компаний могут быть обусловлены нестабильностью экономики, невозможностью вывода за рубеж прибыли в СКВ, неплатежами со стороны государственных заказчиков. Бизнес в России также может испытать юридические и регуляторные проблемы, подвергнуться прямому политическому вмешательству.

Старший вице-президент Aon **Джон Майнер**, работающий в головном офисе в Чикаго, поясняет: «Западные компании в России подвергаются целому ряду рисков — как политических, так и иных, грозящих значительными убытками. Некоторые из этих рисков можно свести к минимуму, внимательно подходя к выбору партнеров, заранее выясняя их способность выполнить принятые обязательства, а также тщательно оценивая экономическую жизнеспособность предприятий, в которые предполагается вложить деньги. Однако контролировать политические риски практически невозможно». По мнению Джона Майнера, объем прямых иностранных вложений в экономику России и других стран СНГ мог быть значительно больше, если бы не бюрократические препоны и отсутствие четких законов, регулирующих деятельность иностранных инвесторов.

## Прогнозировать неблагоприятные для бизнеса перемены в политике трудно — обычные инструменты анализа здесь не работают



Карта, выпускаемая Aon, задумана как наглядное пособие для руководителей и риск-менеджеров предприятий, выходящих на новые национальные рынки. Одно из направлений специализации брокера — страхование политических рисков. Карта является одновременно и обобщением опыта Aon в этой области, и первичным набором рекомендаций для будущих клиентов. Главный управляющий «Aon рус» **Борис Корчемкин** замечает, что каждый инвестционный проект индивидуален и каждый инвестор имеет свой субъективный взгляд на оценку рисков. Поэтому договоры страхования отличаются друг от друга, хотя базовый набор рисков не так уж велик.

На Западе страхование политических рисков давно стало нормой. В развитых странах правительства заинтересованы в экономической экспансии. Поэтому они оказывают необходимую поддержку предпринимателям, стремящимся облегчить им выход на рынки других стран. В частности, бизнес страхуется на случай финансовых потерь вследствие изменения политической конъюнктуры. Наиболее известная организация, занимающаяся решением подобных вопросов, — американский OPIC (Overseas Private Investment Corporation).

Это государственная структура, которая, по сути, выполняет функции страховой компании. Правда, на весьма специфическом рынке. Прогнозировать неблагоприятные для бизнеса перемены в политике трудно, обычные страховые инструменты (оценка вероятности на основе статистики) здесь не работают. Вместо этого используется анализ тенденций, делаются приблизительные прогнозы. В OPIC признают, что сама по себе идея такого страхования довольно рискованна. Однако для американской экономики принципи-

ально важно, чтобы предприятия активнее вели дела за рубежом, поэтому правительство вынуждено поддерживать их даже ценой риска.

Организации, аналогичные OPIC, существуют в большинстве экономически развитых стран. Помимо государственных структур страхованием политических рисков занимаются и частные компании, хотя их число ограничено. Ключевыми игроками этого рынка Борис Корчемкин считает AIG, Chubb и Lloyds. Частные компании отличаются от государственных более высокими тарифами, зато приобрести у них полис можно быстрее и с меньшим трудом. Что касается методов классификации и оценки риска, то они практически идентичны.

При страховании политических рисков стороны соглашения с особой тщательностью следят за соблюдением конфиденциальности. В этом заинтересованы и клиенты, и (не в меньшей, а возможно, и в большей степени) страховщики. Дело в том, что раскрытие информации о приобретении той или иной компанией полиса автоматически «ухудшает» риск. Во-первых, правительство государства, в котором компания ведет свою деятельность, может таким образом узнать, чего она боится, и каким образом воспользоваться. Во-вторых, если речь идет о работе с государственными заказчиками, последние могут «обидеться» за недоверие, и отношения будут испорчены.

### Поводы для беспокойства

Классифицируя политические риски, страховщики разбивают их на несколько категорий. К первой относятся национализация, конфискация и экспроприация имущества. Вторая разновидность рисков — невозможность экспорта выручки или прибыли из страны. Такое может произойти, если, например, в государ-

стве принимается закон, запрещающий выводить капитал за границу. Другой возможный вариант — запрет на конвертацию валюты. И в том и в другом случае предприятию не запрещают работать, однако иностранный инвестор лишается возможности свободно распоряжаться извлекаемой из проекта прибылью. Сюда же можно добавить и риск девальвации национальной валюты, хотя, по словам Бориса Корчемкина, застраховать его очень трудно. Третья категория риска — отзыв у предприятия лицензии в силу каких-то политических причин. Например, речь может идти о введении ограничений на разработку природных ресурсов иностранными компаниями.

Стоит отметить, что, помимо явных, открытых действий властей, бизнес может столкнуться и с так называемой ползучей дискриминацией (creeping discrimination), когда в отношении отдельного предприятия вводят необъяснимые и не свойственные национальной экономике санкции. Скажем, поднимается плата за аренду земли, повышаются налоги. Заместитель начальника управления торговых кредитов «Ингосстраха» **Михаил Карякин** поясняет, что с точки зрения основ страхования подобные действия также могут являться поводом для требования компенсации. На практике же все зависит от того, как сформулированы положения полиса.

Помимо инвесторов рискуют своими деньгами и экспортно-импортные компании. Застраховаться они могут на случай неплатежа по причине запрета на перевод денег за рубеж или на конвертацию валюты страны-покупателя. При осуществлении поставок государственным заказчикам риск оценивается иначе. «Государственные покупатели стоят особняком от всех остальных, потому что их банкротство не

возможно в принципе, — говорит Михаил Карякин. — В данном случае неплатеж — это чисто политическое событие».

Разные страховщики по-разному определяют набор рисков, относимых к политическим. Например, на рынке нет единого мнения по поводу таких событий, как военные действия, народные волнения и атаки террористов. «Некоторые считают, что это политические риски, — комментирует Борис Корчемкин. — Но они же относятся к имущественным».

### Дорогие риски

Как бы ни было трудно оценить финансовые потери вследствие перемен в политике, страховщикам приходится выражать их в цифрах — назначать клиенту тариф. На практике стоимость годового полиса обычно составляет от 1,5% до 12% от лимита ответственности, который может быть равен объему инвестиций или сумме упущенной прибыли за определенный период. Лимиты устанавливаются по соглашению сторон, варьируясь от \$100 тыс. до \$250 млн. Причем далеко не всегда клиенту удается застраховаться на желаемую сумму.

Размер покрытия может быть ограничен ввиду нехватки финансовых емкостей у страховщика или на всем рынке, ведь большинство принятых рисков перестраховывается (распределяется между несколькими компаниями). По словам Михаила Карякина, имеющиеся сегодня емкости в десятки раз меньше, чем требуется для страхования политических рисков во всем мире.

При оценке риска прежде всего учитывается уровень политической и экономической свободы в стране, в которой клиент открывает дело или с которой он ведет торговлю. Карта Aon — не единственное исследование в этой сфере, подобным анализом занимаются и другие страхов-

«Даже в самых „плохих“ странах бывают такие контракты или проекты, риск по которым куда ниже, чем риск по данному региону в целом»



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

щики. Существует ряд признанных критериев, позволяющих выполнить оценку. Среди важнейших — свобода граждан и бизнеса от чрезмерного контроля государства, конвертируемость валюты и стабильность ее курса, эффективность и справедливость полицейской системы, уровень взяточничества. О состоянии экономики судят по тому, насколько она зависит от помощи извне, по наличию государственного долга, а также по развитию банковской сферы, коммуникаций и транспорта. Имеет значение и множество других факторов: отношение к част-

ной собственности, существование государственных программ поддержки бизнеса, полнота и достоверность экономической статистики и т. д.

Имея представление о рисках, свойственных региону, страховщик начинает детально изучать инвестиционный проект или экспортно-импортный контракт. На первом этапе оценки рассматривается сам клиент и его сфера деятельности. Для андеррайтера (специалиста по оценке риска) имеет значение, например, национальная принадлежность будущего инвестора. Считается, что американские компании в большей степе-

ни подвержены риску, чем все остальные. Особенно это относится к подрядчикам Пентагона. Известно, что крупные корпорации, имеющие «гражданское» производство (такие как Boeing или Lockheed Martin), выполняют также заказы правительства и министерства обороны США. Примеры других «рискованных» отраслей — добывача полезных ископаемых (в большинстве стран к природным ресурсам относятся как к национальному достоянию), производство табачных изделий и алкоголя.

Второй этап оценки — макроанализ. Изучаются взаимоотношения сторон и возможные сценарии их развития. Известно, что в отдельных странах некоторые брэнды могут вызывать негативную реакцию. И наоборот, компании могут иметь поддержку в «верхах». Михаил Карякин замечает: «Даже в самых „плохих“ странах бывают такие контракты или проекты, риск по которым куда ниже, чем риск по данному региону в целом. Сделка может иметь приоритетное значение для страны. Иногда правительство бывает искренне заинтересовано в долгосрочном сотрудничестве с конкретным поставщиком».

### Перспектива пугает

Западные предприятия, ведущие бизнес в России, наиболее часто страхуют политические риски, связанные с возможностью национализации и экспроприации их имущества. Эту практику нельзя называть новой. Ввели ее крупные международные корпорации, начавшие осваивать российский рынок в начале 1990-х годов. Тогда они взяли за правило страховаться на случай перемен в политике и не перестают делать это до сих пор. А импортеры по-прежнему опасаются неплатежей со стороны государственных покупателей. Как уже отмечалось,

информация о приобретенных полисах обычно держится в строгом секрете, чтобы не дразнить иностранных партнеров компаний или правительство. Однако о некоторых случаях известно. Менеджер ОПИС по инвестиционным услугам в России и СНГ **Мишель Смит** в качестве примера приводит телекомпанию «МТВ Россия», политические риски которой застрахованы на \$50 млн. Пользуются услугами страховщиков и небольшие компании. Скажем, работающая в Санкт-Петербурге «Международная корпорация научных продуктов» оценила свои риски в \$777 тыс. У одно-го лишь ОПИС в России насчитывается около 75 клиентов. Если добавить предприятия, приобретающие полисы других (в том числе частных) страховщиков, то их общее количество достигнет не- скольких сотен. Высокий спрос на страхование российских политических рисков продолжает расти. Одна из причин в том, что все чаще в Россию импортируют не готовые товары, а оборудование для их производства. При этом зарубежные поставщики вынуждены предоставлять рассрочки платежа на три- пять лет. Когда речь идет о полугодовой отсрочке, беспо- койства не возникает. А вот уже трехлетняя перспектива иностранцев пугает, посколь- ку в стабильность политичес- кого курса на такой срок верят немногие.

Другая причина роста спроса — события вокруг ЮКОСа, которые не добавили инвесторам оптимизма. Один из экспертов, пожелавший остаться неназванным, пред-лагает, что риски ЮКОСа, в том числе политические, были застрахованы американскими и европейскими компа-ниями. Вероятно, что в ближайшие годы этим страховщикам придется уре-гулировать ряд претензий. Ес-ли подобное произойдет, то за

## Развитию российского рынка страхования политических рисков мешает менталитет предпринимателей — они уже привыкли работать в среде со своеобразными обычаями



убытками, которые они понесут, последует повышение тарифных ставок во всем мире, ведь компаниям нужно будет покрыть свои потери. Кроме того, на несколько лет может сократиться финансовая емкость глобального рынка страхования политических рисков.

Случай ЮКОСа может рассматриваться как пример «ползучей» национализации. Возникает вопрос: смогут ли инвесторы получить компенсацию? Михаил Калякин поясняет, что в процессе урегулирования претензии клиент должен предоставить документы, доказывающие, что с ним обошлись несправедливо. В сложных или спорных случаях таким доказательством может стать решение международного арбитражного суда о признании прав клиента нарушенными. Решение суда необходимо еще и для того, чтобы страховщик имел возможность предъявить регрессное требование обидчику. Ведь государственные долги не списываются, не исчезают при смене власти. Для примера можно вспомнить, как в 1960 году на Кубе Фиделем Кастро было национализировано имущество американских корпораций. Эти компании и их страховщики до сих пор не отказались от своих прав. Сейчас не подходящий момент, чтобы выставлять требования, но, возможно, время для этого придет лет через десять.

### Уроки для бизнеса

На всем постсоветском пространстве, по мнению аналитиков Aon, безопасно инвестировать лишь в Эстонию, Литву и Латвию. Страны со средним уровнем риска — Россия и Казахстан. Узбекистан оказался на четвертой ступеньке, а все остальные государства, включая Украину и Белоруссию, — на пятой (самый высокий риск). Опыт некоторых российских компаний, пытав-

шихся осваивать рынки со-пределных стран, подтверждает обоснованность этих оценок. В марте 2001 года глава пивоваренной компании «Балтика» Таймураз Боллоев договорился с президентом Белоруссии Александром Лукашенко о реконструкции пивзавода «Криница». К декабрю 2001 года «Балтика» успела вложить в проект \$10,5 млн. Планировалось, что к 2003 году объем инвестиций достигнет \$50 млн, но этого не произошло. Финансирование было остановлено, когда выяснилось, что вместо контрольного пакета «Криницы», обещанного Александром Лукашенко, «Балтике» должно было достаться лишь 30% акций. Инвестору пришлось обратиться в международный коммерческий арбитраж, и после длительных мытарств белорусское правительство было вынуждено выделить средства из госбюджета для погашения долга.

А в прошлом году «Балтика» понесла убытки на сумму около \$850 тыс. в Грузии, из-за чего была вынуждена отказаться от планов по инвестированию \$2 млн в расширение экспорта. Компания «Мекма» (дистрибутор «Балтики» в Грузии) подверглась атаке со стороны грузинского МВД: склады были обысканы и опечатаны, документы конфискованы, продукция арестована. В итоге «Балтика» лишилась возможности не только продавать пиво в Грузии, но и ввозить его в Армению. Причина конфликта — политическая. По всей вероятности, грузинское правительство раздражали контакты Таймураза Боллоева с президентом непризнанной республики Южная Осетия Эдуардом Кохойты.

Есть и другие примеры. Российский сотовый оператор МТС столкнулся с проблемами на Украине. В 2003 году компания даже решила предупредить иностранных инвес-

торов о специфических рисках украинского рынка мобильной связи. Сделка по приобретению местной компании UMC несколько раз оспаривалась. В МТС пытались обосновать это политическими причинами. Конкурирующий оператор «Киевстар» якобы пользовался преференциями, поскольку в состав его руководства и акционеров входили родственники тогдашнего украинского президента Леонида Кучмы. Проблемы были и в Грузии: по политическим причинам дважды срывалась попытка приобрести оператора Magticom.

Логично предположить, что подобные события должны были подтолкнуть к развитию российский рынок страхования политических рисков. И он действительно начинает постепенно формироваться, хотя пока его состояния нельзя определить иначе как зачаточное.

Одна из проблем в том, что получить лицензию на страхование политических рисков в России пока невозможно. Однако «Ингосстрах» уже около восьми лет занимается подобной деятельностью в рамках страхования экспортных кредитов, а в прошлом году соответствующую лицензию получил РОСНО.

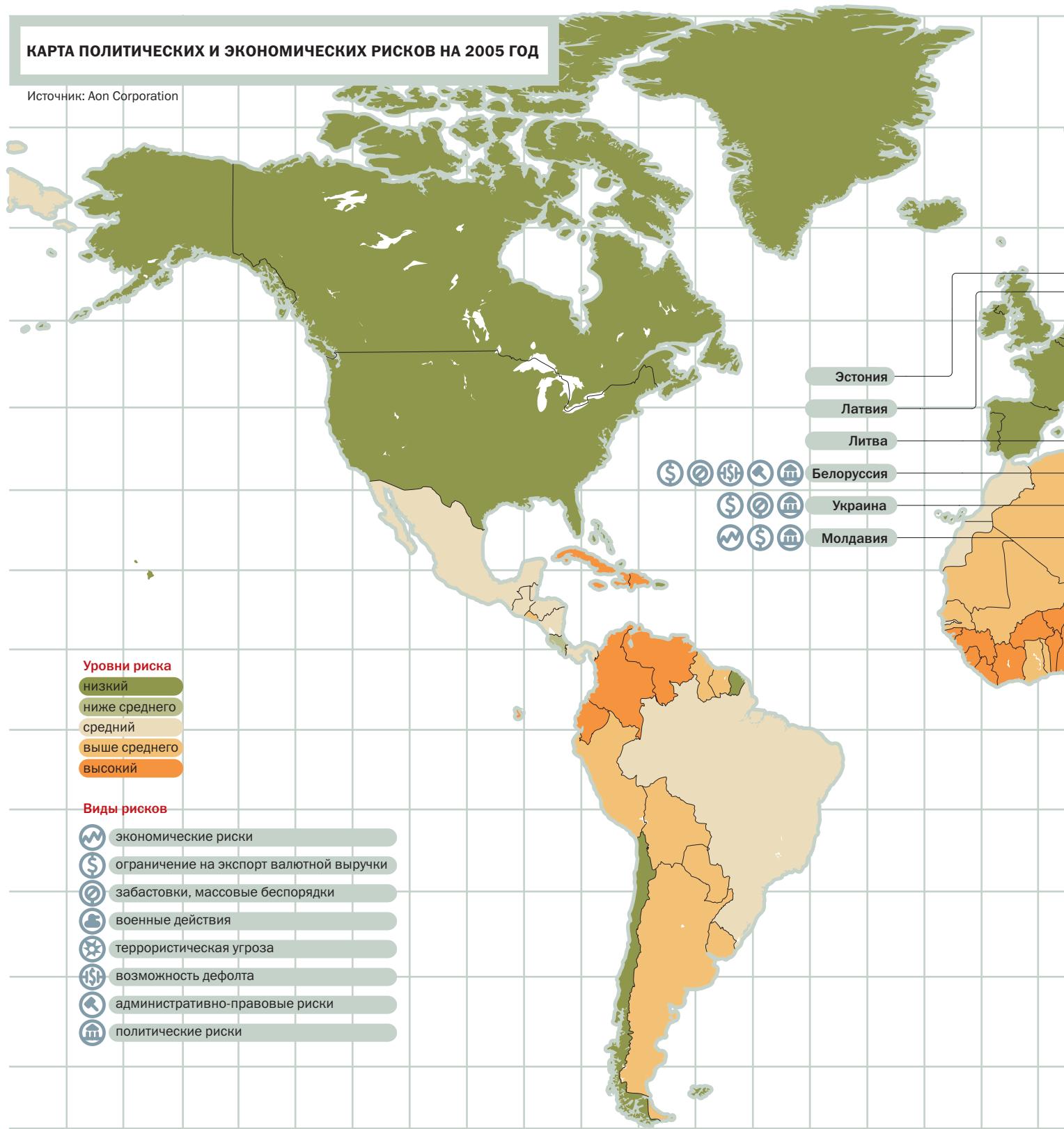
«Мы ориентируемся на экспортёров, потому что с их стороны есть сформировавшийся спрос», — говорит Михаил Калякин. Стоит заметить, что продукт, предлагаемый «Ингосстрахом», — не собственная разработка компании. Предоставление этой услуги стало возможным благодаря партнерству с французским страховщиком Unistrat Assurances, который дает необходимые технологии и перестраховочные емкости. У РОСНО тоже есть западный партнер — Euler Hermes. «Российские страховщики могут позволить себе заниматься политическими рисками только при поддерж-

ке солидного перестраховщика, — подчеркивает главный специалист Центра страхования финансовых институтов РОСНО Сергей Ботороев. — Да и спрос на страхование экспортных кредитов, в том числе и от политических рисков, сегодня относительно невысок. Наши экспортёры недостаточно осведомлены об альтернативных инструментах защиты рисков».

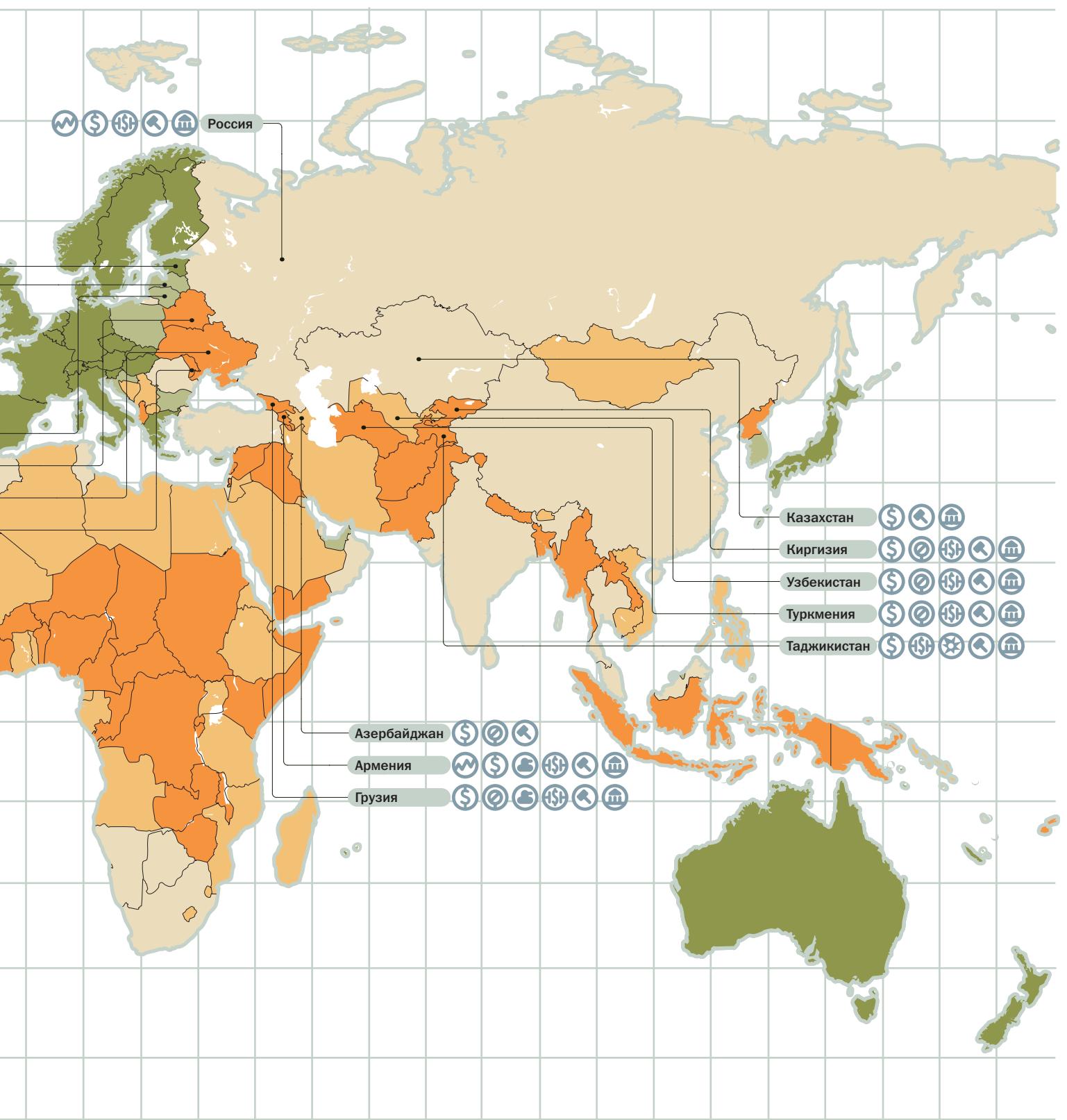
Есть целый ряд причин, по которым российский рынок страхования политических рисков не развивается. Один из экспертов считает, что все дело в менталитете предпринимателей, сформировавшемся в среде с высоким риском и своеобразными обычаями делового оборота: «Для России привычно, когда бизнес держится на личных связях и взятках. Бывает, что он дорастает до международных масштабов, но владельцы и менеджеры мыслить по-другому не начинают». Накладываются и объективные трудности, прежде всего нехватка финансовых ресурсов. «Эти риски очень емкие, — говорит Борис Корчемкин. — А возможности для их перестрахования ограничены». «Учитывая рост объема российских инвестиций в развивающиеся страны, а также последние события в ряде стран СНГ, можно предположить, что интерес со стороны отечественных компаний к страхованию политических рисков будет расти, — считает Сергей Ботороев. — Однако предложение российских страховщиков по страхованию инвестиций пока что очень ограничено».

Не стоит забывать о том, что сегодня российские компании, инвестирующие средства в предприятия за рубежом, чаще всего делают это не напрямую, а через офшоры. При этом они имеют теоретическую возможность напрямую пользоваться услугами европейских или американских страховщиков. **СФ**

# лаборатория



# лаборатория



c51

## Нерациональное зерно

ЛЮБАЯ СДЕЛКА ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ОЦЕНКЕ РИСКА, КАЖДЫЙ РИСК ДОЛЖЕН ОЦЕНИВАТЬСЯ НА ОСНОВЕ ВЕРОЯТНОСТЕЙ. КАК ВЫЯСНЯЕТСЯ, ЧЕЛОВЕК НЕ СИЛЕН НИ В ТОМ, НИ В ДРУГОМ. ДОМИНИРУЮЩИМ ФАКТОРОМ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ЯВЛЯЮТСЯ ЭМОЦИИ. ОНИ ВЛИЯЮТ НА ВОСПРИЯТИЕ РЕАЛЬНОСТИ, КАЗАЛОСЬ БЫ, НЕОСПОРИМОЙ В СВОЕЙ ОБЪЕКТИВНОСТИ. А ЭТО В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ЗНАЧИТ, ЧТО НЕКОТОРЫМ СТОЛЬ ЖЕ НЕЗЫБЛЕМЫМ ТЕОРИЯМ ПОРА ОСВОБОЖДАТЬ МЕСТО ДЛЯ НОВЫХ.

Текст: Дмитрий Репин\*

### Десять проблем финансиста

Почти 25 лет прошло с момента выхода первого американского издания «Принципов корпоративных финанс» Брейли и Майерса — «библии» современного финансиста. Трудно найти специалиста по корпоративным финансам, который не применял бы методы, предложенные в этой книге. Но не каждый читатель добрался до 1018-й страницы этого фолианта, чтобы узнать о десяти наиболее важных на момент издания проблемах, не нашедших тогда решения. Таких, например, как оценка ликвидности собственных средств и вложений компании или определение рискованности отдельных проектов внутри компании.

Чтобы получить самую квалифицированную оценку прогресса современной финансовой науки, я позвонил Стоарту Майерсу, профессору Sloan, школы менеджмента Massachusetts Institute of Technology (MIT), собственно, одному из авторов «библии». «Больше половины проблем так и осталось в этом списке, — после сверки изданий 1981-го и 2005 года ответил профессор Майерс. — Лишь вопрос, связанный со структурой капитала компании, перекочевал из списка нерешенных проблем в список самых важных достижений финансовой науки. В категории же проблем, связанных с восприятием, измерением и управлением рисками, нерешенных проблем даже стало немного больше» .

ТИМОФЕЙ РАМБЕК



Безусловно, теоретики и практики финансов недовольны отсутствием прогресса в финансовой науке, а также тем, что наблюдаемое поведение актива, как и поведение менеджеров, сильно отличается от описываемого традиционными «принципами корпоративных финанс». В таких ситуациях и появляется потребность в новой гипотезе, предлагающей свой подход для объяснения явлений, не укладывающихся в привычную схему.

Одна из проблем, которую в середине 1970-х годов стали отмечать исследователи, заключалась в том, что принятая тогда аксиома рационального поведения инвестора, являющаяся одной из основ теории эффективного рынка, как будто перестала работать. Тогда ей на смену и пришла другая, говорящая о том, что в принятии решений субъект рынка в большей степени руководствуется не рациональными мотивами, а эмоциями.

### Оценка по поведению

Первые эксперименты, которые легли в основу «поведенческих финанс» (так была названа область, исследующая поведенческие механизмы экономических субъектов), были сделаны израильскими психологами **Даниэлем Канеманом** и **Амосом Тверским** еще в начале 1970-х годов. Они одними из первых стали исследовать нерациональное поведение людей, обращая внимание на то, насколько эмоциональный фон влияет на оценки и принятие решений. Один из их ярких экспериментов заключался в том, что двум группам испытуемых просили дать оценку некоему лекарству. При этом первой группе сообщали, что лекарство способно спасти двести человек из шестисот, а другим — что оно бесполезно для четырехсот человек из шестисот.

Канеман и Тверский открыли целый ряд поведенческих моделей и, в частности, показали, что люди ве-

\*Автор — профессор Высшей школы экономики, научный сотрудник Sloan School of Management, MIT

## Поведение активов на рынке, как и поведение менеджеров компаний, сильно отличается от описываемого традиционными «принципами корпоративных финансов»

дут себя далеко не так, как им предписывает классическая экономическая теория. То есть не являются рациональными экономическими агентами, а принимают решения под влиянием эмоций. В частности, они доказали, что люди склонны переоценивать малые значения вероятностей; открыли эффект асимметричного восприятия прибыли и потерь (меньшие потери — более значимый фактор, чем большая прибыль); предложили теорию перспектив, которая лучше описывала, как люди в действительности принимают решения в условиях риска и неопределенности.

В 1980-х годах тогда еще малоизвестный экономист **Ричард Тейлор**, который сейчас работает в колыбели американской экономической мысли — University of Chicago, подхва-

тил эти идеи и опубликовал ряд работ, серьезно повлиявших на развитие поведенческого подхода в финансах. Его книга «Проклятье победителя» стала первой из книг по этой теме, ориентированной на практиков финансовой индустрии. В ней он продемонстрировал эффекты, открытые группой Канемана, на примерах сделок по слияниям и поглощениям.

Впоследствии многие идеи Тейлора нашли свое применение в инвестиционных стратегиях «гуро Уолл-стрит». Об этом такие легендарные инвесторы, как **Виктор Нидерхoffer** и **Нассим Талеб**, поведали в своих книгах «Университеты биржевого спекулянта» и «Одурченные случайностью», которые вскоре стали бестселлерами во многих странах мира (кстати, обе эти книги изданы в

России). Кульминацией и своего рода признанием важности поведенческих финансов стала Нобелевская премия по экономике, присужденная в 2002 году одному из основоположников этой области финансов — **Даниэлю Канеману**. Как первому ученому, доказавшему, что, принимая решения, в первую очередь человек руководствуется эмоциями.

### Жизнь без эмоций

Итак, может ли рациональный человек обойтись без эмоций? Ответ на этот вопрос, как ни странно, пришел к специалистам, изучающим принятие решений в финансовой сфере, из неврологии. Под наблюдение известного американского невролога **Антонио Дамазио** из University of Iowa поступил пациент Эллиот, которому

была сделана сложная операция по удалению опухоли в префронтальной части коры головного мозга. Главное при проведении такой операции — минимум повреждений и максимальное сохранение жизненно важных функций мозга. Здесь Эллиоту повезло, у него не было нарушений восприятия и движения, памяти и речи. Его IQ не изменился, на всех стандартных психологических тестах его результат был в норме или даже выше среднего. Но что-то было не так: по мнению коллег и родственников, выздоровевший Эллиот не был больше прежним Эллиотом. До операции Эллиот делал успешную карьеру менеджера в торговой компании. Но после нее начались проблемы на работе. Казалось, он перестал рационально рас-

# MasterBrand® Program

## Второй Семинар Программы

25-27 июля 2005  
Вена, Австрия

МАСТЕР-БРЭНД® представляет четкие практические решения, которые обеспечивают успех лидирующих мировых брендов.

### Программа Семинара:

- Brand Planning
- Brand Architecture
- 40 Most Common Brand Problems

### К участию приглашаются:

- Генеральные и исполнительные директора, президенты компаний.
- Специалисты маркетинга и развития бизнеса (директора, вице-президенты и брэнд-менеджеры)
- Профессионалы, работающие над созданием брэндов-лидеров

### Автор и ведущий семинара:

**Brad VanAuken** — учредитель Мировой Ассоциации Брендов и создатель интегрированной модели управления брэндом. Секрет мирового успеха интегрированного брэндинга заключается в том, что он использует все ключевые механизмы анализа и управления бизнесом, и нацелен на выработку и реализацию стратегии развития Вашего брэнда силами Вашей команды.

### Регистрационный взнос

(включая визу, перелет и проживание)

2200 euro за одного делегата

### Регистрация и информация о программе:

WWW.MASTERBRAND.RU

787 85 63/62

923 21 79

### Организаторы



Секрет фирмы

### При поддержке



## В принятии решений субъект рынка в большей степени руководствуется не рациональными мотивами, а эмоциями



### Десять нерешенных проблем корпоративных финансов по Брейли и Майерсу

- 1\_Как принимать важные финансовые решения?**
- 2\_Что определяет риск и приведенную стоимость проекта?**
- 3\_Риск и доходность: не упустили ли мы что-нибудь?**
- 4\_Существуют ли важные исключения из теории эффективного рынка?**
- 5\_Является ли менеджмент внебалансовым показателем компании?**
- 6\_Как объяснить успех новых ценных бумаг и новых рынков?**
- 7\_Как объяснить существующие закономерности в структуре капитала?**
- 8\_Как разрешить проблему дивидендов — как их размер связан со стоимостью компании?**
- 9\_Сколько стоит ликвидность?**
- 10\_Как объяснить волны слияний?**

*Источник: Р. Брейли, С. Майерс. «Принципы корпоративных финансов». М.: «Олимп-бизнес», 1991*

пределять свое время: если необходимо было переключиться на задачу с более высоким приоритетом, он продолжал заниматься менее важной работой, упуская при этом главную цель. Он мог целый день посвятить сортировке документов, выбирая, по какому принципу — дате, размеру или релевантности — их разложить. Рабочий процесс встал.

Проблема была не в том, что Эллиот плохо исполнял свои обязанности, скорее наоборот — он слишком хорошо выполнял каждую отдельную задачу, что мешало достичь главной цели. Иными словами, став гиперрациональным в каждой мелочи, Эллиот становился иррациональным в контексте основной работы. Карьера и семейная жизнь

Эллиота начали стремительно разрушаться.

Новые обследования, десятки тестов на когнитивные способности не выявили никаких отклонений, пока Дамазио не заметил некоторые особенности поведения Эллиота в эмоциональной сфере. Эллиот не выражал никаких эмоций вообще. Он был спокоен и расслаблен, и его рассказы о жизненных неудачах вызывали больше переживания у Дамазио, нежели отражались в интонациях самого Эллиота. Тесты на эмоциональные реакции подтвердили догадку: операция не прошла даром, поврежденные участки префронтальной коры мозга были важным звеном при выработке эмоциональных реакций, а также их

интеграции в процесс принятия решений. Иррациональность поведения в случае Эллиота или, другими словами, невозможность его успешного функционирования в обществе без наличия работоспособного эмоционального механизма поставила под сомнение многие теории и в психологии, и в экономике.

### Эффект Эллиота

Оценить роль эмоций в процессе принятия решений можно не только на примере пациентов с поврежденным головным мозгом. Оказывается, что такие природные явления, как магнитные бури, погода или, скажем, духота в помещении, воздействуя на самочувствие человека и тем самым влияя на его эмоциональ-

ное состояние, способны определять и его поведение.

Как показало исследование Анны Кривелевой и Чезаре Роботти из Федерального банка США в Атланте, изменения эмоционального состояния, вызванные геомагнитной активностью, систематически проявляются в реакции котировок фондового рынка. Эта реакция может быть не только измерена статистическими методами, но и даже использована в качестве трейдинговой стратегии. «Депрессивное» состояние участников рынка, вызванное магнитными бурами, выражалось в уменьшении средней дневной доходности по сравнению со среднегодовым значением. Результаты исследований того, как влияют на трейдеров погодные условия или температура в зале, уже взяты на вооружение. Ведь, в конце концов, не так важно, почему инвестору показалось, что акции не стоили того, чтобы их купить или оставить в своем портфеле. Это могло случиться как потому, что он действительно не видел хороших перспектив, так и потому, что его эмоции были подавлены чем-то другим и это настроение было «перенесено» на перспективы этих акций. В западной литературе этот эффект получил название *misattribution* («ошибочное приписывание»).

читайте в **СФ №24 / 27.06.2005 /**

специальное обозрение

**БИЗНЕС-ШКОЛА**

**ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ МИРА**

Репортаж из Манчестерской бизнес-школы

**РЕЙТИНГ ОТКРЫТЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ЗАПАДНЫХ БИЗНЕС-ШКОЛ**

**МВА И ДРУГИЕ ОБУЧАЮЩИЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛОГИСТИКОВ**

По вопросам размещения рекламы обращаться к **Майе Иванниковой**  
по тел. **(095) 960-3128 (доб. 20-97)**, e-mail: **mivannikova@sf-online.ru**



Любая оценка риска заключается в оценке вероятностей. Но когда мы говорим об обычном человеке, оценка вероятностей займет в его инструментарии далеко не первое место

Примечательно, что подобные перепады особенно заметны на примере компаний с небольшой капитализацией (сравниваются 10% компаний с наименьшей и наибольшей капитализацией, котирующейся на бирже NASDAQ). Поскольку мелкие компании традиционно считаются более рискованными, чем крупные, то получается, что более депрессивное настроение инвесторов влияет главным образом на их взгляды в отношении более рисковых активов. Таким образом, влияние эмоционального состояния может быть сформулировано следующим образом: положительные эмоции стимулируют тенденцию брать на себя больше риска, например более позитивно оценивать перспективы проекта или компании; отрицательные эмоции приводят к обратному эффекту.

## Манипулируя удачей

Формировать эмоции, способные повлиять на оценку риска, могут различные факторы. В январе 2004 года я провел в бизнес-школе МИТ эксперимент. Задачей каждого из тридцати участников эксперимента — студентов и сотрудников МИТ — было последовательно совершать небольшие инвестиции. На каждом шаге эксперимента участнику нужно было выбрать один из двух активов, динамика изменения цены которых за прошлый год демонстрировалась в виде графиков. Участник инвестировал в выбранный актив и через несколько секунд узнавал, насколько успешными были его действия. Трюк заключался в возможности манипулировать успешностью этих инвестиций. Мы могли позволить участнику выигрывать, что повышало его уверенность в своих силах, или по-

казывать, что он проигрывает, вызвав разочарование в своих инвестиционных способностях. Результат эксперимента позволил количественно оценить влияние эмоционального состояния на отношение к риску. В среднем удачливые участники выбирали более рискованные операции в 1,7 раза чаще, чем менее рискованные, по сравнению с участниками, которые были на тот момент разочарованы в своих инвестиционных способностях.

Какой вывод можно сделать из эксперимента? Любая оценка риска заключается в оценке вероятностей. Но когда мы говорим об оценке риска обычным человеком, оценка вероятностей займет в его инструментарии далеко не первое место.

## Риск как чувства

Как же воспринимается риск обычным человеком, а не идеа-

лизированным рациональным экономическим агентом? Согласно **Джорджу Ловенстину**, профессору университета Carnegie Mellon, восприятие риска неотделимо от эмоциональных ощущений и сопровождающих их физиологических процессов, испытываемых человеком во время принятия решения. По его мнению, именно эмоциональный механизм лежит в основе поведения человека, когда он сталкивается с тем или иным видом риска. Здесь можно вспомнить страх многих людей перед молниями и отсутствие страха при езде на автомобиле, хотя в современном мире вероятность пострадать в автокатастрофе в тысячи раз превосходит шанс пострадать от удара молнии. Действительно, в большинстве случаев аналитическая оценка величины риска не является важным фактором для прини-

**Абонентское обслуживание  
лицензирование  
регистрация**  
**ОБЪЕДИНЕННЫЕ ЮРИСТЫ**  
**741 65 12**  
**mail@ulc.ru**  
**www.ulc.ru**

### ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

### ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Оценщик [www.yakovleff.ru](http://www.yakovleff.ru) 109-91-59

Кредиты от 10%. Пр-во, недвиж., юр. и физ. л. 517-7189

### НЕДВИЖИМОСТЬ

Складской терминал. Все услуги. 500-1010 [www.bpart.ru](http://www.bpart.ru)

## КАНАДА без посредников

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

### 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 ✓  
склады ✓  
производство  
бытовые услуги  
и другое

**С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ВАШЕГО БИЗНЕСА  
БЕЗ ПРЕДОПЛАТЫ**

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

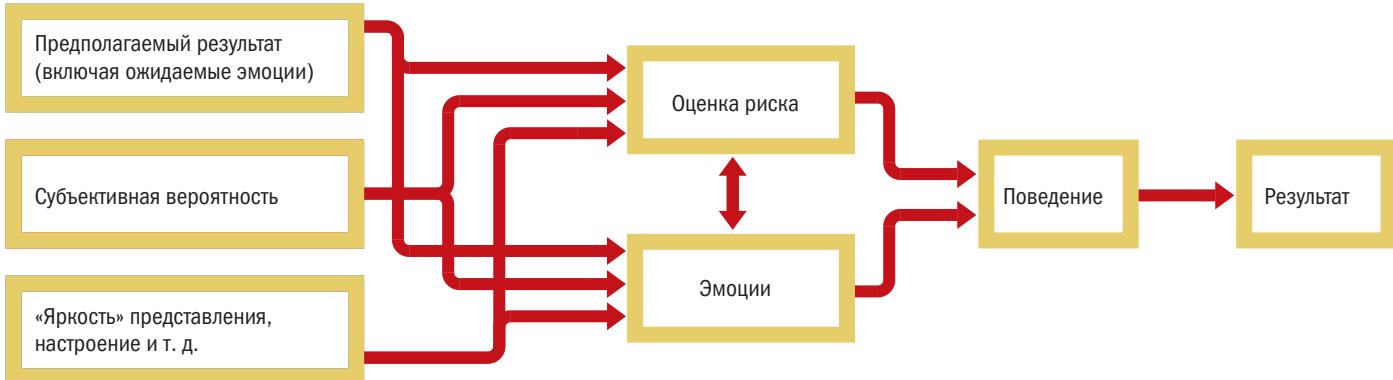
## КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, E-MAIL, ИНТЕРНЕТ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
по договоренности	Контроль владельцем наемного руководителя и дочерних фирм	Центр владельческого контроля бизнеса	<a href="mailto:sbbc@sbbc.ru">sbbc@sbbc.ru</a>	Новосибирск, Академгородок Возможно предоставление услуг в других городах. Предложения принимаются по тел.: (3832) 39-75-50, моб. 14-45-54. Со 2 июля тел. (383) 339-7550, моб. 214-4554.

«Ноющая боль в спине сигнализирует Соросу, что ему необходимо проанализировать текущее состояние и, возможно, произвести изменения в своем инвестиционном портфеле»

## ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИЙ НА ВОСПРИЯТИЕ РИСКА

Источник: Loewenstein et al. Risk as Feelings //Psychological Bulletin, 2001, vol. 127, №2



тия определенной линии поведения человека. Оценка риска всегда имеет ярко выраженную эмоциональную подоплеку. Конечно, гипотеза Джорджа Ловенстина «риск как чувства» (см. схему) учитывает не только эмоциональную, но и объективную — количественную и вероятностную — информацию. Но при этом предполагается, что оценка риска и появление эмоций являются неотъемлемыми частями процесса, регулирующего поведение.

### Наши пятницы

Понимание роли эмоций в процессе принятия решений может помочь с некоторыми из десяти нерешенных проблем корпоративных финансов. Чтобы лучше представить себе использование методов поведенческих финансов на практике, нужно в дополнение к традиционным факторам, таким как доходность и волатильность, добавить еще и эмоциональные.

Учет эмоциональных факторов в стратегии, используемой компаниями при объявлении финансовых результатов, хорошо иллюстрируется исследованием **Стефano делла Вини** из университета **Berkeley** и **Джошуа Поллетта** из **Harvard**. Проанализировав более 100 тыс. случаев объявления финансовых результа-

тов американскими корпорациями в 1995 — 2003 годах, они установили, что вероятность объявления плохих финансовых результатов в пятницу значительно выше, чем в другие дни недели. В среднем компании объявляли о квартальных убытках на 20%, а о недостигании прогнозированной аналитиками доходности на 25% чаще именно по пятницам. Оказалось, что реакция объема торгов в понедельник после пятничного объявления плохих результатов на 50% меньше, чем в другие дни. В данном случае менеджеры сознательно или случайно принимают во внимание динамику эмоционального состояния инвесторов. В отличие от информации о долларах и ценах, которая остается неизменной, депрессивное настроение инвесторов в значительной степени рассеивается за выходные дни и перестает влиять на их оценку риска, ассоциирующегося с акциями данной компании.

### Спиной чувствую

Учитывать динамику изменения эмоционального состояния инвесторов, акционеров и аналитиков можно не только на примере объявления финансовых результатов. Сходные принципы применимы и при формировании дивидендной политики, объявле-

нии о слияниях и поглощениях, а также назначении или увольнении топ-менеджмента. Эмоциональное состояние и соответствующее восприятие риска, связанного с вашей компанией, важно и для инвесторов, оценивающих ваши акции, и для кредиторов, решавших, на каких условиях выдавать очередной заем, и, наконец, для ваших клиентов.

Но после того как вы повлияли на эмоциональное состояние партнеров, а также приняли во внимание эмоциональную динамику типичного участника фондового рынка, остается еще один не менее важный момент. А именно зависимость вашего отношения к риску от вашего же собственного эмоционального состояния.

Скорее всего, вы уже не попадете в ситуацию, когда бьющие через край положительные эмоции спровоцируют принятие рискованных решений или когда депрессивное состояние заставит отказатьься от инвестиций в проект с адекватным уровнем риска. Влияние эмоций на отношение к риску не исчерпывается осознанием связи между ними. Даже само по себе эмоциональное состояние может служить индикатором наличия или отсутствия некоторых видов риска. Особенно тех, присутствие которых не является нам вполне очевидным.

Такая «обратная связь» между риском и эмоциями, возможно, вызовет некоторое недоверие и ассоциации с «шестым чувством» и подобной эзотерикой. Тем не менее при всей необычности такого подхода известны примеры его успешной реализации на практике. Известный финансист

**Джордж Сорос** в одном из своих интервью говорил, что постоянно прислушивается к сигналам своего организма. «Такие сигналы, выражаяющиеся в различных физиологических изменениях, есть не что иное, как отражение эмоциональных процессов. Холодный пот, учащенное сердцебиение, не-произвольное напряжение мышц — все это психофизиологические реакции, сопровождающие различные эмоции». Для Джорджа Сороса такие физиологические изменения зачастую отражают едва уловимые эмоциональные реакции, которые в свою очередь связаны с рисками. Например, ноющая боль в спине сигнализирует ему о необходимости проанализировать текущее состояние и, возможно, произвести изменения в инвестиционном портфеле. Так, эмоциональная сфера опытного инвестора тонко реагирует на изменение ситуации на рынке, возрастающие риски и оповещает его еще до того, как это становится понятно интеллекту.

# 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 | документарное обеспечение/сертификация нового продукта | как определить своего покупателя

#### СОЗДАНИЕ

новые возможности коробочных продуктов | формирование ценовой стратегии | роль упаковки в формировании и продвижении брэнда | 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»)

#### Информационный партнер

**Sostav.ru**

Маркетинг Реклама PR

## Письма издалека



БЫТИЕ ВЕЛИКИХ СТАНОВИТСЯ ЦЕННЫМ ДОСТОЯНИЕМ ОБЩЕСТВЕННОСТИ. ОДЕЖДУ МУЗЫКАНТОВ THE BEATLES РВАЛИ НА ЛОСКУТЫ ФАНАТЫ, КАМНИ КОЛИЗЕЯ РАСТАСКИВАЛИ ТУРИСТЫ. ЛОРЕНС А. КАННИНГЕМ ИЗДАЛ ПИСЬМА ГЛАВЫ BERKSHIRE HATHWAY УОРРЕНА БАФФЕТТА, И ФИНАНСИСТЫ НАЗВАЛИ ИХ БЕСЦЕННЫМ КЛАДЕЗЕМ МУДРОСТИ. **Текст: Сергей Фадеев**



Еще совсем недавно, в прошлом номере **СФ**, мы рецензировали нестандартный жанр деловой книги — бизнес-роман. Сегодня у нас другой образец оригинального изложения бизнес-концепций — сборник писем.

Правда, в этом случае автор писем вряд ли преследовал цель популяризации своих идей за счет необычной формы. Почему? Потому что в его случае это было бы глупо. Потому что эту книгу и так прочтут все, кому она адресована. Потому что ее автор — Уоррен Баффетт. И, в конце концов, у него просто нет времени.

Книга «Уоррен Баффетт. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями» — это подборка писем, которые один из самых богатых и успешных инвесторов писал акционерам своей компании Berkshire Hathaway.

Уоррен Баффетт уже несколько десятилетий входит в число богатейших людей мира, а его подход к инвестициям стал эталоном для миллионов людей. Сейчас Berkshire стоит около \$70 млрд, личный капитал Баффетта оценивается в \$20 млрд. За 40 лет его руководства компанией (он возглавил ее в 1964 году) балансовая стоимость ее акции выросла в 2000 раз — с \$20 до \$40 тыс.

Уроки Баффетта мудры, поучительны, а методами даже революционны. В своих письмах он касается практически всех ключевых для инвестора сфер — корпоративного управления и финансов, выбора инвестиционных инструментов, оценки стоимости предприятия и использования финансовой информации. Он подробно останавливается на взаимодействии генерального директора и совета директоров, на подходе к определению жалования должностных лиц, говорит о дивидендной политике и даже о благотворительной деятельности компаний.

Отдельная глава посвящена развенчанию догм. Дело в следующем: многие уроки Баффетта прямо противоположны тому, что преподавали в школах бизнеса последние 30 лет и что применяли все это время на Уолл-стрит и во всех корпорациях Америки. Баффетт жестоко критикует «современную финансовую теорию». Он сокрушается, что многие специалисты по-прежнему считают: цены на фондом рынке отражают реальное положение дел, единственный существенный риск — волатильность акций, а единственный способ его избежать — диверсификация портфеля.

Баффетт развенчивает теорию опытом. Он считает, что большинство рынков не безупречно эффективны (см. материал на стр. 52–56). Современная теория, по мнению автора, не способна объяснить огромное количество явлений, связанных, например, с поведением акций компаний с небольшой капитализацией, акций, дающих высокий дивидендный доход, или акций с низким соотношением цены и прибыли и т. д.

Как и все шедевры эпистолярного жанра, будь то письмо Пушкина Чаадаеву или знаменитая переписка Энгельса с Каутским, письма наиболее ценны как памятник эпохи, стилю. Во вступительной статье к русскому изданию председатель правления «Вэб-инвест банка» Александр Винокуров пишет: «Эссе Уоррена Баффетта — это бесценный урок. В то же время это урок истории. Сделки, описанные в книге, заняли свое место в пожелтевших годовых отчетах далеких от нас компаний. А мы живем сегодня и живем в России...»

Как бы то ни было, главный совет Уоррена Баффетта о том, что инвестиционная деятельность должна основываться на фундаментальном анализе хозяйственной деятельности компаний, не устареет никогда. **СФ**

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА РЕЙТИНГ



## ТОП-20 ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА WWW.BARNES&NOBLE.COM (МАЙ 2005 Г.)

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА*
1	FREAKONOMICS: A ROGUE ECONOMIST EXPLORES THE HIDDEN SIDE OF EVERYTHING (ФРИКОНОМИКА: ВЗГЛЯД АЛЬТЕРНАТИВНОГО ЭКОНОМИСТА НА СКРЫТЫЕ СТОРОНЫ ВСЕГО НА СВЕТЕ)	STEVEN D. LEVITT	HARPER COLLINS PUBLISHERS, 2005	15,57
2	THE WORLD IS FLAT: A BRIEF HISTORY OF THE TWENTY-FIRST CENTURY (ПЛОСКИЙ МИР: КРАТКАЯ ИСТОРИЯ XXI БЕКА)	THOMAS L. FRIEDMAN	FARRAR, STRAUS AND GIROUX, 2005	16,50
3	BLINK: THE POWER OF THINKING WITHOUT THINKING (МГНОВЕНИЕ ОКА: УМЕНИЕ ДУМАТЬ, НЕ ДУМАЯ)	MALCOLM GLADWELL	LITTLE, BROWN & COMPANY, 2005	15,57
4	RICH DAD, POOR DAD: WHAT THE RICH TEACH THEIR KIDS ABOUT MONEY — THAT THE POOR AND MIDDLE CLASS DO NOT! (БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА)	ROBERT T. KIYOSAKI	WARNER BOOKS, INCORPORATED, 2000	11,86/140
5	JIM CRAMER'S REAL MONEY: SANE INVESTING IN AN INSANE WORLD (РЕАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ ПО ДЖИМУ КРАМЕРУ: РАЗУМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В СУМАСШЕДШЕМ МИРЕ)	JAMES CRAMER	SIMON & SCHUSTER ADULT PUBLISHING GROUP, 2005	18,20
6	CRACKING THE MILLIONAIRE CODE: WHAT RICH PEOPLE KNOW THAT YOU DON'T—AND HOW TO APPLY IT (ВЗЛАМЫВАЯ КОД МИЛЛИОНЕРА: ЧТО БОГАТЫЕ ЗНАЮТ, А ВЫ — НЕТ. И КАК ЭТО ПРИМЕНИТЬ)	ROBERT G. ALLEN	CROWN PUBLISHING GROUP, 2005	16,10
7	A DOUBLE SCOTCH: HOW CHIVAS REGAL AND THE GLENLIVET BECAME GLOBAL ICONS (ДВОЙНОЙ СКОТЧ: КАК CHIVAS REGAL И THE GLENLIVET СТАЛИ ГЛОБАЛЬНЫМИ)	F. PAUL PACULT	WILEY, JOHN & SONS, INC., 2005	17,46
8	THE MONEY BOOK FOR THE YOUNG, FABULOUS & BROKE (КНИГА О ДЕНЬГАХ ДЛЯ МОЛОДЫХ, ПАФОСНЫХ — И БЕЗДЕНЕЖНЫХ)	SUZE ORMAN	PENGUIN GROUP, 2005	17,46
9	NOW, DISCOVER YOUR STRENGTHS: HOW TO DEVELOP YOUR TALENTS AND THOSE OF THE PEOPLE YOU MANAGE (ИТАК, В ЧЕМ ВАША СИЛА? КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И СИЛЫ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ)	MARCUS BUCKINGHAM	SIMON & SCHUSTER ADULT PUBLISHING GROUP, 2001	19,60
10	RICH DAD'S CASHFLOW QUADRANT: RICH DAD'S GUIDE TO FINANCIAL FREEDOM (ВКВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА. РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ СВОБОДЫ)	ROBERT T. KIYOSAKI	WARNER BOOKS, INC., 2004	12,56/140
11	HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE (КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ)	DALE CARNegie	SIMON & SCHUSTER ADULT PUBLISHING GROUP, 1982	7,99/66
12	NEVER EAT ALONE: AND OTHER SECRETS TO SUCCESS, ONE RELATIONSHIP AT A TIME (НИКОГДА НЕ ЕШЬТЕ В ОДИНОЧКУ — И ДРУГИЕ СЕКРЕТЫ УСПЕХА, ШАГ ЗА ШАГОМ)	KEITH FERRAZZI	DOUBLEDAY & COMPANY, INC., 2005	17,46
13	START LATE, FINISH RICH: A NO-FAIL PLAN FOR ACHIEVING FINANCIAL FREEDOM AT ANY AGE (НАЧНИЙ ПОЗДНО, ЗАВЕРШАЙ БОГАТЫМ: БЕЗОШИБОЧНЫЙ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СВОБОДЫ В ЛЮБОМ ВОЗРАСТЕ)	DAVID BACH	BROADWAY BOOKS, 2005	17,50
14	ALL YOUR WORTH: THE ULTIMATE LIFETIME MONEY PLAN (ВСЕ ВАШЕ БОГАТСТВО: ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН НА ВСЮ ЖИЗНЬ)	ELIZABETH WARREN	FREE PRESS, 2005	17,46
15	THE WALL STREET JOURNAL GUIDE TO UNDERSTANDING MONEY & INVESTING (РУКОВОДСТВО WALL STREET JOURNAL О ПОНИМАНИИ ДЕНЕГ И ИНВЕСТИРОВАНИЯ)	KENNETH M. MORRIS	LIGHTBULB PRESS, INC., 2004	11,16
16	WHO MOVED MY CHEESE?: AN AMAZING WAY TO DEAL WITH CHANGE IN YOUR WORK AND IN YOUR LIFE (ГДЕ МОЙ СЫР?)	SPENCER JOHNSON	PENGUIN GROUP, 1998	13,96/67
17	RICH DAD'S GUIDE TO INVESTING: WHAT THE RICH INVEST IN, THAT THE POOR AND MIDDLE CLASS DO NOT! (РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ)	ROBERT T. KIYOSAKI	WARNER BOOKS, INC., 2000	13,96/140
18	THE SKY'S THE LIMIT: PASSION AND PROPERTY IN MANHATTAN (ДО НЕБЕС! СТРАСТЬ И БОГАТСТВО В МАНХЭТТЕНЕ)	STEVEN S. GAINES	LITTLE, BROWN & COMPANY, 2005	18,86
19	THINK AND GROW RICH (ДУМАЙ И БОГАТЕЙ)	NAPOLEON HILL	BALLANTINE BOOKS, INC., 1976	7,99/43
20	HOW FULL IS YOUR BUCKET? POSITIVE STRATEGIES FOR WORK AND LIFE (НАСКОЛЬКО ПОЛНА ВАША КОРЗИНА? ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЖИЗНИ И РАБОТЫ)	TOM RATH	GALLUP PRESS, 2004	13,96

\* СТОИМОСТЬ КНИГИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ WWW.BARNESANDNOBLE.COM В ДОЛЛАРАХ США (БЕЗ УЧЕТА СТОИМОСТИ ДОСТАВКИ)  
ЧЕРЕЗ КОСУЮ ЧЕРТУ — ЦЕНА (В РУБЛЯХ) РУССКОГО ПЕРЕВОДА В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ «ОЗОН».

ПЕРЕГОВОРЫ НА КУЛАКАХ: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ И РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ ОТ МАСТЕРА КОМПРОМИССОВ	
	ФЕЛДЕР Р.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005	ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 250 С.
<b>ЛОТ № 2105-01</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 240</b>

ХВАТИТ СТОНАТЬ! ИДИ ТОРГОВАТЬ! ПРИБЫЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ОТ КОУЧА ДЖЕФА	
	БЛЭКМЕН ДЖ.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005	ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 250 С.
<b>ЛОТ № 2105-02</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 240</b>

ВАШ КОУЧ. ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ САМЫХ ЗАПУТАННЫХ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И КАРЬЕРЕ	
	ХАРГРОУВ Р., РЕНО М.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005	ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 270 С.
<b>ЛОТ № 2105-03</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 280</b>

—  
c59

# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

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

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фірми» 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.

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) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto: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 фірми. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет фірми»

Подпись плательщика

#### Кассир

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фірми. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет фірми»

Подпись плательщика

#### Кассир

Подписка с любого месяца  
Гарантированная доставка

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

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](mailto:podpiska@sf-online.ru)

### 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.



РОМАН ГОЛУНОВ

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Банки

**62\_ДЕНЬГИ ЛЮБЯТ ТИШИНУ И ИНТЕРНЕТ** // Финансовых директоров очень беспокоит безопасность систем дистанционного банкинга. Так можно ли им доверять? / тенденции

**66\_ОПАСНЫЕ ЗАЕМЩИКИ** // Рынок банковского ритейла стремительно развивается — и становится опасным для опрометчивых банкиров / правила игры

**70\_ПРАВИЛА ДЛЯ ТВОРЦОВ КРЕДИТНЫХ ИСТОРИЙ**  
// Как будут работать российские кредитные бюро / расклад

# ДЕНЬГИ ЛЮБЯТ ТИШИНУ И ИНТЕРНЕТ

На российском рынке дистанционного банкинга для юридических лиц компании могут выбирать из трех видов решений: офлайновый дистанционный банкинг, интернет-банкинг и банкинг на мобильной платформе. Какой из них удобней и безопасней — в материале СФ. — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

## По толщине клиентов

Первое решение — это традиционные системы «банк-клиент», которые впервые стали применяться в России в начале 1990-х годов. Отличительной особенностью систем этого типа является необходимость установки на компьютер компании программного обеспечения — так называемого «толстого клиента». Программное обеспечение выполняет функции перемещения информации, ее защиты, а также интерфейса для бухгалтерских систем клиента. Чаще всего для передачи данных в банк и обратно компании не пользуются интернетом, а проводят соединение с помощью «ключей» электронно-цифровой подписи. Вся информация, которой клиент обменивается с банком, приходит и уходит в зашифрованном виде. При этом используются средства защиты информации, установленные на рабочем месте клиента.

Онлайновые системы — с так называемым «тонким клиентом» — не требуют установки специального программного обеспечения. Клиент получает доступ к информации, которая хранится на центральном сервере банка, через интернет-браузер с



помощью «ключей» электронно-цифровой подписи. Все, что нужно сделать клиенту для управления счетом, это зайти на специальную ссылку на сайте банка и воспользоваться «ключами» для входа в систему. Именно это различие определяет степень мобильности при работе с банком: первый вариант привязывает руководителя предприятия к компьютеру, на котором установлено клиентское программное обеспечение, в то время как второй вариант позволяет получить доступ к своему счету даже из интернет-кафе.

Третий вид решения — системы на мобильной платформе. Это разновидность

Наиболее защищены коммуникаторы и КПК — для них вирусов еще просто не написали

онлайнового банкинга, позволяющая владельцам компаний управлять счетом с карманных персональных компьютеров (КПК) и коммуникаторов. На этом предложение производителей систем дистанционного банкинга для юридических лиц исчерпываются: пользоваться тем спектром предложений, который доступен физическим лицам, компании не могут технически. Полноценное управление счетом через call-центр, через sms-сервис банка или через WAP для юридического лица не-

возможно. «В отличие от физических лиц компании делают платежи по так называемым свободным реквизитам, то есть они могут переводить средства куда угодно на огромное количество разных счетов. Число реквизитов при этом слишком большое, чтобы можно было вводить их с клавиатуры мобильного телефона», — говорит зампред правления СДМ-банка **Владимир Луценко**.

Call-центр, SMS- и WAP-банкинг компаний могут использовать только в качестве информационных сервисов. Так, сейчас некоторые банки начинают внедрять у себя систему оповещения клиентов о поступлении средств на их счета. «Владелец компании или, по его решению, другой человек в компании будут получать sms-сообщения на свой мобильный телефон», — рассказывает Владимир Луценко. — Клиент сможет сам решать, какие фильтры для сообщений выставить: скажем, он может получать сообщения только о кредитных операциях, или только о дебетовых, или сообщения о переводе на счет сумм свыше миллиона рублей. У активно работающей компании очень много платежей, контролировать которые не имеет смысла».

## Клиенты худеют

По словам банкиров, компании, которые только сейчас начинают устанавливать у себя системы дистанционного банкинга, в 90% случаев выбирают системы с «тонким клиентом». Главная причина — простота установки и удобство использования. Однако, по словам производителей, офлайновые системы дистанционного банкинга тоже имеют право на существование и востребованы рынком. «Есть две причины, по которым компании продолжают пользоваться „толстым клиентом“», — говорит директор компании „Бифит“ (один из крупнейших в России производителей систем дистанционного банкинга) Дмитрий Репан. — Во-первых, когда компания по тех-

ническим причинам не имеет доступа в интернет. Во-вторых, некоторые бизнесмены все еще не воспринимают интернет как среду для финансовых транзакций».

«Часто использование системы „толстый клиент“ оправданно, — добавляет Владимир Луценко. — Дело в том, что бухгалтерия крупной компании, у которой недостаточно сильный ИТ-департамент, нередко сознательно не имеет доступа в интернет, чтобы максимально снизить риск занести в систему какой-нибудь вирус».

Удобство использования систем «тонкий клиент», обуславливающее их популярность среди юридических лиц, связано с отсутствием необходимости технической поддержки системы: нет

программного обеспечения — нет и поломок в системе. «Банки стремятся использовать интернет-технологии, сокращая свои издержки на техническую поддержку программного обеспечения, которое они устанавливают у клиентов», — считает Дмитрий Репан.

Онлайновые системы также позволяют крупным холдингам (скажем, «Роснефти», которая обслуживается в БИН-банке) вести мониторинг и финансовый контроль дочерних структур в рамках холдинга. При использовании онлайн-системы работать в ней могут одновременно несколько человек, находящихся на большом расстоянии друг от друга. «Если головная компания, например компания „Балтика“, которая

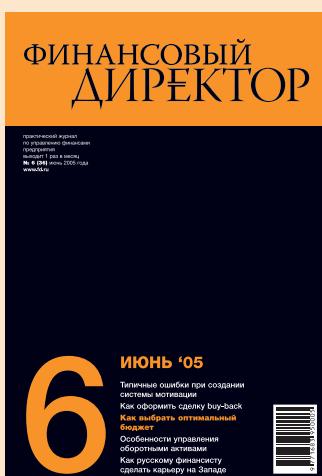
имеет помимо главного офиса несколько заводов и дочерних предприятий, хочет контролировать все транзакции, то интернет-технологии очень упрощают ей работу, — говорит Дмитрий Репан. — В этом смысле интернет-система с использованием технологий „тонкого клиента“ может обеспечить поддержку банком крупных корпоративных клиентов с территориально удаленными подразделениями».

По мнению вице-президента Гута-банка **Андрея Ванина**, с точки зрения возможности пропажи информационной базы в случае форс-мажора онлайновые системы надежнее офлайновых. «Если у клиента установлена система „толстый банк-клиент“, то вся база данных хранится

# журнал ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Первый в России  
практический  
журнал по управлению  
финансами предприятия

Используйте опыт Ваших коллег — присоединяйтесь к нашим подписчикам!



### ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

- В объединенном каталоге — 44250, 44251
- В каталоге межрегионального агентства подписки — 99705



**Да**, я хочу оформить почтовую подписку  
на журнал «Финансовый директор» по цене 3564 руб.

Цена указана за один комплект подписки, включает НДС 10% и стоимость доставки

Название компании \_\_\_\_\_

Контактное лицо \_\_\_\_\_

Почтовый адрес (включая индекс) \_\_\_\_\_

Контактный телефон \_\_\_\_\_

Факс \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Месяц начала подписки \_\_\_\_\_

Способ оплаты



**Банковский перевод**

(пришлите Ваши банковские реквизиты)



**Наличными**

Заполненный купон можно отправить по факсу (095) 789-45-72, 105-77-43  
или по почте: 127994, г. Москва, ул. Тверская, д.18, корп. 1

у него в компьютере. Если же он пользуется системой „тонкий банк-клиент”, то база данных хранится на сервере банка. Это во много раз надежнее: в банке существует соответствующая процедура дублирования информации,— считает Андрей Ванин.— Таким образом, гарантий, что в случае форс-мажора или заражения вирусом клиентского компьютера (даже при отсутствии доступа в интернет компьютер может быть заражен, например, через обычную флэш-карту) информационная база сохранится, при использовании „тонкого-клиента” гораздо больше».

### Защита отношений

По мнению Андрея Ванина, от вирусов наиболее защищены коммуникаторы и карманные КПК — хотя бы потому, что пока существует совсем немного вирусов, которые могут поразить эти средства связи. Специалисты

в один голос утверждают, что с точки зрения проникновения в систему извне офлайновые и онлайновые системы практически одинаково безопасны. «Хакеру взломать систему очень сложно,— считает Владимир Луценко.— Если брать соотношение стоимости этой операции и выгоды, которую получает от нее злоумышленник, то это нерентабельная задача. Дело в том, что в случае применения систем „тонкий банк-клиент” банки могут устанавливать лимиты активности по суммам, исходя из требований безопасности. Это обеспечивает защищенность клиента от внешнего проникновения в систему, потому что, как правило, лимиты не покрывают затрат хакера на взлом системы. Но, на мой взгляд, все равно система „толстый банк-клиент” безопаснее, чем система, работающая в интернете. Она надежнее с точки зре-

ния устойчивости к атакам злоумышленников извне».

По свидетельствам опрошенных СФ банков, серьезных случаев хакерских взломов систем дистанционного банкинга в России пока не было. Все злоупотребления и мошенничества, которые происходят в компаниях, связанны с банальной кражей или копированием кодов доступа у клиента. В том числе и сотрудниками компаний. «С точки зрения проникновения извне у всех систем дистанционного банкинга, которые существуют на рынке, риски примерно одинаковые,— говорит Андрей Ва-

ни» ключей не происходили, но несколько лет назад в одной компании, которая являлась клиентом нашего банка, сотрудники укради коды доступа к системе „толстый банк-клиент” и совершили мошеннический платеж. Впрочем, преступление было раскрыто и все закончилось хорошо». Опрошенные СФ банки подтверждают, что атаки на системы дистанционного банкинга, похищение и копирование «ключей» почти всегда производятся работниками компаний-клиента изза несерьезного отношения топ-менеджмента к этой информации.

ния БСС Дмитрия Барсукова, системы «банк-клиент» сегодня используют почти 100% банков. При этом около 60% из них применяют онлайн-системы. И разработчики, и банкиры сходятся во мнении, что оба типа систем — «банк-клиент» и «интернет-клиент» — наиболее оптимальны по бизнес-функциональности и практически одинаковы по уровню информационной безопасности. Кроме того, системы «толстый банк-клиент» по уровню удобства пользования постепенно приближаются к системам «тонкий банк-клиент». Поэтому при выборе системы

## «ЧАСТО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ „ТОЛСТЫЙ КЛИЕНТ“ ОПРАВДАНО. БУХГАЛЬТЕРИЯ КРУПНОЙ КОМПАНИИ, У КОТОРОЙ НЕДОСТАТОЧНО СИЛЬНЫЙ ИТ-ДЕПАРТАМЕНТ, НЕРЕДКО СОЗНАТЕЛЬНО ОТКЛЮЧАЕТСЯ ОТ ИНТЕРНЕТА, ЧТОБЫ МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСК ЗАНЕСТИ В СИСТЕМУ КАКОЙ-НИБУДЬ ВИРУСА»

нин.— Поэтому определяющим фактором является скорее то, как работает комплекс организационно-технических мероприятий, обеспечивающих безопасность систем, установленных в банке».

### Мошенники — всегда свои

По словам банкиров, какая бы система ни стояла — с «толстым» или «тонким клиентом», компания должна серьезно относиться к вопросам информационной безопасности и следить, чтобы коды доступа в систему хранились вне досягаемости сотрудников. «Когда мы начинаем работать с клиентской компанией, то даем ее владельцу комплект информационных материалов, где на первом месте — „Памятка о безопасности”, — рассказывает Владимир Луценко.— В последнее время у клиентов нашего банка случаи мошеннического использования

«Ключи» электронно-цифровой подписи для доступа к системам могут храниться как на бумажных, так и на электронных носителях, например на дискете. Согласно регламентам банков, в целях безопасности «ключи» создаются на срок от полугода до 14 месяцев, а затем меняются на новые. Банкиры советуют в случае появления каких-нибудь сомнений в «ключах» незамедлительно их заблокировать, генерировать новую пару «ключей» и зарегистрировать ее в банке, услугами дистанционного банкинга которого пользуется эта компания.

### Как выбирать

Основными лидерами-разработчиками систем дистанционного банкинга для юридических лиц в России являются две компании: «Бифит» и «Банк'с софт системс» (БСС). По данным директора департамента маркетинга компа-

дистанционного банкинга, не важно — офлайновая она или онлайновая, и кредитным организациям, и их клиентам нужно обращать внимание на одни и те же параметры: кто является ее производителем, с помощью каких средств криптографии было написано программное обеспечение системы, а также на удобство использования системы на практике. «Когда мы думали, какую систему установить в банке и у клиентов, в первую очередь мы решили работать с лидерами в этой отрасли,— рассказывает Владимир Луценко.— Затем мы выбрали такую систему, чтобы программное обеспечение для нее было написано с использованием сертифицированных в ФАПСИ (теперь этим занимается ФСБ) средств криптографии. Ну, и третье — это гибкость системы и то удобство в использовании, которое она представляет для нас и наших клиентов». СФ

# 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

## ОПАСНЫЙ ЗАЕМЩИК

**Потребительское кредитование становится единственным растущим источником доходов российских банков. Некоторые из них считают это направление панацеей, полагая, что только ритейл способен привести их в счастливое будущее. Однако эксперты говорят, что все подводные камни российского банковского ритейла не открылись даже лидерам рынка.** —Текст: Иван ФЕДОРЕНКО



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

**Точка отсчета**  
Российский рынок потребительского кредитования находится в зачаточном состоянии. Российские банкиры никогда не давали в долг физическим лицам, а у граждан нет кредитной культуры. Поэтому эйфорию некоторых банкиров остижают их коллеги и эксперты. Они утверждают, что первопроходец в экспресс-кредитовании — банк «Русский стандарт» — снял сливки с рынка и, пользуясь правом первого, очень высокими ставками при-

**Павел Башнин (РОСНО) говорит, что сейчас занят сбором статистики по дефолтам в нецелевом кредитовании**

крыл неизбежные поначалу просчеты.

Как считает исполнительный директор банка «Туран-Алем» Кунсулу Капбасова, ситуация на рынке ухудшается по нескольким причинам:

— рост конкуренции приводит к снижению требований при получении кредитов, особенно это видно по популярным ныне экспресс-кредитам;



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

**По словам Елены Докучаевой (Sequoia Credit Consolidation), коллекторские агентства нужны, чтобы банк не тратил время на безнадежных клиентов**

— отсутствуют реально работающие кредитные бюро;

— каждый банк имеет свою систему оценки кредитоспособности. Банки только начинают задумываться об установках скоринговых систем, построенных на статистических моделях, однако для их полноценного запуска требуется набрать не-

обходимую статистику кредитов, что под силу сейчас только крупным банкам;

— не отстроена система работы с проблемной задолженностью, нет четкой инфраструктуры на рынке, банкам приходится решать эти проблемы самостоятельно;

— у населения, которое все шире вовлекается в получение кредитов, отсутствует кредитная культура.

Что может помочь банкирам снизить риски потребкредитования? Практически все меры приходится разрабатывать с нуля. Готовых решений или нет, или они «заточены» под требования зарубежных рынков. Речь идет о скоринге, о кредитных бюро с достаточной базой (см. материал на стр. 70), об организации отдела коллектинга (сбор просроченных задолженностей), о страховании ссудной задолженности. Из доступных ранее способов можно назвать идентификацию клиента по имеющимся на рынке базам данных российских ведомств. Правда, надежность таких баз под вопросом. Проблема еще и в том, что вся информация о методах работы

конкретных банков на различном рынке — страшная тайна.

### По высшему баллу

Содержание скоринговых систем — самый большой секрет розничных отделов банков. Впрочем, это до сих пор тайна за семью печатями и в развитых странах. Например, в США всем трем крупнейшим кредитным бюро методику скоринга поставляет компания Fair Isaac. Но лишь несколько лет назад она приоткрыла завесу секретности над тем, как расчитываются данные.

Что же такое скоринг? Это способ получения балльной оценки кредитора. Чем выше балл, тем кредитор надежней. Балл получается перемножением выбранных

весов на различные факторы, которые влияют на кредитоспособность.

Веса, естественно, выбираются не наобум. Первоначально в России модель может содержать любые разумные предположения: например, о том, что одинокая женщина с двумя детьми — лучший заемщик, чем 25-летний студент. У скоринговой модели должна быть обратная связь, то есть новые данные обязаны менять отношение к весам, которые присваиваются разным свойствам заемщика. Если владельцы «Жигулей» шестой модели вдруг окажутся любителями объявлять дефолты, то модель это учитывает и в дальнейшем поражает в правах на получение кредита всех таких автолюбителей. По-

добный процесс бесконечен. Поэтому в лучшем положении оказывается банк, который имеет самое крупное «кредитное кладбище». В этом случае он больше знает о неплательщиках и эффективней может откладывать им в кредитовании. Например, в свое время банк Wells Fargo выдавал новый вид кредитов чуть ли не всем подряд — для того чтобы понять, кто склонен не возвращать деньги.

В России лучшие «кредитные кладбища» должны быть у лидеров рынка. Теоретически это Сбербанк. Правда, неизвестно, внимательно ли он относится к «сокровищу» в виде неплательщиков. А, например, у Home Credit скоринговая система содержит информацию о 4,2 млн

заемщиков в России и Восточной Европе.

Дмитрий Белавин, заместитель директора сектора финансовых услуг компании Accenture (Москва), называет несколько составляющих хорошей скоринговой системы. Помимо методологического, есть и технологический аспект. Например, необходима возможность быстрой перенастройки системы при появлении новых финансовых продуктов — в нее должна быть встроена мощная аналитика. Еще один важный элемент — защищенность системы скоринга. Это касается защиты методики расчета кредитного балла, которая сама по себе является ноу-хай. Необходима и «антимошенническая» составляющая: «Например,

## Бизнес-семинар

# Банковский ритейл в зеркале исследований

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

Семинар адресован руководителям маркетинговых и аналитических отделов банков, представителям компаний, оказывающих услуги банковскому сектору.

### Программа семинара

- «Потребители банковских услуг: изменения в предпочтениях»  
Марк Шафир, руководитель проекта Premier TGI COMCON, «КОМКОН»
- «Направления сбережений среднего класса»  
Дмитрий Ушаков, руководитель проекта, «Эксперт-ДАТА»
- «Привлечение новых пользователей кредитных карт: преодоление правил вето»  
Марина Понеделкова, менеджер по работе с клиентами, ACNielsen
- «Стратегии банковских брендов»  
Сергей Цветков, директор по исследованиям, BrandLab
- «Зеркало, формирующее отражение. Банковские обозреватели о банках»  
Антон Арнаутов, директор по маркетингу, РК «Ива»
- «Эффективность банковской рекламы:  
сентябрь 2004 г. – апрель 2005 г.»  
Михаил Дымшиц, генеральный директор, «Дымшиц и партнеры»
- «Потребительский рынок кредитно-финансовых организаций и их услуг»  
Горелова Ольга, руководитель отдела, «РОМИР Мониторинг»

**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



национальный  
БАНКОВСКИЙ ЖУРНАЛ

Executive  
Сообщество  
инновационных  
и профессиональных  
www.e-executive.ru

БАНКИР.RU  
Банковский форум

MFD.RU  
SUBSCRIBE.RU  
ФИНАМРАКЕТ  
финансовый журнал



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Дмитрий Белавин (Accenture) знает, что должна содержать хорошая скоринговая система

если в какой-то торговой точке идет резкий всплеск положительных решений, нужно проанализировать, в чем причина. Она может быть банальной — магазин открыл еще один этаж. Но если видимых бизнес-причин нет, это повод к тому, чтобы задуматься», — считает Дмитрий Белавин.

### Отбирая хлеб у банкиров

Еще одна возможность снизить риски по потребительскому кредитованию — застраховать их. На этом сегменте рынка такой инструмент применяет всего одна компания — РОСНО. Большинство коллег уверены, что, принимая на себя кредитные риски, страховая компания отбирает хлеб у банков, занимаясь не своим делом. И тут же припоминают о печальной судьбе нескольких страховщиков, занимавшихся в 1990-е годы страхованием кредитов, выданных предприятиям. Но в РОСНО парируют, что риски перестрахованы в одной из крупнейших перестраховочных компаний мира — французской SCOR. И акционер РОСНО, немецкая компания Allianz, программу тоже одобрил.

К тому же на крупных игроков в РОСНО не рассчитывают: у тех есть свои методики оценки клиентов.

А ведь именно собственная методика скоринга и является центральной частью предложения РОСНО. Павел Башнин, директор центра ритейловых продаж компании РОСНО: «Ключевой вопрос в том, что мы базируемся на результативности собственного скоринга. И мы финансово несем за него ответственность, страхуя риск невозврата потребительского кредита по любой причине без исключений». Страховым случаем считается неоплата заемщиком задолженности в течение трех месяцев. Страховое покрытие включает в себя сумму потребительского кредита и проценты, начисленные за три месяца со дня последнего платежа или со дня выдачи ссуды (если ни одного платежа не последовало).

Особенностью разработанной в РОСНО системы скоринга стало наличие специального психотеста.

Отвечая на 18 вопросов, потенциальный заемщик сам себя помещает в одну из категорий, страт. «Есть несколько полей с противоположными понятиями. Нужно поставить в отношении этих качеств баллы, влево или вправо, к какому из этих качеств заемщик более или менее предрасположен», — говорит Павел Башнин. В РОСНО утверждают, что своим «кредитным кладбищем», которое компания получила, сотрудничая с десятком банков, они довольны.

Сейчас в РОСНО, по словам Павла Башнина, заняты сбором статистики по невозвратам в нецелевом кредитовании — например, на неотложные нужды: «В этой сфере мы пока стараемся разделить риски между нами и банком. Через наш скоринг мы даем денежные кредиты

до \$10 тыс., но в этом случае мы просим банк проводить дополнительную проверку. Сейчас мы накапливаем статистику того, насколько различится убыточность по целевому и нецелевому кредитованию».

За три года существования программы тариф по страхованию целевых кредитов упал с 8% до 4,5–5%, страхование покупки автомобиля в кредит заключается по ставке 2%. По страхованию нецелевых кредитов ставка самая высокая — 6%.

### Пункт сбора плохих клиентов

Еще одно направление поддержки банковского ритейла — бизнес коллекторов (сборщиков плохих долгов). Именно он привлекает нездоровое внимание общественности: образы ребят с бритыми затылками и бейсбольными битами не дают спокойно спать журналистам. Проблема только в том, что силовое давление — вещь весьма нетехнологичная.

А этот бизнес появился в России только после того, как банкиры осознали, что подобную работу надо ставить на поток и битами здесь не обойтись. Сергей Козлов, начальник управления кредитования СДМ-банка: «Выдача небольших кредитов — это конвейер. Получение долгов должно быть основано на тех же принципах. Если у тебя просрочка свыше 90 дней и ты сделал все необходимые мероприятия (кроме судебных), то проще передать этот долг». Елена Докучаева, генеральный директор компании Sequoia Credit Consolidation, подтверждает: «Мы нужны, чтобы банк не тратил время на бесперспективных клиентов, а сосредоточился на работе с нормальными заемщиками».

Елена Докучаева рассказывает, что пока в России не-

возвраты в кредитных портфелях соответствуют мировым тенденциям: «Невозврат ипотечных кредитов в Америке — 1–2%. У нас менее процента, ведь ипотечных клиентов отбирают очень тщательно. Невозвраты по автокредитам составляют около 2–3% в Америке, похожие цифры и у нас. По кредитным картам и экспресс-кредитам там потери составляют 5–6%. Сейчас в России этот процент растет, и наши американские коллеги бьют тревогу».

Российские кол-агентства пока работают только на комиссионных и не отваживаются выкупать долги, как поступают на Западе. Судить об эффективности их работы тоже пока рано. Но, по словам Елены Докучаевой, если брать за пример опыт США, то там, в зависимости от того, на какой стадии берется задолженность, и от степени проработки данных при принятии решения о выдаче кредита, нормой считается от 10% до 50% возврата.

Каковы же все-таки методы получения денег? Сотрудники агентств — и при банках, и в специализированных компаниях — уверяют, что пользуются законными способами. Но серьезное психологическое давление в России пока тоже законный метод. В США в свое время был принят закон, описывающий процесс взаимоотношений кредитора и заемщика. Он содержит многочисленные запреты на поведение, которое можно назвать преследованием заемщика. Но не надо преумножать эффективность звонков с напоминаниями. Поклонники бейсбольных бит забывают, что для большинства граждан невыплата долга — не вполне рядовое событие. И психологические методы работы будут весьма эффективны. **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.

# ПРАВИЛА ДЛЯ ТВОРЦОВ КРЕДИТНЫХ ИСТОРИЙ

На прошлой неделе вступил в действие федеральный закон «О кредитных историях». Кому-то это может и не понравиться, но факт остается фактом: теперь кредитная история прочно войдет в жизнь россиян и станет предметом их постоянной заботы. —Текст: Иван ФЕДОRENКО



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Закон по снижению ставок. Непрямого действия

Россияне уже взяли в банках 20 млн кредитов. В 2004 году, по данным Центробанка, объем выданных гражданам кредитов вырос более чем вдвое — с 298 млрд до 617 млрд руб. А на прошлой неделе вступил в силу закон №218 «О кредитных историях». И в жизни россиян появился еще один институт, давно привычный на Западе, — кредитные бюро. **Владимир Герасимов**, генеральный директор «Бюро кредитных

историй „Экспириан-интерфакс“» (Experian Interfax) комментирует появление нового закона: «Кредитная история сопровождает человека всю жизнь. Речь идет не только о покупке холодильника. Все компании, которые что-то реализуют в кредит, пользуются услугами кредитных бюро». Так, в США в кредитных бюро содержится информация о более чем 90% экономически активных граждан.

Во всем мире кредитные бюро лежат в основе системы управления рисками банков при выдаче кредитов фи-

**Владимир Герасимов** («Экспириан-интерфакс») говорит, что на Западе отсутствие у гражданина кредитной истории — вещь чрезвычайно подозрительная

зническим лицам. В нашей же стране отсутствие кредитных бюро, по мнению многих банкиров, служит главной причиной того, что, выдавая кредиты, российские банки сильно завышают их цену. **Алексей Волков**, директор по развитию «Национального бюро кредитных историй», говорит: «Сейчас

вполне благонадежные граждане платят 40—50% годовых. И это плата за отсутствие информации. Для банков все клиенты, как Польчата, — с закрытым лицом».

Закон «О кредитных историях» пока вступил в действие не полностью: только с сентября все без исключения банки будут обязаны начать взаимодействие с каким-нибудь из кредитных бюро. Сейчас созданы два крупных кредитных бюро — совместное предприятие Experian-Interfax и «Национальное бюро кредитных историй» (НБКИ), возникшее под эгидой Ассоциации российских банков. Принципы организации этих бюро разные.

В Experian-Interfax западный партнер — одно из трех крупнейших в США кредитных бюро. Учредители полностью финансируют все первоначальные затраты, связанные с созданием бюро. НБКИ построено по кооперативной модели, его акционерами являются ведущие российские банки. Технологическим партнером и акционером является компания TransUnion, один из мировых лидеров отрасли. Создано НБКИ по образу и подобию ведущего кредитного бюро Германии — Schutzgemeinschaft fuer Allgemeine Kreditsicherung (SCHUFA), которое объединяет восемь регио-

нальных товариществ обеспечения кредитов.

Обе российские компании претендуют на то, чтобы стать крупнейшим и со временем, возможно, единственным кредитным бюро в нашей стране. Поэтому рынок ожидает серьезная конкуренция.

#### На «нет» и кредита нет

Как же будут выглядеть отношения россиянина с кредитным бюро? По словам Алексея Волкова, с 1 июня в кредитных договорах или в анкетах на получение кредита появятся два новых пункта. Потенциальный заемщик должен будет дать согласие, во-первых, на предоставление информации о нем в кредитное бюро и, во-вторых, на запрос сведений о нем в этом бюро. Любой отказ может привести к отказу в кредите. Банкиры говорят об этом уверенно: вряд ли какие-то банки ради победы в конкурентной борьбе пойдут на разрушение основ всей системы управления рисками.

Контакт между банком и кредитным бюро будет проходить в онлайн-режиме. Информация будет передаваться в течение нескольких минут и состоять из нескольких модулей, их описание содержится в законе: никакой другой информации там быть не должно. Первый модуль —

идентификационный (паспортные данные, ИНН). Второй содержит описание объема текущих обязательств. Как говорит Алексей Волков, этот модуль исключительно важен. Опыт Восточной Европы показывает, что необходимо какое-то время, чтобы у людей сформировалась культура обслуживания своего долга. Понимавшись вкус к кредитам, неопытные заемщики часто перестают контролировать их объем — и текущие обязательства могут стать непомерными. Третий и четвертый модули — это так называемые white и black report. Содержат они, соответственно, отчеты об исполненных и неисполненных обязательствах.

Свою кредитную историю можно контролировать. Вероятны ситуации, когда в бюро попадает ошибочная информация. Поэтому раз в год свою историю можно проверить бесплатно. И неограниченное число раз можно запросить свой файл, заплатив за это. Главная цель введения оплаты за эту услугу — отсечь запросы из любопытства. Обновляться информация в бюро будет не реже раза в 10 дней, скорее всего это будет происходить раз в неделю.

В последнее время много говорят о том, что кредитные бюро будут собирать всю информацию о выплатах чело-

веком своих долгов. Включая и сведения от сотовых компаний и об оплате коммунальных платежей. Но, по мнению Алексея Волкова, это дело будущего. Он считает, что сотовым компаниям — а они недавно громко заявили о своем желании сотрудничать с кредитными бюро — еще надо подготовиться. Впервые, информации у них не так много: основная масса клиентов пользуется мобилями по предоплате. А во вторых, пользователям необходимо приспособиться к новшеству. Скажем, сегодня широко распространена практика, когда телефоны регистрируют на секретарш, на родственников. «Раньше были очень распространены доверенности на автомобили. После введения ОСАГО все проблемы на дорогах того, кто получил доверенность, становятся проблемами выдавшего. Ну и попробуйте сейчас купить автомобиль по доверенности. Так и в этом случае. Но если государство поставило людей перед фактом, то компаниям стоит немного подготовить людей к нововведению», — объясняет Алексей Волков. Похожая ситуация и с оплатой жилищно-коммунальных услуг. Владимир Герасимов говорит, что кредитным бюро теоретически интересна информация о коммуналь-

ных платежах: «Но, вы понимаете, эти структуры очень тяжелы на подъем. К тому же непонятно, кто обладает полной информацией. Ведь в этой сфере было очень много реорганизаций. Так что базовая информация будет все-таки поступать от банков».

#### Допуски

Первые два года, по мнению большинства экспертов, полной информации о заемщиках в кредитных бюро не будет. Именно столько времени займет процесс формирования базы данных, которая устроит выдающих кредиты банкиров. Но Владимир Герасимов подчеркивает, что по окончании этого периода бюро рассчитывает на миллионные объемы запросов.

Оба российских бюро будут предоставлять дополнительные услуги, полный перечень которых еще не сформирован. Пока однозначно можно говорить о том, что и у Experian-Interfax, и у НБКИ планируется скоринг (см. материал на стр. 66). «Скоринг мы будем предоставлять только как опцию. Понятно, что у всех банков собственные подходы к клиентам. Тот клиент, который не подойдет ипотечному банку, очень даже интересен банку, работающему с сетью по продаже бытовой техники. Банк может иметь собственную скоринговую

читайте в СФ №24 / 27.06.2005 /

специальное обозрение

КАБИНЕТ

#### РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

Объемы производства и продаж, перспективы

#### КЛИНИНГОВЫЕ УСЛУГИ

Во что обходится чистота на работе

#### КАК УСТРОИТЬ «КОФИС»

Обзор рынка оборудования для офисных кухонь

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



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

**Алексей Волков**  
из «Национального бюро кредитных историй» уверен, что нынешние 40–50% годовых заемщики платят за отсутствие информации

сам будет предоставлять кредит или отказывать в нем, основываясь на своем отношении к риску.

### «Юрики» бывают разные

Информация будет собираться и о юридических лицах. Алексей Волков считает, что их можно разделить на две группы. В первую попадают небольшие фирмы — частные предприниматели и маленькие компании. В отношении них банки станут поступать так же, как и с физическими лицами: отказ от разрешения на проверку данных будет вести к отказу в кредите. Отличие таких маленьких компаний от физлиц состоит только в том, что информация будет запрашиваться шире: банк потребует еще и досье на связанных лиц — на генерального директора, учредителей и т. д.

Что касается крупных и средних компаний, относящихся ко второй группе, то появления кредитных бюро

систему, может ограничиться информацией из кредитной истории, а может купить сконинг у нас», — рассказывает Владимир Герасимов.

По словам Алексея Волкова, у НБКИ тоже будет собственная система обработки кредитного отчета. По сути, это тоже сконинговая система, основанная на имеющейся у бюро базе данных. Вряд ли ей будут пользоваться крупные банки, имеющие собственную базу, но для небольших банков, занявшихся ритейлом, такая услуга может оказаться полезной. При этом выдавать решение кредитное бюро не будет, банк

они, скорее всего, не заметят. Оценка рисков кредитования таких фирм основана на других методах, роль кредитного бюро здесь совсем невелика. Да и трудно себе представить, что банк решит не выдавать кредит привлекательному клиенту только по причине отказа передавать информацию в кредитное бюро. Единственной категорией предприятий, которые, по мнению Алексея Волкова, будут заинтересованы в размещении информации в кредитном бюро, станут амбициозные средние компании: «Информация в кредитном бюро может им заменить отсутствие опыта заимствований на рынке. Инвесторы смогут узнать о том, как они выплачивали долги банкам».

«Экспириан-интерфакс», по словам Владимира Герасимова, для оценки риска кредитования компаний будет пользоваться созданной «Интерфаксом» базой данных корпоративной информации СПАРК (данные по 2,5 млн компаний).

### Кому откроется Сезам

Важный вопрос, интересующий россиян, — безопасность переданной бюро ин-

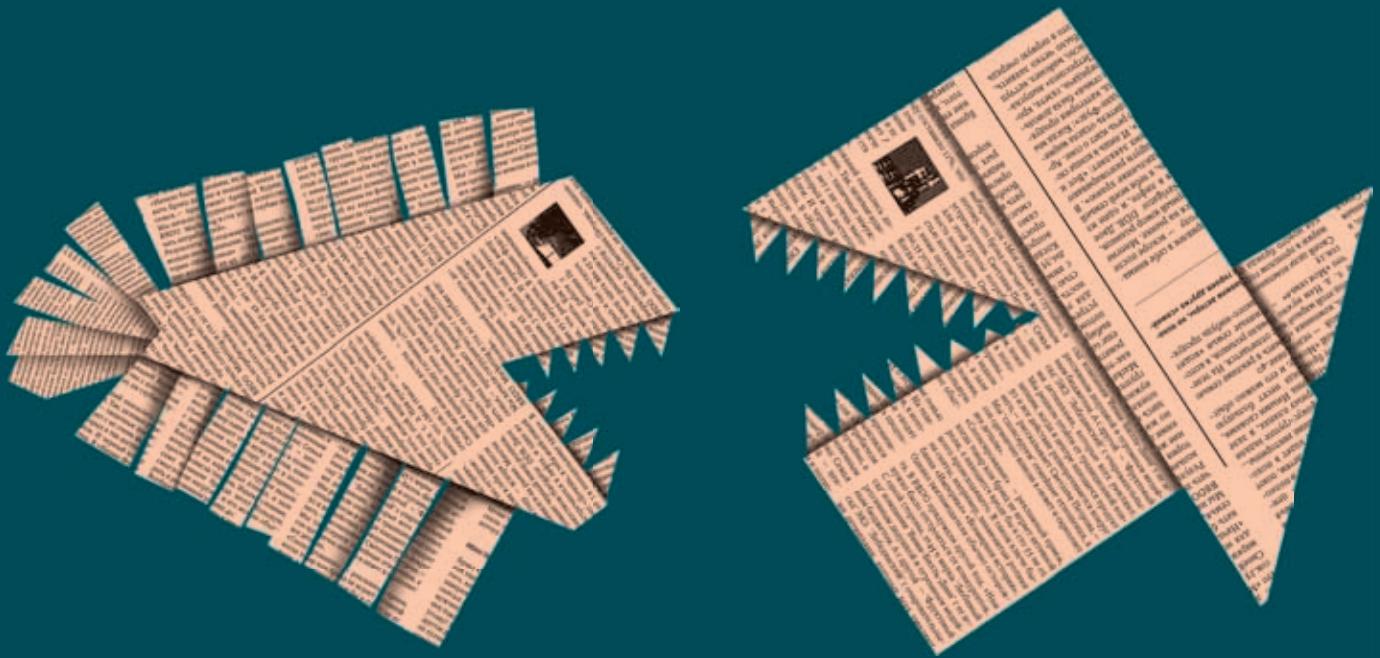
формации. Можно предположить, что сомнения в безопасности будут первоначально главным мотивом при отказах. Россиян, совсем недавно ставших очевидцами громкой (и уже повторной) утечки данных о банковских проводках из Центрального банка, можно понять. Но сотрудники бюро утверждают, что беспокоиться не стоит. «Безопасность информации — это просто основы этого бизнеса. Ему уже сто лет, и наш партнер, Experian, свой опыт в этой области нам передал, и российское бюро будет соответствовать его стандартам», — говорит Владимир Герасимов. Он уверен: «Мы будем защищены и от угрозы физического хищения, и от атак хакеров, и от опасности внутренней утечки. Доступа к полной информации о клиенте сотрудники не имеют. Все, что они могут увидеть, — так называемые шаблоны, которые позволяют проверить, соответствует присланный файл заданному формату или нет. В настоящее время мы получаем также лицензию на техническую защиту конфиденциальной информации. Кстати, у Experian за все время существования не было утечек». **СФ**

## БЛИЖЕ К ЕВРОПЕ

Российское законодательство о кредитных историях ближе к европейскому, чем к американскому варианту. Дело в том, что в европейской системе (так называемой «опции-да») требуется твердое согласие гражданина на разглашение данных, в то время как в американской «опции-нет» установлена презумпция согласия. В США граждане должны предпринимать активные действия для нераспространения информации. В целом европейские законы более серьезно защищают права граждан, а американское законодательство больше ориентировано на коммерческие интересы. В США возможна передача информации от кредитного бюро компаниям для маркетинга продуктов. Европейцы относятся к такой практике очень прохладно, хотя прямой запрет есть только в законодательстве Франции.

Закон США требует уведомлять гражданина о запросе в кредитное бюро только в случае отказа в выдаче кредита, причем уведомление направляет заемщику кредитор, а не бюро. Даже это положение было принято только в 1996 году (а закон существует с 1970 года), когда стало ясно, что американцам требуются огромные усилия, чтобы исправить ошибочные мнения в кредитной истории.

В ЕС директива совета министров Европарламента от 25 октября 1995 года «О защите граждан в связи с обработкой персональных данных и о свободном передвижении таких данных» даже запрещает использование системы сконинга, если заемщика не уведомили о ней и он не согласен с ее использованием. При желании заемщики обязаны разъяснить логику системы кредитных оценок. В США кредитные бюро вообще не обязаны сообщать детали системы кредитных оценок или даже полученный заемщиком балл. Правда, в США существуют прямые запреты запрашивать и использовать сведения о расовой принадлежности, национальности, состоянии здоровья или семейном положении. Правило это выполняется, так как за его нарушение можно понести довольно серьезное наказание. Вся прочая информация, которая может быть получена из публичных архивов или представленных кредиторам документов, может включаться как в базу данных, так и в справки. Закон США разрешает кредитным агентствам предоставлять любому правительственному органу по его требованию без указания причин сведения об имени гражданина, его настоящем и прошлых местах жительства, настоящем и прошлых местах работы.



**25000 РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА МОСКВЫ УЖЕ ПОДПИСАНЫ  
И ЧИТАЮТ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

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

Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

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

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

# дневник наблюдений цифры

## 206

непригодных подзаконных актов разработали в прошлом году юристы, состоящие на госслужбе. Именно столько приказов и инструкций отказалось регистрировать Министерство юстиции из-за их несоответствия федеральному законодательству. Рекорд среди ведомств-бракоделов принадлежит Росстрою (бывший Госстрой), которому Минюст вернул в прошлом году на доработку 74% поданных на регистрацию подзаконных актов. На втором месте — министерства культуры и транспорта: им было возвращено 43% актов. На третьем месте оказались Федеральная налоговая служба, которая получила назад 21% разработанных инициатив, и Министерство финансов — 20%. Все в порядке с юридической грамотностью, констатирует директор департамента Минюста Евгений Забарчук, было лишь у двух ведомств: ФСБ и Госнаркоконтроля.

## 55%

— на столько выросла стоимость акций «Балтики» с начала этого года. Аналитики полагают, что резкий рост капитализации «Балтики» объясняется ее грядущей консолидаци-

ей с пивоварнями «Вена» и «Пикра», закончить которую компания намерена к 2007 году. Впрочем, инвесторов могли впечатлить и финансовые показатели компании, которые после ухода с поста президента «Балтики» Таймураза Боллоева начали постепенно улучшаться. По результатам первого квартала 2005 года продажи «Балтики» выросли на 21,7%, достигнув 165,4 млн евро, а чистая прибыль увеличилась на 87,9% — до 23,3 млн евро. В самой «Балтике» такие показатели объясняют изменениями в системе дистрибуции и в брендовой политике, а на рынке — изменением стиля руководства компании, которая прежде была ориентирована на выстраивание жесткой организационной вертикали.

## §6 млрд

— таков размер убытков, которые ожидают мировые авиакомпании в нынешнем году. Об этом заявил глава Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) Джованни Бизиньяни на открытии генеральной ассамблеи этой организации в Токио. Ранее эта сумма составляла \$5,5 млрд. Господин Бизиньяни отметил, что с 2001 по 2004 годы авиакомпании

потеряли более \$36 млрд. Одна из главных причин убытков — чересчур высокие цены на топливо. На его закупку в этом году авиаперевозчикам придется потратить \$83 млрд. В непростом положении авиакомпаний Бизиньяни винит также правительства ряда стран, установившие слишком высокие налоги на торговлю авиабилетами. Больше всего он посочувствовал американским перевозчикам, которые в прошлом году потеряли \$9 млрд. У европейских и азиатских компаний, по его словам, дела обстоят несколько лучше.

## 2 млн

сообщений о подозрительных операциях в российских банках поступило в Росфинмониторинг из Центробанка в 2004 году. Об этом сообщил заместитель председателя ЦБ Виктор Мельников, выступая с отчетом о достижениях ЦБ на конференции по вопросам противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Судя по его словам, бдительность отечественных кредитных учреждений растет чуть ли не в геометрической прогрессии: в 2002 году в Росфинмониторинг поступило 350 тыс. сообщений банков о проведении подозрительных операций, в 2003-м — уже 950 тыс. В минувшем году, по словам Мельникова, Центробанк выявил на 40% больше нарушений в деятельности банков, чем годом ранее. Для обнаружения пробелов в работе банков ЦБ в прошлом году провел 2592 проверки — на 893 больше, чем в 2003-м.

„Мечел“. Это самая большая сумма дивидендов, которую компания выплачивает за последние годы, но в целом она меньше, чем запланировали выплатить своим акционерам другие компании отрасли. Например, «Северсталь» пообещала поделиться с акционерами \$350 млн, Новолипецкий металлургический комбинат готов выплатить \$355 млн, а Магнитогорский меткомбинат — более \$500 млн. Впрочем, эксперты полагают, что рекордная сумма дивидендов стала возможной в связи с тем, что в декабре 2004 года «Мечел» выручил \$780 млн от продажи 16% акций «Магнитки», которыми и решил поделиться с акционерами. По прогнозам аналитиков, в следующем году прибыль «Мечела» может сократиться вдвое, что повлечет за собой и уменьшение дивидендов.

## 3 рубля

заплатят московские абоненты, подключившиеся к новому тарифу «Единый» сотового оператора «Мегафон», за минуту разговора с любым регионом России, а также с Европой, США и Канадой. Таким образом, «Мегафон» вплотную приблизился к тарифам, предлагаемым IP-операторами. Аналитики уже склонны считать это новое предложение «Мегафона» объявлением ценовой войны конкурентам. Например, у МТС звонок в страны Европы стоит \$0,6, а в Штаты — \$1,7 за минуту. Не исключено, что другим сотовым операторам теперь также придется опустить цены на предоставление услуг международной связи. Серьезными потерями может обернуться такая ценовая конкуренция и для «Ростелекома», у которого международные звонки с обычного телефона стоят в несколько раз дороже. СФ



## 203 млн

решила направить на выплату дивидендов по итогам 2004 года «Стальная группа

ИТАРТАСС

# Читайте в следующем номере (в продаже с 13 июня)

## [разговор номера]

Интервью с Константином Бабкиным, председателем совета директоров холдинга «Новое содружество»

## [тема номера]

Самые эффективные способы борьбы с пиратами

## [частная практика]

Почему «Чумак» продает свою продукцию в России под чужими брэндами

## [лаборатория]

Как зажечь сотрудников, близких к профессиональному выгоранию



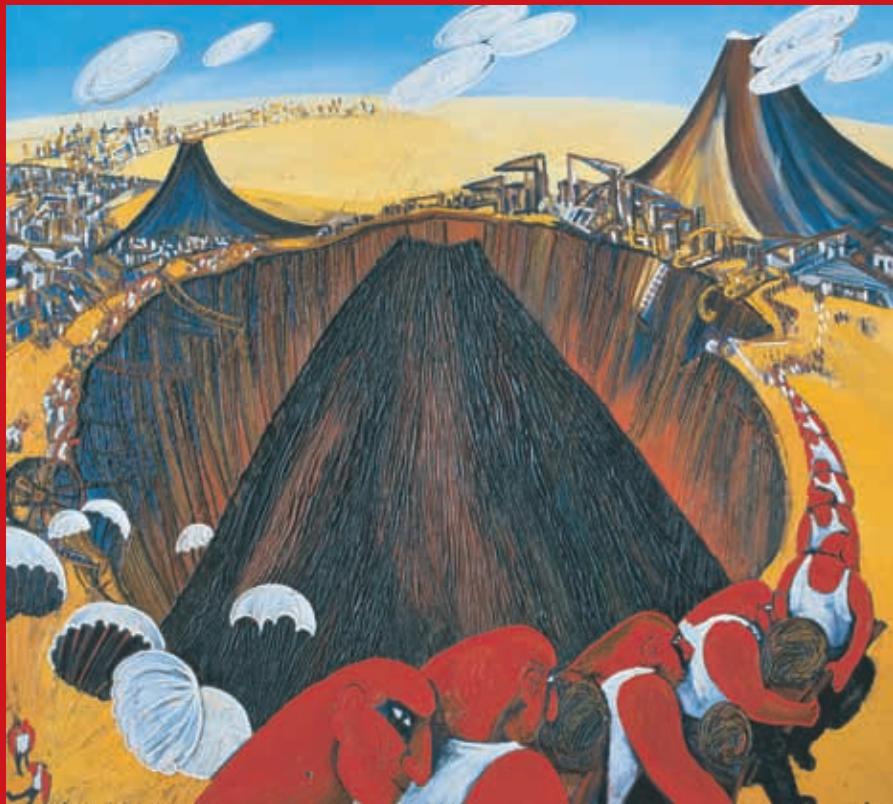
А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:  
главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

[Секрет фирмы](#)

# Секрет Фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



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