

# Секрет Ф

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 22 (109) 13 ИЮНЯ — 19 ИЮНЯ

## Пользователи ценят надёжность



КонсультантПлюс  
в 2 раза опережает  
ближайшего  
конкурента\*

77,2 %

ДОЛИ РЫНКА СПРАВОЧНЫХ  
ПРАВОВЫХ СИСТЕМ

■ КонсультантПлюс

■ Ближайший конкурент

30,9 %

Общая сумма превышает 100 %, т.к. в исследовании  
учитывалось и одновременное использование  
разных систем в организациях

\* по результатам исследования РОМИР Мониторинг, март 2005

КонсультантПлюс надёжная правовая поддержка

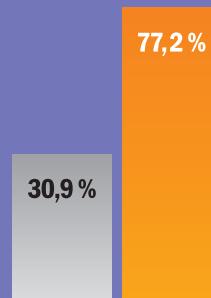
# Результаты исследования рынка справочных правовых систем\*

\* исследование РОМИР Мониторинг, март 2005

## ДОЛИ РЫНКА СПРАВОЧНЫХ ПРАВОВЫХ СИСТЕМ

■ КонсультантПлюс ■ Ближайший конкуриент

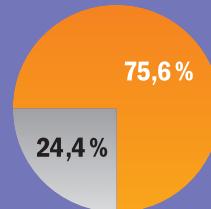
Общая сумма превышает 100 %,  
т.к. в исследовании учитывалось  
и одновременное использование  
разных систем в организациях



## СИСТЕМА, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ В КАЧЕСТВЕ ОСНОВНОЙ

■ КонсультантПлюс ■ Ближайший конкуриент

«Результаты исследования показывают,  
что при совместном использовании  
в подавляющем большинстве случаев (75,6 %)  
в качестве основной используется система КонсультантПлюс»



## СТАБИЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ СПРАВОЧНЫХ ПРАВОВЫХ СИСТЕМ

■ КонсультантПлюс ■ Ближайший конкуриент

2005 год 77,2 %

2004 год 76,2 %

2005 год 30,9 %

2004 год 32,5 %

«Исследование не выявило изменений долей рынка в рамках выборки опроса. В 2005 году использование различных справочных правовых систем относительно 2004 года остается практически на том же уровне»

(095) 956 8283  
[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

© 2005 КонсультантПлюс  
Права на использование товарного знака  
КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ»



# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 22 (109) 13 ИЮНЯ — 19 ИЮНЯ 2005

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

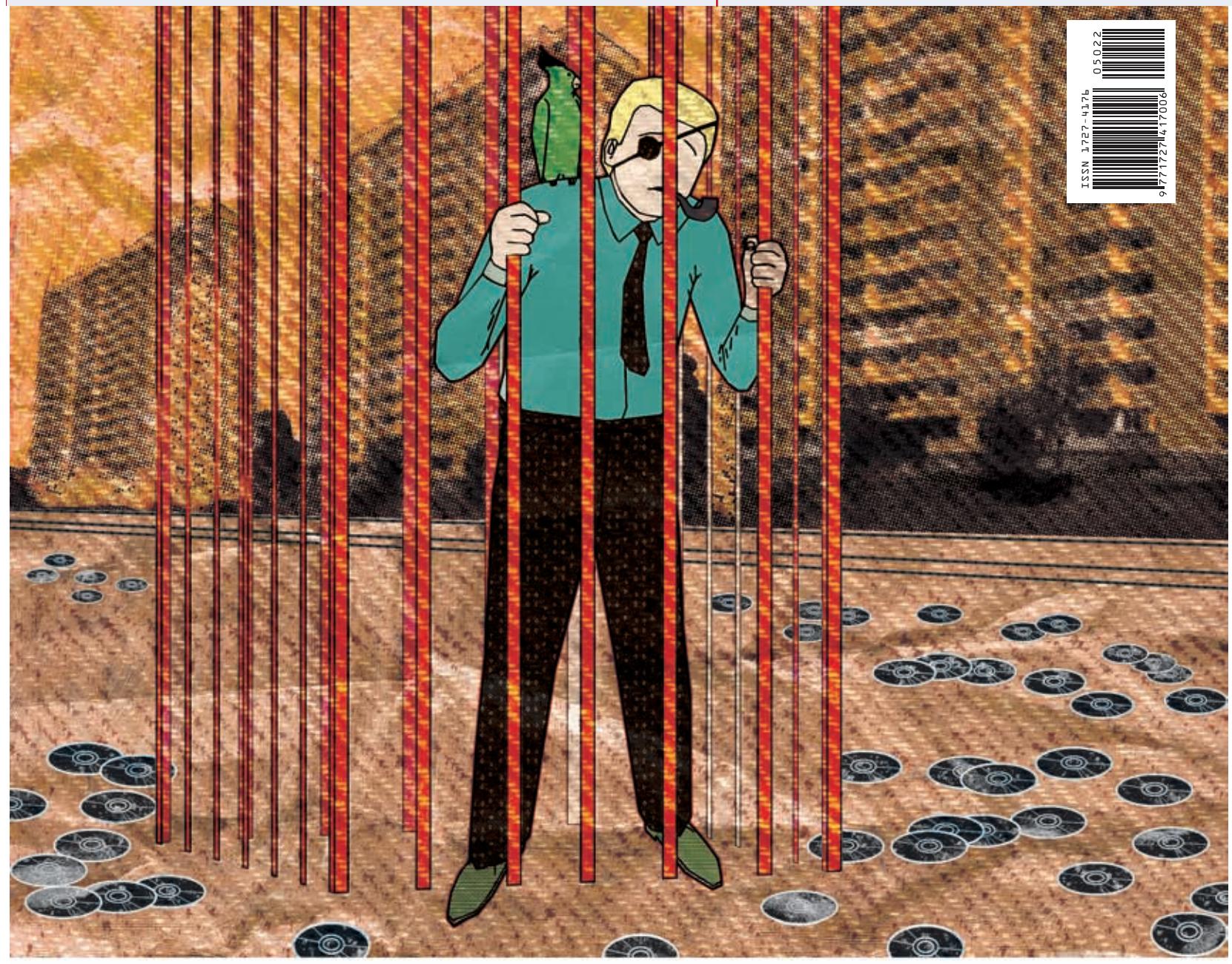
Как из ваших сотрудников  
образуются очаги выгорания **с51**

Зачем владелец «Мастер Дента»  
скупает пивные заводы **с38**

За что одна шведская семья  
полюбила Старую Каховку **с30**

## Аргументы против контрафакта

Что надо сделать,  
чтобы посадить пиратов  
на мель **с10**



# 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.

10.00 – 10.30	Регистрация участников. Кофе-брейк
10.30 – 11.10	<b>Новый продукт как основа внеконкурентной маркетинговой стратегии</b> Игорь Липсиц, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга, ГУ-ВШЭ
11.10 – 11.50	<b>Планирование и реализация коммуникационной программы в поддержку вывода на рынок нового продукта (на примере Powerade)</b> Анна Козловская, директор по внешним связям, Coca-Cola Елена Фадеева, генеральный директор Vanguard PR
11.50 – 12.30	<b>Создание собственной сети распространения</b> Ирина Эльдарханова, генеральный директор, «Конфаэль»
12.30 – 13.00	Кофе-брейк
13.00 – 13.40	<b>Нестандартный подход к продвижению новинок на рынке</b> Надежда Усманова, менеджер по маркетингу, АММТ (бренды AGWA, Luxardo)
13.40 – 14.20	<b>Хит: как стать звездой</b> Надежда Копытина, президент ГК «Ледово»
14.20 – 15.00	<b>Роль упаковки в создании и продвижении бренда</b> Вадим Журавлев, исполнительный директор, Mildberry
15.00 – 15.30	Кофе-брейк
15.30 – 16.10	<b>Создание и продвижение брендов в сфере такси-услуг</b> Вадим Гоппа, директор по маркетингу, Новая транспортная компания («Новое желтое такси», такси «Важная персона»)
16.10 – 16.50	<b>Выход на новые рынки в условиях сложившегося имиджа компании-производителя (на примере NEC Corporation)</b> Людмила Новиченкова, PR-директор, агентство Komandor
16.50 – 17.30	<b>BTL и ATL-технологии для создания и продвижения бренда</b> (на примере фестиваля «Настроение Calve-кетчуп») Александр Никольский, директор, АМК AGN-Group

**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

# Секрет Фирмы

13 июня – 19 июня №22 (109)

## 20 – 26

«Меня искренне возмущает, что наше правительство больше интересуется мнением западных инвесторов, чем настроениями отечественных бизнесменов. В первую очередь нужно думать о реальном состоянии российской экономики, а не об отношении к ней на Западе. А это состояние отнюдь не способствует новым масштабным и долгосрочным инвестициям — вследствие непрекращающихся корпоративных войн и стабильно высоких рисков отбиения предприятий, которые возникли вовсе не после „дела ЮКОСа“, а гораздо раньше»

разговор номера



**10**

тема номера

«Все больше теневых предпринимателей владеют техникой конспирации, выстраивая запутанную сеть посредников и умея уходить от наружного наблюдения»

**30**

частная практика

«Нельзя все время показывать: у меня есть это, у меня есть то. Поэтому на Украине и в России люди морщатся при слове „капиталист“. А ведь капитализм — это прекрасно»

**51**

лаборатория

«Профессиональное выгорание наблюдается у увлеченных людей. Отсутствие результатов и эмоциональной отдачи становится мощным демотивирующим фактором»

**62**

полезная площадь

«Почти в каждом столичном торговом центре есть просчеты — в планировке, в организации вертикальных связей, размере парковки, размещении фуд-корта»

c3



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВЫЙ

**38 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Мы контролировали 70% местного рынка. Нам удавалось добиться этого за счет демпинговых цен. Это была правильная ценовая политика. Мощности всегда были загружены»



АННА МУЗЫКА

**48 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Практика показала, что эффективнее всего внедряются инновации, предложенные руководством компании. Ящики предложений и другие спецмероприятия у нас не прижились»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**  
**06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**  
**28 ЛЮДИ**  
**42 КОМПАНИИ**  
**72 ЦИФРЫ**

**ТЕМА НОМЕРА****10 Невеселый Роджер**

Правообладатели всего, объединяется! Только таким путем можно одолеть контрафакт

**18 Гроза пиратов**

Почему в офисе президента ассоциации «Русский щит» Юрия Злобина на самом почетном месте висит портрет основателя ВЧК

**РАЗГОВОР НОМЕРА****ЛИДЕРЫ****20 Я не вижу трагедии в потере лидерства на рынке**

Все краски и комбайны председателя совета директоров «Нового содружества» Константина Бабкина

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА****МЕНЕДЖМЕНТ****30 Шведы-почтоведы**

Какую пользу извлекли из украинского чернозема Йохан Боден и Карл

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

иOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	20.06.05
«СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	27.06.05
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	11.07.05

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  
**№ 22 (109)** 13 ИЮНЯ — 19 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 АЛЕЙНИКОВ

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

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
 БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,

ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН  
 ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «i-ONE. 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, ЕВГЕНИЙ КОЛОМЬЕЦ,

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 АРГУНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛ ВАХА, СВЕТЛНА  
 ГОЛЬЦЕВА, РЕДКАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ  
 ИВАНИЧКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА  
 ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ,  
 ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

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

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОММАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 22/1, СТР. 1  
 ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923  
 E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

Сбор и оформление рекламы

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848  
 E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

Распространение по подписке и в розницу

ЗАО «Секрет фирмы», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ  
 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА  
 ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808  
 E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

Отпечатано в типографии ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,  
 123022, Москва, Столлярный пер., д. 3, корп. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Фотоматериалы AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,  
 PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»  
 Обложка Мария Краснова-Шабаева

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ  
 ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ  
 КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

Подписные индексы: 17500 в каталогах АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
 и МОСПОЧТАМТ: 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ-ПОДПИСКА 2004\*  
 ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:  
 ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ  
 СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ  
 ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft**® **КОНСУЛЬТАНТ** **Paratype**  
 © СЕКРЕТ ФИРМЫ — ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,  
 СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 от 23.09.92  
 © ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ, ЭМБЛЕМ, ЗНАКОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯ МЕСТ  
 ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005



**NOKIA  
9500**  
Коммуникатор

С технологией Wi-Fi  
в коммуникаторе Nokia 9500  
Вы больше не привязаны  
к одному месту – теперь  
Вы можете свободно  
перемещаться, не теряя  
связи с корпоративной сетью  
и электронной почтой,  
пользоваться  
высокоскоростным доступом  
в Интернет и мгновенно  
загружать файлы прямо  
в свой коммуникатор!



**Билайн™**

Точки доступа «Билайн»  
с Wi-Fi технологией:  
Аэропорт Шереметьево-2;  
«Катерина Ирис Конгресс-Отель»,  
Коровинское ш., 10;  
Отель «Холидей Инн, Виноградово»,  
Дмитровское ш., 171

Горячая линия Nokia: (095) 727-2222.  
Часы работы: 08.00-20.00  
(московское время), Пн.-Пт.

**NOKIA**  
CONNECTING PEOPLE

**Ощутите свободу с Wi-Fi**





ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ / ТАСС

## Чубайс снова устоял

Виноватый всегда и во всем Чубайс виртуозно умеет выходить сухим из воды. Надо отдать ему должное — глава энергетиков не изменил себе и в этот раз.

Камень, брошенный в огород руководства РАО «ЕЭС России», угодил прямиком в гендиректора «Мосэнерго» Аркадия Евстафьева (на фото). Когда Владимир Путин заявил, что по вине руководства РАО энергетикой управляют столь «циничные и профнепригодные» кадры, «циничному и профнепригодному» Евстафьеву ничего не оставалось делать, кроме как подать в отставку со всех многочисленных постов в энергетике (за них их числилось без малого десять). Таким образом, многочисленные «доброжелатели» Чубайса радовались рано — виновный найден, а глава РАО, скорее всего, сохранил свой пост. По наблюдениям аналитика ИГ «Регион» Константина Гуляева, Чубайс на заседании Совета безопасности, где оглашался «приговор» Евстафьеву, был вполне спокоен и скорее всего уже знал, что кадровая чистка его не коснется. По мнению аналитика, если учесть условия этого разбирательства, для головного офиса РАО все обошлось малой кровью. Что, наверное, и к лучшему. Отстранение от руководства российской энергетикой, да еще и в момент ее реформирования, человека, до сих пор имеющего положительный имидж на Западе, очков нашей страны явно не прибавило бы.

В отличие от поста главы РАО, контролем над «Мосэнерго» Чубайсу, скорее всего, придется пожертвовать. Компанию собралась проверить Генпрокуратура, а мэр Москвы Юрий Лужков обвинил ее руководство в политической провокации и недостаточном внимании к состоянию мощностей. Как полагает аналитик ИК «Финам» Семен Бирга, теперь компанию, скорее всего, возглавит энергетик, близкий к «Газпрому» или мэру Москвы. А затем в ходе энергoreформы «Мосэнерго» перейдет под контроль либо газовой монополии, либо московского правительства.

Оценка экспертов +0,46

## ЦБ жаждет прозрачности

В случае несоблюдения новых норм Центробанка, касающихся прозрачности работы на рынке, руководителям и владельцам российских банков грозит уголовная ответственность и лишение права управления бизнесом.

### УЖЕСТОЧЕНИЕ

Руководство ЦБ намерено обязать банки раскрывать имена и названия своих бенефициаров, пригрозив в случае неповиновения лишить последних права голоса на собрании акционеров банков. Как заявил директор департамента лицензирования и финансового оздоровления банков ЦБ Михаил Сухов, соответствующую норму Банк России уже внес в проект поправок к закону о банках. Банкиры эту новость встретили со сдержанным одобрением. «Мы давно ратуем за прозрачность финансовой системы», — говорит первый зампред совета директоров Альфа-банка Олег Сысоев. — На рынке немало банков, которые выполняют функцию «практических». Теперь ЦБ будет нетрудно их выявить». А как добавляет глава аналитического отдела Financial Bridge Станислав Клещов, нововведение ЦБ — мера жесткая, но очень действенная. «Если владельцев лишить права голоса, то контроль над бизнесом может перейти к миноритариям. Поэтому большинство банков раскроют своих владельцев, а те акционеры, которые не захотят этого, просто продадут свои доли», — отмечает он. Правда, обязательность раскрытия информации, добавляет аналитик, может обернуться для отдельных владельцев банков налоговыми проверками и малоприятным общением с надзорными органами: «Очевидно, это оборотная сторона такой инициативы — если выяснится, что владельцами отдельных банков являются некие Василии Пупкины, к ним наверняка нагрянет проверка».

А на тот случай, если «Василии Пупкины» попытаются противостоять контрольным органам, ЦБ внес предложение ужесточить уголовную ответственность руководителей и владельцев банков за сопротивление госнадзора. В серьезности этих намерений наблюдалители смогли убедиться уже на минувшей неделе. Едва зампред ЦБ Андрей Козлов посетовал на то, что другие ведомства не помогают ЦБ в проведении надзорной политики, как по ходатайству прокуратуры была арестована председатель правления обанкротившегося банка «Олимпийский» Светлана Герасимова. И пока банкам остается утешать себя тем, что столь жесткие меры, как пообещал Андрей Козлов, будут применяться избирательно: ЦБ, по его словам, собирается внедрить дифференцированные режимы надзора в зависимости от устойчивости банка.

Оценка экспертов +1,46

## Налоговое содружество

Надзорные полномочия российских фискальных органов приобрели международный размах: к ужесточению налогового контроля теперь придется готовиться и бизнесменам в странах СНГ.

### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Расхождения в большинстве политических и экономических вопросов не помешали руководителям стран СНГ найти полное взаимопонимание по отношению к налоговым преступлениям. На прошедшем в Тбилиси саммите СНГ главы правительств двенадцати стран подписали соглашение о совместном сотрудничестве в борьбе с фискальными правонарушениями, подготовленное российскими органами исполнительной власти — МВД, Минюстом, Генпрокуратурой и МИДом. Согласно этому документу, госорганы стран СНГ отныне будут обмениваться информацией о совершенных или готовящихся налоговых

# дневник наблюдений

ЗА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КРИЗИС В МОСКВЕ ПОПЛАТИЛСЯ ГЕНДИРЕКТОР «МОСЭНЕРГО» | ЦЕНТРОБАНК НАМЕРЕН ПОВЫСИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ РОССИЙСКИХ БАНКОВ РЕПРЕССИВНЫМИ МЕТОДАМИ | СТРАНЫ СНГ СОШЛИСЬ ВО ВЗГЛЯДАХ ЛИШЬ В ОДНОМ — НЕОБХОДИМОСТИ УСИЛИТЬ НАЛОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ | ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАНОВИТСЯ ВСЕ МЕНЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ



преступлениях, способах и методах уклонения от уплаты налогов, проводить совместные оперативно-розыскные мероприятия и обмениваться опытом работы. Соглашение будет действовать на протяжении пяти лет, а затем будет автоматически продлено на тот же срок.

Как констатирует партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, формирование общей на территории всего СНГ политики фискального контроля выглядит как «вполне логичный шаг российского правительства в рамках общей тенденции к усилению налогового администрирования». Правда, добавляет эксперт, экономическое пространство СНГ для уклонения от уплаты налогов используют очень немногие российские предприниматели, поэтому вряд ли это соглашение окажет существенное влияние на отечественный бизнес. Скорее появление «фискального содружества» отразится на налоговом кли-

Страны СНГ договорились, что будут дружить на ниве налогового администрирования

мате бывших союзных республик, считает юрист. «В этих странах есть немало недобросовестных предпринимателей, которые не хотят открывать фирму на Виргинских островах и покупают „однодневки“ в Москве. Теперь им будет сложнее уходить здесь от налогов», — полагает Тутыхин.

Оценка экспертов +1,18

## Тщетные реформы

**Российскую экономику и бизнес ждет стагнация, поскольку чиновники не имеют четкого представления, в каком именно направлении им следует проводить реформы.**

К такому выводу пришли международные финансовые институты. Первым о затуманивании экономических перспектив в России заявил ЕБРР: в последнем отчете банка о России говорится, что в 2005 году отток капитала из страны увеличится, и это отражает «рост неопределенности в деловой обстановке». МВФ назвал главными бедами России отсутствие последовательного курса реформ и «проедание» нефтяных сверхдоходов. В докладе российской миссии аналитики МВФ

утверждают, что рост ВВП в нынешнем году составит 5,5% и в последующие годы будет замедляться из-за неопределенности инвестиционного климата и роста бюджетных расходов. Глава российской миссии МВФ Пол Томсен упрекнул российское правительство в «отсутствии чувства направления в политике реформ», добавив также, что возможному ускорению реформ в немалой степени по-вредило «дело ЮКОСа».

То, что чиновники пускаются во все тяжкие, но, не имея приоритетов, проваливают одну реформу за другой, признали и аналитики ФК «Уралсиб». Правительство, считает ФК, пытается выполнить взаимоисключающие задачи: к примеру, подавить инфляцию и одновременно провести реформу ЖКХ, реализуя коммунальные услуги по рыночным ценам. Это в свою очередь стимулирует рост инфляции, которая съедает бюджетные расходы на социальную сферу. Иными словами, реформирование нашей экономики так или иначе идет по старому добруму принципу — хотели как лучше, а получилось как всегда.

Оценка экспертов -2,18

ПРОГНОЗ

официальное лицо



Владимир КОЛЕСНИКОВ,  
заместитель генпрокурора РФ

заявил, что дело Михаила Ходорковского и Платона Лебедева — не последний процесс против российских олигархов. «У нас в обойме есть еще дела», — сказал Колосников в эфире телепрограммы «Воскресный вечер» на НТВ. Привлечь к ответственности других олигархов, по словам Колосникова, Генпрокуратуре помешала излишняя мягкость: «К сожалению, кое-кто из них сбежал, мы проявили гуманность в свое время, и они успели скрыться». Как далее уточнил Колосников, речь идет о покинувших Россию акционерах ЮКОСа. Представители руководства именно этой компании, по его словам, совершили тяжкие преступления. «Если не сто процентов, то некоторые из руководства компании точно в крови», — заявил заместитель генпрокурора. По его словам, именно в таких «кровавых» делах замешан Леонид Невзлин, один из акционеров ЮКОСа, находящийся сейчас в Израиле. Однако фамилии других людей, на которых Генпрокуратура уже завела дела, Колосников уточнять не стал. Пока непонятно, для чего он решил выступить с подобным предостережением. Ясно только, что, хотя от «дела ЮКОСа», похоже, устали даже многие члены правительства, силовики, судя по всему, только вошли во вкус и готовы к новым атакам.



ИТАР-ТАСС

c7

# дневник наблюдений



Эрнест КОСКИН,  
член совета директоров  
альянса «Русский текстиль»

## «Это будет способствовать усилению произвола налоговых чиновников»

— Увеличение властями госрасходов на фоне замедления темпов реформ и роста ВВП действительно может создать кризисную ситуацию в российской экономике. Рост госрасходов приведет к усилению влияния чиновников и, как следствие, бюрократизации российского общества. Высокие цены на нефть не вечны. Следовательно, нужно извлечь максимальную выгоду из данной ситуации. Используя благоприятную конъюнктуру, правительство должно заложить основы для обеспечения роста экономики страны.

Кампания по ужесточению надзора за кредитными организациями, инициированная Банком России, будет способствовать повышению прозрачности финансовых организаций, ответственности руководителей банков и росту доверия к банковской системе. Помимо этого она позволит вывести деньги из теневого оборота и привлечь их в банки, что в конечном итоге положительно повлияет на экономическую ситуацию в стране.

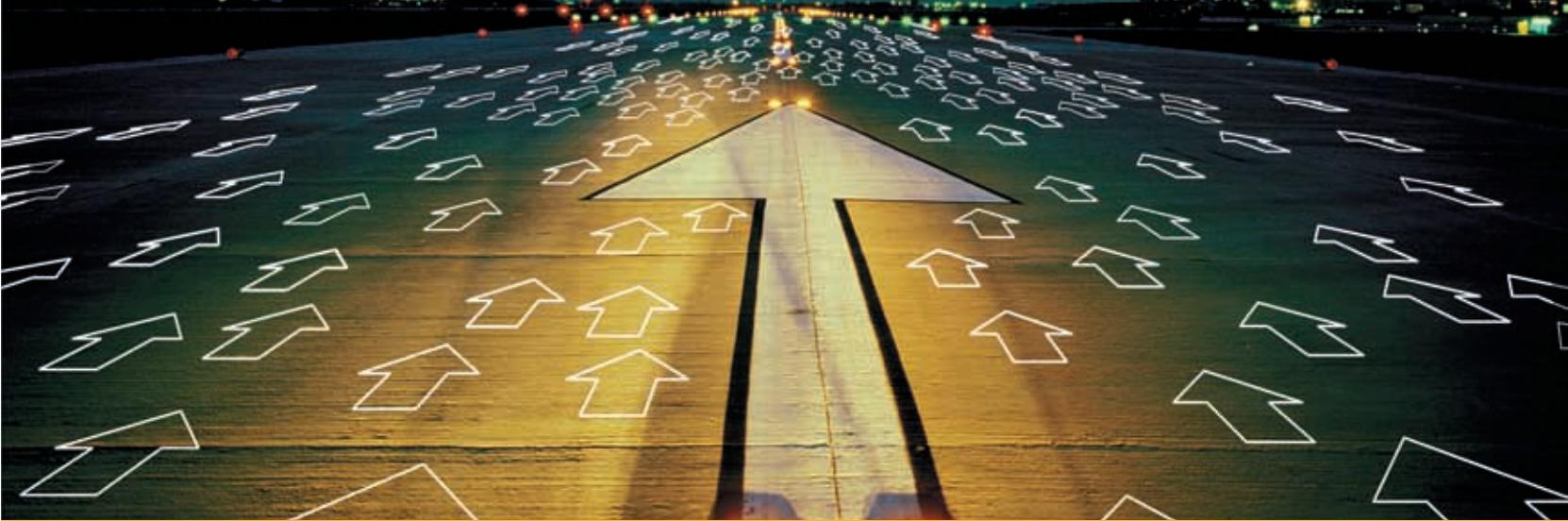
Я согласен, что у Чубайса есть реальные шансы удержаться на своем месте. По моему мнению, сохранение за ним поста председателя правления РАО ЕЭС внушает определенную уверенность в том, что энергетика страны, находящаяся сейчас в глубоком кризисе, будет должным образом реформирована. Хочется надеяться, что Анатолий Чубайс сделает нужные выводы из недавних событий и не допустит впредь повторения подобной ситуации. Для проведения реформы электроэнергетики необходим прежде всего опытный менеджер, каким и является Анатолий Чубайс. Практически бесконечный срок взыскания налоговой недоимки никак не будет способствовать улучшению инвестиционного климата в стране. Эта поправка будет способствовать усилению произвола налоговых чиновников, расширению их и без того неограниченной власти и росту коррупции. Увеличение срока давности по налоговым недоимкам, особенно за те годы, когда законодательство было несовершенно, может негативно повлиять на компании, работающие на рынке уже довольно длительное время по российским меркам.

Я согласен, что поправка в закон об АО даст владельцам компаний возможность сосредоточиться на бизнесе и более эффективно управлять им, а не отбиваться от корпоративного шантажа, которым занимаются сейчас миноритарные акционеры.

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
РОССИЙСКИЕ ВЛАСТИ ВЕДУТ ЭКОНОМИКУ СТРАНЫ К КРИЗИСУ. В ТО ВРЕМЯ КАК ТЕМПЫ ПРОВОДИМЫХ РЕФОРМ И РОСТ ВВП ЗАМЕДЛЯЮТСЯ, ОНИ НАРАЩИВАЮТ ГОСРАСХОДЫ. В РЕЗУЛЬТАТЕ РОССИЯ ПРОСТО ПРОЕДАЕТ ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ВЫСОКОЙ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ. СТОЛЬ НЕЛЕСТНЫЕ ОЦЕНКИ СОДЕРЖАТСЯ В ОЧЕРДНОМ ОТЧЕТЕ МИССИИ МВФ, КОТОРАЯ НА ДНЯХ РАБОТАЛА В МОСКВЕ	-2,18
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНПРОКУРОРА РФ ВЛАДИМИР КОЛЕСНИКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ДЕЛО МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО И ПЛАТОНА ЛЕБЕДЕВА — НЕ ПОСЛЕДНИЙ ПРОЦЕСС ПРОТИВ РОССИЙСКИХ ОЛИГАРХОВ	-3,36
<b>ДЕЛА</b>	
БАНК РОССИИ НАМЕРЕН ОБЯЗАТЬ БАНКИ РАСКРЫВАТЬ ИМЕНА И НАЗВАНИЯ СВОИХ БЕНЕФИЦИАРИОВ, ПРИГРОЗИВ В СЛУЧАЕ НЕПОВИНОВЕНИЯ ЛИШЬ ПОСЛЕДНИХ ПРАВА ГОЛОСА НА СОБРАНИИ АКЦИОНЕРОВ	+1,46
НА ПРОШДЕШНЕМ В ТБИЛИСИ САММите СНГ ГЛАВЫ ПРАВИТЕЛЬСТВ ДВЕНАДЦАТИ СТРАН ПОДПИСАЛИ СОГЛАШЕНИЕ О СОВМЕСТНОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ В БОРЬБЕ С ФИСКАЛЬНЫМИ ПРАВОНАРУШЕНИЯМИ. ГОСОРГАНЫ СТРАН СНГ ОТЫНЕ БУДУТ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ О СОВЕРШЕННЫХ ИЛИ ГОТОВЯЩИХСЯ НАЛОГОВЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЯХ, СПОСОБАХ И МЕТОДАХ УКЛОНЕНИЯ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ, ПРОВОДИТЬ СОВМЕСТНЫЕ ОПЕРАТИВНО-РЫЗЫКСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И «ОБМЕНИВАТЬСЯ ОПЫТОМ РАБОТЫ».	+1,18
ВЛАДЕЛЕЦ 95% АКЦИЙ КОМПАНИИ ВПРАВЕ ПОТРЕБОВАТЬ ОТ МЕЛКИХ СОБСТВЕННИКОВ АО ПРОДАТЬ ЕМУ ОСТАВШИЕСЯ АКЦИИ. ТАКИЕ ПОПРАВКИ В ЗАКОН О АО БЫЛИ ОДОБРЕНИЯ НА ДНЯХ ДУМСКИМ КОМИТЕТОМ ПО СОБСТВЕННОСТИ. АВТОРЫ ЗАКОНОПРОЕКТА УВЕРЕНЫ, ЧТО ИХ ИНИЦИАТИВА ЗАЩИТИТ КРУПНЫХ СОБСТВЕННИКОВ ОТ КОРПОРАТИВНОГО ШАНТАЖА, ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМОГО МИНОРИТАРИЯМИ	+1,09
ЗА «ЦИННИЗМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ НЕПРИГОДНОСТЬ» ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН ВЕЛЕЛ УЙТИ ГЕНДИРЕКТОРУ «МОСЭНЕРГО» АРКАДИЮ ЕВСТАФЬЕВУ. ЗАТО ТЕПЕРЬ, ПО МНЕНИЮ АНАЛИТИКОВ, ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ УДЕРЖАТЬСЯ НА СВОЕМ МЕСТЕ У ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ РАО ЕЭС АНАТОЛИЯ ЧУБАЙСА	+0,46
СОГЛАСНО ПОПРАВКАМ В ПЕРВУЮ ЧАСТЬ НК, КОТОРЫЕ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ВНЕСЛО В ГОСДУМУ, СРОК ВЫЗЫСКАНИЯ НАЛОГОВОЙ НЕДОИМКИ МОЖЕТ СТАТЬ ПРАКТИЧЕСКИ БЕСКОНЕЧНЫМ, А СРОК ВОЗВРАТА НАЛОГОВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКУ МОЖЕТ СОКРАТИТЬСЯ С ТРЕХ ДО ДВУХ ЛЕТ	-1,82
<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 КЛЕКОВНИКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	
6 СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»	
7 РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО KEARNEY	
8 ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	
9 ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ АО «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	



## Серверы HP на базе процессоров Intel® Itanium® 2: безграничные возможности для IT-консолидации

Посетите сайт [www.hp.ru/Integrity/newinfo](http://www.hp.ru/Integrity/newinfo), и вы узнаете о новых возможностях, которые открывают вашим приложениям серверы HP Integrity на основе процессоров Intel® Itanium® 2. На сегодняшний день для семейства HP Integrity доступно программное обеспечение ведущих мировых производителей, таких как Microsoft®, Oracle®, SAP, BEA, SAS, Informatica, PeopleSoft и Sybase. Данные серверы устанавливают новые стандарты гибкости, производительности и надежности, значительно снижая общую стоимость владения оборудованием. HP Integrity поддерживают широкий спектр операционных систем: HP-UX, Microsoft® Windows® 2003, Linux® и OpenVMS, позволяя заложить основу для адаптивной инфраструктуры вашего предприятия.



### HP INTEGRITY RX4640-8

Система начального уровня, обладающая выдающейся производительностью и уникальной гибкостью.

- До 8-ми Процессоров Intel® Itanium® 2 (с использованием модулей HP mx2)
- Пропускная способность памяти 12.8 ГБ/сек
- Оперативная память до 128 ГБ
- 6 разъемов расширения PCI-X
- Удаленное аппаратное управление
- Поддержка HP-UX 11i, Microsoft® Windows® Server 2003, Linux®, OpenVMS

Идеальный партнер  
для сервера  
HP INTEGRITY  
RX4640-8



### HP STORAGEWORKS EVA3000

Идеальная система хранения данных для HP Integrity.

- Виртуализация
- Повышение производительности и снижение расходов за счет более эффективного использования дискового пространства
- Возможность динамического расширения емкости
- Возможность установки дисков Fibre Channel и недорогих дисков FATA в одном массиве

Solutions for the  
adaptive enterprise.



### Узнайте больше о серверах HP Integrity прямо сейчас

ТЕЛ.

**(095) 797-3-797**

САЙТ

**[www.hp.ru/integrity/newinfo](http://www.hp.ru/integrity/newinfo)**



# тема номера стратегия



**На днях в конгрессе США завершились слушания «О воровстве интеллектуальной собственности в России». В очередной раз звучали призывы преградить путь к ВТО стране с возмутительным разгулом пиратства.**

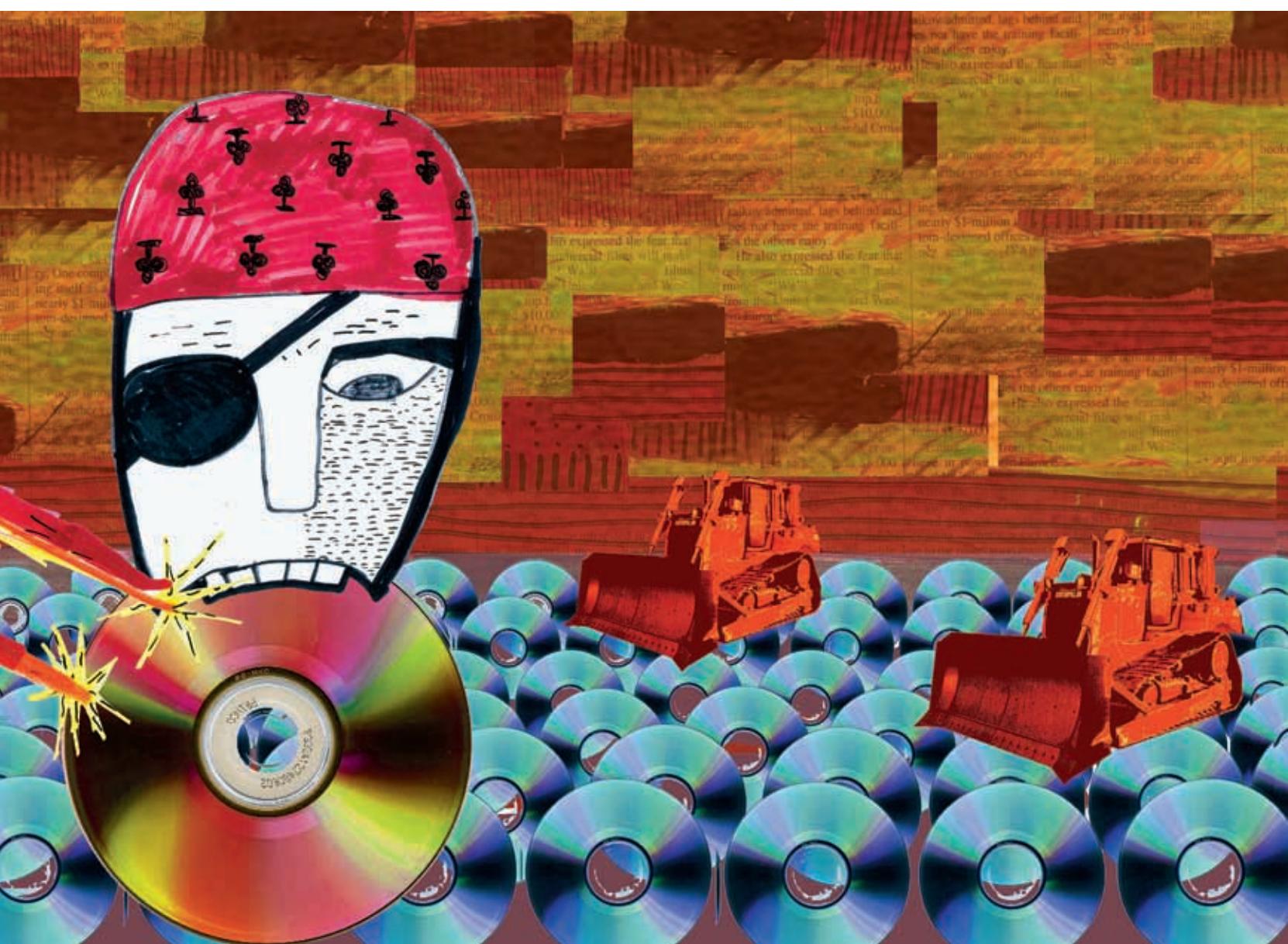
Ущерб, наносимый российскими пиратами американской экономике, Международный альянс по интеллектуальной собственности (IIPA) еще в феврале прошлого года оценил в \$1 млрд. Бездействие Кремля IIPA считает главной причиной необузданности производителей и распространителей контрафакта. При этом во внимание не принимаются общемировые масштабы проблемы. И дело даже не в том, что в самих Штатах сегодня можно купить нелегальные диски с музыкой или фильмами, а уровень пиратства на компьютерном рынке США, по оценкам аналитиков IDC, в 2004 году составил достаточно чувствительные 22%.

Просто мировая практика борьбы с пиратством говорит о том, что государство — неважный защитник авторских прав и интеллектуальной собственности, особенно если пассивность проявляет главное заинтересованное лицо — сам правообладатель. Безусловно, от власти зависит качество законодательства (те, кто ведет борьбу с пиратами в нашей стране, считают его вполне удовлетворительным). Но в остальном действует негласное правило do it yourself! Так происходит в любой стране, хотя в России принцип самообороны, по-видимому, особенно актуален. Инициируемые милицией рейды, о которых с неизменной частотой сообщают нам СМИ, приносят мало облег-

чения правообладателям. Ежемесячные операции, по словам президента ассоциации «Русский щит» Юрия Злобина, имеют собственную, не соотносящуюся с реальными масштабами бедствия, плановую логику. Акции по изъятию энного количества контрафактной продукции на территории очередного района, области, федерального округа зачастую превращаются в чистую формальность. «Более 90% материалов таких рейдов не доходят до суда», — утверждает Злобин.

Во многих случаях дает себя знать высокий уровень коррупции в органах правопорядка, которые по удивительному совпадению призваны выявлять и пресекать пиратскую деятельность. Реальность же такова, что замешанными в скандалах, связанных с производством контрафакта, иногда оказываются и представители самих антипиратских структур. В прошлом году Арбитражный суд Московской области рассматривал иск западных звукозаписывающих компаний против завода по производству компакт-дисков «Руссобит-софт» (глава концерна «Руссобит» и президент Национального агентства по защите интересов правообладателей — одно лицо: Олег Гордийко).

Но даже в таких непростых обстоятельствах у легального бизнеса нет иного выбора, кроме как вести активную антипиратскую деятельность. Самостоятельно или через профессиональную организацию, нацеленную на результат, правообладатель способен достичь куда большего эффекта, чем сотня щедро распиаренных милицийских проверок.



## Невеселый Роджер

Российские власти сегодня не в состоянии контролировать пиратство. Эту задачу приходится решать самим компаниям, страдающим от контрафакта. Вопреки скепсису, правообладатель может создать нелегальному бизнесу серьезные проблемы. Возможности для этого есть. Их просто нужно увидеть.

— Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖОМБЕК

c11

# тема номера

Все больше теневых предпринимателей владеют техникой конспирации, выстраивая запутанную сеть посредников и умея уходить от наружного наблюдения



АЛЕКСАНДР БАСАЛЕВ

Успех рейда зависит от того, в каком количестве и какие сотрудники милиции в нем участвуют

Десять лет назад британский рынок видеопродукции почти наполовину был заполнен пиратскими копиями. Пока правительственные чиновники выражали озабоченность происходящим, легальные участники индустрии с ужасом подсчитывали убытки — они доходили до четверти миллиарда фунтов стерлингов в год. Устав ждать помощи от государства, правообладатели наняли частных детективов и бывших полицейских. С тех пор борьба с пиратами приняла совершенно другой оборот.

Непрерывные рейды по блошиным рынкам, тотальная слежка за производителями и торговцами при помощи новейшей техники и даже вооруженные захваты членов ИРА, участвовавших в подпольном бизнесе, — все это в итоге поселяло в рядах пиратов настоящую панику. «Мы были беспощадны», — гордо отмечал в интервью The Wall Street Journal **Роберт Мелроуз**, бывший детектив Скотленд-Ярда, возглавивший частную Федерацию по защите авторских прав (FACT). К 2000 году доля контрафакта на рынке сократилась до 5%.

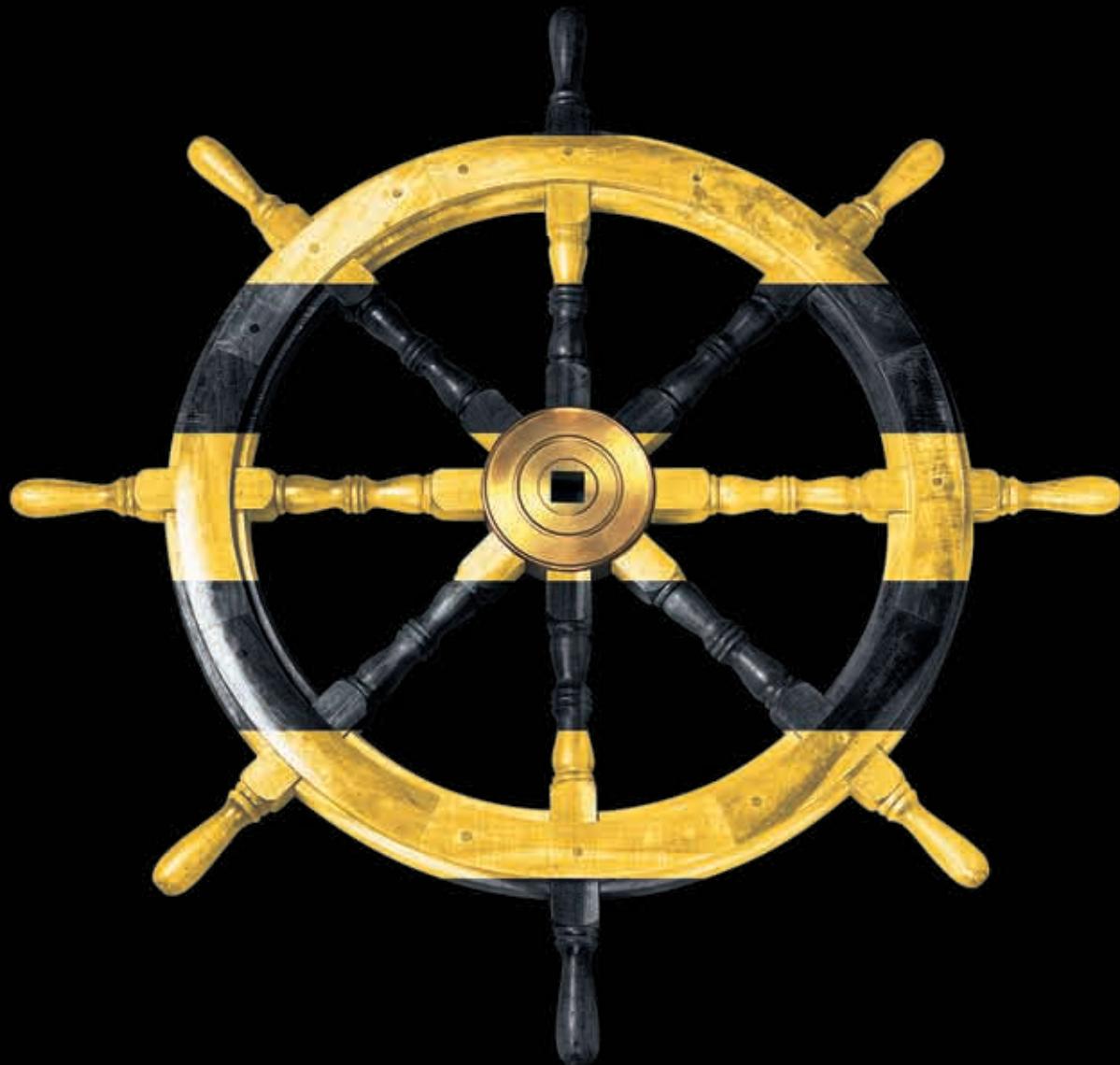
Вероятно, беспощадность в борьбе с пиратами в конце концов поможет российским правообладателям. Но для победы над эпидемией контрафакции одной ее будет явно недостаточно.

## Доктрина сопротивления

В начале 1990-х наши соотечественники зачитывались переводными книгами, доходы от продаж которых шли мимо авторов и представляющих их интересы издательств. Сам рынок некоторые его участники цинично измеряли рулонами проданной бумаги. Отчисления, положенные авторам тиражируемых произведений, даже не подразумевались. «Постепенно в нашем бизнесе сложился институт собственников. Они стали заключать договоры с российскими и западными правообладателями, и в итоге самостоятельно навели в нем порядок», — рассказывает гендиректор издательства «Эксмо» **Олег Новиков**. По его словам, на книжном рынке с розничным оборотом \$2 млрд проблем с контрафактом сегодня почти нет.

Маржа в книгоиздании сравнительно невелика, книги продаются подолгу. При обнаружении контрафакта он мгновенно изымается из продажи — так что пирату остаются одни убытки. Установить же заказчика, адреса печати и реализации особого труда не представляет. «Обычно мы просто связываемся с нарушителями и информировали их о том, что правами владеет наше издательство. Этого оказалось вполне достаточно. По-моему, ни одно дело не дошло до суда», — говорит глава «Эксмо».

Где бы ты ни был, управляем бизнесом.



Образование сертифицировано. Лицензии Госкомиссии №№ 10005, 8758

## Мобильная почта

Удаленная работа с корпоративной почтой и календарем в реальном времени.

Письма приходят в почтовый ящик вашего компьютера и в смартфон/PDA

одновременно. «Мобильная почта» позволяет оперативно реагировать

на любые вопросы и оставаться в курсе всех дел, находясь вне офиса.



Билайн™

## Выезд разношерстной компании на завод, склад или торговую точку снижает риск, что пират даст взятку и вскоре как ни в чем не бывало вернется к прежнему промыслу

Книгоиздателям могут позавидовать участники других потребительских рынков, где пиратство распространяется как прожорливая саранча. Только в секторе DVD-продукции, по некоторым оценкам, на одну лицензионную копию приходится 7–10 нелегальных. Контрафактный бизнес расширяется за счет новичков (зачастую бывших торговцев дисками), а более опытные пираты прилагают дополнительные усилия, чтобы в нем оставаться. Все больше теневых предпринимателей владеют техникой конспирации, выстраивая запутанную сеть посредников и умея уходить от наружного наблюдения. В таких условиях воздействовать на пиратство приходится силовыми, маркетинговыми и техническими способами. От их комбинации зависит эффективность самообороны правообладателя.

### Зачистка рынка

**Силовые меры** незаменимы в первую очередь на рынках аудио- и видеопродукции, то есть там, где пираты работают под сенью милиционских «крыш» из года в год невзирая на рейды, изъятия и прочие атрибуты активности правоохранительных органов. Однако преувеличивать могущество пиратов тоже не стоит. Сегодня мало кто из них может чувствовать себя в полной безопасности.

Российским телезрителям должно быть известно о войне с контрафактом, которую развернул «Первый канал». Правообладатель нашумевших «Ночного дозора» и «Турецкого гамбита» добился значительных успехов в противодействии пиратам. Еще до официального выхода фильмов на дисках и кассетах милиция по всей стране с поразительным проворством изымала из продажи нелегальные копии новинок. Сюжеты о подвигах оперативников шли в телевизор. «Случай продаж контрафактных копий фильма зафиксированы в Москве,— сообщал репортер в новостях „Первого канала“.— Этот факт уже второй день держит в напряжении столичный УБЭП».

Как телекомпания добилась такого «напряжения», остается лишь догадываться. На самом «Первом канале» этот вопрос оставили без ответа. Наблю-

датели же говорят об использовании мощнейшего административного ресурса, недоступного большинству других, менее влиятельных правообладателей.

Например, существует Ассоциация DVD-издателей, которая недавно была преобразована в Российское общество защиты авторства (РОЗА). В ней разработали собственную, не лишенную остроумия технологию борьбы с пиратами. Ее суть в том, что в проверках мест нелегальной торговли участвуют сотрудники не одного, а сразу нескольких ведомств: отдела по борьбе с экономическими преступлениями, с преступлениями в сфере потребительского рынка, налоговыми преступлениями, экономического отдела РУБОПа. Кроме того, есть еще городские и федеральные управление, где решаются, в сущности, те же задачи. Выезд разношерстной компании на завод, склад или торговую точку снижает риск, что пират даст взятку и вскоре как ни в чем не бывало вернется к прежнему промыслу. «Откупиться теперь становится намного сложнее. Лавочку скорей всего придется закрывать»,— поясняет эту логику глава РОЗА **Андрей Посадский**.

Как привлечь борцов с преступностью к участию в таких межведомственных проверках, Посадскому тоже известно. РОЗА предлагает простую и понятную схему наработки обязательных плановых показателей по раскрываемости. Оперативники получают перспективное дело с гарантированной доказательной базой, а следователь прокуратуры — обвинительное заключение (подготовить которое в случае чего ему всегда поможет юрист общества).

При сроках делопроизводства от семи до восьми месяцев общество РОЗА за полгода года добилось вынесения полусотни обвинительных приговоров. Общество существует на членские взносы компаний, интересы которых защищает, а также получает процент (он не раскрывается) от суммы возмещенногоДо ущерба по решению суда.

Ассоциацию «Русский щит», объединяющую 19 крупнейших правообладателей на российском софтверном рынке, деньги пиратов не интересуют. «Только обвинительный приговор»,— подчеркивает

### Подлинное искусство

Пиратство стимулирует развитие технической мысли. Каждый год возникают новые, подчас весьма необычные системы защиты легальной продукции от контрафакции. В прошлом году подразделение Dolby Laboratories компания Cinea заключила с Академией кинематографии Великобритания контракт на внедрение новой технологии, которая помогает установить источники пиратства в ходе просмотра работ-номинантов на премию (в данном случае Orange British Academy Film Awards). Personally для членов академии и кинокритиков фирма начала выпускать специальные DVD-плееры. Каждый из них принадлежит конкретному участнику голосования. Это позволяет отслеживать, с чьей именно аппаратурой делаются пиратские копии. Позже Академия кинематографии США также одобрила эту технологию. Ранее Cinea разработала еще один способ борьбы с любителями изготавливать и продавать «экранки». Она предло-

жила во время демонстрации картины в цифровых кинотеатрах менять уровень освещенности кадров: это не заметно глазу зрителя, но сильно затрудняет получение копии сколько-нибудь приличного качества.

Интересная идея антипиратской борьбы связана с одним из последних альбомов американской рок-группы Bon Jovi. Выступающая правообладателем Universal Music Group решила использовать для его защиты технологию фирмы Downloadcard: покупатели лицензионной копии вместе с ней получают доступ к закрытому веб-сайту группы. Он в свою очередь упрощает и гарантирует поклонникам покупку дефицитных билетов на концерт своих кумиров. Но наибольшую оригинальность в борьбе с пиратством несколько лет назад проявили немцы. Они предложили пропитывать этикетки и упаковку популярных товаров, подделки которых встречаются на рынке, раствором с особым запахом. По замыслу разработчиков, он должен помочь потребителю отличить подделку от оригинала.



# тема номера

«Цену нужно снизить по меньшей мере вдвое. Только так появится шанс превратить вчерашнего злодея в предпринимателя, заинтересованного торговать легальным товаром»



ее президент **Юрий Злобин**. По крайней мере в Москве «Русский щит» постарался внушить пиратам мысль о неотвратимости уголовного наказания. Работники ассоциации ежедневно инспектируют места продаж. Обнаружив контрафактные копии, они делают все возможное, чтобы привлечь пирата к ответственности, — инициируя рейд и контролируя все этапы следственных мероприятий. Если кто-нибудь в милиции, прокуратуре или суде пытается замять дело, «Русский щит» направляет жалобу вышестоящему начальству. И так до победного конца. Редкое упорство позволяет Злобину и его людям вести безупречную статистику: за восемь лет работы ни одного прекращенного дела и оправдательного приговора. В общей сложности более двухсот человек получили условные сроки (см. материал на стр. 18).

Впрочем, глава юридической фирмы «Усков и партнеры» **Вадим Усков** такое наказание считает малоэффективным: *Речь идет о сверхприбыльном бизнесе. И должна быть очень веская причина, чтобы туда не возвращаться*. Юристу известны только два случая, когда пираты сели в тюрьму. И это при нескольких тысячах приговоров, вынесенных российскими судами за годы действия «профильной» 146-й статьи в новой редакции УК.

Вадим Усков обращает внимание на административное и гражданское право — как на недооцененный ресурс в борьбе с пиратством. «Гражданский кодекс позволяет правообладателю немедленно добиваться прекращения торговли конкретной точки, арестовывать и изымать контрафактный товар», — отмечает он.

## Пряник от правообладателя

Конечно, сила пиратов не только и не столько в слабости госконтроля за их деятельность. Контрафактный бизнес держится на неразборчивости населения. По данным исследования, проведенного Interactive Research Group (IRG) и The PBN Company по заказу Коалиции по защите прав интеллектуальной собственности (CIPR), не менее четверти московских респондентов индифферентно или же положительно относятся к пиратской продукции как таковой. Но главная причина процветания пиратов — низкие доходы потребителей (см. график). Даже из очень большой любви к искусству люди не готовы платить по \$20 за лицензионный музыкальный диск или фильм. И решить эту проблему можно лишь путем **пересмотра маркетинговой политики**.

«Закупочная цена пиратской копии, включая упаковку, составляет 45 рублей, — рассказывает Андрей Посадский. — В опте диск правообладателя сегодня стоит \$6–10. Эту цену нужно снизить по меньшей мере вдвое. Только так появится шанс превратить пирата — вчерашнего злодея в нормального предпринимателя, заинтересованного торговать легальным товаром».

Семь лет назад российский рынок компьютерных игр был едва ли не целиком во власти пиратов. На два легальных диска приходилось 98 контрафактных. Крупный издатель компания «Бука» решила измен-



Источник: исследование «Отношение потребителей к поддельным товарам и брандам» (опрос проводился в Москве Interactive Research Group и The PBN Company по заказу CIPR).

нить это соотношение, лишив поставщиков контрафакта ценового преимущества. Она начала снижать стоимость отдельных игр. Причем так, что в сравнении с контрафактными дисками разница получилась почти символической — около \$1 (см. СФ №21/2004). Отдав предпочтение легальному диску, потребитель получал гарантию качества и поддержку издателя — допустим, в случае проблем с переходом на новый, более сложный уровень игры.

На чем выгадала «Бука»? Во-первых, компания поместила диски в экономичную упаковку, до предела упростила полиграфию — это снизило издержки в два с половиной раза. Вдобавок разработчики вчетверо урезали норму своей рентабельности. «В итоге тиражи выросли в 15 раз, — говорит гендиректор „Буки“ **Александр Михайлов**. — Дело дошло до того, что к распространению наших игр подключились сами пираты».

Постепенно опыт «Буки» начали перенимать другие компании. Выравнивание цен с пиратами стало тенденцией рынка.

## Антитипатский хай-тек

Свою лепту в защиту легальной продукции от контрафакции может внести **техническая защита**. Где-то, как в случае с каналами спутникового телевиде-

## «Тиражи выросли в 15 раз. Дело дошло до того, что к распространению наших игр подключились сами пираты»



Эрнест КОСКИН,  
член совета директоров  
альянса «Русский текстиль»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «В России сложно найти оригинальный товар под известной маркой»

— Контрафактная продукция продолжает оставаться неотъемлемой частью российского рынка, особенно в сегменте аудио- и видеотоваров и электронных носителей. Достаточно остро эта проблема стоит на рынке продукции легкой промышленности (модная одежда и обувь). В России сложно найти оригинальный товар под известной маркой. Практически все они подделываются. Этому способствуют низкие доходы населения и низкая потребительская культура населения.

Помимо потери значительной части прибыли, контрафакт наносит серьезный ущерб репутации бренда, поскольку его качество сильно отличается от оригинала. Доступность по цене малообеспеченому сегменту потребителей нередко приводит к отказу покупать продукцию теми, на кого она ориентирована. Однако наличие контрафакта может служить и показателем успешности бренда на рынке. Ведь неизвестную и нераскрученную торговую марку подделывать не имеет смысла.

Наша компания пока не ощущает эту проблему в полной мере. До недавних пор мы работали в основном в сегменте b2b. Бывали случаи подделки рисунков наших тканей, но серьезного ущерба нам это не наносило. В 2004 году мы вышли на рынок b2c, создав торговую марку «Унисон» и начав производить под ней домашний текстиль. Брэнд очень молодой, и пока не было случаев его подделки.

Для наших российских конкурентов выпускать контрафактную продукцию под маркой «Унисон» совсем не просто. Во-первых, воспроизведение рисунков требует использования высокотехнологичного оборудования, которое в России есть пока только у нашей компании. Во-вторых, мы периодически обновляем коллекции рисунков. Покупатель может посмотреть в каталог «Унисон» и определить, оригинальный товар или нет.

Что касается Китая, то угроза подделки с его стороны гораздо более существенна, так как многие китайские фабрики оснащены современным текстильным оборудованием. Главным защитным механизмом является быстрое обновление коллекций. Чтобы произвести постельное белье с нашими рисунками и доставить его в Россию, требуется время. К тому моменту, когда китайские пираты освоят выпуск лучших моделей «Унисона», мы уже будем выводить на рынок новую коллекцию. Соответственно, выпуск контрафактной продукции теряет экономический смысл.

ния, инженерная мысль вообще служит главным оружием в борьбе с пиратством. «НТВ-Плюс», например, противодействует попыткам незаконных ретрансляций, устанавливая сразу несколько систем кодировки сигнала. С переменным успехом затруднить копирование своей продукции пытаются кинокомпании и производители софта — хотя немногие из них возьмутся отрицать вероятность взлома даже самого хитроумного программного кода.

Тем временем на рынке появляются все более изощренные технологии защиты <sup>Ф</sup>. На них уже пытаются заработать российские инвесторы. В один из таких проектов недавно решила вложиться группа частных инвесторов E-Trust, отобрав его из сотен других заявок на финансирование. Речь идет о системе идентификации происхождения товаров: дорогих часов, одежды, вина, ювелирных изделий, фармпрепаратов и пр. «Миниатюрный защитный элемент стоит копейки, но повторить его рисунок сложнее, чем подковать блоху», — рассказывает о ноу-хау глава E-Trust **Максим Каримов**. — Чтобы проверить подлинность товара, нужно с помощью мобильного телефона со встроенной камерой сделать снимок этикетки и отправить MMS-сообщение по указанному на ней номеру. Результаты дистанционной экспертизы за считанные секунды придут на тот же телефон, и человек узнает, что перед ним — фальшивка или оригинал».

Потенциальные заказчики технологий — производители элитных марочных товаров. Но шансы системы стать популярной **Алексей Поповичев**, координатор комитета по защите интеллектуальной собственности «РусБренд» (объединяет свыше 50 известных компаний), оценивает не слишком высоко: Рынок систем защиты от контрафакции нестремит предложениями. Трудно представить, чтобы компании выбрали именно ее.

#### Отход в сторону

В схватке с пиратами не должно быть иллюзий о скользкой и легкой победе. Какими бы средствами ни велась эта борьба, она будет недешева и крайне утомительна. Узкая ниша, слишком тесная для пиратского ширпотреба, в отдельных случаях становится более разумной стратегией выживания правообладателя.

Подобной формулы придерживается **Олег Грабко**, гендиректор фирмы «Бомба-Питер». Компания торгует лицензионными дисками от PolyGram, EMI, Sony, Warner Brothers и Universal, а также занимается звукозаписью (лейбл Manchester) и промоушном ряда отечественных групп. В Санкт-Петербурге, где магазины с пиратскими CD гнездятся повсюду, включая Невский проспект, фирма Грабко ухитряется оставаться на плаву уже более десяти лет. Предприниматель говорит, что за это время держал в руках только четыре контрафактных диска с незаконными записями своих артистов. «Классика, world music, джаз, романсы — мы работаем на интеллектуальную публику», — говорит он. — Пираты же делают свой бизнес на быстрых деньгах и ничего не смыслят в такой музыке. Словом, наш каталог им неинтересен — и меня это очень устраивает». <sup>Ф</sup>



Товар сертифицирован.

## IBM eServer xSeries® 346

Двухпроцессорный SMP-сервер, высотой 2U на базе новейшей архитектуры IBM Xtended Design Architecture. Высокофункциональная платформа для серверов печати, хранения данных, электронной почты и приложений электронного бизнеса.



- 64-bit Intel® Xeon™ Processor 3,60 ГГц.
- Компактный корпус для установки в стойку, высота две монтажные единицы.
- Память PC2-3200 DDR2 400 МГц до 16 ГБ с высокой пропускной способностью и меньшим энергопотреблением.
- Возможность использования до шести жестких дисков Ultra 320 SCSI с горячей заменой и установки внутреннего ленточного накопителя.
- Четыре слота PCI-X (поддержка PCI Express).
- Технология IBM предсказательного анализа сбоев на все основные компоненты системы: процессоры, блоки питания, модули памяти, регуляторы напряжения, жесткие диски и вентиляторы.
- В комплекте поставляется ПО системного управления IBM Director 4.20, обеспечивающее автоматизацию задач ИТ, таких как:

  - инвентаризация, слежение и уведомление; обработка событий; сервисная поддержка;
  - контроль состояния системы, что позволяет снизить затраты на администрирование.

- Трехгодичная ограниченная гарантия с обслуживанием на месте установки.

Сервер IBM eServerxSeries 346 обеспечивает высокую производительность и надежность выполнения критически важных приложений при большом потоке данных.

## Производительность. Надежность. Экономичность.

### IBM eServer xSeries на базе процессоров Intel® Xeon™

Линейка серверов IBM eServer xSeries — это не просто высокопроизводительные серверы по доступной цене, а сбалансированные решения для наиболее актуальных задач пользователя. Благодаря мощным процессорам Intel® Xeon™, серверы IBM eServer xSeries обеспечивают высокую производительность по приемлемым ценам для широкого круга задач электронной коммерции и различных сфер бизнеса. Процессор Intel® Xeon™ сочетает в себе высокую надежность в совокупности с такими характеристиками, как повышенная производительность, улучшенное управление сервером и достаточная пропускная способность сети.

Новейшие технологии, доступные цены, быстрая доставка. Все, что Вам нужно — это выбрать модель.

- Непревзойденная гибкость и масштабируемость 1-, 2-х, 4-х, 8-ми и 16-ти процессорных серверов для Tower и RACK конфигураций.
- Самодиагностика и автономное устранение неисправностей обеспечивают безопасность и стабильность работы.
- Лидирующие технологии IBM и идеальное соотношение цена/качество.
- Все модели IBM eServer xSeries построены на основе мощных процессоров Intel® Xeon™ и высококачественных комплектующих (память, жесткие диски).

#### Партнеры:

г. Краснодар, ЗАО "Бизнес Компьютер Центр-ЮГ", (861) 210-04-50, [www.bcc.ru](http://www.bcc.ru); г. Екатеринбург, Компания АСП, (343) 370-67-05, [www.asp.ru](http://www.asp.ru); г. Череповец, ООО НПП "Стелс", (8202) 22-66-80, [www.stelth.ru](http://www.stelth.ru); г. Саратов, ООО "АБС", (8452) 207-848, [www.abs.san.ru](http://www.abs.san.ru); г. Москва, Эр-Стайл Трейдинг, (095) 514-14-14, [www.r-style.ru](http://www.r-style.ru); г. Москва, ПАТРИАРХ ГРУП, (095) 729-56-00, [www.patriarch.ru](http://www.patriarch.ru); г. Москва, «ЛайтНэт Комплекс», т. (095) 232-48-48, [www.lnc.ru](http://www.lnc.ru); г. Москва, ЗАО «Лайт Коммуникейшн», т. (095) 956-18-12, [www.lightcom.ru](http://www.lightcom.ru); г. Москва, ЗАО «МЕТАЛ Трейд», т. (095) 748-12-31, [www.metap.ru](http://www.metap.ru); г. Москва, ООО «Тристан», т. (095) 230-62-63, [www.tristan.ru](http://www.tristan.ru); г. Пермь, ООО НПО «Индукция», т. (3422) 697059, [www.induct.ru](http://www.induct.ru).



**Закажите прямо сейчас!**  
Официальный дистрибутор:  
**RSI**

г. Москва, ул. Декабристов, 38/1

☎ (095) 514-1419 ☎ (095) 904-5995

→ e-mail: [rsi@rsi.ru](mailto:rsi@rsi.ru)  
<http://www.rsi.ru> <http://b2b.rsi.ru>



IBM, логотип IBM, eServer и xSeries являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотипы Intel Inside® и Intel® Xeon™ процессор являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления.  
Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

## Гроза пиратов

Те, кто считает борьбу с пиратством заведомо проигрышной, возможно, пересмотрят свою позицию после знакомства с фронтовым опытом ассоциации по защите интеллектуальной собственности  
«Русский щит». — Текст: Евгений КАРАСЮК

В офисе «Русского щита» утренний свет скрупультно проникает сквозь полуузавешенные окна. К счастью, лампочек Ильича хватает, чтобы осветить царящую здесь обстановку: без преувеличения, она боевая. Стены украшают автоматы Калашникова и портреты Дзержинского. Один выглядывает из-за спины президента ассоциации **Юрия Злобина**. Рядом цитата: «Отсутствие вашей судимости — это не ваша заслуга, а наша недоработка!»

Двадцать сотрудников «Русского щита» уже восемь лет следуют этому принципу, вынуждая пиратов хорошенко задуматься, прежде чем переходить дорогу правообладателям, находящимся под защитой ассоциации. Если быть точным, всего 19 компаниям: «Буке», АВВYY, «Акелле», RMG, ИДДК и ряду других. А с прошлого месяца еще и «1С». В методах «Русского щита» нет ничего сверхъестественного. Только знание рынка и работы правоохранительных органов, помноженное на стремление доводить каждое дело до суда. «При необходимости мы готовы дойти хоть до главы МВД. Доводилось обращаться и в Генпрокуратуру», — объясняет Злобин, который явно не считает коррупцию непреодолимым препятствием.

Ассоциация придерживается строгих правил. Первое — это тотальный контроль. Здесь не пишут заявлений по обращениям сотрудников милиции. И Юрий Злобин готов объяснить почему: «Просто нас там не было, и мы не знаем, были ли подброшены диски. И вообще, что послужило стимулом для милиционера прийти на ту или иную точку — профессиональный долг, потребность в выполнении месячного плана или банальные деньги от пиратов-конкурентов?» «Русский щит» проводит только те рейды, которые может контролировать. Это когда сами обнаружили контрафакт, написали заявление и привлекли сотрудников МВД. Самы выехали с оперативниками на мероприятие, провели его и вместе сделали материал. Самы отвезли его в прокуратуру, приняли участие во всех следственных действиях,



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

выступали в суде и добились обвинительного приговора. С 99-процентной вероятностью он будет условным, но, как уверяет Злобин, пиратам его хватает: рецидивов почти нет.

Среднестатистическая пиратская точка, торгующая софтом, ежемесячно приносит владельцу примерно \$2 тыс. чистой прибыли при наличии на месте 2 тыс. дисков по мелкооптовой цене около \$0,75 за штуку. «Несложно посчитать, что хозяин теряет \$1,5 тыс. в случае изъятия этой партии», — рассуждает Юрий Злобин. — В Москве работает 671 точка. Следовательно, если ежедневно без выходных и праздников брать по две точки, каждая „падает“ раз в год и понесет \$1,5 тыс. убытков из \$24 тыс. годовой прибыли. Бизнес остается рентабельным». Отсюда второе правило «Русского щита» — непрерывная профилактика. По словам Злобина, каждый сотрудник оперативного отдела ассоциации отвечает за конкретный сектор города, с утра до вечера обходит точки, фиксируя любые нарушения по отношению к своим правообладателям. Линия фронта пролегает и в интернете. На пиратских сайтах можно встретить пометки модератора: «Данное сообщение удалено по настоятельному требованию ассоциации „Русский щит“». Лазейки, конечно, остаются, но закрыть их Злобин надеется в течение полугода-двух лет.

Эффективность «Русского щита» Злобин называет чудовищной, а авторитет среди пиратов — заоблачным. Разброс доли контрафактной продукции в продажах членов ассоциации на московском рынке он оценивает в 15 — 20%, в регионах она выше — 60%. Но в обоих случаях начинать приходилось с 98%. Вопрос, когда будет достигнута нулевая статистика, вызывает у Юрия Злобина невольную улыбку: пиратство неискоренимо. «Это болото, осушить которое можно только до определенного уровня», — говорит он. — Потому что никто ни в России, ни где-либо еще не смог победить отдельный вид преступлений. Но можно и нужно загонять пиратство в социально приемлемые рамки». **СФ**

# sitronics

ТЕХНИКА ИНТЕЛЛЕКТА

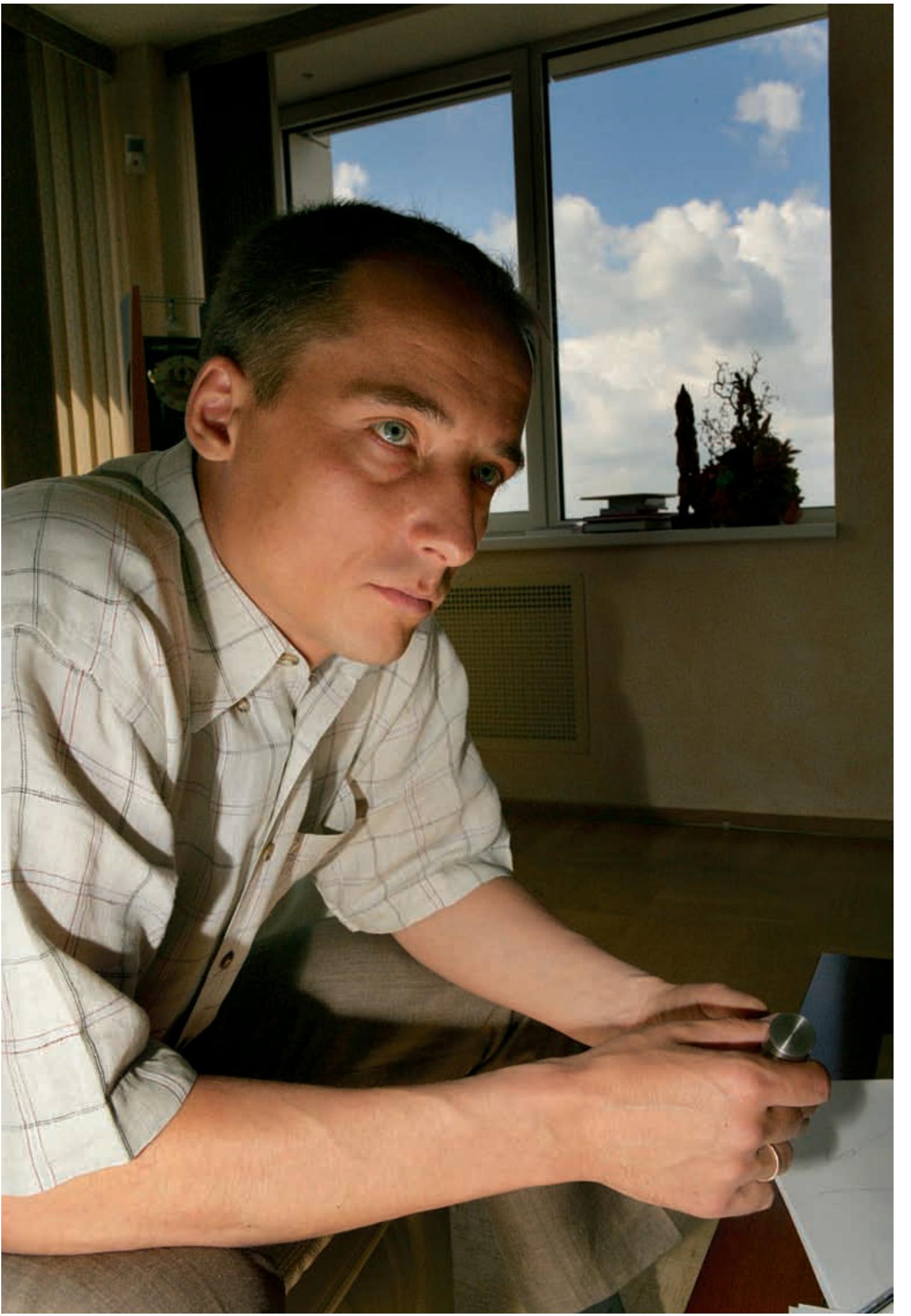
жена может расстроить  
**sitronics** никогда!



LCD - 2611

Экран 66 см (26"), жидкокристаллический цветной  
Максимальное разрешение: 1280x768  
Системы цветности: PAL, SECAM, NTSC  
Системы звука: B/G, I, D/K, L, L'  
Память: 200 каналов  
Питание: 110-240 В 50/60 Гц; Вес: 20 кг.







Сегодня холдинг «Новое содружество», владеющий заводами «Ростсельмаш» и «Эмпилс», — номер один среди российских производителей сельхозтехники и лакокрасочных материалов. Но если в перспективности своего лакокрасочного направления в холдинге не сомневаются, то будущее машиностроительного бизнеса под вопросом. Как признался председатель совета директоров «Нового содружества» **Константин Бабкин**, если экономическая политика правительства не изменится, отечественных сельхозмашиностроителей неминуемо вытеснят с рынка западные гиганты.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Евгений Дудин

## «Я не вижу трагедии в потере лидерства на рынке!»

### «Российские производители не слишком любимы государством»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** События, происходящие в России в последнее время, держат западных инвесторов в постоянном напряжении. Вы уже ощущали «охлаждение чувств» с их стороны?

**КОНСТАНТИН БАБКИН:** Меня искренне возмущает, что наше правительство больше волнует мнение западных инвесторов, чем настроения отечественных бизнесменов. В первую очередь нужно думать о реальном состоянии российской экономики, а не об отношении к ней на Западе. А это состояние отнюдь не способствует новым масштабным и долгосрочным инвестициям — вследствие непрекращающихся корпоративных войн и стабильно высоких рисков отбираания предприятий, которые возникли вовсе не по-

сле «дела ЮКОСа», а гораздо раньше. Вспомните нашумевшее дело Анатолия Быкова, бывшего владельца КрАЗа. И таких насилино переданных из одних рук в другие предприятий было десятки и сотни. Пример ЮКОСа стал самым показательным и громким, но по сути — одним из многих.

Тем не менее, интерес Запада к российскому рынку вообще и к нашей сельскохозяйственной отрасли в частности остается достаточно стабильным. Все западные производители хотят закрепиться на нашем рынке. И, к слову, они чувствуют, что российские производители не слишком любимы государством и особых милостей от властей им ждать не стоит.

#### **СФ: Почему?**

**КБ:** Я даже не знаю. Наш президент предпочитает встретиться с главой DaimlerChrysler, чтобы уговор-

# разговор номера

«Почему-то наш президент предпочитает встретиться с главой DaimlerChrysler, чтобы уговорить его открыть в России производство Mercedes, а не с главой того же „Ростсельмаша”»

**Промышленный союз «Новое содружество»** был образован в 1992 году. Компания объединяет 20 предприятий, расположенных в Ростовской, Волгоградской, Смоленской, Ярославской областях, в Москве, республике Калмыкия, в Казахстане и на Украине. Ключевыми активами холдинга являются заводы «Ростсельмаш» — лидер российского рынка сельскохозяйственной техники и «Эмпилс» — крупнейший в стране производитель лакокрасочной продукции. По данным «Нового содружества», доля «Ростсельмаша» на российском рынке в натуральном выражении (в штуках) составляет 57%. Доля концерна «Эмпилс», в который также входит приобретенный осенью 2004 года одесский завод «Элакс», на российском рынке лакокрасочных материалов потребительского назначения составляет 15%. Совокупный ежегодный оборот холдинга — \$400 млн. Общая численность работников — 17 тыс. человек. Основными акционерами «Нового содружества» являются три его основателя и управляющих партнера — Константин Бабкин, Дмитрий Удрас и Юрий Рязанов.



рить его открыть в России производство Mercedes, а не с тем же директором «Ростсельмаша». Спрашивается, почему? Наверное, у власти такой менталитет.

**СФ:** Может быть, ваши директора не прилагают достаточно усилий, чтобы встретиться с президентом или другими первыми лицами государства?

**КБ:** Возможно, нам следует вести себя еще более активно. Но в любом случае отношение правительства к отечественным и иностранным производителям изначально разное, и эта разница не в нашу пользу. Мы ему гораздо менее интересны.

**СФ:** Иными словами, российское сельхозмашиностроение ждет участия отечественного автопрома (который, судя по всему, тоже перестал быть интересен правительству), а именно: производство нишевой продукции или постепенная переориентация на сборку иномарок?

**КБ:** Если по отношению к нам будет продолжаться нынешняя экономическая политика — то да. Если же она станет более адекватной, перед российскими производителями откроются очень неплохие перспективы.

**СФ:** А что конкретно должно измениться в этой политике?

**КБ:** Дело в том, что сейчас созданы благоприятные условия для импортеров. К примеру, с нас берут НДС 18%, а с них — нет. При этом на Западе государство значительно дотирует сельхозпроизводителей. Так, около 40% доходов европейских фермеров обеспечиваются госдотациями. В результате они могут более гибко регулировать цены на свою продукцию — скажем, вдвое уменьшить их. Наши же крестьяне, не получающие никаких дотаций, не в состоянии себе этого позволить. То есть конкуренция изначально нечестная. Российскому правительству следует ввес-

ти пошлины в отношении западных производителей хотя бы в размере предоставляемых им дотаций, чтобы выровнять условия работы на рынке. Или по аналогичной схеме дотировать собственное сельское хозяйство. Однако едва ли второй вариант может быть реализован, несмотря на огромные финансовые ресурсы, накопленные благодаря экспорту нефти.

**СФ:** Совокупные объемы производства сельхозтехники в России составляют всего около миллиарда долларов, в то время как обороты не самых крупных западных производителей значительно выше. Не боитесь, что вас задавят?

**КБ:** Финансовая мощь — это, наверное, их главное преимущество. Но пока наши плюсы его перевешивают. Сейчас очень многое зависит от политики российских властей. Если все останется по-прежнему, через несколько лет нас задавят. Если изменится к лучшему, мы окончательно и бесповоротно выдадим их отсюда и ворвемся на их рынки — в ту же Восточную Европу и далее.

**«ВТО нам действительно повредит»**

**СФ:** Российский сельскохозяйственный бизнес чуть ли не яростнее всех остальных выступает против присоединения нашей страны к ВТО. Какими потерями вам грозит членство в этой организации и как можно было бы воспользоваться отсрочкой, которая появилась в связи с торможением переговорного процесса?

**КБ:** На самом деле у нас фактически нет этой отсрочки: сейчас у иностранцев более выгодные условия работы в России, чем у нас. Но пока мы еще можем исправить ситуацию. Если же будет подписан договор о присоединении к ВТО, эта неравноправная конкуренция будет окончательно заморожена на законодательном уровне. Таким образом, закрепится вектор нашего неминуемого проигрыша иностранцам. Иными словами, ВТО нам действительно повредит. Сейчас нужно выровнять условия работы на рынке, чтобы был создан импульс для будущего экономического развития. И только спустя несколько лет после этого стоит подумать над приглашением в ВТО. Нужно бороться не за членство в тех или иных клубах и за какие-то бумажные ценности, а за развитие собственной экономики: промышленности и сельского хозяйства. Своя рубашка всегда ближе к телу. Ведь в конечном счете какой-нибудь бабе Мане в деревне важнее, сколько она будет получать за свою работу, а не то, куда ездят и с какими странами ведут переговоры члены нашего правительства.

**СФ:** Сразу после отмены пошлин на ввоз автocomпонентов о своем намерении собираять немецкие тракторы марки Fendt заявил ваш главный конкурент «Агромашхолдинг». Вы в свое время вели переговоры о покупке Харьковского и Минского тракторных заводов, но они не имели успеха. Не собираетесь активизироваться на этом фронте?

**КБ:** Это вопросы переговоров и цен. Мы хотели бы производить тракторы, но отнюдь не любой ценой и не на любых условиях. Мы так или иначе следим за ситуацией на этих заводах, и если получим выгодное предложение, то обязательно им воспользуемся. Ес-

# разговор номера



«Отношение правительства к отечественным и иностранным производителям разное, и эта разница не в нашу пользу. Мы ему гораздо менее интересны»

ли же нет — будем существовать в нынешней конфигурации нашего холдинга.

**СФ:** А не боитесь, что «Агромашхолдинг» вас может серьезно опередить на тракторном рынке?

**КБ:** Не боюсь, потому что, честно говоря, я не понимаю их проекта по сборке тракторов. Fendt — очень дорогие тракторы, на которые в России пока нет большого спроса. Может быть, в этих действиях «Агромашхолдинга» есть какой-то смысл, но я его просто не вижу.

## «Плохой мир всегда лучше хорошей войны»

**СФ:** Какие цели преследовали «Тракторные заводы», «Новое содружество» и «Агромашхолдинг», создав недавно «Содружество отечественных производителей сельскохозяйственных машин и тракторов» (РОСТ)?

**КБ:** Мы просто осознали, что отрасли необходима общественная организация, которая бы выражала пожелания и отстаивала интересы производителей. Ведь у нас накопился целый пакет претензий и предложений. И около года назад мы начали переговоры о создании такой структуры.

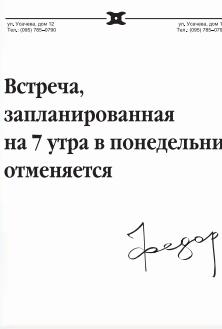
**СФ:** При этом в отрасли уже существует аналогичная структура — «Союзагромаш». Вы не считаете, что РОСТ по сути дублирует его функции?

**КБ:** Наличие этих двух организаций отчасти объясняется амбициями игроков рынка. «Агромашхолдинг» не мог согласиться с тем, что президентом «Союзагромаша» будет Константин Бабкин, из-за наших не-простых отношений. В итоге была создана альтернативная структура с тремя сопредседателями. Идеологически эти структуры нисколько не противоречат друг другу. В некоторой степени РОСТ и «Союзагромаш» конкурируют, но это скорее похоже на социалистическое соревнование, цель которого — добиться общей пользы для всех сельхозмашиностроителей. Существование обеих структур — это некий компромисс. Большой плюс ситуации в том, что мы научились разделять понятия конкуренции и общих нужд. Мы конкурируем по качеству комбайнов, их продвижению, но при этом умеем находить точки соприкосновения, когда садимся за один стол и обсуждаем важные для всей отрасли проблемы. Это цивилизованный подход к бизнесу. Мы к нему пришли и очень этим дорожим.

**СФ:** Кстати, по мнению экспертов, РОСТ создавали как раз с целью последующего объединения активов его участников...

**КБ:** Это не так. РОСТ — это прежде всего некоммерческое партнерство. Таковым оно и останется.

## Лазерное качество до последней буквы



Встреча,  
запланированная  
на 7 утра в понедельник,  
отменяется

Федор



Panasonic  
ideas for life

■ Даже одна буква может поменять смысл документа. Если Вы не уверены в своём факсе, то доверять полученным сообщениям тоже невозможно. Хотите видеть всё до последней буквы? Лазерный факс Panasonic обеспечит высокую чёткость изображения при копировании и передаче факсимильных сообщений: Вы получаете полноценные документы. Не ломайте голову над неразборчивыми текстами — переходите на лазерное качество!

лазерный факс  
KX-FL513RU/543RU

лазерный факс  
KX-FLM553RU



# разговор номера

«Сейчас у иностранцев более выгодные условия для работы в России, чем у нас. Но пока мы еще можем изменить ситуацию к лучшему»



**СФ:** Насколько эффективной может быть работа этих структур? Не секрет, что между их участниками не-редко вспыхивают конфликты, когда они, к примеру, переходят друг другу дорогу, приобретая новые активы. А «Новое содружество» и «Агромашхолдинг» пару лет назад даже решили специально договориться о прекращении взаимных нападок в прессе.

**КБ:** Эти столкновения с «Агромашхолдингом» у нас происходили еще при его прежних собственниках. С приходом нынешних владельцев, «Промышленных инвесторов» Сергея Генералова, конфликт был исчерпан. Все поняли, что плохой мир всегда лучше хорошей войны. И теперь мы просто конкурируем.

**СФ:** Однако вы сами признаете, что ваша персона во главе «Союзагромаша» не устраивает «Агромашхолдинг». То есть, несмотря на мир, осадок остался...

**КБ:** Вчера мы ругались, но сегодня у нас есть общие интересы. Мы написали наши пожелания правительству. Они просты, понятны и вполне реалистичны. Мы собрали под ними 40 тысяч подписей. Если бы у

нас было нормальное правительство, эти предложения уже давно приняли бы к сведению и они были бы так или иначе реализованы. Однако этого не происходит. И это не вопрос эффективности работы «Союзагромаша», это вопрос неэффективности правительства. Но такая ситуация не может сохраняться долго. Когда-нибудь она изменится: не при этом, так при следующем правительстве.

**СФ:** Иными словами, вы пока возделываете почву для грядущих реформ?

**КБ:** Ну да, упаковываем. Ведь кому-то надо этим заниматься.

**«Мы достаточно универсальные инвесторы»**

**СФ:** Оба ваших главных актива, «Ростсельмаш» и «Эмпилс», находятся в Ростове-на-Дону. Откуда возник интерес именно к ростовским предприятиям?

**КБ:** В свое время мы занимались и торговым бизнесом, и мыловарением, и самолетостроением. В общем, мы достаточно универсальные инвесторы. А начали еще в 1992 году с нуля. Производили печати и штампы. Потом переключились на мелкий опт: автомобили, стиральные машины, мыло. Заработали деньги, накопили связи в химической и масложировой промышленности. Изучили ситуацию на многих мыловаренных заводах и разослали им письма с предложениями об инвестициях. В результате приобрели контрольный пакет Московского мыловаренного завода и постепенно подняли его годовой оборот почти с нуля до \$20 млн в 1995 – 1997 годах. Таким образом получили первый инвестиционный опыт, заработали еще денег, организовали сплоченную профессиональную команду. После чего направили аналогичные предложения нескольким десяткам химических предприятий. Так, совершенно случайно, вышли на ростовский завод «Эмпилс», никаких изначальных предпочтений в отношении этого города не было. У завода в то время были серьезные финансовые проблемы: долги, невыплата зарплаты. В 1998 году мы инвестировали средства, сменили команду управленцев, постепенно подняли завод с колен и превратили в лидера отрасли. А в начале 2000 года по той же схеме пришли на «Ростсельмаш». Почему после лакокрасочного бизнеса переключились на машиностроение? У нас был ряд требований, предъявляемых к потенциальному объекту инвестиций: это должно быть более крупное, чем наш предыдущий проект, предприятие, выпускающее конечный продукт. К тому же нам должен принадлежать контрольный пакет акций или возможность его со временем получить. Действовали также методом исключения: судостроение, наверное, сложнее оживить, металлургию и нефтянку мы бы не потянули по деньгам, да и в этих секторах уже все было четко распределено, а к добыче других полезных ископаемых душа не лежала. В итоге мы сосредоточились на лакокрасочном и сельхозмашиностроительном бизнесе.

**СФ:** Вас не смущило, что «Ростсельмаш» был тогда в очень тяжелом положении? Я помню, как в конце 1990-х рабочие этого предприятия устраивали демонстрации протеста и ходили по улицам Ростова-

**Константин Бабкин** родился в 1971 году в городе Миассе (Челябинская область). В 1994-м окончил факультет аэрофизики и космических исследований Московского физико-технического института. В 1992 году вместе с двумя партнерами Бабкин основал компанию «Содружество», которая в 2000-м была переименована в «Новое содружество». В следующем году он был избран председателем ее совета директоров, а с 2002-го Бабкин входит в состав правления РСПП.

За вклад в развитие АПК России ему была вручена премия имени Петра Столыпина «Аграрная элита России». В прошлом году Бабкин был избран в совет директоров Российского зернового союза, а также президентом «Союзагромаша».



# разговор номера

«Мы пока унавоживаем почву для грядущих реформ. Ведь кому-то надо этим заниматься»



на-Дону с гробом, символизирующим смерть отечественного комбайностроения.

**КБ:** Нас это, безусловно, смущало, но, проанализировав ситуацию, мы поняли, что это вполне решаемые проблемы. «Ростсельмаш» уже несколько лет является рентабельным предприятием. А сейчас он переживает настоящее перерождение — из старого советского гиганта в нормальное рыночное производство.

**СФ:** Как вам удалось не только реанимировать такие машины, как «Эмпилс» и РСМ, но и превратить их в лидеры рынка?

**КБ:** Прежде всего за счет грамотной реструктуризации, сокращения издержек и изменения маркетинговой и производственной политики.

**СФ:** Каким образом уживаются под крышей одного холдинга столь разные бизнесы — сельхозмашиностроение и лакокрасочное производство?

**КБ:** Не так давно у нас было даже четыре разных бизнеса: помимо нынешних, мыловаренное предприятие и ульяновский авиационный завод «Авиастар». Чтобы сосредоточиться на химии и машиностроении, мы продали мыловаренный завод. А вскоре после этого избавились и от «Авиастара». При современной политике российского правительства под-

нять в стране авиастроение невозможно. Если же она изменится, у российского авиабизнеса будут большие перспективы. Словом, ситуация та же, что и в сельхозмашиностроении, но еще более запущенная. А управляться с двумя бизнесами в рамках одного холдинга не так сложно.

**СФ:** Вас, я смотрю, так и тянет в проблемные отрасли. Или со временем вы избавитесь и от сельхозмашиностроения?

**КБ:** Чтобы этого не произошло, мы и активизируем свои усилия на общественном фронте.

**СФ:** Но ведь это лоббирование требует массы сил и средств, при том что реальных результатов придется ждать очень долго.

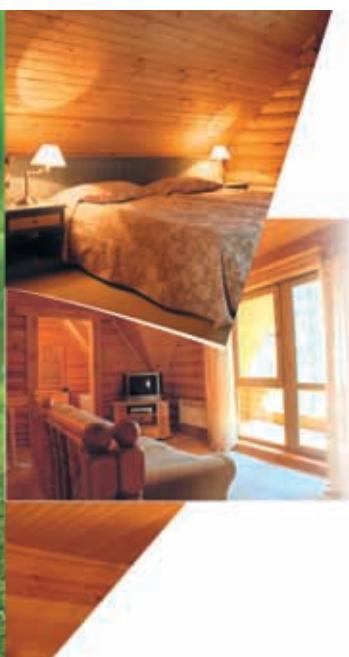
**КБ:** У нас рентабельные предприятия, мы добиваемся поставленных задач, выживаем. Мы могли бы работать и эффективнее, но перспективы отрасли весьма туманны. Все же я думаю, что та жесткая критика, которой подвергается политика правительства в последнее время, в конце концов склонит чашу весов в нашу пользу.

**СФ:** А какие еще отрасли вам интересны для инвестиций?

**КБ:** Никакие. Теоретически мы готовы заняться третьим направлением. Но нам хотелось бы, чтобы это

Новые ... в новом летнем сезоне  
Полюбопытствуйте

[www.istroliday.ru](http://www.istroliday.ru)  
77 555 50



МОДНЫЙ КУРОРТ  
В ПОДМОСКОВЬЕ

 **IstraHoliday**  
дачные отели

# разговор номера

«Телереклама слишком дорога и не так эффективна, как хотелось бы. Гораздо важнее следить за тем, чтобы наша краска как можно больше была представлена на прилавках»

## 10 САМЫХ ПОКУПАЕМЫХ МАРОК ЛАКОКРАСОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

%

Источник: исследовательская компания «Комкон»

«Ярославские краски»

35,1

Tikkurila

10,5

Pinotex

7,9

«Ореол» («Эмпилс»)

7,3

«Кубанские краски»

5,1

Dufa

4,6

Dulux

3,6

«Невские краски»

3,6

«Радуга»

3,6

«Аква»

3,3

Опрос проводился в феврале-марте 2005 года в российских городах с населением 100 тыс. человек и более. Указан процент упоминаний марки.

был более крупный проект, чем «Ростсельмаш», а сейчас я такого не наблюдаю. Так что пока мы копим инвестиционные ресурсы и ждем изменения экономического климата в стране.

### «Мы просто хотим зарабатывать»

**СФ:** Какие цели вы преследовали недавним созданием в рамках своего холдинга концерна «Эмпилс»?

**КБ:** В прошлом году мы приобрели в Одессе лакокрасочный завод «Элакс». Импортировать на Украину эту продукцию менее выгодно, чем производить ее там. К тому же мощности «Эмпилса» практически полностью загружены. Кроме того, мы собираемся приобрести еще одну производственную площадку в Казахстане. В итоге было принято решение объединить наш лакокрасочный бизнес в концерн, в который впоследствии войдет еще один завод. Таким образом, кстати, можно намного эффективнее вести закупочную политику, поскольку для нескольких заводов-потребителей поставщики более гибко регулируют свои цены.

**СФ:** Приобретение новых активов, их консолидация свидетельствуют о том, что вы в настоящее время считаете более перспективным свой лакокрасочный бизнес?

**КБ:** На самом деле в прошлом году мы купили и два машиностроительных завода в Ростовской области. Но в принципе — да, на лакокрасочном рынке я на-

блюдаю гораздо более радужные перспективы и благоприятные условия для развития.

**СФ:** А как, на ваш взгляд, изменится ситуация на рынке после приобретения красочного бизнеса питерского производителя «Тэкс» известной финской компанией Tikkurila, которое, по некоторым данным, готовится в настоящее время?

**КБ:** Я не думаю, что на рынке произойдут какие-то существенные изменения. Конкуренция усилится, но она и сейчас не слабая. На рынке очень много игроков. Мы стабильно держимся на первом месте, нам принадлежат около 16% рынка. На втором месте — «Тэкс», на третьем — «Ярославские краски». Я думаю, высококонкурентная ситуация сохранится еще довольно долго.

**СФ:** А вы не боитесь, что после покупки «Тэкса» потеряете первое место?

**КБ:** Ну хорошо, приобретут финны «Тэкс». Ну, выкупят еще несколько лакокрасочных активов. Ну, будут в итоге производить больше краски, чем мы — и что?

**СФ:** Разве у вас разве нет задачи оставаться первыми на рынке?

**КБ:** Нет. Мы просто хотим зарабатывать. А что кто-то будет зарабатывать больше нас — таких компаний довольно много. Я не вижу трагедии в потере лидерства на рынке. И мы не будем любой ценой его себе возвращать. Наше первенство на рынке всегда было следствием, а не целью. До сих пор было именно так.

**СФ:** Сельхозмашиностроение предполагает работу в режиме b2b. А лакокрасочный бизнес больше ориентирован на потребителей, что подразумевает серьезную маркетинговую работу. При этом на рынке краски заметнее в плане рекламы «Ярославские краски» и Tikkurila. «Эмпилс» же ведет себя намного скромнее. Почему так?

**КБ:** Наш маркетинг в отношении краски эксперты оценивают как наиболее продвинутый на рынке. Но потребители лучше знают наш главный бренд «Ореол», чем название «Эмпилс». К тому же «Ярославские краски» и Tikkurila больше нас вложились в телевизионную рекламу, но ведь это не единственный способ продвижения товара. Телереклама слишком дорога и далеко не так эффективна. Гораздо важнее для нас следить за тем, чтобы наша краска была как можно больше представлена на прилавках магазинов.

**СФ:** В рамках реструктуризации «Ростсельмаша» вы решили отказаться от принадлежащего ему одноименного футбольного клуба, который играет в российской премьер-лиге. Построевтом этого клуба вы ведь тоже могли продвигать свою продукцию...

**КБ:** Мы честно признались, что не можем поддерживать ФК «Ростсельмаш» в нужном объеме, то есть предоставлять ему несколько миллионов долларов в год. А без этого он был бы одним из самых бедных в лиге. И тогда владелец фабрики «Донской табак» Иван Саввиди заявил, что возьмет клуб на себя. Мы понимали, что в результате бранд «Ростсельмаш» серьезно потеряет в рекламной поддержке на федеральном уровне (вскоре после передачи Саввиди клуб был переименован в ФК «Ростов»). — **СФ**, но тогда, да и сейчас тоже, это было для нас слишком дорогое удовольствие. **СФ**

# ЕВРОПЕЙСКАЯ ЕМВА В МОСКВЕ



декан Школы менеджмента университета Антверпена (UAMS)  
Франк Бостион



**Наряду с российскими программами в Москве на протяжении ряда лет работают программы MBA и Executive MBA зарубежных бизнес-школ. Мы беседуем с руководителями двух бизнес-школ, которые восемь лет назад начали в Москве реализацию первой европейской программы Executive MBA, ректором Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ (ИБДА АНХ) Сергеем Павловичем Мясоедовым и деканом Школы менеджмента университета Антверпена (UAMS) Франком Бостионом.**



ректор Института бизнеса и делового администрирования  
Сергей Павлович Мясоедов

- Сергей Павлович, почему восемь лет назад Вы начали совместную программу именно с бельгийскими партнерами из университета Антверпена? Удовлетворены ли Вы своим выбором?

**С. Мясоедов:** Я – профессионал-международник знаю, как непропорционально велика роль в Европе успешных менеджеров и предпринимателей именно из Бельгии. Бизнес здесь всегда отличался гибкостью и креативностью. Бельгия в Европе занимает особое место. Здесь возникли фондовая биржа, биржа алмазов, инвестиционные банки. На сегодняшний день Бельгия является центром европейской интеграции. Программа Executive MBA университета Антверпена существует с 1959 года и считается программой для бельгийской бизнес-элиты, а теперь и для российской тоже. В течение восьми лет, которые она проводится в России, ее окончили около 250 российских топ-менеджеров. Многие из выпускников в настоящее время входят в управленческую суперэлиту России. Среди них Гульжан Молдажанова, генеральный директор холдинга «Базовый элемент», Виталий Робертус, заместитель начальника главного управления поставок и продаж ОАО «ЛУКОЙЛ», Антон Чумаков, директор по продажам Торговой марки Electrolux – Russia и многие другие.

- Не секрет, что менеджеры идут учиться не только, чтобы получить знания, а, чтобы сделать быструю и успешную карьеру. Что в этом смысле дает московская программа EMBA? Где она аккредитована?

**Ф. Бостион:** Программа EMBA школы менеджмента университета Антверпена (UAMS) известна своим качеством и ориентацией на карьерный рост выпускников. Это относится в равной степени к московской и антверпенской группе. В апреле 2005 года московская программа Executive MBA UAMS получила аккредитацию

AACSB International (International Association to Advanced Collegiate Schools of Business), наиболее уважаемого в мире аккредитационного органа. В настоящее время, насколько мне известно, это единственная зарубежная программа Executive MBA в Москве и в России, имеющая такую высокую международную аккредитацию. Вместе с тем, хочу подчеркнуть, что программы UAMS не надо искать в рейтингах средств массовой информации. Мы в них принципиально не участвуем. Лозунг программ Executive MBA и университета Антверпена: «Quality will promote itself» («Качество говорит само за себя»). Оно подтверждается карьерным ростом выпускников. Большинство из них и в Антверпене и в Москве после получения степени Executive MBA либо быстро продвигаются по карьерной лестнице в своих компаниях, либо меняют место работы, разумеется, со значительным увеличением зарплаты.

- Что отличает программу EMBA UAMS от других программ MBA в России?

**Ф. Бостион:** Во-первых, наша программа не просто MBA, а Executive MBA, то есть MBA для руководителей более высокого уровня. Как и все настоящие EMBA в мире она не имеет функциональной специализации и направлена на развитие стратегического и системного мышления руководителя.

Во-вторых, мы убеждены, что в основе стратегического видения всегда лежит серьезнейший финансовый анализ. Именно поэтому EMBA UAMS включает очень сильный модуль по стратегическим финансам для нефинансовых менеджеров.

В-третьих, важной отличительной чертой программы является командная работа над дипломным проектом. Это всегда реальный бизнес-проект, над которым работает команда из четырех слушателей.

В-четвертых, активный режим занятий. Список кейсов, деловых игр и т. д. содержит более 70 наименований. Работа над ними занимает не менее 40% времени. Причем акцент делается на интегрированные, кросс-функциональные кейсы, анализируемые в командах.

- В программах EMBA во всем мире участвуют представители реального бизнеса. Выдерживается ли это требование на московской EMBA UAMS?

**С. Мясоедов:** Да, выдерживается. На программе преподаются: вице-президент ТНК-ВР в Москве Кларк Кридленд и директор департамента компании Марина Пахомкина; вице-президент компании Oracle СНГ Борис Щербаков; директор по маркетингу Alcatel Игорь Манн; специалист по стратегическому маркетингу Siemens AG в Германии Инго Сборшил и многие другие. Это позволяет фокусировать программу на реальные бизнес-проблемы.

- Каково распределение ответственности партнеров на программе?

**Ф. Бостион:** На программе преподает сложившаяся команда из бельгийских, американских и российских профессоров. Это фактически делает программу первой в России глобальной программой EMBA. Преподавание идет на русском и английском языках. Однако, при отборе на программу, при оценке знаний слушателей и контроле качества преподавания решающее слово, разумеется, остается за бельгийцами. Это, надеюсь, понятно. Выпускники московской программы получают степень Executive MBA и государственный диплом Бельгии от Школы менеджмента университета Антверпена (UAMS). Этот диплом признается и ценится во всех странах Евросоюза и в США. И мы дорожим его репутацией.

**Институт бизнеса и делового администрирования**  
**(095) 436-01-15, 107-21-28**  
**www.emba-uams.ru**



АРХИВНОЕ ФОТО / ТАСС

## Из металлургов в медиамагнаты

Искандер Махмудов решил «засветиться» в СМИ. Как выяснилось, с осени 2004 года он один из ключевых акционеров ИД Родионова.

Один из самых непубличных крупнейших российских бизнесменов Искандер Махмудов (на фото), контролирующий УГМК и «Кузбассразрезуголь», решил встать в один ряд с известными владельцами печатных СМИ Борисом Березовским (ИД «Коммерсантъ») и собственником «Проф-медиа» Владимиром Потаниным. Вместе со своим партнером по бизнесу Андреем Бокаревым Махмудов выкупил 50% ИД Родионова — каждому досталось по 25% акций.

По словам президента ИД Родионова Алексея Волина, Махмудова заинтересовали темпы роста рынка рекламы в печатных СМИ, составляющие, по его оценкам, 15–20% в год. «Махмудов решил выступить стратегическим инвестором и вложить деньги в наши новые проекты,— заявил он.— А через три-четыре года он сможет удвоить вложенные средства». Деньги новых акционеров уже направлены на запуск российской версии журнала *Business Week*, а также могут быть потрачены на приобретение делового еженедельника «Компания». Как объясняет Волин, сегмент деловых еженедельников — один из самых перспективных на рынке. Сумму сделки в ИД Родионова не раскрывают. По оценкам же гендиректора «Медиамарка» Константина Исакова, 50% акций ИД могут стоить \$5–6 млн, а инвестиции в новые проекты достигнут \$2,5–5 млн.

В последнее время Искандер Махмудов весьма активно занимается непрофильными инвестициями. В прошлом году он стал совладельцем ресторанный компании «Арпиком». Параллельно УГМК приступила к строительству крупного делового центра и гостиницы стоимостью \$100 млн в Екатеринбурге. Как отмечают эксперты, по сравнению с подобными капиталовложениями на покупку акций в ИД Родионова Махмудов потратил сущие крохи. Скорее всего, этот шаг был предпринят им для повышения имиджа своего бизнеса.

### Генералов сел на авиатакси

Владелец группы «Промышленные инвесторы» Сергей Генералов решил заняться новым перспективным бизнесом — воздушным такси.

#### ПРОЕКТ

В совместном проекте Сергея Генералова и владельца группы «Каскол» Сергея Недорослева первый выступает как инвестор. Второй партнер будет обеспечивать связь с подконтрольным ему группе Нижегородским авиа заводом «Сокол», из чьих самолетов и будет сформирован парк новой авиакомпании. Предполагается, что до конца года будет закуплено восемь легких самолетов «Сокол» (ранее «Гжель»), а к концу 2006 года в компании будет уже 45 машин. Таким образом, партнеры вполне могут опередить на рынке правительство Москвы, которое в рамках борьбы за право проведения Олимпиады-2012 еще прошлой осенью разработало концепцию целевой программы развития авиатакси, но до сих пор не приступило к ее реализации.

Как считает начальник аналитического отдела ИК «ПроПроспект» Наталья Одинцова, идея развития легких авиатакси с дальностью полета до 1000 км очень перспективна и своевременна. «Эта ниша в России совершенно свободна,— говорит Одинцова.— Такое авиатакси соответствует всем запросам предпринимателей, которым необходимо быстро и комфортно, без длительных оформлений документов попасть в город, где может и не быть крупного аэропорта».

### «Кампомос» борется с кризисом

Чтобы ускорить сокращение издержек, в компанию «Кампомос», которая переживает не лучшие времена, пригласили Марину Коновалову, прежде возглавлявшую «Русагро-сахар».

#### ВЫБОР

Назначение Коноваловой выглядит как понижение: в «Кампомос» Коновалова пришла на должность директора департамента некоммерческих операций, хотя до этого управляла крупной компанией, объединяющей семь сахарных заводов. Впрочем, сама Коновалова считает новую должность вполне оправданной. «Это незнакомый для меня рынок, кроме того, более сложный»,— объясняет она. В новой роли Коновалова будет отвечать за сокращение издержек в бизнес-процессах компании — от логистики до административного блока. Для «Кампомоса» борьба с издержками более чем актуальна. В прошлом году из-за цен на свинину, которые выросли на 70%, компания вместе с другими игроками оказалась в кризисе. Чтобы выйти из него, новый гендиректор «Кампомоса» Федор Огарков предпринял несколько шагов, в числе которых выпуск высокомаржинальных продуктов. А теперь Огарков решил заняться внутренними ресурсами. Правда, в этом плане последнее назначение представляется несколько странным. Когда Коновалова уходила из «Русагро-сахар», эта компания терпела убытки. И ее уход связывали как раз с недовольством акционеров финансовыми результатами «Русагро-сахар».

### Полонский завел зоопарк

Московские строители в последние времена чаще идут на нестандартные маркетинговые ходы для привлечения клиентов. Президент MIRAX Group Сергей Полонский даже решил открыть на территории комплекса «Золотые ключи-2» частный зоопарк.

#### ВЫДУМКА

Идея создания зоопарка принадлежит лично Сергею Полонскому (на фото), который известен также тем, что одним из первых российских бизнесменов выказал желание полететь в космос. Впрочем, для космо-

# дневник наблюдений

ВЛАДЕЛЕЦ УГМК ИСКАНДЕР МАХМУДОВ КУПИЛ ЧЕТВЕРТЬ АКЦИЙ ИД РОДИОНОВА  
НА «КАМПОМОС» СОКРАЩАЮТ ИЗДЕРЖКИ С ПОМОЩЬЮ НОВОГО НАЗНАЧЕНИЯ  
«ДИКИМ» СПОСОБОМ | ГЕНДИРЕКТОР «МИГА» И ПРЕЗИДЕНТ «ИРКУТА» АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ ВОЗГЛАВИЛ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ АВИАЗАВОДА «СОКОЛ» | В БАНКЕ «ЗЕНИТ»  
НОВЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

СЕРГЕЙ ГЕНЕРАЛОВ И СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ ЗАНЯЛИСЬ БИЗНЕСОМ АВИАТАКСИ  
ПРЕЗИДЕНТ MIRAX GROUP СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ ПРОДВИГАЕТ СВОЮ КОМПАНИЮ



навта Полонский не вышел ростом — оказался чересчур высоким. А вот идея создать частный зоопарк оказалась ему по силам. Как объясняет представитель компании Максим Луньков, на территории комплекса, после того как его заполнили инфраструктурой, оставался пустой лесной участок площадью более 2 га. Изначально предполагалось, что это будет место для прогулок, однако его было решено заселить дикими животными. Расходы по их содержанию — несколько тысяч долларов в месяц — возьмет на себя застройщик. Кстати, это не первая подобная идея MIRAX Group: во время благоустройства другого своего комплекса строи-

тели приобрели птиц и заселили ими общедоступный пруд. Нестандартные маркетинговые ходы для привлечения покупателей в последнее время стали особенно популярны среди застройщиков. Впрочем, в MIRAX Group уверяют, что в отличие от вертолетной площадки на крыше комплекса «Олимпия-2» или яхт-клуба для жителей «Города яхт» идея Полонского не была заранее запланированной. Кроме того, по словам Лунькова, почти все квартиры «Золотых ключей-2» уже проданы. Зоопарк стал скорее одним из инструментов, работающих на имидж MIRAX Group, которая появилась на рынке в конце прошлого года в результате

ребрэндинга питерской компании «Строймонтаж».

дет принадлежать как минимум блокирующий пакет.

## Авиатор-многостаночник

**Совет директоров авиазавода «Сокол»** возглавил гендиректор «МиГа» и президент «Иркута» Алексей Федоров. Он продолжит формирование самолетостроительного холдинга, совмещающая руководящие должности уже в трех компаниях.

консолидация

Государству в лице Росимущества принадлежат 38% акций «Сокола». Основной же владелец авиазавода — группа компаний «Каскад» (47,6% акций). Тем не менее совет директоров «Сокола» возглавил госпредставитель — Алексей Федоров. Кроме того, в совет вошли трое его заместителей из «МиГа». Неофициально в «Каскаде» объясняют это назначение тем, что усиление позиций государства в совете директоров произошло в обмен на большее участие «Сокола» в контракте на поставку истребителей в Индию, оцениваемом в \$732 млн. Причем, как считают аналитики, планы чиновников простираются дальше этих контрактов: со временем они намерены включить «Сокол» в состав Единой национальной авиастроительной компании (ЕНАК). После успешного IPO «Иркута» в 2004 году чиновники из Федерального агентства промышленности, мечтающие построить ЕНАК, сделали ставку на главу и совладельца компании Алексея Федорова. В октябре 2004 года он был назначен на руководящий пост в «МиГ». По мнению главного управляющего партнера компаний «2K Аудит — Деловые консультации» Ивана Андриевского, с помощью Федорова чиновники собирают под свой контроль наиболее привлекательные авиационные активы, и если дело пойдет дальше теми же темпами, то планы по созданию ЕНАК реализуются не позже 2007 года. В ЕНАК, по его мнению, государству бу-

## «Зенит» сменил топов и акционеров

Появление в банке «Зенит» нового акционера — группы Urals Energy — повлекло изменения в составе совета директоров и сменил председателя правления «Зенита». На этот пост назначен бывший зампред банка Кирилл Шпигун.

обновление

Как сообщил СФ представитель пресс-службы банка Филипп Борисов, назначение Шпигуна на должность председателя правления связано с тем, что Алексей Соколов, возглавлявший банк «Зенит» на протяжении десяти лет, был избран председателем совета директоров и по закону не может совмещать обе должности. По словам Борисова, на общем собрании акционеров «Зенита» других кандидатур, кроме Шпигуна, даже не выдвигалось. Шпигун пришел в «Зенит» в 1997 году на должность начальника управления валютного контроля, а в 2002 году был назначен заместителем председателя правления. Рокировка в руководстве банка «Зенит» произошла в результате смены состава его акционеров. В этом году крупнейшим акционером банка стала группа Urals Energy. При этом, как отмечают эксперты, появление нового акционера окончательно похоронило идею создания холдинга на базе банков «Зенит», «Ак Барс» и «Девон-кредит». Еще три года назад создать такой банковский холдинг намеревался владелец контрольного пакета акций «Зенита» — компания «Татнефть». Однако Новолипецкий меткомбинат, который тогда являлся вторым крупнейшим акционером «Зенита», воспротивился этой затее, и она так и не была реализована. А теперь после выхода «Татнефти» из состава «Зенита» на ее идеи и вовсе можно поставить крест. СФ



АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ





Идея шведских предпринимателей Йохана Бодена и Карла Стурена заняться консервным производством в маленьком украинском городке под Херсоном на первый взгляд может показаться форменным безумием. Но педантичные шведы все рассчитали. Многие на Украине искренне верят в то, что под Херсоном произрастают самые вкусные в мире овощи, поэтому на местном рынке основанная шведами компания «Чумак» — один из лидеров. А в Россию, где о херсонском солнце и плодородных почвах не очень-то наслышаны, продукция «Чумака» пока экспортируется под брендами глобальных производителей.

— Текст: Павел Куликов

## Шведы-почвоведы

«Почему вы считаете, что ваши огурцы — самые лучшие на Украине?» — спросили одного из основателей компании «Чумак» **Карла Стурена** менеджеры McDonald's. Они приехали на один из консервных заводов «Чумака» с инспекцией: их целью было убедиться в том, что компания достойна быть одним из поставщиков сети. «Да потому что они свежими попадают в банку!» — ответил Карл, сорвал с поля огурец и закинул его на территорию находящегося тут же завода, где как раз происходил прием сырья. Это показательное выступление было не лишено смысла. Дело в том, что согласно одному из основополагающих принципов «Чумака» овощи проходят переработку не позже чем через четыре часа после того, как были собраны на поле. Именно это позволяет компании рассказывать потребителям о непо-

вторимой натуральности консервов «Чумака» и бравировать слоганом «Природна досконалість», что в переводе с украинского означает «Природное совершенство».

«Чумак» — производитель овощных консервов, кетчупов, майонезов и подсолнечного масла с оборотом \$60 млн и штатом 800 сотрудников, который в сезон сбора овощей вырастает втрое. Его заводы расположились на полях Херсонщины — в Каховке и Скадовске. Для российского потребителя это пустой звук, но на Украине большая часть населения осведомлена, что под Херсоном наибольшее в стране число солнечных дней в году и почва самая благоприятная для выращивания овощей — чернозем, смешанный с песком. А это значит, что здесь, как считается, произрастают самые вкусные овощи.

## Сейчас кетчупы «Чумак» лидируют на украинском рынке с долей 23%. Впрочем, маркетинговому отделу компании облегчает работу сама природа

Сейчас кетчупы «Чумак» лидируют на украинском рынке с долей 23%. Впрочем, маркетинговому отделу «Чумака» облегчает работу сама природа. Если верить заместителю директора по маркетингу компании «Чумак» Олегу Антоненко, одно лишь упоминание в рекламе о том, что овощи выросли под Херсоном,— ключ к успешным продажам. Но прежде чем почивать на лаврах, владельцам компании «Чумак» пришлось фактически с нуля создавать институт фермерства на юге Украины, преодолевать барьеры бюрократизма и сделать три завода — обанкротившийся, недостроенный и простоявший — образцово-показательными для отрасли.

### Шведская семья

Путь из Херсона в Старую Каховку я преодолевал на маршрутном такси, остальными пассажирами которого были рабочие-гастарбайтеры, возвращавшиеся из Москвы. За запотевшими стеклами автомобили просматривались бесконечные поля и унылые однотажные постройки.

Старая Каховка оказалась маленьким зеленым городом с населением всего 40 тыс. жителей. Из достопримечательностей здесь есть завод электросварочного оборудования и памятник «Легендарная тачанка». А единственным местом культурного времяпрепровождения местных жителей является набережная Днепра. Сложно вообразить, что 23-летний предприниматель **Йохан Боден** и его 19-летний племянник Карл Стурен девять лет назад добровольно заточили себя в захолустной Каховке, переехав сюда из Швеции.

Боден и Стурен когда-то владели небольшим производством пищевых продуктов на родине. Они происходят из семьи, которая на протяжении четырех поколений занималась овощной консервацией. В 1995 году в Латвии, где они закупали сырье, случился неурожай, и кризис заставил их зарабатывать деньги на поставках в Швецию мексиканской одежды. Чтобы в дальнейшем избежать подобных проколов, шведы отправились на поиски «земли обетованной», которой в их понимании является та, где есть чернозем.

Покорение Херсонщины шведам тогда показалось логичным: местные почвы сулили высокую урожайность. Йохана и Карла воодушевило еще и услышанное по радио выступление основателя компании Tetra Pak **Ханса Раузинга**. Раузинг в свое время приобрел в России несколько заводов. А после того как продал долю в компании своему брату, стал разъезжать по миру с лекциями, возбуждая неокрепшие умы молодых западных бизнесменов романтической фразой «Young man, go East!».

К Каховке шведы оказались не сразу. В 1995 году они обратились в херсонский фонд госимущества с просьбой отдать им в аренду простоявший консервный завод в городке Колончак под Херсоном. В обмен на право арендовать завод фонд госимущества оставил за собой 24% акций будущего предприятия, которое шведы назвали South Food. Под этим брендом шведы выпустили первый на Украине кет-

чуп и еще четыре вида консервированных продуктов. Производство было пробным.

Чтобы найти площадку, которая позволила бы производить овощные консервы с размахом, Йохан и Карл объездили всю Украину. Побывав на 32 консервных заводах, они остановили свой выбор на заброшенном советском долгострое в Каховке. Недостроенный завод находился на пересечении железнодорожных путей, газовых и электрических коммуникаций и в центре Каховской оросительной системы. «Это сложная система каналов, покрывающая территорию 2 млн га,— объясняет Йохан.— Между прочим, столько же занимают все сельскохозяйственные земли Дании».

По уже опробованной схеме Карл и Йохан вошли в долю с местной администрацией. На оборудование для завода они потратили остаток стартового капитала, заработанного в Швеции, и годовую выручку от проекта South Food. Средств на дальнейшее развитие уже не было, и тогда они обратились за помощью к Хансу Раузингу.

Авантюрист Раузинг согласился вложить собственные средства в развитие завода, но при этом устроил молодым бизнесменам испытание. Он поставил условие, что завод должен заработать уже через месяц. В исключительно сжатые сроки Карлу и Йохану пришлось готовить производство к запуску. В этой спешке и родился бренд «Чумак».

Йохан и Карл увидели по телевизору мультфильм, героями которого были чумаки. В XV—XVI веках чумаками на Украине называли торговцев солью, которую они везли из Крыма и по пути обменивали на другие товары. Со временем они расширили ассортимент и стали играть большую роль в тогдашней экономике Украины. Недавно молодым экспатам захотелось того же, но в экономике сегодняшней.

### Заграница им поможет

«Видеоконференция с нашим киевским филиалом откладывается,— не без удовольствия констатировал

**Компания «Чумак» была создана в 1996 году в городе Старая Каховка двумя предпринимателями из Швеции — Карлом Стуреном и Йоханом Боденом. «Чумак» — украинский производитель кетчупов, майонезов, подсолнечного масла, со 100% шведским капиталом. В его собственности три завода в Херсонской области: два консервных и один маслоэкстракционный. По данным компании, на Украине «Чумак» лидирует на рынке кетчупов с долей 23% и на рынке томатной пасты с долей 28%. На рынке бутилированного масла занимает второе место с долей 22%, а в области производства борется за первенство с компанией «Верес». На экспорт «Чумак» отправляет до 20% продукции. Компании Unilever и Bunge размещают на заводах «Чумака» заказы на производство соответственно кетчупа Calve и масла Ideal, которое продается в России.**



# частная практика

Йохан спросил у основателя Tetra Pak, что тот сделал в первую очередь, купив заводы в России. «Хорошую столовую», — ответил Раузинг



вал PR-менеджер "Чумака" Федор Логвиненко. — Это значит, что мы поедем играть в пейнтбол». Топ-менеджеры украинского предприятия оставляют рабочие места, чтобы одеться в камуфляж и взяться за оружие. Кортеж из двух блестящих седанов и джипа пересекает город и оказывается на пейнтбольной площадке.

Йохан и Карл нанимали управленцев для своей компании в экономических центрах Украины, и в захолустной Каховке менеджеров спасает от скуки только демократичность руководства. Они постоянно изобретают разнообразные формы досуга. А иначе, пожалуй, их не удержали бы здесь ни внушительный по местным меркам оклад, ни перспектива карьерного роста в крупной компании с западным капиталом.

В 1997 году Ханс Раузинг помог инвестициями при покупке еще двух производственных площадок — обанкротившегося Скадовского консервного завода и простоявшего завода «Долия южная», где когда-то делали бетонные блоки для жилья. После реконструкции «Долию» превратили в маслоэкстракционный завод, а предприятие в Скадовске стало производить томатную пасту и свежевыжатый томатный сок.

Еще один помощник компании — друг семьи **Чарльз Хилл**, долгое время проработавший в Heinz, создал для «Чумака» рецепт кетчупа. Когда задумались о производстве майонеза, рецепт для него разработал **Хайни Райссенвебер**, бывший технолог компании Hellmann's. Кроме того, в совет директоров «Чумака» со временем вошли бывшие топ-менеджеры Orkla Foods и Volvo. Причем Orkla Foods в 2002 году приобрела 15% акций «Чумака». Со временем Йохану и Карлу удалось выкупить долю у херсонской администрации, превратив «Чумак» в компанию со стопроцентным иностранным капиталом.



## Бережливое производство

«Мы построили заводы, демонстрирующие уровень качества в компании, — объясняет Йохан Боден. — Красноречивый пример такого подхода — парки „Диснейленд“. Их служащие знают, что нужно быть приветливым и иметь счастливый вид, даже когда подметаешь улицу. Там все время улыбаются, потому что так приятно. И это связано с подходом, а не с зарплатой».

Улыбаться, как в «Диснейленде», сотрудникам «Чумака» не обязательно, но от них во всем требуют порядка. Если верить Йохану Бодену, то в его доме в Новой Каховке даже тапочки в прихожей стоят строго перпендикулярно стене и параллельно друг другу. Свои заводы и офис Йохан обустраивал с той же педантичностью: ровно постриженные газоны, которые постоянно поливаются, аппарат для чистки обуви при входе в офисное здание, строго нормированный рабочий день. Некоторые рабочие из-за жары перемещаются по цеху босиком, но на них всегда белоснежные халаты и шапочки.

«Между чистотой и порядком на заводе и качеством продукта есть прямая связь», — считает Йохан. По этой причине он ярый противник передачи производства на аутсорсинг: «Если у вас нет завода, то больших объемов производства и стабильного качества добиться невозможно. Ведь завод — это не только кирпичи, но и менталитет».

Все это Йохан усвоил еще в 1997 году, когда получил от Раузинга то самое указание за месяц реконструировать завод. Йохан спросил у основателя Tetra Pak, что тот сделал в первую очередь, купив свои заводы в России. «Хорошую столовую», — ответил Раузинг. — Нельзя требовать от работников качественного продукта, если ты сам не показываешь им такого отношения. А столовая — место, где его можно показать лучше всего».

На соседней военной базе владельцы «Чумака» приобрели за \$2 тыс. две списанные «катюши», превратив их в маркетинговое оружие

На консервном заводе в Скадовске «Чумак» производит 5 млн литров свежевыжатого томатного сока в год

«Тщеславие очень опасно для капиталиста. Именно поэтому на Украине и в России люди морщатся при слове „капиталист”. А ведь капитализм — это прекрасно»



Основатели «Чумака» не только предельно педантичны, но и чрезвычайно экономны. Создается впечатление, что Йохан не готов ни копейки потратить впустую, даже на самого себя. В отпуск он едет на ялтинское побережье на не самом дорогом Chevrolet. Костюм и галстук не носит практически никогда. А после занятий в тренажерном зале, расположенным в корпоративной гостинице, мoseтся «на общих основаниях» в единственном на весь отель душе. Видя, как бизнесмены «сорят деньгами», Йохан впадает в депрессию:

— Украинские и российские предприниматели никак не могут понять, что нельзя все время показывать: у меня есть это, у меня есть то. Тщеславие очень опасно для капиталиста. Именно поэтому на Украине и в России люди морщатся при слове «капиталист». А ведь капитализм — это прекрасно.

Капиталистические достижения Йохана и Карла мне демонстрирует Федор Логвиненко. Мы направляемся в цеха каходского завода, из которых самый необычный — цех по ферментации огурцов, которые «Чумак» поставляет украинскому McDonald's. Он расположен под открытым небом и внешне напоминает нефтеперерабатывающий завод в миниатюре. Три недели огурцы «созревают» в вертикально поставленных цистернах высотой в два человеческих роста.

Еще один элемент экзотики — упаковочная машина Tetra Classic, которая заливает томатную пасту в продолговатые четырехугольные пакетики. По соседству с ней упаковочная машина Ecolean фасует майонез в пирамидальной формы пакеты, изготовленные из карбоната кальция, попросту говоря — мела. Инновационная упаковка для продуктов «Чумака» — дело рук Ханса Раузинга. Продав свою долю в Tetra Pak, он снова начал разработки в области тары для пищевых продуктов.

Российские «консерваторы» осторожно относятся к экспериментам с упаковкой, с тех пор как Nestle

потерпела поражение на майонезном рынке. Компания запустила в продажу майонез Maggi в пирамидальных пакетах Tetra Pak, но такую упаковку российские потребители встретили с прохладой. Менеджеры «Чумака» списали неудачу Nestle на неведомые им особенности российского рынка и продолжают экспериментировать. Объемов продаж продуктов в инновационной упаковке в «Чумаке» не называют, но они, судя по всему, обнадеживают. Машина Ecolean используется на заводе с 2000 года, а Tetra Classic — с 2003-го, и сворачивать их работу шведы не собираются.

### Боги плодородия

Примерно 80% овощных консервов под российскими брендами производятся за рубежом. Оставшиеся 20% наши компании производят сами, и сами же выращивают овощи на арендованных полях. Колхозы и совхозы, которые существуют в России по сей день, местные производители не считают серьезными партнерами. «Они, как правило, не отличаются постоянством поставок и соблюдением условий договоров,— говорит председатель совета директоров компании „Русское поле“ **Тигран Телунц**. — А землю используют неэффективно».

Обосновавшись в Каходке, Йохан и Карл, как и их российские коллеги, столкнулись с практически полным отсутствием фермерства: сельским хозяйством занимались колхозы. Понапачалу шведы сами выращивали овощи, привлекая наемных рабочих. Но уже в 1999 году компания решила отказаться от этого. «Многие рабочие приходили буквально на один день,— делится подробностями юрист консультант «Чумака» **Светлана Кривачева**. — По каждому из них приходилось вести учет, и это было тяжеловато».

Сотрудники «Чумака» помогли колхозникам получить в собственность свои колхозные пайи и превратиться в землевладельцев. Наиболее активные становились фермерами, остальные сдавали свои участки фермерам в аренду. После этого Йохан и Карл снова заручились поддержкой западных компаний — Международной финансовой корпорации (IFC) и шведской консультационной компании ScanAgri. Корпорации открыли на заводе «Чумака» офисы и консультировали фермеров по вопросам кредитования и современных технологий в сельском хозяйстве.

С новоиспеченными землевладельцами «Чумак» заключал договоры о поставках, и понемногу компания сама для себя создала источник сырья. Сейчас все овощи она закупает на расположенных в округе фермерских хозяйствах. Чтобы обезопасить себя от перебоев в поставках, оборудование, семена и удобрения «Чумак» предоставляет фермерам в кредит, а они в свою очередь расплачиваются с компанией частью урожая. Чтобы соблюсти требования к сырью, фермеру приходится выращивать на своих полях строго определенные сорта овощей, выведенные европейскими селекционерами. «Консерваторы» подстраховались и здесь. «Чумак» специально зарегистрировал дочернюю компанию «Унифермаг», кото-

# частная практика

Услуги по ко-пакингу не заканчиваются сотрудничеством с Bunge. «Чумак» производит кетчупы Calve для Unilever



рая ввозит из европейских стран семена, удобрения, оборудование и химикаты для ухода за растениями и продает там, где живут фермеры. А для наглядной демонстрации поведения европейских растений в херсонских почвах «Чумак» арендует небольшие земельные участки, «тестовые поля», на которых овощи возделывают агрономы из ScanAgri.

— Эти поля, пожалуй, самое ценное, что делает «Чумак», — говорит один из местных фермеров. — В специальные дни в Каховку приезжает до 200 фермеров, чтобы посмотреть на выращенные на них культуры.

Российские консервные производители в поддержке фермерства пока ограничиваются двумя методами. «Первый — грубо говоря, просто повесить на воротах табличку „Покупаю овощи“ и таким образом формировать предложение», — комментирует гендиректор холдинга „Помидорпром“ **Максим Протасов**. — А второй — самим арендовать землю, выращивать овощи и поощрять личным примером». На что-то более прогрессивное «консерваторы» не решаются. Не видят в этом смысла.

— Виноват человеческий фактор, — объясняет Максим Протасов. — Мы бы рады поддерживать фермеров, ведь свое производство мы обеспечиваем

лишь на 60%. Но, к сожалению, в отрасли нет квалифицированных работников. Кадровая база частично ушла из отрасли, частично — умерла или сплилась. Только в последнее время на поле стали понемногу возвращаться. А на Украине, как ни странно, кадры сохранились. Может быть, украинцы больше склонны к работе в агросекторе.

## Партнеры-конкуренты

Джордж Дэй в книге «Стратегический маркетинг» описывает пять неизбежных изменений в корпоративной деятельности, которые идут вразрез с поступатами традиционного маркетинга. Среди них автор выделяет необходимость более интенсивного сотрудничества со своими конкурентами. Конкурирующие Sony и Philips вместе разрабатывали стандарты оптической аппаратуры для медучреждений и поставляли компоненты друг другу.

Глядя на ряды пластиковых бутылок с маслом Ideal, которое «Чумак» разливает на своих мощностях по заказу американской корпорации Bunge, убеждаешься в правоте известного маркетолога. Компания Bunge является главным конкурентом шведов на украинском рынке подсолнечного масла и имеет рыночную долю 54% против 22% «Чумака».

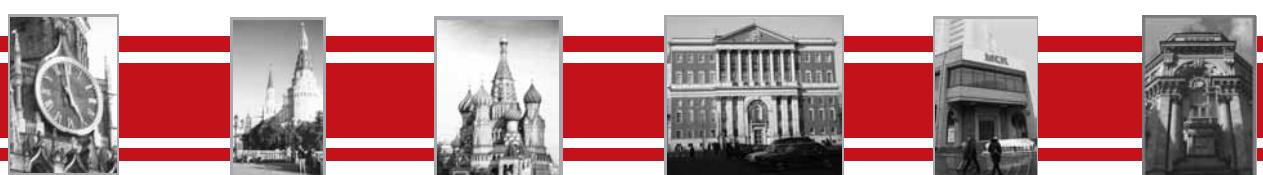
**МСК** **Московское Страховое Качество**

МОСКОВСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

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

**956-8484**

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



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

Лицензия минфина Российской Федерации № 4694 Д

c35

## «Кадровая база частично ушла из отрасли, частично — умерла или спилась. А на Украине, как ни странно, кадры сохранились. Может быть, украинцы больше склонны к работе в агросекторе»

Услуги по ко-пакингу (так называет Йохан Боден свои контрактные проекты) не заканчиваются сотрудничеством с Bunge. «Чумак» производит кетчупы Calve для Unilever. Причины сотрудничества с конкурентами прозаичны. В прошлом году «Чумак» получил кредит ЕБРР размером \$10 млн и потратил его на строительство нового маслоЭкстракционного цеха. Реальные мощности завода превышают объемы производства масла под брендом «Чумак»: за сутки завод способен переработать 230 тонн подсолнечного масла. «Мощности могли бы простаивать, но вместо этого приносят доход», — объясняет Федор Логвиненко.

Дружба с конкурентами не исчерпывается базальной загрузкой мощностей. Украинский производитель перенимает у них бизнес-технологии. К примеру, побывав на одном из европейских заводов Unilever, Йохан решил внедрять на своем производстве разработанную в 1970-х годах японскую систему оптимизации бизнес-процессов TPM. Как известно, TPM подразумевает командный подход и вовлечение всех работников предприятия в борьбу за эффективное использование ресурсов.

Одна из программ TPM называется Near Miss, что в переводе с английского означает «пронесло!». Цель Near Miss — сделать производство более безопасным. В каждом цехе «Чумака» можно найти стопку анкет. В них рабочие добровольно описывают произошедшие с ними на заводе случаи, которые могли привести к травме или аварии, но по счастливому стечению обстоятельств этого удалось избежать. В один из таких заполненных бланков мне удалось заглянуть на маслоЭкстракционном заводе. Рабочий жалуется, что чуть было не обжегся о трубу, по которой течет горячий кетчуп, и рекомендует своему ру-

ководству повесить на опасном отрезке знак «Осторожно, горячо!».

«Даже небольшая течь в трубе отопления или порез на руке рабочего оборачиваются для компании потерями времени и материальными издержками», — говорит Федор Логвиненко. Участие в программе, как считают в «Чумаке», заставляет каждого сотрудника постоянно думать о безопасности, а значит и о сокращении издержек.

### Неприступный рынок

Партнерам-конкурентам «Чумака» Каховка служит стартовой площадкой для завоевания российского рынка. Масло Ideal и кетчупы Calve, которые продаются в России, произведены на мощностях украинской компании. А к 2006 году Йохан обещает устроить производственные возможности цеха ферментации огурцов, чтобы российское отделение McDonald's, как и украинское, начиняло сэндвичи огурцами из Каховки. Что же касается продуктов «Чумак», то в России они представлены скромно, лишь в нескольких розничных сетях.

Йохан и Карл отправляют на экспорт 15–20% своей продукции: кроме России — в Белоруссию, Молдову, Казахстан и Узбекистан. Часть уходит на этнические рынки Израиля, Германии, Италии и Испании. В списке стран-импортеров присутствуют и экзотические: масло «Чумак» пользуется спросом в Непале. Но Россия при этом не является приоритетным направлением для экспорта. Привлекательности нашего рынка Йохан не отрицает, но четкого ответа на вопрос, почему здесь «Чумак» представлен слабо, не дает: «У нас было слишком много дел на Украине».

Маркетинговая деятельность московского офиса «Чумака» ограничивается лишь отдельными

### Горилка, карамель и стальные трубы

Компания «Чумак» не слишком торопится с масштабным выходом на российский рынок. Но ее конкуренты на Украине «Верес» и «Торчин продукт» уже заявили, что в будущем смогут поддерживать рост оборотов, лишь выбрав стратегическим рынком сбыта Россию. По данным «АПК-Информ», они ежегодно увеличивают экспорт в нашу страну на 30–50%. Впрочем, «Верес» и «Торчин продукт», безусловно, не самые крупные украинские игроки в России.

Группа компаний «Интертайп» и другие украинские производители труб для нефтегазового комплекса, пожалуй, доминировали бы на российском рынке, если бы не жесткая система квотирования и заградительные пошлины. Еще один рынок, где российские компании просто не в силах противостоять украинцам, — рынок карамели. Благодаря поддержке украинского государства, цены на конечную продукцию украинских производителей в среднем на 30% ниже, чем у российских. Несмотря на заградительные пошлины на импорт, действующие еще с 2001 года, отечественным кондитерам приходится несладко. Более 50% российского рынка занимают украинские компании, среди которых лидируют Roshen и ABK.

На других рынках достижения западных соседей не столь впечатляют, но отдельные компании весьма успешны. Даже в условиях сверхконкуренции на российском пивном рынке украинская пивоваренная компания «Оболонь», по данным «Бизнес Аналитики»,

занимает 1,4% всего с двумя сортами пива. Проиграв на собственном рынке транснациональным Sun Interbrew и BBH, третий по величине завод в Европе «Оболонь» пытается наверстать упущенное с помощью экспорта.

Сильные позиции в России занимают производители крепкоалкогольных напитков — Nemiroff и «Союз-Виктан». Nemiroff поставляет в нашу страну около 50% произведенной им крепкоалкогольной продукции и почти все слабоалкогольные коктейли. «Союз-Виктан» недавно обзавелся заводом в Подмосковье и рассчитывает увеличить свою долю на российском водочном рынке с 1% до 1,5%. Как ни парадоксально, большинство завоеваний украинских экспатов в России происходит в сфере самых высококонкурентных рынков, где, казалось бы, появления новых продуктов от западного соседа не ждут. Лавры уже заявивших о себе на российском рынке компаний не дают покоя, и с годами планы украинских корпораций превращаются из амбициозных в наполеоновские. В сентябре 2005 года производитель водки «Имидж Холдинг» планирует построить в Подмосковье завод мощностью в полтора «Кристалла» и претендует на 7% российского рынка. Корпорация «Украивто» намерена начать экспорт в Россию автомобиля Chevrolet Lanos, выпускавшегося Запорожским автозаводом, и продавать до 30 тыс. машин в год. А производитель подсолнечного масла «Евротэк» недавно вышел на российский рынок с намерением захватить на нем 10%.



## В списке стран-импортеров присутствуют и экзотические: масло «Чумак» пользуется спросом в Непале



BTL-акциями. Использовать те же инструменты, что и на Украине, на российском рынке было бы бесполезно. Россияне не очень-то осведомлены о херсонском плодородии и особых свойствах производящих на Херсонщине овощей. Для российских потребителей маркетологам «Чумака» придется придумывать новый универсальный ход, как это сделал другой украинский производитель, компания Nemiroff.

Слоган Nemiroff «Все дело в перце» Йохан считает очень успешным. Кстати, консервированный перец для компании тоже делают на заводе «Чумака». «Выходит, что мы помогли Nemiroff на российском рынке», — смеется Йохан.

Основатель «Чумака» не скрывает, что рассматривал возможность покупки производства в России и с этой целью приезжал в Краснодарский край, на Крымский консервный завод, где царит полная разруха. «Это огромный завод, в десять раз превышающий по площади наш!» — восклицает Йохан.

Возможно, он смог бы сделать из него еще более легендарное предприятие, чем заводы в Каховке, а российских потребителей заставил бы поверить в не-превзойденность теперь уже краснодарских помидоров. Но опробованная на Украине схема — запуск производства на паях с местными властями — в России дала сбой. Краснодарские чиновники не хотят участвовать в консервном производстве. Вместо этого они намереваются его продать, а Йохан остегается вкладывать средства в покупку простоявшего «завода-скелета».

Как считают многие российские «консерваторы», наш рынок для «Чумака» в любом случае уже проигран. «У них проблемы с дистрибуцией, — объясняет Максим Протасов, — Украинский конкурент „Чумака“ — компания „Верес“ — уже давно вышел на российский рынок и хорошо представлен в рознице. А „Чумак“ спохватился и открыл московское представительство лишь полгода назад». Другой собеседник СФ считает, что «Чумак» сам себе перекрыл дорогу на российский рынок, ввязавшись в контрактные проекты: «Кетчупы „Чумак“ изначально продаются в России по цене на 15% ниже Calve при одинаковом качестве и, возможно, одинаковой рецептуре. Наценка позволяет Calve активно рекламироваться, а у „Чумака“ это уже не получится. Между тем на рынке активно вкладываются в рекламу все производители».

Впрочем, если верить менеджерам «Чумака», главная идея Йохана Бодена и Карла Стурена — change management. Совсем недавно буквально за считанные дни они приняли решение о продаже мощностей по переработке подсолнечника компании Kargill, при этом оставив в собственности мощности по рафинации масла и его розливу в бутылки. Возможно, так же быстро шведские бизнесмены могут задумать и строительство своего завода где-нибудь в России. Хотя сейчас Йохан искренне удивляется тому, как российские «консерваторы» ухитряются производить кетчуп в местах произрастания брусники и морошки. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Эрнест КОСКИН,  
член совета директоров  
альянса «Русский текстиль»

### «Название „Чумак“ по-русски звучит не очень благозвучно»

— Проблема вывода продукции на рынок особенно актуальна сейчас, когда конкуренция предельно высока. Наиболее традиционная стратегия выведения, «быстрое проникновение на рынок», сопряжена с высокими рисками, так как предполагает на первом этапе низкие цены. Для эластичных товаров в категории FMCG дальнейшее повышение цен может привести к потере завоеванных позиций на рынке. Вкладываться в телерекламу, дающую максимальныйхват целевой аудитории, для компании, видимо, очень дорого. Поэтому она выбрала один из наиболее правильных путей: на первом этапе добиться представленности своего товара на рынке под чужими брендами с расчетом получить полезный опыт работы на российском рынке, а главное — feed back, обратную связь. Она изучит рынок, конкурентов и потребителей. Работа под брендами глобальных производителей предъявляет очень высокие требования к качеству продукции. Здесь компания тоже сможет получить неоценимый опыт для улучшения своего продукта, а также доступ к современным технологиям производства и управления. Скорее всего, для российского рынка компании стоит разработать новую торговую марку с другой концепцией. Все-таки название «Чумак» по-русски звучит не очень благозвучно. К тому же сохранились не очень полезные для бренда ассоциации с фамилией одного из «народных целителей». Наша компания только начинает делать первые шаги по продвижению марочной продукции. На рынке хлопчатобумажных тканей мы занимаем более 20%. В ближайшие годы рассчитываем занять такую же долю и на рынке домашнего текстиля. Мы давно и успешно экспортirовали свою продукцию в страны Западной Европы. До последнего времени, как и все российские текстильщики, мы продавали суворые ткани, но с прошлого года нам удалось заключить выгодные контракты на поставку в Европу комплектов постельного белья, как и в случае с «Чумаком», под марками известных различных сетей, в их собственной упаковке. Мы осознаем, что шансов поставлять продукцию в Европу под своей, даже и европеизированной маркой у нас не было. Поэтому мы воспользовались этим предложением. Мы также рассчитываем многому научиться у западных партнеров. Удачный опыт работы с европейским ритейлом помог нам договорится с сетью Auchan, куда мы поставляем продукцию под их private label. Сейчас ведем переговоры с другими крупнейшими западными розничными сетями, работающими в России.

## Альтернативный пивовар



ВЛАДЕЛЕЦ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ СЕТИ «МАСТЕР ДЕНТ» НИКОЛАЙ МОРОЗОВ НАЧИНАЕТ СТРОИТЕЛЬСТВО НЕБОЛЬШОЙ ПИВНОЙ ИМПЕРИИ. КУПИВ ЗАВОД В УЛЬЯНОВСКЕ, ОН ПЛАНИРУЕТ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ПРИОБРЕСТИ ЕЩЕ ШЕСТЬ-СЕМЬ ПРЕДПРИЯТИЙ. НЕСМОТРЯ НА СВОЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЕ АМПЛУА, МОРОЗОВ ДАВНО ЗНАКОМ С ПИВНЫМ БИЗНЕСОМ: У НЕГО УЖЕ БЫЛ ЗАВОД В ОРСКЕ, КОТОРЫЙ ОН ПРОДАЛ В 1998 ГОДУ. МОРОЗОВ УВЕРЕН, ЧТО ПИВНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, «РАБОТАЮЩИЕ НА МЕСТАХ», СПОСОБНЫ НАЙТИ МЕСТО И НА РЫНКЕ.

Текст: Наталья Ульянова

Скупку региональных предприятий владелец «Мастер Дента» начал около двух месяцев назад. В отличие от крупных пивных компаний, увлеченных консолидацией, его интересуют только «недооцененные активы». Сумму сделки с владельцем ульяновского завода «Витязь» **Николай Морозов** не раскрывает, но уверяет, что предприятие обошлось ему гораздо ниже рыночной стоимости. То же касается двух других сделок, находящихся на стадии завершения. Речь о получении контроля над Ипатовским пивоваренным заводом (его мощность — 3 млн дал в год), расположенным на юге Ставрополья. По словам Морозова, он уже купил 45% акций завода и ведет переговоры о приобретении контрольного пакета. Одновременно Морозов получил контроль над близлежащим консервным заводом «Сударушка» — и тут же приостановил выпуск консервов: завод теперь будет тоже лить пиво. Еще одно предприятие, на которое рассчитывает новоявленный пивовар, — это актив ЮКОСа, Владимирский

пивоваренный завод (2,5 млн дал в год). О покупке доли предприятия в 51% Морозов уже договорился и теперь находитесь уговорить миноритариев продать оставшееся.

На «Патру», недавно отшедшую Heineken, по словам Морозова, он тоже претендовал, но потом решил, что за нее просят слишком дорого: аналитики оценивали очередную покупку Heineken в \$50–60 млн. В принципе, подход к приобретению заводов у Морозова совершенно иной, чем у западных компаний: «Стратеги, грубо говоря, покупают не „хлам за забором“, а долю рынка,

а затем уже смотрят оборудование, площадку и т. д. Ведь потом они все равно будут переделывать завод под свой стандарт. У „Витязя“, к примеру, на сегодня доля рынка почти отсутствует, если не считать 50% рынка Ульяновска, и для стратега это было бы интересно».

Морозов уверен, что сейчас самое время получить подобные заводы. По его оценке, основное наступление на российский рынок пива уже закончилось, и образовался небольшой люфт примерно в полтора года, когда можно приобрести заводы по низкой

стоимости. За это время Морозов планирует купить шесть-семь предприятий. Кроме Владимира и Ипатовского, он ведет переговоры еще с тремя заводами, названия которых пока не раскрывает, и надеется, что до конца года сумеет закрыть еще несколько сделок. После этого в Москве будет создана компания, управляющая региональными заводами. «Переговоры проходят трудно, например, с „Витязем“ мы договаривались около полутора. Но в итоге акционеры небольших региональных компаний понимают, что в перспективе им ничего не остается, кроме как закрыться или консолидироваться», — уверяет Морозов.

### Губит людей не пиво

Своим первым приобретением Николай Морозов очень доволен, несмотря на то что прежним владельцам завод на протяжении двух лет исправно приносил убытки, приблизительно по \$70–80 тыс. в месяц. Как объясняет собственник, это было связано исключительно с неправильной позицией менеджмента: гене-



**Ульяновский завод «Витязь»** входит в структуру компании **Astoria Group**, владельцем которой является **Николай Морозов**. Другой профиль **Astoria Group** — строительство многофункциональных комплексов в регионах. Третьим бизнесом этой компании является стоматологическая сеть «**Мастер Дент**», насчитывающая сегодня 26 клиник. Среди крупных проектов **Николая Морозова** — развитие Орского пищевого комбината, собственником которого он стал в 23 года и который впоследствии продал. В 1990 году **Николай Морозов** переехал из Орска в Москву, где открыл собственную брокерскую площадку на Московской товарной бирже. Чуть позже он организовал проект **ACCA**, объединяющий 86 российский бирж на одной площадке. Параллельно занимался развитием сети «**Мастер Дент**».

# частная практика



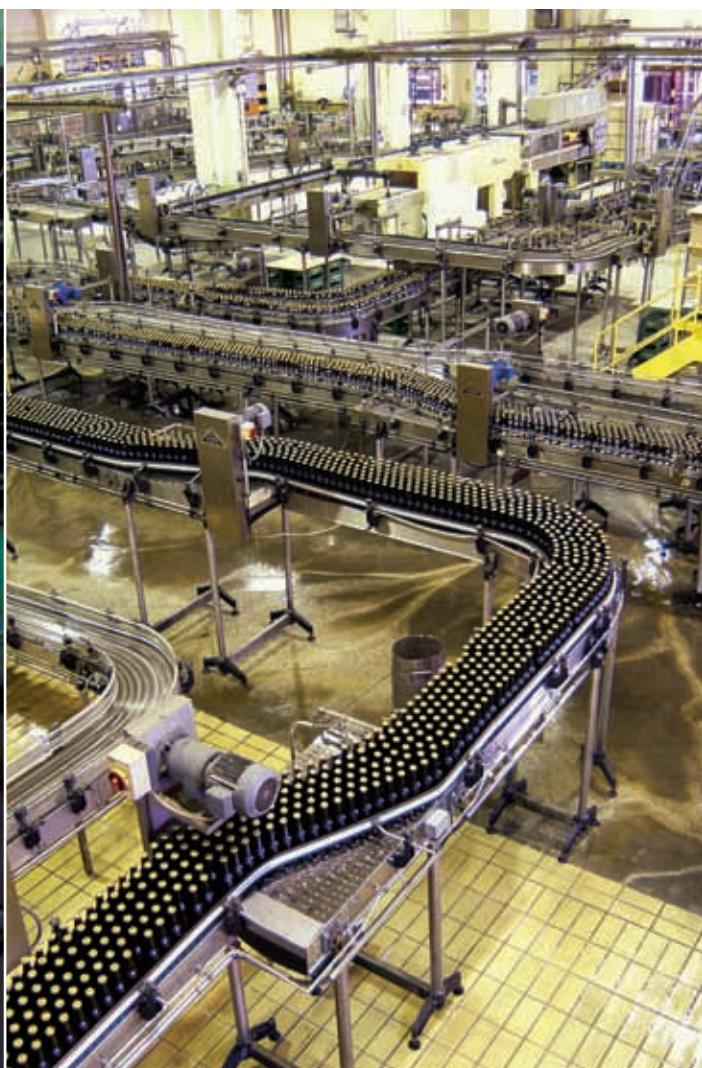
МИХАИЛ СОЛОБЫЧЕВ

ральный директор компании и основной владелец завода **Anatoliy Litvinov** всю прибыль вкладывал в производство. «Все деньги, которые компания зарабатывала в золотую пору пивного рынка, владельцы тратили не „впустую“, как это считалось, не на маркетинг, рекламу и прочее: они меняли оборудование,— рассказывает Морозов.— И сейчас, по моему ощущению, завод можно сравнить с космическим кораблем. К примеру, там стоит одна из лучших линий в России, стоимостью 6 млн евро». Кстати, по словам Морозова, похожей причине убыточен и юкосовский завод.

Как считает Морозов, основная проблема «Витязя» заключается в потере рынков соседних регионов — прежде всего Самары, Тольятти и Нижнего Новгорода. Произошло это из-за качества пива, снизившегося во время ре-

**Николай Морозов надеется закрыть собой последнюю пивную нишу**

конструкции завода: из-за временных неполадок в производстве на протяжении нескольких месяцев в бутылки попадала щелочь. Это не сразу заметили владельцы компании, зато хорошо почувствовали потребители, поскольку щелочь оказывала слабительное действие. В итоге продажи «Витязя» стали падать. «Вскоре руководство решило эту проблему, однако разъяснительную работу с населением не провело. Это один из примеров неправильной работы с рынком», — объясняет Морозов. Кроме того, по его мнению, неверно была организована структура сбыта. Им занималась «дочка» — «Витязь-торг», которая отпускала продукцию завода с накруткой, как это было принято во времена дефицита.



AGE/EASTNEWS

Все это Морозов надеется исправить в кратчайшие сроки: предполагается, что завод должен выйти на точку безубыточности уже к концу года. Сейчас команда Морозова заканчивает разработку плана с целью вернуть позиции в близлежащих шести регионах (в них компания будет строить собственную дистрибуторскую сеть). На дистрибуцию и маркетинг до конца года Николай Морозов выделил \$9 млн.

В нынешнем году пивовар скорректирует и портфель брендов заводов (в дальнейшем эти же брэнды будут выпускаться на остальных заводах). Из старых марок на «Витязе» останутся только самые продаваемые: «Ульяновское» (40% продаж компаний), VIP (20%) и «Жигулевское» (30%). Кроме того, будет запущено производство лицензионного пива — норвежского Odin, права на которое Морозов купил еще

**Новый пивной проект многим напоминает планы акционеров «Вимм-Биль-Данн», которые в пивном бизнесе потерпели фиаско**

во времена владения Орским заводом, и два чешских сорта. «Договор с чешской компанией, чье название я пока не могу сообщить, мы заключим в ближайшие недели. Учитывая уровень нашего оборудования, а также качество сырья (мы уже перевели весь завод на импортный солод), я думаю, проблем не будет», — полагает Николай Морозов.

Недавно Морозов зарегистрировал новую марку «Два веселых гуся» (на этикетке также приписано «У бабуси»). Это будет единственная рекламируемая марка, она же станет продвигать «Витязь» и остальные заводы на региональном уровне. «Слова „жили у бабуси два веселых гуся“ все знают, на музыку они ложатся

## Основное наступление на российский рынок пива уже закончилось, и образовался небольшой люфт года в полтора, когда можно приобрести заводы по низкой стоимости



Доли рынка в 2004 году (в стоимостном выражении). Учитывались объемы розничных продаж тарированного пива (кроме точек общепита) по всей России.

отлично. Я думаю, в дальнейшем эту марку все запомнят, как в свое время „Мастер Дент”, песню про который по мотивам рекламы пела вся Москва», — заявляет Николай Морозов.

### Откуда зубы растут

В стоматологический бизнес Морозов, по его словам, семь лет назад вложил \$1 млн и больше не инвестировал ни копейки. Между тем сейчас сеть «Мастер Дент», как он утверждает, стоит \$100 млн. Морозов уверен, что его инвестиционное чутье и маркетинговый опыт не подведут и на этот раз. Тем более что к пивному бизнесу в свое время он уже имел отношение.

В 1990 году, когда Николаю Морозову было всего 23 года, благодаря связям по «комсомольской линии», он стал собственником Орского пищевого комбината, куда входили несколько производств, включая пивное. Капитал на покупку предприятия, где трудились 3 тыс. человек, Морозов заработал на точках по продаже сахарной ваты и шашлыков, а затем видеопроката в Орске. «В то время как средняя зарплата по стране была 200 рублей, одна шашлычная приносила тысячу рублей

в день, вата — 800 рублей. Это был старт, после чего можно было перейти в другую весовую категорию», — вспоминает Морозов.

В 1990 году у Морозова было много разных бизнесов. В основном успешные, но имелись и провальные: скажем, известный проект АССА, объединивший все российские биржи на одной площадке (Морозов был среди основателей этой компании). Но пивной бизнес Морозов называет одним из своих успешных проектов. «Мы контролировали 70% местного рынка, хотя рядом развивался Новотроицкий завод, принадлежащий ПИТ, — вспоминает Морозов. — Нам удавалось добиться этого за счет демпинговых цен. Это была правильная ценовая политика, ведь мы четко понимали, сколько может потратить рабочий человек. И мощности всегда были загружены».

Но в результате Николай все же продал этот актив. «Заводик слишком маленький и потому стратегически неперспективен, — объясняет он. — А других интересных пивных предложений на рынке в то время не было, поэтому пивной бизнес был на время отложен».

### Говорящие цифры

Инвестиции в пивной бизнес Морозов считает перспективными. По его словам, если все пойдет так, как он наметил, и скупка заводов не сорвется, через три-четыре года он сможет получить 10–12% российского рынка. Впрочем, на рынке к таким цифрам относятся довольно скептически. Аналитик компании «Бизнес Аналитика» Снежана Равлюк напоминает, что Heineken, планировавший увеличить долю за счет региональных заводов, после покупки нескольких производителей («Волга», «Шихан», ВИНАП) смог повысить ее чуть более чем на 2%, хотя уже располагал развитой системой дистрибуции в стране.

Комментируя планы и амбиции новоявленного пивовара, конкуренты и аналитики вспоминают неудавшийся выход на пивной рынок компании «Вимм-Биль-Данн» (ВБД), которая в середине 2000 года начала скупку пивных активов, рассчитывая превратить Центрально-европейскую пивоваренную компанию (ЦЕПКО), объединившую эти заводы, в подобие своей молочной империи. Через три-четыре года работы на рынке примерно так же, как и Морозов, ЦЕПКО намеревалась войти в тройку лидеров. Однако в прошлом году компания продала Heineken два из своих четырех заводов. На тот момент, по данным ОФГ, она занимала всего 1,3% рынка.

### Стечностью до наоборот

По мнению Евгения Чверткина, вице-президента Georgian Glass & Mineral Water, который раньше работал первым вице-президентом ВБД и участвовал в покупке пивных заводов, действия Морозова ему очень напоминают проект бывших работодателей и вызывают скепсис. Однако новый владелец «Витязя» заявляет, что намерен избежать ошибок, допущенных акционерами ВБД. «На мой взгляд,

одна из проблем компании была связана с тем, что собственники отдали проект на откуп менеджменту, чего я делать не собираюсь, — уверяет Морозов. — Среди многочисленных консультантов, привлеченных мной к проекту, был менеджер, работавший до этого в ЦЕПКО. Он рекомендовал мне действовать примерно так же, как это делали в ЦЕПКО: уволить директора завода, избавиться от старых марок и строить федеральный бренд. По всем пунктам я решил поступить наоборот».

Старые марки Николай Морозов предпочтел оставить, чтобы сохранить долю рынка, а на федеральный уровень (ЦЕПКО делал ставку на федеральный бренд «Гонец»), и, по мнению экспертов, на его развитие у компании не хватило инвестиций) решил не выходить. «Стратегические компании вынуждены содержать федеральные бренды, а мы будем рекламироваться исключительно на региональном уровне», — объясняет он.

Упустившего рынок гендиректора завода Морозов изначально планировал не только не уволить, но и произвести в президенты. «Впрочем, Литвинов в результате решил уйти сам, но вместо него на должность исполнительного директора мы взяли другого „местного“ — бывшего руководителя отдела логистики завода УАЗ».

В целом Морозов за сохранение штата. Как он объясняет, местные кадры хороши связями с региональной администрацией, а административный ресурс в регионах является бесценным. «Нам повезло с „Витязем“, — продолжает он. — Это предприятие не то что „серые“ схемы не использует, оно даже налоги не оптимизирует. Поэтому местные власти, заинтересованные в пополнении бюджета, будут отстаивать его интересы перед другими производителями, которые местному бюджету от-

# частная практика



«Стратегические компании вынуждены содержать федеральные брэнды, а мы будем рекламироваться исключительно на региональном уровне»

числяют только небольшой налог с продаж. Губернатор Ульяновской области, присутствовавший на нашей недавней пресс-конференции, уже заявил, что намерен проводить жесткую политику в отношении сторонних компаний».

Если доля рынка, на которую рассчитывает Морозов, вызывает у экспертов безусловные сомнения, то в качестве перспективного нишевого игрока его рассматривать готовы. «План разумен и хорошо выглядит, — говорит **Алексей Языков** из «Атона». — Например, я считаю, что Морозов правильно сделал, отказавшись от федерального брэнда. К тому же известно, что административный ресурс — это то, обо что обжигаются многие глобальные компании».

**А Михаил Ганелин** из «Центриствест Секьюритис» уверен, что компания сможет закрепиться на локальных рынках, если ей удастся добиться существенного обновления вкуса пива и создания «крепкого локального брэнда, который понравился бы „своим“». По мнению Снежаны Равлюк, локальные марки в регионах вполне конкурентоспособны: «В качестве подтверждения можно отметить, что и крупнейшие компании часто ориентированы на запуск в регионах собственных локальных марок. Скажем, „Балтика“ выпускает свои региональные марки — „Ленинградское“, „Дон“, ДВ».

## Цена проекта

Единственное, что смущает экспертов, это низкая цена, на которую упирается Морозов: пиво

вовар планирует, что его пиво будет дешевле, чем пиво любого другого игрока, ради этого он даже готов взвалить дистрибуцию на себя. «Доходы населения растут, но в то же время крупные игроки в конкурентной борьбе будут снижать цены», — объясняет Ганелин. Кроме того, по данным «Бизнес Аналитики», рост сегмента дешевого пива в последнее время снижается. Евгений Чверткин считает, что одна из самых глобальных ошибок ЦЕПКО заключалась в том, что компания задержалась в низшем ценовом сегменте: «Он априори скучоживается, в том числе за счет органического роста рынка».

Однако Николай Морозов планирует выпускать дешевое пиво лишь на первых порах, чтобы получить долю рынка.

И если все пойдет по плану, то в среднесрочной перспективе он переведет марки в другие сегменты. «Но тогда он столкнется с несопоставимыми бюджетами мультинациональных компаний, — прогнозирует Чверткин. — Хотя многое зависит от человека. Иногда проекты, которые изначально выглядят абсолютно провальными, неожиданным образом выживают».

Впрочем, если все пойдет не так, как рассчитывает Морозов, у него всегда остается в запасе ход, которым недавно воспользовались акционеры ВБД: они решили продать заводы, причем по цене, в несколько раз превышающей начальную. Учитывая, что «бесхозных» пивных мощностей в стране осталось совсем немного, сделать это будет не так уж и сложно. **СФ**



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.

c41

# дневник наблюдений компаний



DPA/PHOTOS

## Говорит и показывает Москва

Похоже, Кремль исчерпал все способы влияния на мировое общественное мнение. Администрация президента создает телеканал для вещания на англоязычную аудиторию.

В этот проект может быть вложено около \$30 млн. Канал Russia Today должен начать работать уже осенью на базе РИА «Новости». В самом агентстве пока не распространяются о подробностях проекта, но, по сообщениям ряда СМИ, Russia Today будет осуществлять свое вещание через спутник на Россию, СНГ, Европу, США и некоторые страны Азии. Кроме этого, в имиджевом проекте будут задействованы ресурсы ВГТРК — в части контента и персонала. К примеру, главным редактором Russia Today станет 25-летняя корреспондент «президентского пула» канала РТР Маргарита Симоньян. А определять его политику будет общественный совет из бизнесменов, журналистов и ученых.

О создании визуального инструмента российской пропаганды достаточно много говорил еще Михаил Лесин в свою бытность министром телерадиовещания. Но, похоже, только став советником президента по вопросам СМИ, Лесину удалось продвинуть эту идею. Впрочем, по мнению гендиректора Агентства политических и экономических коммуникаций Дмитрия Орлова, создание Russia Today объясняется отнюдь не только влиянием Лесина. «В последнее время имидж России заметно ухудшился, что прежде всего связано с „делом ЮКОСа“ и оттоком капитала из страны», — объясняет он. Тем не менее, как полагает директор по ТВ-измерениям TNS Gallup Александр Костюк, российский проект, как и имиджевые каналы других стран, обречен быть моноцентричным. «Было бы странно, если бы там выступали независимые журналисты, ведь у него должна быть одна политическая идея», — объясняет он. Впрочем, популярность канала, констатируют эксперты, будет зависеть не столько от политики властей, сколько от таких неполитических параметров, как охват аудитории и качество контента.

## Siemens больше не Mobile

Вслед за Philips, присутствующим на мобильном рынке лишь в виде брэнда, и Alcatel, продавшей свой мобильный бизнес китайской TCL, Siemens тоже избавился от убыточного производства трубок. Его приобрела тайваньская BenQ.

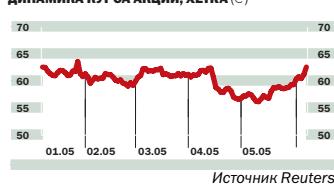
Подразделение Siemens Mobile было продано компании BenQ за 350 млн евро, после того как его убытки за первые пять месяцев 2005 года превысили 500 млн евро. При этом общие доходы концерна за первый квартал 2005 года выросли на 4,3%, составив 18,56 млн евро. Тем самым Siemens окончательно подтвердил, что производство мобильных телефонов европейскими компаниями приносит прибыль в исключительных случаях: сейчас ее получает лишь финская Nokia. В распоряжении BenQ окажется брэнд Siemens Mobile и два завода Siemens — в Герма-

нии и Бразилии. В дальнейшем к BenQ перейдет и производство Siemens в Китае. BenQ Group некогда откололась от компьютерной компании Acer, которой до сих пор принадлежит 15% BenQ. Лавры Acer, которая в 2004 году пережила 600-процентный рост оборота на российском рынке и 200-процентный — на европейском, не дают BenQ покоя. Видимо, поэтому тайваньская компания и приобрела мобильное подразделение Siemens. Для BenQ его ценность заключается в сильном на потребительских рынках Европы, Латинской Америки и России брэнде. В 2004 году BenQ Group продала 15,5 млн своих телефонов в странах Азии, но европейским и латиноамериканским покупателям трубок этот брэнд практически неизвестен. На российских дилерах и потребителях смена владельца этой торговой марки, скорее всего, вообще никак не отразится. Телефоны Siemens поставлялись в Россию с завода в Китае, где, по словам экспертов, система контроля качества аналогична той, что принята на предприятиях BenQ.

### SIEMENS AG

(на 30 сентября 2004)

ВЫРУЧКА (€ млрд)	75,167
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ млрд)	4,232
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ млрд)	3,405
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 08.06.05	
СОСТАВЛЕНИЯ СПРАВКИ (€ млрд)	
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, XETRA (€)	



Источник Reuters

### BENQ CORP.

(на 31 декабря 2004)

ВЫРУЧКА (TWD млрд)	147,932
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (TWD млрд)	7,729
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (TWD млрд)	7,619
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 08.06.05 (TWD млрд)	
СОСТАВЛЕНИЯ СПРАВКИ (TWD млрд)	
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, TAI (TWD)	



Источник Reuters

## «Цифроград» устремился в столицы

Добившись успеха на региональном рынке, крупная российская сеть салонов мобильной связи «Цифроград» наконец решила выйти на рынки Москвы и Санкт-Петербурга.

«Цифроград» заключил франчайзинговое соглашение с питерской сетью «Техносвязь» об открытии 74 магазинов. Таким образом, вскоре все салоны «Техносвязи» будут переименованы в «Цифроград», а к концу лета в Петербурге появится уже 100 точек этой сети. Любопытно, что «Цифроград» долгое время не спешил выходить на столичные высококонкурентные рынки, предпочитая развиваться в регионах (сегодня в сеть входят 350 салонов по

# дневник наблюдений

КРЕМЛЬ ГОТОВИТСЯ ЗАПУСТИТЬ ПРОПАГАНДИСКОЕ ТЕЛЕВЕЩАНИЕ НА ВЕСЬ МИР | SIEMENS ПРОДАЛ ПРОИЗВОДСТВО МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ ТАЙВАНЬСКОЙ BENOQ | РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИГРОК РЫНКА СОТОВОЙ СВЯЗИ «ЦИФРОГРАД» ГОТОВИТ НАСТУПЛЕНИЕ НА СТОЛИЦЫ | ИТАЛЬЯНСКАЯ CANDY ПРИОБРЕТАЕТ КИРОВСКИЙ ЗАВОД «ВЕСТА» | «ЮРИДИЧЕСКОЕ БЮРО 92 И ПАРТНЕРЫ» ПРИСТУПИЛО К «ВЫБИВАНИЮ» ДОЛГОВ НА РЫНКЕ ПОТРЕБКРЕДИТОВАНИЯ | «КРОШКА-КАРТОШКА» НАМЕРЕНА ОПЕРЕДИТЬ ЕВРОПЕЙСКИХ РЕСТОРАТОРОВ В ПРОДАЖЕ ПИЦЦ, ЗАВЕРНУТЫХ В РОЖОК | «РУССКИЕ ОТЕЛИ» ПОСТРОЯТ ГОСТИНИЦУ И ДВА БИЗНЕС-ЦЕНТРА В ТБИЛИСИ, ЕРЕВАНЕ И ДУШАНБЕ | BHP BILLITON ПРИОБРЕЛ АВСТРАЛИЙСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ WMC RESOURCES



всей России). В свое время похожей стратегии развития бизнеса придерживалась сеть магазинов по продаже бытовой техники «Эльдорадо», а также один из крупнейших продуктовых ритейлеров «Магнит». В итоге «Эльдорадо» сумела стать крупнейшей сетью электробытовой техники, а «Магнит» сейчас является лидером по количеству магазинов. Как заявил гендиректор «Цифрограда» Владимир Пляко, сеть рассчитывает занять 16% питерского рынка, а оборот компании при этом возрастет с \$12 млн до \$25 млн в месяц. Однако аналитики предостерегают, что на рынке Северо-Запада у сети могут возникнуть сложности. Как считает руководитель PR-отдела «Техмаркета» Оксана Хрусталь, по уровню конкуренции и рентабельности салонов связи Петербург нельзя назвать привлекательным для развития новой сети. Охват этого рынка, по ее словам, приближается к 100%. К концу этого года «Цифроград» планирует появиться и в Москве. По словам Владимира Пляко, единственный вариант прийти на столичный рынок — приобрести одного из местных игроков (как это в свое время, кстати, сделала и «Эльдорадо», купив московскую сеть «Электрический мир»). Но аналитики сомневаются в успехе компании, отмечая, что места с большим покушательским трафиком в Москве давно поделены и вряд ли кто-то из мелких игроков заинтересуется предложением «Цифрограда».

## Candy погналась за дешевизной

Итальянская Candy Elettrodomestici одной из последних среди западных производителей бытовой техники решила обзавестись мощностями в России — кировским заводом «Веста». Эта сделка позволит Candy занять прочные позиции в эконом-сегменте рынка стиральных машин.



AFP/EASTNEWS

### ВЫХОД

Кировский производитель вскоре будет полностью контролироваться итальянцами: в апреле Candy обратилась в ФАС за разрешением купить 100% акций завода, и в конце мая сделка была одобрена регулятором. Сейчас 60% акций ОАО «Веста» принадлежит тольяттинской ЗАО «Веста-плюс», 40% акций — в портфеле люксембургской компании Savacom. Однако стороны пока отказываются от комментариев, ссылаясь на то, что о сделке будет объявлено на пресс-конференции, намеченной на июль. Завод «Веста» был открыт в 1974 году и славился производством по лицензии итальянской Merloni Elettrodomestici стиральных машин «Вятка», считавшихся в СССР очень престижными. Сейчас его основными марками являются «Веста», «Катюша», «Мария», позиционирующиеся в эконом-сегменте до 10 тыс. рублей.

По мнению начальника отдела бытовой техники «М.Видео» Алексея Аристова, решение купить «Весту» может объясняться двумя причинами. Candy либо нацелена на дешевый сегмент стиральных машин, который еще не насыщен, либо наконец-то решила последовать примеру других глобальных игроков, которые уже обзавелись собственными заводами в России, чтобы удержаться на рынке. В последнее время

западные производители бытовой техники один за другим строят или приобретают мощности в России. Так, в настоящее время строят свои заводы в России LG и Vestel, к созданию своего производства собирается приступить Bosch. При этом многие эксперты сомневаются в привлекательности кировского актива ввиду того, что «Веста» сильно устарела технологически и неудобна с точки зрения логистики. Однако ее позиции в эконом-сегменте на рынке стиральных машин довольно сильны, и к тому же у этого участка рынка есть потенциал роста.

## Юристы займутся выбыванием долгов

Стремительный рост российского рынка потребительского кредитования вызвал активизацию бизнеса по возврату долгов. Вслед за ФАСП и «Секвойя кредит консолидейшн» им займется «Юридическое бюро 92 и партнеры».

### ТРЕНД

В прошлом году услуги по взысканию дебиторской задолженности физлиц начали оказывать сразу две компании — ФАСП и «Секвойя кредит консолидейшн», основанные покинувшими Альфа-банк Олегом Морозовым и Евгением Бернштамом. Теперь о выходе на этот рынок объявило «Юридическое бюро 92 и партнеры». Оно занимается обслуживанием дебиторской задолженности

Candy постарается стать в России тем, чем была в СССР «Вятка»

в корпоративном секторе с 1997 года, являясь, в частности, юридическим представителем МТС. По уверениям ее гендиректора Игоря Аленини, компания имеет перед своими предшественниками важное преимущество: она намеревается не просто оказывать услуги коллекторского агентства, но и отстаивать интересы банка в суде. В прошлом году удалось вернуть клиентам долги на сумму 27 млн рублей.

Как известно, в настоящее время конкуренция между банками, занимающимися потребкредитованием, развивается в двух направлениях. Банки или снижают процент по кредиту, или понижают планку требований к своим клиентам. Последняя мера применяется гораздо чаще. Как следствие, по словам начальника отдела реализации розничных продуктов АКБ «Пробизнесбанк» Дениса Траба, доля невозвращенных средств по потребительским кредитам в среднем по отрасли увеличилась в десять раз за последний год. Если в начале 2004 года она составляла 1%, то в начале 2005 года — уже 10%. При этом к концу 2005 года аналитики прогнозируют рост объема рынка потребкредитования до \$4 млрд.

Иными словами, потенциал деятельности юридических компаний на рынке потребкредитования огромен. Впрочем, в отличие от рынка подобных услуг в США, где долги «выбивают» более 6 тыс. компаний, российские банки пока не спешат доверить это дело сторонним юристам. По мнению экспертов, важным толчком для развития этого рынка стала бы возможность выкупа задолженностей юридическими компаниями, однако на это никто пока не решается.

c43

# дневник наблюдений

## «Крошка-картошка» по-итальянски

Идея продавать пиццу новой формы — завернутую в рожок, которую в Москве недавно анонсировали сразу две компании, обретает все большую популярность. Об открытии фаст-фуда, торгующего пиццей этой формы, заявила «Крошка-картошка».

**ПОВТОРЕННИЕ** Владелец сети «Крошка-картошка» Андрей Конанчук вместе с ресторатором Андреем Киселевым решили обратиться к итальянской кухне и запускают сеть итальянских фаст-фудов Pasta la Vista. Открыв первую точку на территории одного из «Рамсторов» в начале осени, к концу этого года партнеры рассчитывают выстроить сеть из трех стационарных точек и трех-пяти тонаров (вагончиков), а затем начать экспансцию в регионы. Примерно по такой же схеме они развивали и бизнес «Крошки-картошки», которая за восемь лет выросла в сеть из примерно 100 точек. Первые инвестиции в «итальянский» проект «Крошки-картошки» аналитики оценивают в \$350–400 тыс.

Концепция нового фаст-фуда любопытна своим ассортиментом: в Pasta la Vista, помимо других итальянских блюд, будет продаваться и пицца, завернутая в рожок. Пиццу такой же формы за последнее время презентовали уже две компании — сначала испанская PizzaCone, а вслед за ней и итальянская сеть Koperizza. В Италии эти компании уже вели между собой судебные разбирательства — из-за похожих названий.

Видимо, владельцы Pasta la Vista решили не искушать судьбу и выбрать для своей сети менее уязвимое название. Кроме того, в Pasta la Vista не будут зацикливаться на пицце, а расширят ассортимент другими блюдами.

Гостиницы и бизнес-центры компании «Русские отели» теперь появятся в Ереване, Тбилиси и Душанбе.

## Отель в Душанбе обойдется компании не менее чем в \$50 млн, а бизнес-центры в Тбилиси и Ереване — в \$12 млн.

Эксперты прочат этим проектам большие перспективы, поскольку в Таджикистане, Грузии и Армении вообще нет отелей и бизнес-центров высокого уровня, и любой подобный продукт будет востребован на рынке.

При этом в компании не скрывают, что уже имели предварительные переговоры с Koperizza, но в итоге решили не тратить деньги на франшизу и вести бизнес самостоятельно. Как отмечают эксперты, владельцам «Крошки-картошки» самое время начать новый проект. По мнению Наталии Полищук, вице-президента фонда Delta Private Equity Partners, оставаясь в рамках формата «Крошки-картошки», которая предлагает довольно дешевый продукт, увеличить обороты сети было бы невозможно. Впрочем, PR-директор «Ростик групп» Валерия Силина считает, что уличная торговля и без того переполнена фаст-фудами, и сейчас перспективнее раз-

вивать кафе внутри торговых центров.

## «Русские отели» станут интернациональными

Компания «Русские отели», созданная для строительства десяти отелей в российских регионах, изменила направление своей гостиничной экспансии. Теперь ее отели и бизнес-центры появятся в Ереване, Тбилиси и Душанбе.

**ЭКСПАНСИЯ** «Русские отели», близкие к холдингу Олега Дерипаски «Базовый элемент», основаны в сентябре 2004 года. Компания появилась после того как представители «Базэла» объявили о намерении вложить \$50 млн в строительство и реконструкцию десяти гостиниц в российских горо-

дах. По некоторым данным, «Русские отели» уже завершают строительство трехзвездной гостиницы в Екатеринбурге и в ближайшем будущем займутся возведением бизнес-центра в Новосибирске.

Известие о начале экспансии в страны СНГ стало неожиданностью для рынка. Как выяснилось, мэрья Душанбе уже выделила «Русским отелям» участок под строительство пятизвездного отеля на 200 номеров. Впрочем, компания получит землю в собственность лишь через три года: до этого времени она будет готовить проект отеля и добиваться его одобрения властями. Объем инвестиций в строительство отеля в Душанбе в компании не называют, но аналитики оценивают его не менее чем в \$50 млн. В Тбилиси и Ереване «Русские отели» уже получили в собственность два земельных участка по 0,3 га для строительства бизнес-центров класса В площадью 12 тыс. кв. м. В каждый из них компания планирует вложить около \$12 млн.

Заграничные проекты «Русских отелей» обойдутся дороже аналогичных проектов в Москве, поскольку компании придется импортировать стройматериалы и нанимать для работы российских подрядчиков: у местных просто нет опыта подобного строительства. Однако несмотря на это эксперты прочат начинаниям «Русских отелей» большие перспективы. Их оптимизм объясняется довольно просто: в Таджикистане, Грузии и Армении вообще нет отелей и бизнес-центров высокого уровня, и любой подобный продукт будет востребован на рынке. Единственным препятствием для развития в этих странах бизнеса российской гостиничной сети могут стать проявления политической нестабильности.

# дневник наблюдений



## BHP Billiton пошел в гору

В результате покупки австралийского производителя цветных металлов WMC Resources горнодобывающий концерн BHP Billiton может отказаться от идеи приобрести контрольный пакет акций российского «Уралкалия».

**МАСШТАБ** Австралийская компания BHP Billiton приобрела 76,25% акций WMS Resources за \$6,9 млрд. Сделка стала возможной после того как ее одобрили более половины акционеров WMS, которым BHP Billiton предложила \$7,85 за акцию — на 12% больше, чем претендовавший на активы WMS швейцарский горнодобывчик Xstrata. В результате BHP Billiton может стать вторым по величине после чилийской CODECO производителем меди, третьим после «Норникеля» и канадской Inco производителем никеля, а также владельцем самого крупного в мире уранового рудника, содержащего треть мировых запасов руды, — Olympic Dam. В будущем у BHP Billiton есть возможность увеличить свой пакет акций WMC. Кроме того, австралийское законодательство предусматривает возможность для покупателя 90% акций компании потребовать от ее миноритариев продать оставшиеся 10%. Как отмечают эксперты, могут измениться планы BHP Billiton по приобретению 50% плюс



### BHP BILLITON LTD.

(на 31 июня 2004)

ВЫРУЧКА (AUD МЛРД)	32,114
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (AUD МЛРД)	6,342
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (AUD МЛРД)	4,940
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 08.06.05 (AUD МЛРД)	62,233

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ASX (AUD)

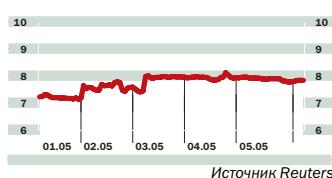


### WMC RESOURCES LTD.

(на 31 декабря 2004)

ВЫРУЧКА (AUD МЛРД)	3,828
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (AUD МЛРД)	1,008
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (AUD МЛРД)	1,327
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 08.06.05 (AUD МЛРД)	9,201

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ASX (AUD)



BHP Billiton проложил себе дорогу в мировые лидеры по производству меди и никеля

одна акция российского производителя калийных удобрений «Уралкалий». В мае стало известно, что BHP Billiton ведет с ним переговоры. А как выяснилось после приобретения акций WMC, BHP Billiton в ближайшее время может начать избавляться от непрофильных активов этой компании, в частности производства удобрений, что ставит под сомнение и покупку акций «Уралкалия». Впрочем, как считает аналитик ИК «Финам» Вадим Титов, высока вероятность, что интерес BHP Billiton к «Уралкалию» все же сохранится. «Billiton заинтересован в освоении целого ряда сегментов китайского рынка, в том числе рынка калийных удобрений», — говорит Титов. То есть нельзя исключать, что производство удобрений WMC будет продано для приобретения более перспективных активов «Уралкалия».

## УТОЧНЕНИЕ

В «Секрете фирмы» №21 за 2005 год в статье «Звездные войны» рубрики «Дневник наблюдений — Люди» была неверно указана фамилия бывшего руководителя НПО «Энергия» Юрия Семенова. Редакция приносит свои извинения

Эффективные решения в области брендинга и упаковки.

# IT'S A PACKAGE!

[www.depotwfp.ru](http://www.depotwfp.ru) (095) 363 2288

DEPOT WPF  
BRAND & IDENTITY



# Кино билет на лет 50



## ЧТОБЫ ВЫИГРАТЬ ОДИН ИЗ 10 КИНОБИЛЕТОВ:

1. Купи 2 любых выпуска журнала Time Out Москва в июне и июле.
2. Найди и вырежи 2 купона разного цвета из двух разных номеров Time Out Москва.
3. Выполни творческое задание.
4. Пришли письмо с конкурсным заданием и купонами в редакцию Time Out Москва.

Условия конкурса читай в журнале Time Out Москва. В конкурсе могут принять участие только граждане РФ, достигшие 16 лет. Письма принимаются до 8 августа 2005 года.

Результаты конкурса будут опубликованы в Time Out Москва №33 от 22.08.05

# лаборатория

## персонал



## 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

## финансы

СФ №25, 04.07

Если деньги не дают в России, искать их надо за рубежом. Как привлечь иностранное финансирование?

## Инструментарий рационализатора

### Как заставить идеи с места течь рекой

Большинство открытий делается случайно. Однако если создать питательную среду для инноваций, то результат может превзойти даже самые оптимистические ожидания

c48

## Спасти рядового сотрудника

### Семь способов борьбы с профессиональным выгоранием

Чтобы удержать ключевых сотрудников, руководители запускают программы поощрения успешных специалистов и даже помогают последним сменить профессию

c51

## Неталонная система

### Как сделать труд безопасным

В компании «Северсталь» решили заменить штрафы за нарушение техники безопасности премиями за отсутствие травм

c56

## Инструментарий рационализатора

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО ОТКРЫТИЯ ПРОИСХОДЯТ СЛУЧАЙНО. ОДНАКО ЕСЛИ СОЗДАТЬ ПИТАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ, РЕЗУЛЬТАТ МОЖЕТ ПРЕВЗОЙТИ ДАЖЕ САМЫЕ ОПТИМИСТИЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ. ЧТОБЫ РАЗНООБРАЗИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ БИЗНЕСА, КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЮТ БОГАТЫЙ АРСЕНАЛ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ИЗВЛЕЧЕНИЯ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.

Текст: Александра Чугунова



Компании не спешат использовать рационализаторские идеи сотрудников. Управляющий директор консалтинговой компании «АкционБКГ» Анастасия Варечкина объясняет, что слишком большие ресурсы, потраченные на обработку инноваций, перекрывают прибыль, получаемую благодаря нововведению. И все же тех, кто с воодушевлением идет на это, немало.

Чаще всего компании имеют дело с двумя типами инноваций, поступающих от сотрудников:

- 1**— предложения по изменению работы компании;
- 2**— идеи, направленные на совершенствование продуктов и услуг.

В первом случае, по словам Анастасии Варечкиной, достаточно обсудить поступившее предложение в рабочем порядке, чтобы принять окончательное решение относительно его полезности. Во втором случае необходимо придерживаться золотой середины: сотрудники могут подать так много идей, что потребуется организовать специальную службу. Компаниям, стремящимся стать инновационной, придется действовать иначе, нежели раньше, ведь изменения коснутся рабочих процессов и организационной структуры.

### Креатив по штатному расписанию

Прежде чем превратиться в инновации, которые модифицируют продукцию или структуру компании, идеи проходят сложный путь от разработки до реализации. В арсенале современных компаний имеется богатый инструментарий.

Пожалуй, самой известной корпорацией, сделавшей инновации своей главной стратегией, является американская ЗМ. Только в 2004 году фирма получила 539 новых патентов. Инновационная стратегия принесла свои плоды: сегодня годовой оборот ЗМ превышает \$20 млрд.

Хотя на счету корпорации почти пять тысяч запатентованных изобретений, знаменита она в первую очередь двумя разработками. Поначалу ЗМ занималась производством наждачной бумаги, но с серединой 1920-х годов стала активно расширять сферы деятельности. Это помогло компании выжить в период Великой депрессии и удержаться на плаву в последующие годы, и в результате мир получил Scotch и Post-it.

Многими удивительными открытиями компания обязана настойчивости, целеустремленности и креативности своих сотрудников. Одна из историй, которую с удовольствием вспоминают в ЗМ, связана с изобретением клейких бумажных блокнотов. В 1968 году Спенсер Сильвер, специалист исследовательской лаборатории компании, попытался улучшить качество клейкой ленты (скотча). В ходе испытаний опытных образцов он получил плотный клей, не впитывающийся в поверхности. Но исследователь не знал, где можно применить новый состав.

Спустя несколько лет коллега разработчика Арт Фрай, в свободное время певший в церковном хоре, едва не лишился места певчего из-за того, что не успевал вовремя открывать нужный псалом — закладки постоянно выпадали из книги. Тогда Фрай и вспомнил о клее, закрепляющем бумажные закладки без повреждения хрупких страниц. Так появилась бумага с kleевым краем, которая в 1980 году была впервые выпущена в продажу под торговой маркой Post-it.

Стремясь превратить новаторство в непрерывный процесс, три года назад в компании решили подчеркнуть значимость творческих инициатив сотрудников. Инновационная деятельность формально стала не только квалификационным требованием для персонала отдела разработок, но и ключевой компетенцией, которую ежегодно оценивают линейные руководители.

По словам директора по работе с персоналом «ЗМ Россия» Елены Фадеевой, в качестве критерия оценки инновационной деятельности в компании используют один из шести стандартов лидерства: «лидер применяет новые методы». Чтобы соответствовать принятой в компании модели лидерства, сотрудник должен постоянно обдумывать новые



Чтобы соответствовать принятой в компании модели лидерства, сотрудник должен постоянно предлагать новые идеи и сам улучшать рабочие задания



Анна Музыка

идеи и лично привносить улучшения в поступающие рабочие задания.

В понимании руководства 3М лидерство неотделимо от инновационной деятельности (сотрудник поддерживает необходимую среду и генерирует новые идеи — значит, он лидер). Остальные пять компетенций лидера выглядят так:

- лидер определяет направление движения;
- лидер поднимает планку;
- лидер заряжает энергией окружающих;
- лидер живет по шкале ценностей 3М;
- лидер получает результат.

Линейные руководители ежегодно оценивают соответствие сотрудника этой модели

поведения по пятибалльной шкале. Для получения высшего балла он должен продемонстрировать свой лидерский потенциал. Елена Фадеева объясняет, что определить, действительно ли сотрудник заслужил этот балл, помогает проверочный вопрос: «Если мы повесим на доску объявлений сообщение о том, что сотрудник получил пятерку по тому или иному стандарту лидерства, удивится ли кто-нибудь?»

#### Борцы за качество

Самый простой способ организовать обработку посещающих сотрудников идей — поставить рационализаторскую деятельность на поток, сформировав специальный отдел, который будет генери-

ровать инновации и создавать условия для поступления рационализаторских предложений.

В компании Luxoft, занимающейся программным обеспечением, роль групп по качеству выполняют специальные отделы. Они входят в структуру компании. За работу с инновациями отвечают несколько служб, в том числе отдел развития инженерных процессов. Этот отдел возник в 2001 году, через год после основания компании. В его обязанности входит оптимизация производственных процессов и повышение качества решений, для чего как раз и оказываются полезны предложения с мест.

Руководитель отдела развития инженерных процессов Luxoft Денис Запиркин в необходимости создания такой службы не сомневается. «Наша задача — поддерживать инновационность персонала. А для этого как минимум надо сохранить идеи. Мы внедрили систему учета предложений: сотрудники регистрируют идеи, мы их анализируем, а затем, если это целесообразно, реализуем», — рассказывает он. — В среднем ежегодно система регистрирует две ценные идеи на каждые десять человек. В разработку же принимается, как правило, не более 20% поступивших предложений».

Наиболее ценные предложения оформляют особо: для них созданы специальные шаблоны, типовые стратегии и планы реализации. Заполняя форму, сотрудник указывает сферу применения нововведения и его предлагаемую ценность для компании. «Это позволяет нам сравнивать инновационные предложения, оценивать их и относиться к ним как к проектам. Абстрактные идеи превращаются в четкие задачи, выполнение которых приводит к ощутимым результатам. Мы научились внедрять инновации не от случая к случаю, а профессионально, одну за другой», — говорит Денис Запиркин.

#### Виртуальные новаторы

Другим, не менее эффективным инструментом извлечения инновационных идей является хорошо известный ящик предложений.

На заводе «Кампомос» к ящикам предложений относятся серьезно. На территории предприятия их установлено три, причем один по дороге в столовую. Так руководство старается охватить все основные маршруты работников, чтобы в случае возникновения идеи ящик не пришлось искать долго.

Но несмотря на все усилия активнее всего ящики запол-



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

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

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

«Ежегодно наша система регистрирует две ценные идеи на каждые десять человек. В разработку же принимается, как правило, не более 20% поступивших предложений»



Опрос проводился на сайте [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) компании Begin Group. Всего проголосовало 197 человек. Данные в процентах от общего числа респондентов.

няются перед крупными собраниями и важными совещаниями, в обычные же дни инновации поступают редко. «В основном предложения, извлекаемые нами из ящика, касаются не инноваций, а социальных условий на предприятии, повышения зарплаты, льгот. Например, в последнее время нас часто спрашивают об индексации заработной платы», — рассказывает директор по управлению персоналом завода **Светлана Чичельницкая**.

Опыт «Кампомоса» — не исключение. Многие компании смирились с тем, что ящики предложений используются в основном для решения организационных вопросов, а не для идей по развитию бизнеса, продуктов, техноло-

гий. Но даже такая обратная связь может помочь повысить эффективность компании и снять напряжение в коллективе. А с учетом технического прогресса к сбору инноваций подключают call-центры, адаптируют интернет-ресурсы или прибегают к услугам электронной почты.

### Внутренний резерв

Еще один распространенный способ получения идей — конкурсы инноваций. Залогом действенности этого инструмента служат детально разработанные требования к предложениям. По словам Анастасии Варечкиной, в форме, которую заполняет рационализатор, обычно дается краткое описание сути предлагаемой инновации, пе-

речисляются этапы ее внедрения, а также сообщаются объем затрат на реализацию предложения, предполагаемый экономический эффект и рентабельность инновационной технологии.

Директор управления внешних связей торгового дома «Копейка» **Мария Маркова** рассказывает, что руководство компании организует конкурсы инноваций при разработке новых торговых марок. «Мы объявляем конкурсы названий, упаковки продукта и даже его вкуса. А после внедрения наиболее ярких идей предлагаем сотрудникам принять участие в тестировании, проводим опросы. Если учесть, что в наших планах довести соотношение собственной торговой марки к брендам в сети до 50%, то вес подобного рационализаторства весьма существенен», — говорит Мария Маркова.

Разработчик и производитель слабоалкогольных и безалкогольных напитков «Хэппилэнд» делает ставку на идеи сотрудников, когда необходимо придумать название продукта. Как говорит директор компании по связям с общественностью **Юлия Фалькевич**, нередко при решении подобных задач сотрудники «Хэппилэнда» участвуют в творческих состязаниях с внешними подрядчиками. За победу в конкурсе компания дает денежный приз — \$500.

### Колонка новатора

Мудрые мысли посещают людей не только накануне специальных собраний и во время конкурсов.

В конце марта у сети супермаркетов «Перекресток» появилась собственная корпоративная газета «Наш перекресток». Менеджер по внутренним коммуникациям сети **Елена Ветрова**, занимающаяся вопросами корпоративной культуры, планирует

создать в газете специальный раздел полезных советов.

«В числе таких советов будут предложения по оптимизации деятельности: самые простые, на первый взгляд, рекомендации, которые в итоге помогут внести улучшения в рабочий процесс. Например, как отсидеть за кассой пять часов и не устать или как разложить ценники и не запутаться», — делится планами Елена Ветрова.

По ее мнению, обмен советами между сотрудниками на страницах корпоративного издания относится к наиболее оперативным каналам внедрения новаторских идей. «Практика показала, что эффективнее всего внедряются инновации, исходящие от руководства компании. Если сотрудник знает, как улучшить свою работу, он может согласовать это с линейным руководителем. А вот если инновации носят более масштабный характер, предложение выносится на обсуждение руководства компании. Ящики предложений и другие специальные мероприятия у нас не прижились», — говорит Елена Ветрова.

Очевидно, возможности поощрения рационализаторских идей сотрудников не безграничны. И хотя в большинстве компаний, работающих с предложениями персонала, после тщательного анализа принимается лишь незначительная часть всех предлагаемых усовершенствований, международные корпорации предпочитают с размахом поощрять новаторские инициативы сотрудников. Например, в IBM размежевание вознаграждения, которое получает изобретатель, колеблется от \$50 до \$100 тыс. Эффект от рационализаторства ощущим: за последние десять лет компания истратила на новаторские предложения \$60 млн, но благодаря воплощенным идеям удалось сэкономить \$300 млн. **СФ**



## Спасти рядового сотрудника

ЧТОБЫ УБЕРЕЧЬ СПЕЦИАЛИСТА ОТ «ВЫГОРАНИЯ» НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРИНИМАЮТ ПРОГРАММЫ ПООЩРЕНИЯ И РАЗРАБАТЫВАЮТ СПЕЦИАЛЬНЫЕ СХЕМЫ МОТИВАЦИИ. ОТ ТОГО, УДАСТСЯ ЛИ «ЗАЖЕЧЬ» СОТРУДНИКА, А ЗАТЕМ ПОДДЕРЖАТЬ ЕГО ИНТЕРЕС К РАБОТЕ, ЗАВИСИТ, СОХРАНИТ ЛИ КОМПАНИЯ ЦЕННОГО СПЕЦИАЛИСТА И БУДЕТ ЛИ ОНА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНА ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОИСКАТЕЛЕЙ. **Текст: Александра Чугунова**

**Иллюстрации: Анна Музыка**



В 1974 году американский психоаналитик Герберт Фрейденбергер ввел термин «выгорание» (англ. burnout). В своей книге Burnout: The High Cost of High Achievement ученый определил это состояние как угасание мотивации и снижение активности на рабочем месте. Работая в альтернативной службе медицинской помощи, ученый время от времени наблюдал у себя и коллег-энтузиастов странные симптомы — отсутствие вовлеченности в рабочий процесс, эмоциональное истощение, апатию, низкую сопротивляемость болезням. «Чаще всего профессиональное выгорание наблюдается увлеченных людей, которые всецело посвящают себя любимому занятию. Отсутствие ощутимых результатов и эмоциональной отдачи становится для них мощным демотивирующим фактором», — писал Фрейденбергер.

По мнению ученого, в группу риска попадают те, кто много работает в течение продолжительного времени, не получая при этом эмоциональной разрядки — положительных отзывов клиентов, одобрения коллег и руководителя. Испытав разочарование, сотрудник, еще недавно демонстрировавший высокую работоспособность и трудовой энтузиазм, становится менее успешным и малоэффективным.

Со временем открытия Фрейденбергера прошло более тридцати лет, и копилка причин, ведущих к профессиональному выгоранию, существенно пополнилась. Но по большому счету все они сводятся к одному — видят ли человек возможностями для развития.

### Очаги возгорания

По наблюдениям консультанта «Экопси консалтинг» Инны Чугуновой, сотрудника, переживающего эмоциональное выгорание, выдают пробуксовки в работе, снижение вовлеченности в трудовой процесс, отсутствие блеска в глазах.

Чтобы определить, подвержены ли члены вашего коллектива профессиональному выгоранию, необходимо диагностировать возможные проблемные зоны. По мнению ведущего специалиста по оценке персонала «Автомир» Алексея Полякова, для этого в первую очередь стоит обратить внимание на причины увольнений сотрудников, состояние программ обучения в компании и результаты оценки персонала. «Если проблема обнаружена, можно задуматься о способах ее устранения,— продолжает Алексей Поляков.— Например, пересмотреть подходы к оценке, обучению, карьерным и профессиональным планам. Как правило, это дает значительный положительный эффект».

**СФ** изучил и обобщил методы кадрового «пожаротушения» в российских компаниях. Оказалось, что если сотрудник близок к профессиональному выгоранию, поддержать его интерес к работе можно с помощью следующих мер:

- 1\_Мотивационная беседа**
- 2\_Карьерный рост**
- 3\_Расширение полномочий (новые проекты, задачи)**
- 4\_Дополнительное обучение**
- 5\_Горизонтальная ротация**
- 6\_Поощрение сотрудников**
- 7\_Самомотивация**

### Мотивационная беседа

Одна из наиболее распространенных причин профессионального выгорания — неудовлетворенность перспективами карьерного роста. Сотрудник считает, что достиг в компании потолка; отсутствие цели рождает апатию, а затем начинается поиск другой компании, где появится возможность реализовать себя.

Если в данный момент вероятность повышения отсутствует, спасти положение может мотивационная беседа. «Зачастую, чтобы решить проблему, достаточно пообщаться с сотрудником, выяснить его интересы, потребности и попытаться их учесть, предложив компромиссное решение,— говорит Инна Чугунова.— Возможно, разобравшись в его истинных мотивах, решить проблему неудовлетворенности можно будет и без повышения в должности. Если дело все-таки в карьерном росте, то с помощью

«Несколько раз я наблюдала, как очередное расширение полномочий приводило к тому, что руководитель переставал справляться со своими задачами»



такой беседы можно освежить представление о карьерных возможностях в компании, а также разъяснить значимость его должности, что само по себе уже может спасти ситуацию».

Когда такая тактика не дает результата, за обсуждение карьерных планов приходится взяться всерьез.

## Повышение в должности

«Каждый сотрудник, попадая в организацию, проходит стадию адаптации, роста и зрелости. Если со стороны компании и руководства на каждом из этапов ничего не делается, наступает эмоциональный спад, кризис. Самое печальное, если сотрудник перерастает организацию и уходит», — говорит директор службы по управлению персоналом IBS Екатерина Прохорова.

В IBS считают, что ключ к успеху — постоянное расширение ответственности и полномочий сотрудников. Но проблема в том, что чем выше человек продвигается по иерархической лестнице, тем сложнее ему двигаться

дальше. Директор по персоналу компании Apple IIMC Ольга Рыбакова объясняет это тем, что каждый из нас со временем достигает максимального уровня компетенций. «Несколько раз я наблюдала, как очередное расширение полномочий приводило к тому, что руководитель переставал справляться со своими задачами. В то же время карьерное перемещение „секретарь на reception — ассистент в отделе маркетинга — менеджер по маркетингу“ воодушевляло молодого сотрудника, который только начинал карьеру», — вспоминает она.

## Новые задачи

Распространенная причина профессионального выгорания — рутинность задач. Рас-

может говорить о рутине? Тем не менее разнообразие в рамках одних и тех же служебных задач — та же самая рутинна.

Лекарством от этой проблемы в «Сладко» считают опыт, который предлагают изучить сотрудникам. «Например, в 2004 году наши сотрудники осваивали систему мобильного офиса, — говорит Алена Смирных. — А совсем недавно у службы качества закончился проект сертификации по стандарту ISO 9001. Теперь общий энтузиазм направлен на то, чтобы предприятие получило сертификат системы контроля качества пищевых продуктов более высокого уровня».

## Дополнительное обучение

Новые задачи — эффективный способ держать человека в тонусе. Чтобы повысить квалификацию сотрудников, компании организуют дополнительное обучение.



Директор по персоналу Московской ореховой компании Наталья Володина считает обучение достаточно эффективным способом мотивации сотрудников, находящихся на грани профессионального выгорания. Но с оговорками. «Причины выгорания могут быть разные — от усталости до неочевидности для сотрудника его профессионального будущего в компании, — говорит Наталья Володина. — И пройденный курс обучения может снять напряжение лишь на время. Продолжи-



ширьте полномочия сотрудника, предложив ему работу над новым проектом или другой участок работ.

По наблюдениям менеджера по компенсациям и льготам кондитерского объединения «Сладко» Алены Смирных, в категорию сотрудников, наиболее подверженных профессиональному выгоранию, входят в основном те, кому приходится интенсивно общаться с большим количеством людей, — руководители разных уровней, менеджеры отдела продаж, сотрудники отдела по обслуживанию клиентов. Это может выглядеть парадоксом: как тот, кто постоянно общается с разными людьми и часто оказывается в нестандартных ситуациях,

## Тест на выгорание

Симптомы профессионального выгорания во многом схожи с теми, что указывают на снижение уровня мотивации. С большой вероятностью можно утверждать, что сотрудник находится на грани выгорания, если он:

- демонстрирует низкую эффективность на рабочем месте (существенно снизились ключевые показатели эффективности или замедлился их рост);
- перестал выдвигать новые идеи и предложения;
- нехотя принимает изменения, не поддерживает новации или противодействует переменам;
- пессимистичен — демонстрирует восросшую неудовлетворенность компанией и коллегами;
- апатичен — явно не проявляет интереса к рабочему процессу;
- инертен, избегает коммуникации на работе;
- часто берет больничный (основные симптомы эмоционального выгорания — физическое истощение, повышенная утомляемость и низкая сопротивляемость болезням).



# лаборатория



## Как долго сотрудник, прошедший мотивационно-целевое обучение, будет работать эффективно, зависит от того, что ждет его в компании по возвращении

тельность эффективной работы сотрудника, прошедшего мотивационно-целевое обучение, зависит от того, что ждет его в компании по возвращении. Если он вернется к старым задачам и не сможет найти применение новым знаниям и навыкам, это его демотивирует и только подтолкнет к уходу из компании».

Чтобы удержать рядовых сотрудников, в среднем раз в месяц в Московской ореховой компании организуют обучение с возможностью повышения квалификации. «Например, у мерчендайзера, показавшего высокие результаты работы и имеющего рекомендации руководителей, есть шанс вырасти с этой позиции до менеджера отдела прямых продаж. Правда, на административные должности таким образом могут претендовать единицы: у большинства мерчендайзеров нет высшего образования, которое является базовым квалификационным требованием на административных должностях».

Обучение эффективно в основном для сотрудников начального и среднего уровня. На топ-менеджеров и руководителей среднего звена этот инструмент, как правило, эффекта не оказывает. Для них потребности в развитии и обучении — менее значимый мотивационный фактор, чем ротация и смена специализации.

### Смена специализации

Горизонтальная ротация — один из наиболее эффектив-

ных методов борьбы с профессиональным выгоранием у топ-менеджмента. Этот метод, например, используют в компании IBS. «Что делать, — говорит Екатерина Прохорова, — чем ближе к верху иерархической пирамиды, тем меньше возможностей для карьерного роста. А так люди, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, могут развиваться дальше, не покидая компанию».

Горизонтальная ротация может быть эффективна и для рядовых сотрудников. Однажды специалист из финансовой службы IBS захотел перейти в подразделение продаж. В компании порыв сотрудника поддержали. «Имея такой же грейд, что и менеджер по продажам, переходя в другое подразделение, он ничего не теряет с точки зрения своей ценности для компании или места в иерархии, но при этом к нему предъявляются совершенно другие квалификационные требования. А значит, перед человеком открываются новые карьерные и профессиональные возможности», — объясняет Екатерина Прохорова.

**Поощрение достойных**  
Большинству сотрудников группы компаний «Гейдельберг СНГ» синдром профессионального выгорания не знаком. Дело в том, что в компании относительно невысокая текучесть кадров: в прошлом финансовом году она составила 12,8% при численности персонала около 300 человек. По мнению генерального директора «Гейдельберг СНГ» Владимира Бабаева, одна из причин — специальная система поощрений лояльных сотрудников, у которых есть шанс быть оцененными за верность компании каждый год, пять и десять лет. Ежегодно глава компании присваивает лучшим титул «Сотрудник года». По истечении пяти лет



вручается памятный знак, на котором символически изображены основные ценности компании, и выплачивается премия в размере до четырех окладов. Этой чести в компании удостоены уже 20 человек. Сотрудникам, преодолевшим десятилетний рубеж, Владимир Бабаев торжественно вручает особый знак, украшенный бриллиантом. Лауреатов бриллиантового знака в компании уже двое. В следующем году этот список пополнится еще пятью именами.

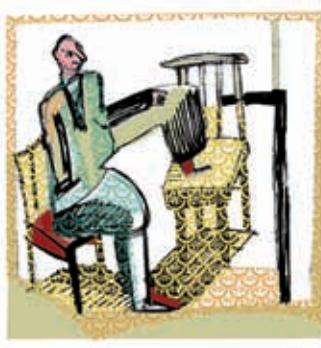
### Внутренние резервы

Начальник управления персоналом компании DAD, входящей в группу «Ист-Лайн», Евгения Варламова считает, что работник может сам застраховать себя от профессионального выгорания. Ощущив, что работа больше не кажется интересной, а потребность в карьерном росте отсутствует, сотрудник, например, принимает участие в подготовке новых кадров (наставничество) или берется за проект, в который компания приглашает добровольцев.

Если вам кажется, что симптомы профессионального выгорания проявляются у значительной части коллектива, возможно, стоит обратить внимание на условия труда. Установлено, что именно они мешают сотрудникам больше всего. «Условия труда становятся основной причиной неудовлетворенности в первую очередь на низких уровнях корпоративной иерархии», — объясня-

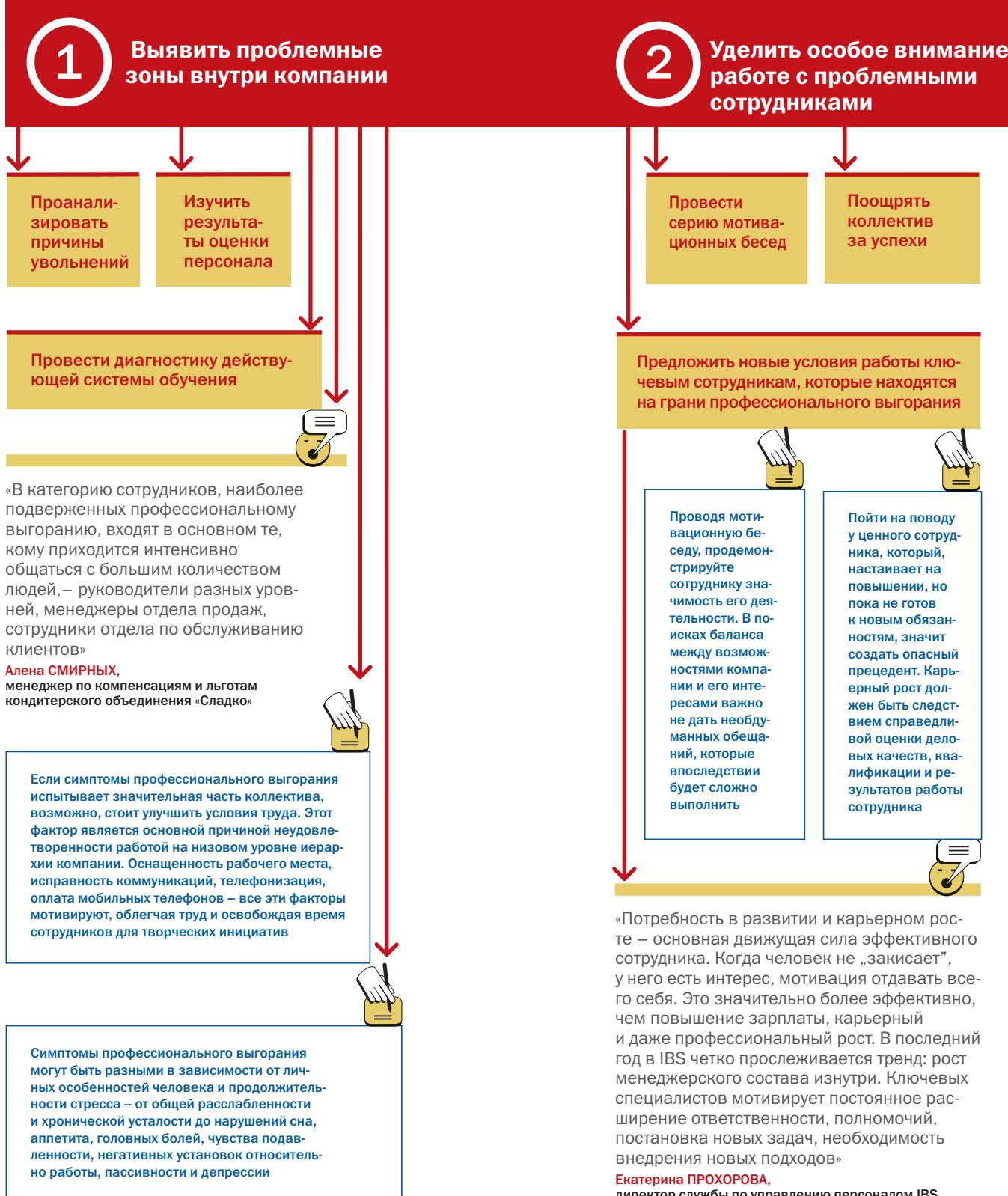
ет Евгения Варламова. — Напротив, оснащенность рабочего места, исправность коммуникаций, телефонизация, оплата мобильных телефонов — все это мотивирует, облегчает труд и освобождает время сотрудников для творческих инициатив».

Однако в обратимость процесса профессионального выгорания верят далеко не все. Преподаватель Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге и известный переводчик **Виталий Мишучков** (в его активе «Представьте себе» Тома Питерса, «Построенные навечно» Джима Коллинза, «Netократия» Александра Барда и др.) считает, что пытаться удержать сотрудника, уставшего от профессиональной деятельности, бессмысленно, а смена коллектива — вполне естественный процесс. Чтобы коллектив оставался в тонусе, нужно чаще вводить в него новых игроков. «Три года в одном составе — это полное насыщение совместным опытом и как следствие — неспособность генерировать идеи. Поэтому, чтобы коллектив не стагнировал, его необходимо ежегодно обновлять на 10–20%», — считает Мишучков. Специалисты признают, что вслед за полной заменой команды добавление в коллектив новых энергичных и высокомотивированных сотрудников — самый радикальный способ восстановить нарушенный мотивационный баланс. **СФ**



# лаборатория

## Как продлить «жизненный цикл» сотрудника в компании





**3**

## Вести профилактику профессионального выгорания



«Если в компании нет возможности обеспечить сотруднику вертикальную карьеру, нужно развивать ее в горизонтальном плоскости. Дать больше самостоятельности, ставить новые задачи, расширять сферу деятельности, давать возможность реализовывать свои проекты. И это не только способ борьбы с профессиональным выгоранием, но и действенный метод удержания сотрудников. Ведь если человек перерос свою должность, он будет искать новые возможности. И если их не предоставит компания, он найдет их сам»

**Галина ПОГОДИНА,**  
заместитель начальника управления кадров компании  
«Волга-флот»

**4**

## Качественно изменить работу с персоналом



Стремясь продемонстрировать сотрудникам перспективы профессионального и карьерного роста, руководители разрабатывают стратегию развития их карьеры в рамках компании. Чаще всего составляют краткосрочный (на год) и долгосрочный (3–5 лет) план развития карьеры

«В синдроме выгорания 90% ответственности лежит на работодателе. Но есть и внутренние, психологические факторы, которые этому способствуют. У каждого человека есть потребность в переменах, определенном количестве новизны. Будучи даже высоко мотивированным, спустя два года он становится менее вовлеченым в деятельность компании»

**Евгения ВАРЛАМОВА,**  
начальник управления персоналом компании  
DAD (группа «Ист-Лайн»)

**5**

## Проанализировать результаты изменений



## Неталонная система

НЕДАВНО НА ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ» ВНЕДРИЛИ НОВУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРУДА. В ОТЛИЧИЕ ОТ ПРАКТИКИ ШТРАФОВ, ФАКТИЧЕСКИ УЗАКОНИВАЮЩЕЙ ПЛАНИРОВАНИЕ НАРУШЕНИЙ ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ, СИСТЕМА «СЕВЕРСТАЛИ» ПОМОГАЕТ ПРЕДОТВРАЩАТЬ НАРУШЕНИЯ, А НЕ РАСПРЕДЕЛЯТЬ ШТРАФЫ ПОСТФАКТУМ. В РОССИИ ЭТО ПОКА РЕДКОСТЬ. **Текст: Александра Чугунова**



Олег Титов считает, что гораздо эффективнее платить за отсутствие травм, чем штрафовать за их наличие

Начальник управления промышленной безопасности ОАО «Северсталь» **Олег Титов** любит статистику. Четыре года назад он подсчитал, что количество дней нетрудоспособности сотрудников резко возросло. При этом на фоне роста числа тяжелых травм общее количество несчастных случаев почему-то снизилось почти на треть. Занявшись изучением этого парадокса, он понял, что от старой системы борьбы за безопасность пора отказываться.

Теперь на «Северстали» действует современная система контроля безопасности и охраны труда, 93% сотрудников предприятия известны требования новой политики в области промышленной безопасности, а 59% работников поддерживают курс проводимых на предприятии реформ.

### Право на ошибку

Олег Титов, которому принадлежит идея разработки новой системы, рассказывает, что до 2001 года нарушения техники безопасности на «Северстали» совершили по талонам. «Не в том смысле, что, получив такой талон, можно было что-то нарушить,— уточняет он.— Просто раньше мастерам каждый месяц выдавали десять-двадцать специальных бланков и ставили план. Чтобы его выполнить, мастер обходил цех и, обнаружив рабочего без каски, вручал ему талон, который требовалось „погасить“ — зарегистрировав нарушение, за которое в свою очередь работника штрафовали. Таким образом фактически была узаконена система планирования нарушений техники безопасности»,— вспоминает Олег Титов.

Хотя такие выборочные рейды и напоминали о необходимости соблюдения правил техники безо-

пасности, систему вряд ли можно было считать эффективной.

В 2003 году ОАО «Северсталь» определило основные цели в области промышленной безопасности и охраны труда:

- снижение уровня риска при работе на технических устройствах, в зданиях и сооружениях;
- соблюдение требований промышленной безопасности и охраны труда;
- повышение уровня образования в области промышленной безопасности.

Эти принципы легли в основу новой системы безопасности. Прежнее «планирование нарушений», доставшееся предприятию с советских времен, признали малоэффективным. Хотя оно и напоминало рабочим о необходимости соблюдения техники безопасности, но не помогало избегать несчастных случаев. «Естественно, это было ненормально,— рассказывает Олег Титов.— Ведь в хорошей системе профилактики необходимо мотивировать сотрудников, чтобы они соблюдали правила безопасности».

Основным недостатком прежней системы было то, что она абсолютно не учитывала изменений уровня безопасности рабочих мест. **Евгений Шувалов**, ви-

**ОАО «Северсталь»** — головное предприятие холдинга «Северсталь-групп». Является право-преемником Череповецкого металлургического комбината, основанного в 1955 году. «Северсталь» — металлургический комплекс с полным производственным циклом. В 2004 году объем производства стали ОАО «Северсталь» составил 12,8 млн тонн, из которых 10,4 млн было произведено Череповецким металлургическим комбинатом (Россия) и 2,4 млрд — компанией Severstal North America (г. Дирборн, штат Мичиган, США). В прошлом году объем продаж компании составил \$6,415 млрд, в 2003 году этот показатель был в два раза ниже и составил \$3,202 млрд. Численность персонала ОАО «Северсталь» — 37 тыс. человек.

# лаборатория

Гарантировать безопасность труда может только хорошая дисциплина. А ее лучше всего обеспечивает система мотивации, ориентированная на предотвращение травм



це-президент ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-сервис» (организует поставки средств защиты на большинство российских предприятий, в том числе и на «Северсталь»), называет несколько основных показателей, которые учитываются при оценке безопасности труда. «Чаще всего в расчет берутся общие условия работы и опыт сотрудника (сколько лет проработал в своей должности, повышал ли квалификацию), а также состояние средств индивидуальной защиты, умение ими пользоваться, соблюдение профессиональной диеты», — объясняет Евгений Шувалов. Все эти показатели были использованы в новой системе безопасности труда на «Северстали».

## Штрафовать чужих

Внедрение новой системы на «Северстали» начали с того, что заменили систему штрафов системой премий. Выплаты связали с количеством документально зафиксированных инцидентов, аварий и травм в каждом цехе: чем меньше нарушений, тем больше премия. На предприятиях рассудили, что гораздо эффективнее платить деньги за отсутствие травм, чем штрафовать (то есть экономить премиальный фонд) при их наличии.

По мнению Олега Титова, гарантировать безопасность труда может только хорошая дисциплина, а ее лучше всего обеспечивает система мотивации, ориентированная на предотвращение травм. «Теперь мы систематически от-

слеживаем изменения уровня безопасности рабочих мест: оцениваем потенциальную опасность оборудования, адекватность средств индивидуальной защиты и другие показатели», — говорит Олег Титов.

Однако со временем и для отмененных было штрафов нашлось применение. Их решили сохранить по отношению к сотрудникам подрядных фирм, которые работают на территории предприятия. «Ежедневно на территории комбината находится огромное количество сотрудников сторонних организаций. Все эти люди заняты на промышленном строительстве и ремонтных работах. Практика показала, что по отношению к ним разговоры и внушения не приносят ощутимого ре-

зультата», — рассказывает Олег Титов. Когда стало ясно, что силы слова мало, чтобы уменьшить количество нарушений, на «Северстали» начали регистрировать все нарушения подрядчиков и исходя из их количества применять штрафные санкции. Более совершенного механизма воздействия на таких работников на «Северстали» пока не придумали.

## Доплата за безопасность

Новая система мотивации совместила коллективные и индивидуальные методы стимулирования. К сотрудникам, систематически нарушающим меры безопасности, может быть применена одна из мер:

- внушение;
- объявление выговора;

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

## 1-й Инвестиционный форум Украина-Россия

Форум открывает Премьер-Министр Украины Юлия Владимировна

### Темы форума

- Инвестиционный климат в Украине
- Государственные программы, направленные на оптимизацию работы с иностранными инвесторами
- Направления таможенной и налоговой политики в Украине
- Инвестиционные планы Российских компаний в Украине
- Реформы естественных монополий
- Энергетическая стратегия Украины

### С докладами выступят:

Первый Вице-Премьер Министр Украины, представители: Министерства Экономики Украины, Министерства Энергетики Украины, АМК; представители компаний: ТД Перекресток, Северсталь, ИГ «Проспект», Коммерсант, НБУ, АУБ и др.

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

Генеральный  
спонсор

ПЕРЕКРЕСТСК

Генеральный  
информационный партнер

Коммерсант<sup>online</sup>

Спонсор

VEGAS-LEX  
консультант и конфликты

Украинский медиа-партнер

КорреспонденТ

Информационные партнеры

РОССИЙСКОЕ АГЕНТСТВО  
МЕДИА-ИНОСТИ  
НОВОСТИ

Интернет-партнер

К освещению форума приглашены

Секрет Фирмы

ЭКСПЕРТ

Экономический  
ИЗВЕСТИЯ

ПРОФИЛЬ

ФИНАМЕРКЕТ

1+1

СТВ

МН

5

Аргументы  
ФАКТЫ

Инвест Газета

BUSINESS TIMES

PROPERTY  
TIMES

MFD.RU

КомпьюоН

бизнес

1

Побочным эффектом новой системы борьбы с травматизмом стало то, что число зарегистрированных несчастных случаев выросло на предприятии в полтора раза



## — снижение премии на 50%; — лишение премии.

«Уровень премиальных выплат зависит от результатов подразделения и оценивается в сравнении с другими цехами и производствами», — говорит Олег Титов. Итоги подводятся на предприятии ежегодно. Подсчет ведется как для ОАО «Северсталь» в целом, так и для каждого конкретного подразделения — цеха или участка. По результатам оценки распределяется фонд дополнительных выплат. Для этого подразделения ранжируются по количеству нарушений техники безопасности.

«Все цеха делятся на три группы. Особо успешные, попавшие в первый рейтинг, в качестве премии получают большую долю средств из фонда. Подразделения из второго и третьего списков — меньшую, — объясняет Олег Титов. — Затем эта коллективная премия распределяется

между сотрудниками». Кроме того, цеха соревнуются не только со своими соседями, но и сами с собой — своими прошлыми показателями. В случае положительной динамики подразделение получает еще один бонус.

«При этом в распределении фонда оплаты труда начальникам цехов была предоставлена большая свобода — каждый мог утвердить свое положение о мотивации, в соответствии с которым полученная часть фонда оплаты труда распределялась внутри цеха», — говорит Олег Титов.

## Неожиданный эффект

Новая система дает результаты. Правда, не всегда прогнозируемые. Так, с одной стороны показатели травматизма на предприятии постоянно снижаются. Например, коэффициент тяжести (рассчитывается как среднее количество дней нетрудоспособности на один зафиксированный

С 2001 года сотрудники «Северстали» кровно заинтересованы в том, чтобы свести травматизм на производстве к нулю

несчастный случай) на предприятии падает до сих пор.

Но есть у хорошо вроде бы работающей системы и один не такой уж приятный побочный эффект. С момента ее внедрения несчастных случаев стало почти в полтора раза больше. И это здорово портит Олегу Титову статистику. Для сравнения: в 1999 году таких случаев было зафиксировано около 70, а в 2001 году — уже больше 100.

«Сейчас „Северсталь“ имеет самый высокий коэффициент частоты травм (количество зарегистрированных несчастных случаев на 1000 работающих) отрасли и самый низкий коэффициент их тяжести, — говорит Олег Титов. — Например, в первом полугодии 2004 года коэффициент частоты травм

на „Северстали“ составил 1,3, на ММК — 0,4, а на НЛМК — 0,3. Коэффициенты тяжести для этих предприятий составили 19,9, 50,2 и 29,7 соответственно».

По его мнению, это свидетельствует о том, что на «Северстали» внедрена эффективная система регистрации и расследования всех несчастных случаев на производстве, даже самых незначительных — некоторые предприятия незначительные происшествия попросту не принимают во внимание. «Уровень травматизма на предприятиях одной отрасли примерно одинаков, но некоторые предприятия закрывают глаза на незначительные травмы сотрудников. Но незначительная травма отличается от тяжелой и даже смертельной не обстоятельствами — в одних и тех же условиях последствия могут быть разными, тут все зависит от случая», — говорит он. Теперь приходится регистрировать все травмы, в том числе и те, которые однозначно квалифицировать как производственные нельзя. Например, 1 апреля 2003 года один рабочий получил травму в результате драки с бригадиром — слесарь-ремонтник отказался выполнить производственное задание.

А вот с тем, что с 2001 года и по сей день количество зарегистрированных инцидентов практически не меняется, «Северстали», по всей видимости, придется смириться. Предприятие постоянно наршивает объемы и интенсивность производства. В таких условиях риск происшествий всегда выше, чем при отложенных процессах. Поэтому сотрудникам управления промышленной безопасности «Северстали», судя по всему, не остается ничего иного, кроме как и дальше изобретать новые механизмы повышения безопасности труда. **СФ**

# classified

## ТЕХНОЛОГИИ СПЕЦЛУЖБ.



тренинг по целевой аналитике от  
профессионалов  
Академия Риторики [www.vlastslova.ru](http://www.vlastslova.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

Лиц. CSIC №011798



[www.gostaudit.ru](http://www.gostaudit.ru)  
**504 – 34 – 60**  
круглосуточно

Лиц. № 008452 МИНФИН РФ

Ответственность  
застрахована:  
\$100 000

- бухгалтерский аутсорсинг (ведение бухгалтерского и налогового учета организаций)
- аудиторские проверки
- подготовка к налоговой проверке
- законное снижение налогов
- лицензирование, регистрация от **\$190**
- готовые фирмы с бухгалтером

**ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ  
РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED**  
обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 960-3128  
797-3171, 960-3118

### Владельческий контроль бизнеса

#### ПОМОЩЬ ВЛАДЕЛЬЦАМ БИЗНЕСА

- передача бизнеса наемному руководителю и контроль над его работой
- согласование работы совладельцев компаний
- контроль дочерних фирм и филиалов

Новосибирск, Академгородок  
Тел. (3832) 39-75-50, моб. 14-45-54, e-mail: [sbbc@sbbc.ru](mailto:sbbc@sbbc.ru)  
Со 2 июля тел. (383) 339-75-50, моб. 214-45-54

### ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

Иркутск обл. Рекрутинг. Маркет исслед. «Артэкс»  
(3952) 233574 [www.arteksm.ru](http://www.arteksm.ru)

### ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

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

### ПРОДАЕМ

Аудит.комп. 589-62-02

Цеха в Угличе [www.chaika-watch.ru](http://www.chaika-watch.ru) 89106629016

Завод основы сан.-гиг. бумаги 960-3329

### НЕДВИЖИМОСТЬ

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

### ШЕКСНА

клубный комплекс в сочи

Заезды 14 дн: 26.06, 10.07, 24.07, 01.08, 07.08, 21.08, 29.08  
Туроператор «Плутон» (095) 935-00-76/77  
[pluton@plutonline.ru](mailto:pluton@plutonline.ru) [www.plutonline.ru](http://www.plutonline.ru)



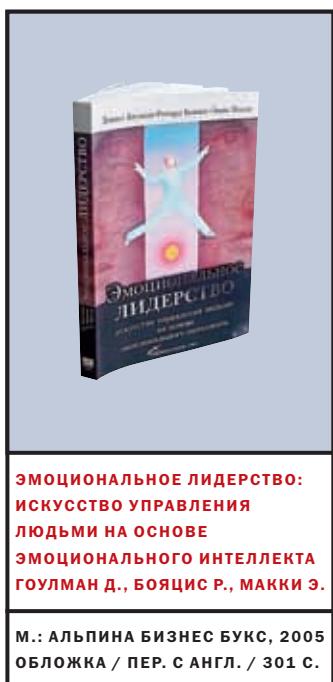
### КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН E-MAIL, ИНТЕРНЕТ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
18 – 19 июня 2005 года	Портфельное инвестирование, или Как через 10 лет не работать	Компания FullFreedom	(095) 518-3928	Москва, ул. Гостиничная, д. 1, корп. 12 Стоимость 4250 руб. Отзывы, заявка на участие на сайте <a href="http://www.fullfreedom.ru">www.fullfreedom.ru</a> в разделе «Обучение». Если наш тренинг вам не понравился, мы возвращаем ваши деньги без выяснения причин.
23 июня 2005 года	Юрист и бухгалтер – создание условий успешного взаимодействия	Компания «Райтон»	730-5684 <a href="http://www.righton.ru">www.righton.ru</a>	Москва С 9.00 до 17.00, стоимость 4000 руб. за одного участника, включая обед. Открытый тренинг для сотрудников и руководителей финансовых и юридических служб. Возможно проведение корпоративного тренинга.

## Чувство лидера



ЭМОЦИИ — ОРУЖИЕ ЛИДЕРА. ЧТОБЫ НАУЧИТЬСЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА КОЛЛЕКТИВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН СТАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ. ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН, РИЧАРД БОЯЦИС И ЭННИ МАККИ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ДОСТИЧЬ ВИРТУОЗНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ЧУЖИМИ ЭМОЦИЯМИ ТАК ЖЕ ЛЕГКО, КАК НАУЧИТЬСЯ ИГРАТЬ НА ГИТАРЕ. **Текст: Александра Чугунова**



**ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО:  
ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ  
ЛЮДЬМИ НА ОСНОВЕ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**  
ГОУЛМАН Д., БОЯЦИС Р., МАККИ Э.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 301 С.

Модель эмоционального лидерства — вероятно, единственная из теорий в менеджменте, которая опирается на открытия неврологии. По мнению авторов книги «Эмоциональное лидерство», люди ошибочно воспринимают эмоции как нечто слишком личное и не поддающееся измерению, хотя современные открытия в области изучения мозга и группового поведения доказывают, что это далеко не так.

Авторы книги утверждают, что понимание роли эмоций в коллективе отличает достойных лидеров от всех остальных. Находясь в едином эмоциональном поле, коллектив ежеминутно «заряжается» от своего лидера. Эмоциональное лидерство мотивирует людей и поддерживает в них высокую преданность делу, но оно может обладать и разрушительной силой.

«Эмоциональный лидер,— пишут авторы,— больше не оксюморон». Авторы ввели новую типологию лидерства: лидеры могут быть не только эмоциональными, но и резонансными. Эмоциональные помогают коллективам лучше справляться с работой. Резонансные не считаются с чувствами подчиненных. Они отбивают всякое желание трудиться на благо компании. Лидерам каждого типа авторы отводят по главе, подкрепляя выдвинутую гипотезу многочисленными историями из жизни и результатами научных исследований. Разница между двумя типами лидеров обнаруживается не только в том, что в одном случае улучшаются результаты и растет преданность работников, а в другом все наоборот. Авторы также говорят о положительных сдвигах в области трудовой дисциплины, мотивации и добросовестности сотрудников, руководимых эмоциональным лидером.

Дополнительно авторы классифицируют стили лидерства, снабжая читателя подробными инструкциями. Например, быть лидером-идеалистом очень сложно: ежедневно убеж-

дать людей в значимости их вклада в общее дело не так-то просто. Самые эффективные лидеры, по мнению авторов, точно выбирают стили и умело сочетают их. А если и останавливают свой выбор на более рискованных способах вести людей, то используют их с большой осторожностью.

У Дэниела Гоулмана и его соавторов всегда в запасе не только инструкции для менеджеров и факты из жизни крупных корпораций, но и множество незамысловатых историй. Например, притча про девятилетнего мальчика Логана. Приехав к дяде на каникулы, он ставил будильник пораньше, чтобы начинать день вместе с дядей. И хотя по утрам дядя спускался по ступенькам почти беззвучно, Логан всегда слышал это и тут же вскакивал с кровати. Дядя был в восторге, Логан тоже. Мораль: так и эмоциональный лидер должен наблюдать за коллективом и прислушиваться к внутреннему голосу, улавливая малейшие изменения. Настраивать этот барометр нужно ежедневно. В помощь авторы дают простой совет. Вспомните себя в детстве и постарайтесь ответить на вопросы: ведете ли вы себя как раньше, так же ли смеетесь, приносит ли работа такое же большое удовлетворение, как несколько лет назад? Если ответы вас не порадовали — скорее всего, вы утратили контакт со своей истинной сущностью.

Первоклассный лидер формируется постепенно, по мере того как человек приобретает навыки, которые и делают его высокоэффективным руководителем. Развивать свой лидерский потенциал может каждый, уверяют авторы. Нужно только понять, что для этого следует сделать. Для этого авторы «Эмоционального лидерства» и предлагают желающим способы научиться вызывать в людях живой отклик и побуждать их к активным действиям. **СФ**



АЛЕКСЕЙ ТЕЛУБОВ

## ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

Тенденции рынка коммерческой недвижимости

**62\_ТОРГ УМЕСТЕН //** О новых законах развития ритейла / торговые площади

**68\_КАБИНЕТЫ МИГРИРУЮТ НА СЕВЕР //** Бизнес-центры перемещаются  
в ранее непопулярные районы Москвы / территория офисов

## ТОРГ УМЕСТЕН

**Рынок торговой недвижимости по-прежнему показывает хорошие результаты роста, а его доходность остается самой высокой среди коммерческой недвижимости. Правда, отличная ситуация не спасает игроков от административного произвола, проектных просчетов и финансовых неудач.**

— Текст: Светлана ДАНИЛОВА



По мнению экспертов, никаких кардинальных изменений на рынке торговой недвижимости начало 2005 года не принесло. Получили свое развитие тенденции прошлого года: рост предложения качественных площадей, экспансия девелоперов в регионы, приход в Россию новых западных компаний.

**В столице все спокойно**  
Москва остается наиболее привлекательным городом для иностранных и местных инвесторов. В прошлом году инвестиции в столичный тор-

говый сектор, по данным компаний Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, составили \$10 млрд. Сегодня здесь действуют свыше 60 профессиональных торговых центров, общая сдаваемая площадь которых превышает миллион квадратных метров. К концу этого года, по данным компании Knight Frank, общий объем качественных площадей в торговых комплексах может составить 1,9 млн кв. м.

За последнее время ежегодный прирост торговых площадей достиг

Торговый центр «Аркадия», несмотря на греческое происхождение названия, построен турками

300 — 400 тыс. кв. м. Ожидаемый прирост торговых площадей в 2005 году — более 400 тыс. кв. м. Тем не менее обеспеченность Москвы торговыми площадями по сравнению с европейскими столицами пока довольно низкая. Поэтому спрос на качественные торговые площади по-прежнему высок.

В начале года в столице был открыт целый ряд торговых центров: «Подсолнухи»

на Открытом шоссе, 9 (19 тыс. кв. м), «Аркадия» в Среднем Овчинниковском переулке, 8 (7,5 тыс. кв. м), «Варшавский» на Варшавском шоссе, 87б (30 тыс. кв. м). Начал работу новый гипермаркет сети «Рамстор» на Рублевском шоссе общей площадью 12 тыс. кв. м (из них 9 тыс. кв. м — торговые площади), расположенный в торговом центре «Европарк».

Традиционно привлекательными остаются площадки около главных магистралей, на стыке крупных транспортных развязок в районе МКАД, на внешней стороне самой МКАД и около станций метро. Новой тенденцией можно назвать всплеск интереса девелоперов к району Третьего транспортного кольца (ТТК). Как отмечают в компании Colliers International, «ТТК открыло качественный транспортный доступ к обширным, в современном понимании свободным (промышленным) территориям, которые ранее были практически недоступны или малопригодны для создания объектов коммерческой недвижимости, рассчитанных на массового посетителя». Но это не значит, что завтра все окрестности Третьего кольца будут застроены торговыми и офисными

ми центрами. В большинстве случаев для этого требуется соответствующая окружающая инфраструктура, и развитие территорий вокруг ТТК будет поэтапным, постепенно расширяющим зоны деловой активности.

В этом году были заявлены три новых проекта в районе ТТК: административно-торговый комплекс на пересечении Кутузовского проспекта и улицы Кульгина общей площадью 368 тыс. кв. м; торгово-развлекательный центр площадью 118 тыс. кв. м на участке около 3 га на Верхней Красносельской улице (на территории «Первого хладокомбината»); многофункциональный центр площадью 450 тыс. кв. м на месте станкостроительного завода имени Орджоникидзе и прилегающей территории. Еще

В прошлом году инвестиции в торговый сектор Москвы, по данным компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, составили \$10 млрд. Сегодня здесь работают более 60 профессиональных торговых центров

пять проектов в окрестностях ТТК в Colliers International отметили как наиболее значительные, вероятность их реализации достаточно высока. Первый из них — торговый комплекс «Рио» (Большая Чемушкинская улица, 1) общей площадью 92 тыс. кв. м, открытие которого намечено на июнь этого года. Якорными арендаторами в проекте выступают гипермаркет-дискаунтер «Наш гипермаркет» (первый проект подобного формата компании «Седьмой континент») и шестизальный кинотеатр «Пять звезд», рас-

считанный на 1,2 тыс. мест. Второй — широко и уже скандально известный «Москва-Сити» на Краснопресненской набережной. Территория, выделенная под проект, занимает около 100 га, из которых 60 га подлежат новой застройке. По предварительным данным, общая площадь офисных, торговых, гостиничных и рекреационных помещений превысит 2,5 млн кв. м. Кроме того, на территории Ходынского поля планируется строительство торгово-выставочного комплекса с Националь-

ным музеем авиации и космонавтики площадью 180 тыс. кв. м. Четвертый отмеченный проект — торговый комплекс общей площадью около 60 тыс. кв. м на территории бетонного завода «Мосинжбетон» (7-я Кожуховская улица, 5). И, наконец, компания «Рамэнка» в третьем квартале 2005 года откроет очередной торгово-развлекательный центр «Рамстор» (Севастопольский проспект, вл. 7) общей площадью 55 тыс. кв. м.

На основании этого перечня легко выделить еще

# ПРОДАЖА ОФИСОВ И НЕЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЙ

**В ПЕРВЫЕ НА РЫНКЕ!**

**а также  
АРЕНДА. СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ.**

**В ИЗВЕСТНЫХ  
ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ МОСКВЫ**

• ОФИСЫ • СПОРТИВНЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ КОМПЛЕКСЫ • АКВАПАРКИ • САЛОНЫ SPA • ПОМЕЩЕНИЯ СВОБОДНОГО НАЗНАЧЕНИЯ •

## ОФИС КЛАССА «А»

Казарменный пер., вл. 3,  
м. «Китай-город», «Чистые пруды»



## ДОМ НА ПОКРОВСКОМ БУЛЬВАРЕ

- Расположен в центре — на Покровском бульваре, в двух шагах от Чистых прудов
- Удобный доступ к магистрали — Бульварному и Садовому кольцу
- Эксклюзивная архитектура
- Современные инженерные системы
- Подземная парковка с прямым доступом в офис и отдельный вход с улицы
- Интернет, оптико-волоконная сеть
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	DE LUXE
Место	центр
Площадь	1644 м <sup>2</sup>
ТРИ УРОВНЯ	409, 320 и 915 м <sup>2</sup>

## СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС С БАССЕЙНОМ

1-й Зачатьевский пер., вл. 5-7-9, Молочный пер., вл. 2-4,  
м. «Кропоткинская», «Тарх культуры»



## НОВАЯ ОСТОЖЕНКА

- Расположен в самом престижном уголке центра — на «Золотой милье» Остоженки, недалеко от храма Христа Спасителя и Кремля
- Вход из жилого дома
- Современные инженерные системы
- Просторная подземная парковка
- Интернет, оптико-волоконная сеть
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	DE LUXE
Место	остоженка
Площадь	1180 м <sup>2</sup>
ПОТОЛКИ	4,2 м

## ОФИС КЛАССА «А»

Чапаевский пер., вл. 3,  
м. «Сокол», «Аэропорт»



## ТРИУМФ-ПАЛАС

- Рекорд Книги Гиннеса — «Самый высокий жилой дом Европы»
- Удобный доступ к магистрали — Кутузовскому проспекту, Садовому и Третьему кольцу, Тверской улице
- Отдельный вход с улицы и доступ из жилого комплекса
- Современные инженерные системы
- Многоуровневый подземный паркинг
- Паркинг на территории
- Интернет, оптико-волоконная сеть и круглосуточная охрана
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	PREMIUM
Место	СОКОЛ
Площадь	1006 м <sup>2</sup>
ПОТОЛКИ	4,2 м

## ОФИС КЛАССА «А»

Мосфильмовская улица, вл. 4-6,  
м. «Мосфильмовская» (перспективная  
ветка), «Университет», «Киевская»



## ВОРОБЬЕВЫ ГОРЫ

- Расположен в престижном районе
- Удобный доступ к магистрали — Кутузовскому проспекту, Третьему кольцу
- Отдельный вход с улицы и доступ из жилого комплекса
- Развитая инфраструктура
- Многоуровневый подземный паркинг
- Удобный паркинг перед офисом
- Интернет, оптико-волоконная сеть
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	PREMIUM
Место	ЗАПАД
Площадь	2610 м <sup>2</sup>
ТРИ УРОВНЯ	844, 782 и 984 м <sup>2</sup>

## РЕСТОРАН

Улица Авиационная, д. 77-79,  
м. «Щукинская»



## АЛЫЕ ПАРУСА

- Самый известный заселенный жилой комплекс Москвы, расположенный в престижном районе Щукино
- Удобный доступ к магистрали — Третьему кольцу, Ленинградскому проспекту, ул. Народного Ополчения, стоящему Краснопресненскому проспекту
- Отдельный вход с улицы
- Современные инженерные системы
- Паркинг
- Интернет, оптико-волоконная сеть
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	PREMIUM
Место	СЕВЕРО-ЗАПАД
Площадь	1245 м <sup>2</sup>
ОФИС №1	408, 6 м <sup>2</sup>
ОФИС №2	135 м <sup>2</sup>

## ОФИС КЛАССА «В»

Улица Расплетина, вл. 22,  
м. «Октябрьское поле»



## СЕВЕРНАЯ ЗВЕЗДА

- Расположен в престижном Щукине
- Удобный доступ к магистрали — Третьему кольцу, Ленинградскому проспекту, ул. Народного Ополчения, стоящему Краснопресненскому проспекту
- Отдельный вход с улицы
- Современные инженерные системы
- Паркинг
- Интернет, оптико-волоконная сеть
- Спутниковое ТВ, современная телефония
- Системы безопасности и круглосуточная охрана
- Собственная эксплуатационная компания

Категория	BUSINESS
Место	СЕВЕРО-ЗАПАД
Площадь	135 м <sup>2</sup>

## ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ, КОТОРЫЕ ПЛАНИРУЕТСЯ ОТКРЫТЬ В 2005 ГОДУ

**НИЖНИЙ НОВГОРОД** Торговый комплекс компании «Интермода» площадью около 2 тыс. кв. м. Проект позиционируется как ТК, где будут продаваться только товары премиум-класса

Магазин «Мосмарт», общая площадь 22 тыс. кв. м

**ВОРОНЕЖ** Торговый центр на улице Героев Сибиряков, общая площадь 14 тыс. кв. м

**КАЛИНИНГРАД** Торговая галерея «Акрополь», общая площадь 40,5 тыс. кв. м

**ВОЛГОГРАД** Торгово-развлекательный комплекс «Диамант»: 48 тыс. кв. м, 1,5 тыс. машиномест

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ** Торгово-развлекательный комплекс «Южный полюс», общая площадь 35 тыс. кв. м

Торгово-гостиничный комплекс «Румба», общая площадь 22 тыс. кв. м

Торгово-развлекательный комплекс «Континент», общая площадь 51 тыс. кв. м

одну тенденцию рынка торговой недвижимости — активное освоение промзон, причем не только в окрестностях ТТК. Крупные торговые объекты появятся на месте уже упоминавшихся «Первого хладокомбината» и завода имени Орджоникидзе, а также завода «Красный Октябрь». Подоплека выбора этих мест для новых проектов понятна: в центральной части города участков, пригодных для строительства торговых объектов, почти не осталось, рынок же до сих пор не насыщен.

Получить торговую площадку можно и через освоение подземного пространства. Такие планы есть в отношении Павелецкой, Болотной, Пушкинской, Лубян-

ской площадей, а также площади Тверской заставы у Белорусского вокзала. Последний проект уже разработан: компания «Стройинком-К» построит пятиуровневый подземный комплекс общей площадью около 100 тыс. кв. м. Срок реализации проекта — четвертый квартал 2007 года.

В поисках участков девелоперыдвигаются на окраины. «Спальные районы с плотной застройкой и удобными подъездами, такие как Жулебино и Бутово, имеют значительный потенциал для строительства новых торговых площадей», — полагает Юлия Дальнова, заместитель директора отдела торговой недвижимости компании Knight Frank. Осваиваются

**ТОМСК** Торговый центр «Манеж», общая площадь 7 тыс. кв. м

**ЕКАТЕРИНБУРГ** Торгово-развлекательный комплекс «Парк Хаус», общая площадь 55,9 тыс. кв. м

**КРАСНОДАР** Торговый центр «Красная площадь», общая площадь 90 тыс. кв. м, вторая очередь

Торговый комплекс «Меридиан», общая площадь 25 тыс. кв. м

**НОВОСИБИРСК** Торговый комплекс на улице Фрунзе, общая площадь 63 тыс. кв. м

**РОСТОВ-НА-ДОНЕ** Торговый центр «Астор Плаза», общая площадь 22 тыс. кв. м

**ТОЛЬЯТТИ** Торгово-развлекательный комплекс «Парк Хаус», общая площадь 67 тыс. 768 кв. м

**КАЗАНЬ** Торгово-развлекательный комплекс «Тандем», общая площадь 62 тыс. кв. м

Источник: компания Blackwood

и непопулярные прежде направления. К примеру, на следующий год запланировано открытие торгового центра «Мега» на юго-востоке Москвы, в районе Белой Дачи.

### Регионы просят огня

Яркая тенденция сегодняшнего дня — региональные проекты. На региональные рынки выходят как отечественные сети («Перекресток», «М.Видео», «Пятерочка»), так и крупные международные игроки (Ikea, Metro, Auchan).

Эксперты отметили несколько значимых региональных проектов, реализованных в первом квартале этого года. В Санкт-Петербурге были введены торговые комплексы в Пушкинском районе (12 тыс. кв. м)

и четырехэтажная «Галерея 1814» на площади Стасек (8 тыс. кв. м). В Калининграде в марте состоялось открытие первой очереди «Мега-Маркета», вторая очередь подойдет в третьем квартале 2005 года. Общая площадь торгово-развлекательного комплекса — 92,4 тыс. кв. м. Были также построены торговые центры в Саратове — «Универсальный магазин» (5,38 тыс. кв. м), во Владивостоке — «Парус» (5 тыс. кв. м), в Калуге — «Калуга 21 век» (12,5 тыс. кв. м).

До конца этого года запланировано открытие крупных торговых центров в Нижнем Новгороде, Воронеже, Калининграде, Волгограде, Санкт-Петербурге, Томске, Екатеринбурге, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Тольятти, Казани (см. справку).

В последнее время ритейлеры стали выходить за пределы городов-миллионников. Например, Metro Cash & Carry планирует открыть гипермаркет в Рязани. В целом, по прогнозам Colliers International, темпы прироста торговых площадей в регионах будут выше, чем в Москве.

### Заморские гости

Иностранные игроки сегодня очень активно расширяют свое присутствие на российском торговом рынке. Так, совместное предприятие немецкой торговой группы Rewe и российского холдинга «Марта» продолжает развитие сети Billa. Как отмечают в Knight Frank, СП планирует инвестировать в этот проект в ближайшие несколько лет порядка \$500 млн. Объем вложений компаний «Рамэнка» в развитие своей торговой сети в 2005 году составит \$150 млн и позволит ей к концу года увеличить количество магазинов «Рамстор» до 52.

## ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС «АЛЬФА» сдает в аренду универсальный офис

**выбор площадей от 500 до 950 кв. м  
свободные пространства различной конфигурации  
 евроремонт, вход отдельный, 3-й этаж, охраняемая парковка  
 общая круглосуточная охрана здания**

**АТС, международная, международная связь, выделенный интернет**  
м. «Измайловский парк» («Партизанская»), 50 м пешком, цена аренды \$380  
тел.: 166-0028, 166-5040, факс 166-0003  
e-mail: reserv@alfa-hotel.ru

Компания Auchan Group, у которой пока только один гипермаркет в черте Москвы — в составе комплекса «Л-153», в первом квартале этого года заявила об участии в трех столичных проектах, расположенных в районах ТТК. Кроме того, было объявлено, что Auchan Group купила большой участок земли на севере столицы на пересечении МКАД и Алтуфьевского шоссе.

Английская сеть универмагов Debenhams тоже заинтересовалась российским рынком и начала переговоры с ТД «Детский мир» об аренде площадей в торговом центре на Лубянке. Речь идет о 2–4 тыс. кв. м, то есть о половине или целом этаже из четырех. Одним из ключевых событий этого года, по мнению Юлии Дальновой, станет выход на российский рынок коммерческой недвижимости магазинов бытовой техники Media Markt немецкого концерна с новым торговым форматом.

Компания King Fisher намерена открывать магазины под маркой Castorama в Москве, Санкт-Петербурге и в регионах. Первый магазин появится в Петербурге до конца 2005 года, его площадь составит около 10 тыс. кв. м.

#### Ложки дегтя

Постоянное увеличение торговых площадей сопряжено с определенной опасностью для игроков. Из более 60 действующих в столице торговых центров, по словам директора компании «Магазин магазинов» Анны Ширяевой, почти в каждом есть технологические и конструктивные просчеты, связанные с ошибками в планировке, неправильной организацией вертикальных связей, недостатком парковочных мест, неправильным размещением фуд-корта. По причине отсутствия или недо-

**Нашего девелопера чаще всего интересует, какой доход принесет комплекс через год после открытия. А профессионального — сколько можно будет выручить, продав объект через пять или десять лет**

статочно профессионально выполненной бизнес-концепции торговые комплексы закрываются и закрываются. Печальную известность приобрел ТЦ «Гвоздь», но он далеко не единственный. В конце марта, по информации Colliers International, «Русская торговая группа», владеющая франшизой британской сети универмагов BHS (British House Stores), закрыла один из трех российских магазинов под этим брендом. Универмаг BHS не просуществовал в ТЦ «Дворянский дом» на Старом Арбате и года. Тогда же был закрыт двухзальный Kinomax в ГУМе. Ранее, в конце января, прекратил свою работу однозальный кинотеатр Downton в ТК «Охотный ряд».

«Особенность торгового центра как вида коммерческой недвижимости в том, что успех его зависит от очень многих параметров,— говорит Анна Ширяева.— И если хотя бы по одному из них объект неудовлетворителен, он не будет успешен: как минимум, комплекс не сможет в полной мере использовать потенциал своего участка и вложенных инвестиций. Одна грубая ошибка потянет центр на дно». С постепенным насыщением рынка торговой недвижимости доходность в чем-то неудачных комплексов неизбежно будет падать, ряд центров ждет либо реконцепция, либо ликвидация.

Сегодня, по словам Михаила Геца, руководителя департамента коммерческой недвижимости компании Blackwood, продолжилось снижение ставок на помеще-

ния кинотеатров, что связано со стабилизацией рынка. «Не сбываются прогнозы относительно повышения арендных ставок, но наблюдается общей тенденции к росту,— отмечает **Мария Крюкова**, PR-менеджер компании Swiss Realty Group.— Имеет место тенденция к дезагрегированию предложения по качеству». Незначительный рост арендных ставок продолжается лишь для предприятий общественного питания в связи с высокой конкуренцией в этом сегменте.

По данным Knight Frank, в этом году в сравнении с 2004-м произойдет незначительное снижение на 2–3% средних арендных ставок в торговых центрах и пятипроцентное повышение — в торговых коридорах. Средние годовые арендные ставки на помещение площадью 100 кв. м составят соответственно \$1,2 тыс. и \$1,5 тыс. за квадратный метр.

Актуальным для игроков остается произвол чиновников и административные барьеры. Например, компания



Успешному Бизнесу -  
Надежный Партнер

**PRADO Банкир и Консультант** — профессиональное корпоративное сопровождение в следующих областях:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративные финансы
- ▶ IT решения
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг

Мы помогаем развивать бизнес Клиента, повышая его эффективность и привлекая финансирование.

Побробную информацию Вы можете получить на сайте [www.prado.ru](http://www.prado.ru)



- 119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32
- Тел. +7 (095) 785 0506
- e-mail: [info@prado.ru](mailto:info@prado.ru)

ООО КБ «ПРАДО-Банк» лицензия Банка России №3378 от 06.09.2001 г. и №3378 от 10.03.2005 г.  
ООО «ПРАДО Корпоративные финансы» лицензия ФАФИ №009852 от 11.10.2004  
ООО «ПРАДО Аудит» лицензия Министерства Финансов РФ № Е 006264 от 07.09.2004

Wal-Mart, ранее сообщавшая о своих планах выхода на российский рынок, теперь объявила, что пока не готова к этому. «И хотя наиболее активными игроками на рынке являются иностранные девелоперы (по оценкам Knight Frank, 27% московского рынка торговой недвижимости принадлежит западным девелоперам), в ближайшем будущем массового прихода на рынок торговых помещений таких западных брендов, как Wal-Mart и Tesco, не предвидится из-за административных и законодательных сложностей», — считает Юлия Дальнова.

На этом фоне малозаметна еще одна проблема, способная испортить жизнь москвичей. «Активное строительство торговых комплек-

сов, рассчитанных на массового посетителя, может привести к быстрому исчерпанию пропускной способности ТТК, — предупреждают в Colliers International. — Поэтому без принятия дополнительных мер по развитию магистрали — строительства новых съездов и развязок — возникновение серьезных транспортных проблем станет неизбежным».

### ГК, ЗК и IPO

Принятые в конце прошлого года Градостроительный и Земельный кодексы пока не оказали влияния на рынок торговой недвижимости. Что касается первого, то он полностью вступит в силу в 2010 году, когда будут работать все его статьи. «Основной его задачей станет регламентация деятельности органов власти в вопросе регулировки оборота земель», — говорит Юлия Дальнова.

Многие статьи Земельного кодекса также вступают в силу постепенно. «В частности, с 1 октября 2005 года все земельные участки под застройку будут предоставляться только по результатам торгов. Сегодня более 95% участков под строительство распределются на внеконкурской основе, — рассказывает Михаил Гец. — После начала действия этой статьи на внеконкурской основе будет допустимо выделение земли только под промышленное строительство. На наш взгляд, вступление в силу именно этой статьи может оказать воздействие на рынок недвижимости в целом». По мнению Михаила Геча, конкурсы окажут существенное влияние на качество игроков на рынке. Рынок покинут случайные компании, привлеченные сюда возможностью быстро заработать. Ведь конкурсы сделают процесс получения участков намного более сложным, требующим профессионального

подхода к анализу проектов. Михаил Гец считает, что это сделает рынок более цивилизованным.

Некоторые компании уже освоились с новым законодательством. «Принятие Земельного кодекса положительно влияет на развитие рынка: собственность на землю повышает привлекательность объектов для иностранных инвесторов, — отмечает Мария Крюкова. — В качестве примера можно привести покупку торгового центра „Парк Хаус“ в Волгограде австрийским холдингом Meini European Land». Новый Земельный кодекс наконец-то установил единый порядок предоставления земельных участков коммерческого назначения игрокам рынка. До его появления этот процесс регламентировался различными нормативными федеральными и местными актами. Законодательная регламентация оборота земли в конечном итоге позволит девелоперам сократить время предпроектной стадии и снизить расходы.

Среди долгосрочных перспектив — выход девелоперов на зарубежные биржи для привлечения дополнительных финансовых средств (IPO). Пока этот рынок осваивают крупные торговые операторы и компании «Седьмой континент», «Пятерочка», ГУМ, ЦУМ. О планах проведения IPO сообщили также «Перекресток» и «Магнит». Но многие компании до этого рынка не дорошли. «Считается, что позволить себе проведение IPO могут только компании с годовым оборотом не менее \$100 млн, — рассказывает Михаил Гец. — Рынок торговой недвижимости только развивается, и девелоперских или строительных компаний с таким оборотом не очень много. Таким образом, в ближайшее время вряд ли стоит ожидать масштабного проведения IPO девело-

перскими компаниями». В современных условиях, как считают в Swiss Realty Group, переходить на IPO экономически невыгодно. Это фактически означает ведение бизнеса в полном соответствии с законодательством, по «белым» схемам. IPO повышает стоимость компаний в долгосрочной перспективе, увеличивает возможность приобретения русских сетей иностранными компаниями, придает большую инвестиционную привлекательность.

В более близком будущем специалисты предрекают появление на рынке новых игроков. «Через год или два ожидается приход на рынок профессиональных инвесторов, приобретающих торговые центры как бизнес, — отмечает Юлия Дальнова. — Доходность вложений в торговую недвижимость остается на самом высоком уровне, опережая по этим показателям сегмент офисной и складской недвижимости. При девелопменте доходность составляет 25—30% в зависимости от месторасположения проекта, а при покупке готового бизнеса — около 15%».

Не за горами день, когда на российский рынок торговой недвижимости придут институциональные инвесторы. «Нашего девелопера чаще всего интересует, какой доход принесет комплекс через год после открытия. А профессионального девелопера — за сколько может быть продан объект через пять или десять лет после вывода его на проектную мощность, — говорит Анна Ширяева. — В сформировавшейся деловой среде девелопер строит объект, развивает его, выводит на проектную мощность и затем продает институциальному инвестору, например пенсионному фонду. Такой инвестор чаще всего даже не управляет своим активом (для этого существуют специализированные компа-

**КУПИ И СДЕЛАЙ,  
ЧТО ХОЧЕШЬ!**



ПРОДАЕТСЯ  
**ПОМЕЩЕНИЕ**  
СВОБОДНОГО НАЗНАЧЕНИЯ  
м. Новослободская  
ул. Тихвинская, д. 1

**740 кв.м**  
(540 и 200 кв.м)

ОТЛИЧНО ПОДХОДИТ ПОД:  

- клуб
- ресторан
- стоматологию
- медицинский центр

**(095) 799-1490**

Любое Ваше использование материалов нарушает закон об авторском праве

нии), а лишь получает текущий доход». В офисном секторе подобные сделки уже заключались.

### Отформатировать центр

Сегодня, как отмечают специалисты, наиболее востребованными форматами торговых центров являются комплексы cash & carry, а также гипермаркеты. К первым, как правило, относят транснациональную торговую сеть Metro. Яркими образцами другого формата являются французский ритейлер Auchan, турецкий «Рамстор» и большинство российских ритейлерских сетей: «Перекресток», «Седьмой Конти-нент», «Пятерочка».

Их посещение становится видом проведения досуга, ту-

да приходят вместе с детьми на весь день. Поэтому торговые центры все чаще дополняются развлекательным сектором. Он притягивает новых посетителей, а операторы развлечений становятся якорными арендаторами. Нередко в торговых центрах проектируются кинотеатры. Региональным примером является ТЦ «Калуга 21 век», на третьем этаже которого расположен кинотеатр «Пять звезд».

Вместе с тем этот рынок еще не оформился. В России не произошла дифференциация спроса: так, в Auchan можно увидеть магазин из более дорогого сегмента — «Дикую орхидею». Не существует пока и четкого деления покупателей в соответствии с уровнем доходов. Поэтому

арендаторы стараются максимально заработать в сегменте гипермаркетов. «Новые форматы будут появляться тогда, когда произойдет четкое расслоение населения на „богатых“ и „бедных“, когда определенному уровню доходов будет соответствовать свой стиль потребления», — говорит Мария Крюкова.

Тем не менее возникают и новые форматы. В прошлом году на улице 1-й Тверской-Ямской, 7 был открыт первый в России гастрономический бутик Fauchon. В ближайшем будущем появятся retail park и power centre. Первый представляет собой комплекс из одно-двухэтажных магазинов, принадлежащих различным операторам, построенных в соответствии с единой

архитектурной концепцией, использующих общую парковочную зону. Если же торговый комплекс состоит из одного здания, а его пространство на 80—100% формируется из крупных операторов (якорей), занимающих площадь не менее 1,5—2 тыс. кв. м, такой формат называют power centre. На конец 2005 года запланирован ввод в эксплуатацию подобного объекта на Варшавском шоссе общей площадью около 50 тыс. кв. м. В 2006 году будет реализован проект на Каширском шоссе площадью 30 тыс. кв. м. С новыми форматами супермаркетов Atac площадью до 5 тыс. кв. м и Elea площадью от 1 тыс. до 1,5 тыс. кв. м планирует выйти на московский рынок французская Auchan Group. **СФ**

**журнал  
ФИНАНСОВЫЙ  
ДИРЕКТОР**

14–15 ИЮЛЯ 2005 ГОДА  
Отель «Аарат Парк Хаятт Москва»,  
2 этаж, зал «Хачатуриян» (ул. Неглинная, д. 4)  
РЕГИСТРАЦИЯ И КОФЕ-БРЕЙК В 9-30

## ЛЕТНЯЯ ШКОЛА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

- Эффективное управление финансово-экономической службой предприятия
- Спорные вопросы налогообложения предприятия и способы их решения
- Управленческий учет без ошибок
- Управление финансами и риск-менеджмент

*Выступают ведущие финансовые директора российских и зарубежных компаний, представители госструктур, крупные консалтинговые компании, члены Экспертного совета журнала «Финансовый директор»*

Мы будем рады ответить на ваши вопросы по тел.: (095) 105-77-43

(руководитель отдела Лилия Медзелец [medzelets@fd.ru](mailto:medzelets@fd.ru), зам. руководителя Ирина Сухова [sukhova@fd.ru](mailto:sukhova@fd.ru), менеджер Денис Валеев [valeev@fd.ru](mailto:valeev@fd.ru), координатор Елена Конькова [konkova@fd.ru](mailto:konkova@fd.ru))

ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ПАРТНЕРЫ:

 Harvard Business Review  
РОССИЯ

  
Сообщество  
менеджеров  
и профессионалов  
**BEGIN.RU**  
www.begin.ru

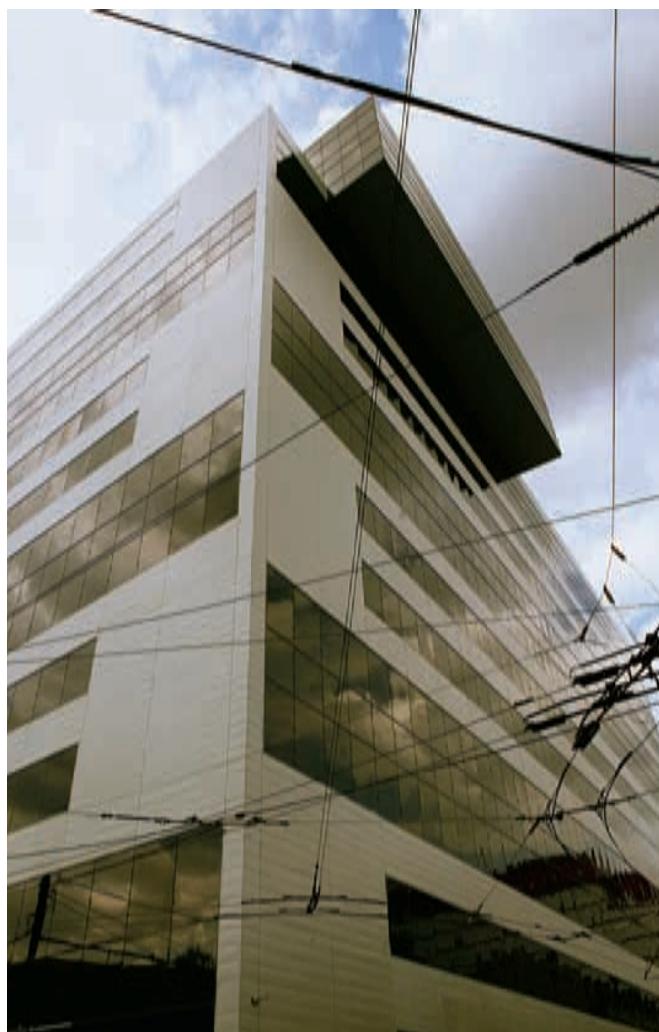
  
высшая школа  
финансового  
менеджмента

Подробная информация и регистрация на сайте:  
<http://www.fd.ru> и по телефону (095) 105-7743

Стоимость участия одного представителя  
компании \$825 без учета НДС

## КАБИНЕТЫ МИГРИРУЮТ НА СЕВЕР

**Рынок офисной недвижимости Москвы динамично развивается, становится более цивилизованным и прозрачным. Увеличиваются объемы строительства новых бизнес-центров и реконструкции уже существующих зданий. Тем не менее, запросы арендаторов опережают возможности девелоперов.** — Текст: Ирина ТРЕТЬЯКОВА



Бизнес-центр «Капитал Плаза», открывшийся в начале нынешнего года, привлекателен для арендаторов. По крайней мере внешне

### Откуда цены растут

По оценкам, полученным из разных источников, арендные ставки на помещения класса А сегодня составляют \$600 – 800, на помещения класса В — \$400 – 600 (без НДС и эксплуатационных расходов). Продажная стоимость квадратного метра равняется соответственно \$2,7 – 8 тыс. и \$1,7 – 3,5 тыс.

Начало 2005 года не оправдало прогнозов тех аналитиков, которые предрекали снижение цен на недвижимость вообще и на коммерческую в частности. По мнению маркетологов компании Blackwood, арендные ставки и цены продажи по-прежнему растут. Так, в первом квартале этого года арендные ставки на офисные помещения класса А по сравнению с концом 2004-го не изменились, а вот на помещения класса В увеличились на 6 – 8%. При этом цены продажи в первом случае выросли в среднем на 5 – 8%, а во втором на 10 – 15%. Директор департамента офисной недвижимости Vesco Realty Елена Лопатина считает, что если проанализировать данные не только за первый квартал, но и за первые пять месяцев 2005 года, то очевидны станут повышение на 13% стоимости помещений класса А и от-

носительная стабилизация цены офисов класса В.

Другое мнение высказывает финансовый аналитик компании Paul's Yard Realty **Светлана Кузьмина**. Она говорит об общей стабилизации цен сделок: «Ставки аренды в классе А и в классе В не претерпели изменений в первом квартале 2005 года. Прогноз относительно падения ставок на помещения класса В пока не оправдывается. Ставки будут снижаться в 2006 году, когда на рынке выйдет значительное число площадей». По словам аналитиков, настаивающих на устойчивости цен, их кажущийся рост может наблюдаться в связи с локальным повышением стоимости отдельных проектов. Аналитик компании ABN Realty **Антонина Лайрова** отмечает: «Незначительный рост, зафиксированный в первом квартале 2005 года, можно отнести к статистической погрешности или к колебаниям курса валют. Кроме того, в связи с девальвацией американского доллара можно говорить о некотором снижении абсолютного значения ставок аренды и продажи». **Сергей Лобков**, руководитель направления коммерческой недвижимости ЗАО «Корпорация МИАН», полагает, что с уве-

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ СДЕЛКИ НА РЫНКЕ ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА				
НАЗВАНИЕ	ВИД СДЕЛКИ	ПОКУПАТЕЛЬ/АРЕНДАТОР	АДРЕС	ПЛОЩАДЬ, КВ. М
«БАШНЯ НА НАВЕРЕЖНОЙ»	АРЕНДА	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИИ	КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ наб.	ДВА ЭТАЖА ВЕРХНЕЙ ЧАСТИ ЗДАНИЯ
БЦ «БАЛЧУГ ПЛАЗА»	АРЕНДА	«СИБНЕФТЬ»	САДОВНИЧЕСКАЯ наб., 1	30 000
GOLD TOWER	ПРОДАЖА	«СИБУР»	КРЖИЖАНОВСКОГО ул., 16	21 727
БЦ «КАЛУЖСКИЙ»	АРЕНДА	СИТИБАНК	КАЛУЖСКАЯ пл., 1	5000
ОФИСНОЕ ЗДАНИЕ	ПРОДАЖА	FFP RUSSIA REAL ESTATE	ЛЕСНАЯ ул., 3-9	7000

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ BLACKWOOD

ренностью можно говорить только о повышении арендных ставок на помещения класса С, которые многие крупные агентства обычно не берут в расчет, обслуживая более дорогостоящий сегмент рынка.

### Маловато будет

Общее предложение офисов класса А и В в конце 2004 года, по данным Jones Lang LaSalle, составило 3,33 млн кв. м, из которых 720,7 кв. м относятся к классу А. По сведениям компании Nobble Gibbons, в первом квартале текущего года на рынок недвижимости поступило около 200 тыс. кв. м офисных помещений международного стандарта, включая 70 тыс. кв. м офисов класса А.

Однако офисных помещений в Москве все равно не хватает: их значительно меньше, чем в других европейских столицах. По словам заместителя директора компании Jones Lang LaSalle Юлии Никуличевой, существует средний показатель соотношения офисных площадей на одного жителя крупного города, около 3,5 кв. м. В Москве сейчас на каждого жителя приходится только 0,4 кв. м офисной площади. Ограничено предложение площадей привело к тому, что в прошлом году здесь была зафиксирована самая низкая в Европе доля пустующих помещений класса А и В (6,1%). В первом квартале 2005 года тенденция к снижению уровня вакантных площадей сохранилась. По данным компании ABN Realty, доля свободных помещений для класса А

в этот период составила 3,2%, а для класса В — 6,5%.

Хотя вакантных площадей в столице совсем немного, Елена Лопатина считает, что такое положение вещей не будет вечным. И с точки зрения наполненности самыми уязвимыми являются офисы класса В+, расположенные в ЦАО. Стоимость аренды этих помещений зачастую сравнива с офисами класса А, расположенными за пределами Садового кольца. Подобное несоответствие цены и качества в сегменте офисов класса В приводит к тому, что компании арендуют более современные и элитные офисы класса А, находящиеся за пределами центра. Помимо высокой комфортности они сегодня выигрышны и с точки зрения транспортной доступности. Чаще всего выбор делается в пользу Западного административного округа. Фактор транспортной доступности наряду с фактором позиционирования и модернизированностью офисных помещений серьезно влияет на ценообразование.

### Так был ли мальчик

Специалисты компании Nobble Gibbons настаивают на цифре, которая отражает такой всплеск деловой активности на рынке офисной недвижимости, что можно предположить: точка насыщения московского рынка пока недостижима. По их сведениям, совокупный объем сделок в первом квартале 2005 года (более чем 220 тыс. кв. м) превысил объем четвертого квартала прошлого года на 60%. «Повышение активности компаний в теку-

щем периоде может быть связано с расширением бизнеса, с выбором более престижного офиса, но в целом отражает всплеск деловой активности», — считают маркетологи Nobble Gibbons.

Данные других исследовательских компаний эту вспышку активности, к сожалению, не подтверждают. По подсчетам Colliers International, в начале 2005 года 90 тыс. кв. м офисных помещений классов А и В были сданы в аренду, 45 тыс. кв. м — проданы. Такое расхождение во мнениях может быть связано с тем, что каждая компания при анализе рынка пользуется собственными данными. И в целом, по мнению большинства представителей крупных компаний, данные маркетинговых исследований рынка недвижимости России не являются полностью достоверными по причине закрытости информации.

Настоящий дефицит, как отмечает Юрий Усков, руководитель отделения «Тургевское-4» департамента

коммерческой недвижимости корпорации «Инком-недвижимость», наблюдается в категории помещений класса А до 100 кв. м. Такие площади иногда встречаются в классе В и С, и, к сожалению, почти отсутствуют в классе А. Но самый ажиотажный спрос — на любые помещения до 50 кв. м.

Отдельно можно говорить о сегменте продаж, который составляет здания для редевелопмента (промышленные и административные). Именно на него, по сведениям компании Paul's Yard Realty, приходится основной объем всех сделок. Цены продаж здесь — \$1,2–2,5 тыс. за квадратный метр. Опыт показывает, что недвижимость остается прибыльным и ликвидным активом, который в случае необходимости можно продать или же получать стабильно растущий доход — до 13–15% годовых.

### Незаметная массовка

Интересная ситуация складывается с классом С, который традиционно не исследуется крупными зарубежными консалтинговыми компаниями. По свидетельству специалистов корпорации «Инком-недвижимость», спрос на эти помещения по причине их экономичности всегда считался значительным. В основном это площади в бывших

ВМЕСТЕ С ВАМИ

МЫ СОЗДАЕМ БУДУЩЕЕ

РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

NOBLE GIBBONS

in association with CBRE

Tel.: 258 3990, Fax: 258 3980, [www.noblegibbons.ru](http://www.noblegibbons.ru)

НИИ и административных зданиях, а также в некоторых гостиницах. Плохое состояние этих помещений, устаревшая планировка, неудобное месторасположение обычно не устраивают арендаторов, но более дорогие офисы для них являются недоступными по экономическим причинам. Поэтому, считает Юрий Усков, существует насущная потребность в офисах эконом-класса С + или В-. Удобное месторасположение и презентабельный внешний вид при недорогом ремонте устроят большинство таких арендаторов, несмотря на незначительное повышение в цене.

По словам Сергея Лобкова, в Москве насчитываются около 6 млн кв. м офисов класса С. Цена аренды на них составляет около \$200 – 400 за квадратный метр в год (вместе с НДС и коммунальными платежа-

ми). В этом сегменте расценки будут расти, так как большая часть площадей класса С принадлежит городскому правительству, обещающему поднять ставки почти вдвое. К тому же после постановления правительства Москвы, запрещающего руководству гостиниц с 1 февраля 2005 года сдавать номера для размещения офисов коммерческих фирм и требующего вернуть все помещения в гостиничный фонд — за исключением полностью переоборудованных под торговую, медицинскую, сервисную и другие виды деятельности, доля этих дефицитных помещений срезно сократилась.

В инвестиционной компании «Визави» работу с подобными площадями считают очень выгодной. По мнению специалистов «Визави», в Москве имеются территории, занятые малоэффективными или экологически

опасными промышленными предприятиями. Инвестиции в реконструкцию и благоустройство таких промышленных площадок могут быстро окупиться. Эти здания интересны и тем, что при разумных вложениях можно оборудовать в них не только офисы, но и совмещать площади различного назначения, добавив торговые и складские помещения. После реконструкции такие офис-парки соответствуют уровню класса С. Здесь обычно легко решаются вопросы с охраной и парковкой, телефонией и интернетом. По расчетам «Визави», покупка подобного здания обойдется приблизительно в \$1,3 тыс. за метр, реконструкция — в \$200 – 300 за квадратный метр. При сдаче в аренду офисов по ставкам \$250 за квадратный метр такие вложения дают трехлетнюю окупаемость.

## Новые офисные ТТК

Эксперты отмечают стремление рынка офисных помещений к децентрализации. Оно подтверждается увеличением числа проектов, расположенных за пределами Садового кольца. По свидетельству компании Paul's Yard Realty, быстрыми темпами развиваются зоны на юге и востоке столицы, где происходит редевелопмент многочисленных промышленных помещений. Продолжается реконструкция промышленных зон, что ведет к появлению значительного количества офисных зданий класса В больших площадей (20 – 30 тыс. кв. м). В частности, Paul's Yard Realty выступает консультантом проекта «Москва-Сохо» (Дербеневская набережная, д. 7), при реализации которого на рынке появится офисный парк общей площадью 120 тыс. кв. м.

**classified**

### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ

#### РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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



## НЕДВИЖИМОСТЬ на КИПРЕ

Кипрская строительная компания  
“LORDOS PROPERTIES”

Квартиры, таунхаусы, коттеджи,  
дома, виллы, земельные участки  
в частную собственность по всему Кипру.

- Гибкая система оплаты
- Кредит до 10-ти лет
- Юридическая поддержка
- Управление недвижимостью
- Помощь в адаптации
- Вид на жительство
- Счет в Кипрском банке
- Ознакомительные туры

Имя **LORDOS**  
лучшая гарантия  
надежности  
и качества.

**Главный офис:**  
Кипр, Ларнака, 7648, Пирга  
тел: 8-10(357)22 465 327  
(357)99 513 111(по-русски)

**Представительство в России:**  
Москва, тел:(095) 504 91 25  
тел/факс:(095) 251 40 94  
[www.lordos.ru](http://www.lordos.ru)

**TEK SYSTEMS**  
Integrated Office Solutions

**Design does matter**

+7 95 980 5514 [www.teksystems.ru](http://www.teksystems.ru)

## Административное ОСЗ 6-этажное, 5000 кв.м 15 мин. пешком от ст. м. «Алтуфьево». Продажа этажами: этаж – 900 кв. м

КПП, охраняемая территория, большой паркинг  
3 лифта (пассажирский, грузовой)  
МГТС, оптико-волокно  
прямая продажа в собственность по \$1200 за кв. м, торг

**БИЗНЕС -  
Недвижимость**  
тел. (095) 786-2531/32, 517-3262  
[www.b-realty.ru](http://www.b-realty.ru)



**НЕКОТОРЫЕ ОФИСНЫЕ ОБЪЕКТЫ, ВВЕДЕНИЕ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2005 Г.**

КЛАСС	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М
A	«АКВАМАРИН»	ОЗЕРКОВСКАЯ НАБ., 28	12 500
A	«СОКОЛ-ЦЕНТР»	ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПР-Т, 74	6400
A	«КАПИТАЛ ПЛАЗА»	1-Й ЛЕСНОЙ ПЕР., 18	47 600
A	MERCEDES-BENZ PLAZA	ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПР-Т, 39	15 000
A	ОФИСНОЕ ЗДАНИЕ	НАСТАСЬИНСКИЙ ПЕР., 7	8200
B+	«СТАНИСЛАВСКИЙ-ЦЕНТР»*	КОММУНИСТИЧЕСКАЯ МАЛАЯ УЛ., 21	11 300
B+	БИЗНЕС-КОМПЛЕКС	ГАМСОНОВСКИЙ ПЕР., 5	11 000
B+	POLLARS	ДЕРБЕНЕВСКАЯ УЛ., 11	60 000
B	«ЯЗУАТАУЭР»	РАДИО УЛ., 24	24 000

\*СДАНА ПЕРВАЯ ОЧЕРЕДЬ; ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ BLACKWOOD

В 2006 году ожидается завершение строительства Краснопресненского проспекта, который свяжет центр Москвы с Новорижским шоссе. В связи с этим наблюдается повышенный интерес к проектам и готовым объектам на северо-западе столицы. Первой крупной сделкой здесь стала покупка в первом квартале 2005 года здания общей площадью 10 тыс. кв. м по адресу Карамышевская набережная, 68 компанией Zepter.

«Несомненно, центр города еще долго будет пользоваться популярностью. Но, тем не менее, взоры потенциальных арендаторов все больше обращены в сторону Третьего транспортного кольца (ТТК), запада, северо-запада и юго-запада Москвы. Ставки аренды в районе ТТК пока невысоки, а уровень предоставляемых услуг ничуть не ниже, чем в центре. По последним данным, новые бизнес-центры и бизнес-парки и дальше будут размещаться вдоль Третьего кольца и крупных трасс. Доля таких проектов в 2005 году достигнет 30% от общего объема предложений. Что касается бизнес-центров, расположенных вблизи МКАД, то их пока очень мало», — считает Сергей Лобкарев.

#### Инвестирий в это

По прогнозам компании Jones Lang LaSalle, в 2005 году объем инвестиций должен превысить показатели преды-

дущих лет. Одна из причин — присвоение нашей стране инвестиционного рейтинга агентством Standard & Poor's. До этого инвестиционный рейтинг России присвоили агентства Moody's (8 октября 2003 года) и Fitch (18 ноября 2004 года). Таким образом, российский инвестиционный климат получил позитивную оценку трех наиболее влиятельных западных рейтинговых агентств.

Антонина Лайрова считает, что приток зарубежных средств будет способствовать снижению кредитных ставок, увеличит количество вводимых площадей, а главное — качество проектов. Однако западные бизнесмены руководствуются при принятии решения не только рейтингами. Для них очень важна политическая ситуация в стране. К причинам, которые тормозят массовый приток зарубежных средств в отечественную коммерческую недвижимость, относятся и законы, касающиеся земельных отношений. Основной нерешенной проблемой здесь, полагает Антонина Лайрова, продолжает оставаться схема покупки земельного участка. Так как до сих пор не согласованы все условия проведения таких сделок, земля под многими офисными зданиями находится в аренде. Это означает, что вложения в офисную недвижимость остаются рискованными, особенно с точки зрения иностранных инвесторов, которые предъявляют

высокие требования к надежности инвестиций. Можно попытаться пересчитать сделки, связанные с покупкой недвижимости при участии иностранного капитала. Это приобретение в начале 2005 года фондом Fleming Family & Partners Russia Real Estate Ltd. здания, расположенного по адресу улица Лесная, д. 3 — 9. Сделка произошла по распространенной на Западе схеме sale-lease back, в результате которой бывший собственник, компания Coalco, после продажи здания остался в нем в качестве арендатора, получив дополнительные средства в оборот.

Аналитики Jones Lang LaSalle сообщают, что западные инвестиционные фонды готовы вложить в недвижимость Центральной и Восточной Европы 8 — 10 млрд евро. При этом ставки минимальной доходности инвестирования в московскую недвижимость, равные 12 — 14%, гораздо интереснее, чем 7,5 — 8%, предлагаемые инвесторам при вложении в недвижимость Праги, Будапешта и Варшавы. Тем не менее на российском рынке можно ожидать только тех инвесторов, которые готовы идти на риски ради ожидания высоких прибылей.

По мнению специалистов Colliers International, условия рефинансирования объек-

тов коммерческой недвижимости постепенно улучшаются, поэтому западные банки охотнее идут на риск ипотеки под залог недвижимости. Проектное же финансирование является скорее исключением. В качестве таких исключений можно назвать девелоперов компаний Enka, которые выступают инвесторами в большинстве своих проектов, и компанию Hines — девелопера и соинвестора проекта «Дукат».

В целом, говорят в компании Cushman & Wakefield & Stiles & Riabokobylko, инвестиционный рынок коммерческой недвижимости в Москве все еще находится на раннем этапе своего развития. Сегодня в столичную коммерческую недвижимость инвестирует только небольшое число компаний, самые известные среди них — Fleming Family & Partners, «Пермская финансово-промышленная группа», Eastern Property Holdings, «Тройка Диалог» и «Allianz Росно». Процесс становления инвестиционного рынка не будет быстрым по причине очень малого количества собственности, подходящей для приобретения инвесторами. И это дает очень привлекательные возможности девелоперам, которые будут строить и сдавать высококачественные здания в ближайшие годы. **Ф**

# deltarealty

АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ

105 88 18

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

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Бесплатная оценка помещений  
Подбор покупателей арендаторов  
Консультации специалистов

# дневник наблюдений цифры

## 3-е место

в мире по объемам отмывания денег занимает Россия. Такие данные обнародовала авторитетная британская еженощедельная газета The Observer. Всего, по информации газеты, объем отмываемых средств в мире составляет около \$2 трлн. The Observer выделяет четыре группы лиц и организаций, которые занимаются отмыванием денег: мировые корпорации, уличенные в мошенничестве, коррумпированные правительства и политики, организованная преступность и террористы. Со ссылкой на данные Международного валютного фонда The Observer утверждает, что главной мировой «прачечной» являются США, далее следует Италия, в которой отмыли \$150 млрд, а на третьем месте — Россия со \$147 млрд. Однако в банковском комитете Госдумы с такими оценками не согласны, ссылаясь на то, что подобных цифр нет в официальных документах.

## 17,4 млрд руб.

из личных денег предстоит выплатить в казну бывшим руководителям и совладельцам ЮКОСа Михаилу Ходорковскому и Платону Лебедеву.



с72

AFP/EASTNEWS

Из резолютивной части вынесенного им недавно приговора следует, что суд удовлетворил гражданские иски Федеральной налоговой службы и двух территориальных налоговых инспекций к Ходорковскому и Лебедеву. Согласно приговору деньги должны быть солидарно взысканы с бизнесменов в пользу госбюджета. Пока суд обнаружил лишь часть накоплений осужденных, которые и будут списаны с их личных счетов: 629 739 руб. и \$807 — со счетов Лебедева в банке «Менатеп Санкт-Петербург» (сейчас — национальный банк «Траст») и \$47 210 — со счетов Ходорковского в инвестиционном банке «Траст».

## \$11 млн

вложит японская компания Akai в продвижение своего бренда на российском рынке. Часть денег уже направлена на реализацию различных рекламных проектов, например на 3,5 млн показов рекламных роликов Akai. При этом компания не делает акцент на ТВ-рекламу. Более 45% средств планируется потратить на нестандартные формы популяризации марки. Определенная сумма пойдет на реализацию специально разработанной программы

по борьбе с «серой» продукцией. Пристальное внимание уделяет компания и контролю за качеством своей техники, выпускаемой на производственных мощностях ТПК «Сокол». Сейчас там наложен выпуск только телевизоров Akai, однако в настоящее время начинается производство DVD-плееров; также планируется частичная сборка домашних кинотеатров.

## 1-е место

по размеру оплаты труда среди европейских служащих занимают британцы. Согласно недавним исследованиям статистического агентства EC Eurostat, британцы зарабатывают в год 36 тыс. евро — в десять раз больше, чем, к примеру, жители стран Балтии. Зарплата граждан Великобритании выше, чем средняя в 25 странах — членах ЕС (около 27 тыс. евро). Второе и третье места заняли Люксембург и Германия (соответственно 35 010 и 34 620 евро). Французы получают 26 910 евро в год, а итальянцы — 24 740. Граждане Эстонии, Литвы и Латвии зарабатывают меньше всего. Во всех 25 странах — членах ЕС существует заметная разница между средним заработком мужчин и женщин, но наиболее существенный разрыв отмечен в Великобритании, Дании и на Кипре (около 30%). А самая маленькая разница в зарплатах мужчин и женщин (20%) зафиксирована в Словении, Венгрии, Польше, Литве, Бельгии, Швеции и Финляндии.

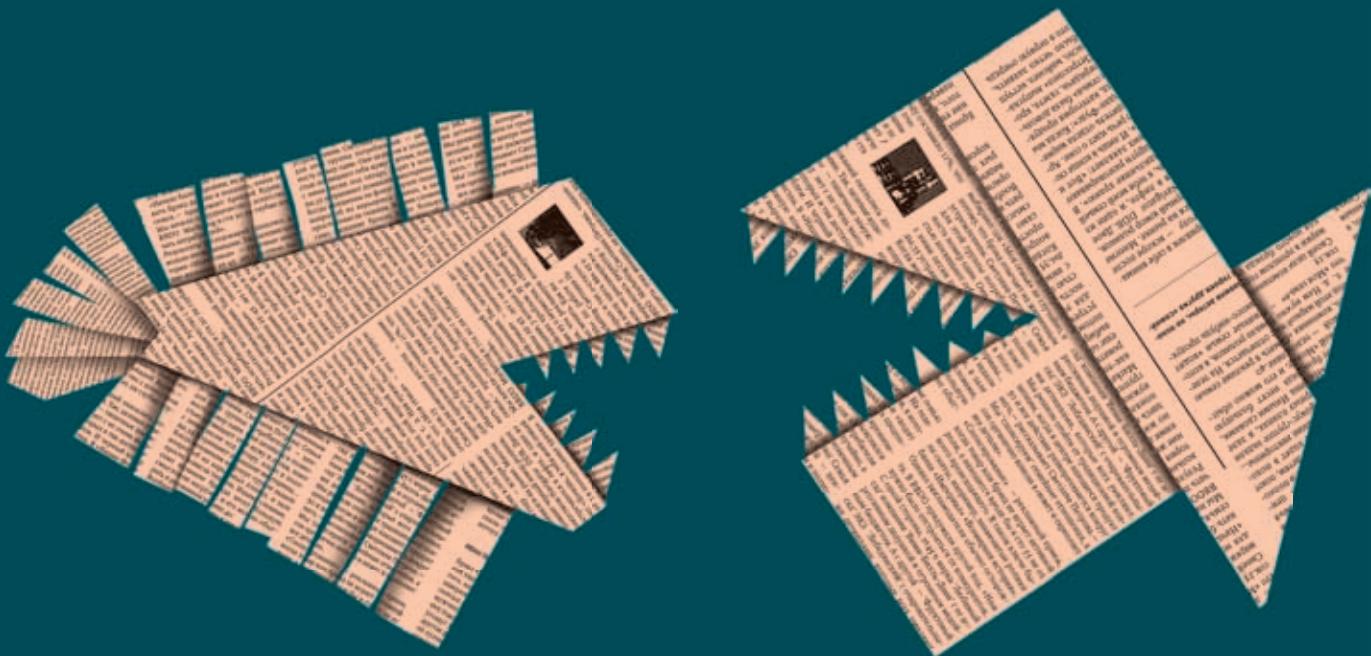
диненный регион появится в 2007 году. Скорее всего, его возглавит действующий красноярский губернатор Александр Хлопонин. Он будет руководить регионом пять лет. Кампания по объединению Красноярского края с Таймырским и Эвенкийским автономными округами была запущена властями больше года назад. Идею объединения одобрили на референдуме жители этих регионов. Более 7 млрд руб. будут стоить казне краевые инвестиционные проекты, указ о которых накануне референдума подписал Владимир Путин. Кроме того, в законе о слиянии федеральные власти планируют закрепить объем дотаций для нового региона с 2006 по 2008 годы на уровне не ниже установленного в 2005 году по Красноярскому краю, Таймыру и Эвенкии.

## \$1 млрд

может стоить 100-процентный пакет акций будапештского аэропорта Ferihegy International. По информации Financial Times, правительство Венгрии выставляет аэропорт на продажу. Официальная подача заявок начнется в ноябре 2005 года. На продажу будут выставлены 75% акций. Известно, что интерес к аэропорту уже проявили британская группа British Airport Authority и немецкая группа Fraport. Для того чтобы продать остальные 25% акций, в законодательство необходимо внести некоторые изменения. В прошлом году пассажиропоток аэропорта вырос на 29% — до 6,8 млн человек. Наблюдатели связывают этот рост с приходом в Венгрию после ее вступления в ЕС в мае прошлого года европейских авиакомпаний-дискаунтеров, таких, как британская EasyJet, ирландская Ryanair, словацкая SkyEurope и немецкая Germanwings. **СФ**

## 20 млрд руб.

— во столько, по подсчетам чиновников, обойдется федеральному бюджету объединение Красноярского края, Эвенкии и Таймыра. Объе-



**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»

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

**8.0**



ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[www.v8.1c.ru](http://www.v8.1c.ru)