

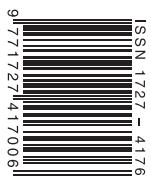
# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 38 (77) 11 ОКТЯБРЯ — 17 ОКТЯБРЯ 2004

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

## Рынок провокаций

- Почему в России процветают инсайдеры c14
- Платная консультация по поиску инвесторов c71
- Работа над ошибками на «Мульт.ру» c34
- Звезды, бунтари и другие оригинальные сотрудники c52



Заседание совета директоров.

Международный экономический форум.

Выставка в Женеве.

Товар сертифицирован

Или футбол с сыном около дома.

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** АвтоСпецЦентр Ауди на Таганке (095) 755-8181; Ауди Центр Москва (095) 797-9090; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 103-0106; Русь-Авто (812) 326-0808. **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49-1111. **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67-4535. **Магнитогорск:** Автоперсональ\* (3519) 23-2616. **Нижний Новгород:** Автолига-Центр (8312) 78-2178. **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42-9677. **Челябинск:** ТТМ (3512) 69-6350.

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO (095) 943-4592



Игра по своим правилам



## Новый Audi A6 Автомобиль нашего круга

Что заставляет сердце биться сильнее? Яркие и запоминающиеся презентации? Рост акций компании? Или момент, когда сын вводит мяч в игру? Вы знаете ответ.

Что делает Audi A6 уникальным автомобилем? Новая гамма сверхмощных двигателей? Стремительный силуэт и комфорт просторного салона? Интеллект мультимедийного интерфейса MMI? Постоянный полный привод quattro®? Или шанс выйти за пределы возможного? Вы узнаете это.

Новый Audi A6. Персональный тест-драйв в салонах официальных дилеров Audi.

Превосходство высоких технологий [www.audi.ru](http://www.audi.ru)

Ауди Центр Рублевка (095) 775-7772; Ауди Центр Север (095) 785-2727; Ауди Центр Юг (095) 730-6777; VIP Центр на Садовом (095) 730-3434. **Воронеж:** Ринг Сервис\* (0732) 39-3232. **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 245-1819. **Казань:** Премиум Авто (8432) 61-6616. **Новосибирск:** Престиж-Авто (3832) 27-2294. **Ростов-на Дону:** Ауди Центр Ростов (8632) 99-0000. **Самара:** Арго-Моторс\* (8462) 17-4222.

**Audi**  
ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ MAGAZIN

\*Сервисные центры



ЭПОХА

**РБК-ТВ**

ГОД ВТОРОЙ

**Информация о подключении:**

Москва — (095) 363 0303, Санкт-Петербург — (812) 371 8146

«Конечно, каждый бренд должен иметь маркетинговый план, чтобы продвигать товар и знакомить покупателя с чем-то новым. Но если товар не соответствует определенному уровню качества, то маркетинговый план не поможет. Товар проживет полгода, не более того. Пустые обещания долго не задерживаются на рынке. Тому есть много примеров»



## Секрет фирмы

11 октября – 17 октября №38 (77)

тема номера **14**

«Иногда спустя несколько минут после неожиданного изменения котировок появляется новость, способная повлиять на курс акций компании. И все становится понятно»

частная практика **34**

«В компаниях, купивших права на Масяню, не заботились о соответствии персонажа его концепции. Нам придется долго изгонять из массового сознания образ Масяни с Муз-ТВ»

лаборатория **52**

«Сейчас они сидят в кабинетах, смотрят в окно, получают вполне приличную зарплату. И ни за что не отвечают. Эти люди помогают нам принимать очень важные решения»

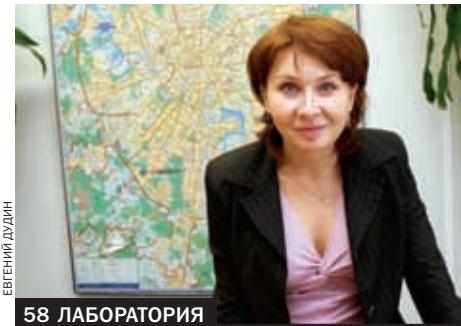
финансовый консультант **66**

«Получилась анекдотичная ситуация, но если бы предприятие действительно потратило несколько сотен миллионов долларов на кокосовое масло, оно стало бы убыточным»



## 42 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Одним из генеральных атрибутов качества водки, как выходило по исследованиям, была мягкость. Я очень удивился, когда узнал, что „Мягков“ до сих пор никем не занят»



## 58 ЛАБОРАТОРИЯ

«В компаниях, работающих в сфере недвижимости, атмосфера более дружественная и демократичная, чем у гигантов и старожилов финансового сектора с лестничной иерархией»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 08** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 32** ЛЮДИ
- 46** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

### ИНСАЙДЕРЫ 14 Выход на личности

Инсайдерская информация способна сильно навредить компании и ввергнуть в панику целый рынок. Но с инсайдом можно бороться

### 22 Укрощение инсайдеров

Как противодействует инсайду РАО «ЕЭС России»

## РАЗГОВОР НОМЕРА

### ЛИДЕРЫ 24 «Мы со многими могли бы поделиться опытом»

Генеральный директор компании Temtrade Distribution Otto Йохемс утверждает, что разница между бритвенными станками с тремя и четырьмя лезвиями — не в количестве лезвий

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	18.10.04
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	25.10.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	25.10.04
«КОРПОРАТИВНАЯ ВЕЧЕРИНКА»	01.11.04

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 38 (77) 11 ОКТЯБРЯ — 17 ОКТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

### Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВНА БОРИСОВА  
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА  
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТ  
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН  
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНК  
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МИХАЕЛ  
КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, МАРИЯ ПЛИС  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,  
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ  
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
ТАТЬЯНА ТАЧКУ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА,  
ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА  
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,  
АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН  
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ  
ФОТОГРАФЫ ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР  
КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА  
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ  
ОБЛОЖКА ЛЕОНИД ФИРСОВ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,  
PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»

### Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА  
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБРОВА (руководитель),  
ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИК, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖИНА ГУСАНОВА,  
МАЯ ИВАНИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,  
ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА,  
АЛЕКСЕЙ ТОЦЕВ, АЛЛА ШУТОВА  
СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА  
СЛУЖБА РА И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),  
ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА  
ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ  
ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)  
ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,  
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,  
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ  
МАРКЕТОЛОГИ-АНАЛИТИКИ МАРИЯ АРЕСТОВА,  
АЛЕКСАНДРА САВИНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ  
ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),  
E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ  
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ  
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА,  
СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.  
ЦЕНА СВОБОДНАЯ

### Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ  
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 23, СТР. 1  
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламодатели  
и 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 РОССИИ  
ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.  
ПОДПИСНЫЙ ИНДЕКС: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
И МОСКОВСКОЙ ПОЧТЫ; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует:  
Легальное программное обеспечение, лицензионную правовую  
справочную систему, лицензионное финансово-программное  
обеспечение, лицензионные шрифты

**Microsoft**® **Конфидант** **1С** **Paratype**

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,  
СВИДЕТЕЛЬСТВОМ, ЗАЩИЩЕНЫМ ЗАКОНОМ РОССИИ № 3520-1 от 23.09.92.  
© ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ  
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

NOKIA  
6260

твори

живи

играй

## Готов к любому повороту

Гибкий, функциональный, гениальный. Nokia 6260 раскладывается, складывается и поворачивается, автоматически переключаясь в один из трех режимов. Удобно как никогда.

Раскройте телефон – и он включится в **рабочем режиме**, позволяя Вам просматривать прикрепленные файлы Power Point и Word, проверять почту и разговаривать в режиме конференц-связи.

Сложите телефон дисплеем наружу и он заработает в **режиме просмотра**, открывая доступ к меню, приложениям и мобильному Интернету.

Раскройте телефон, поверните дисплей для активации **режима съемки** – Вы сможете фотографировать, снимать видео и отсыпать мультимедийные сообщения на совместимые устройства.

Новый телефон Nokia 6260 всегда готов к любому повороту.



Copyright © Nokia, 2004. Все права защищены. Nokia Connecting People являются товарными знаками Nokia Corporation. Товар сертифицирован.

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

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

NOKIA  
CONNECTING PEOPLE



## Запоздалая реформа

Последние хаотические взлеты и падения акций на российских биржах, похоже, все-таки заставили правительство задуматься о глобальной реформе финансового рынка.

Как заявила директор департамента финансовых рынков Минэкономразвития Анна Попова, министерство согласовало план реформы с ЦБ, Минфином и Федеральной службой по финансовым рынкам (ФСФР). Согласно этому плану, к 2006 году чиновники должны внести в Госдуму около тридцати законопроектов. В результате их принятия надзор за разными секторами рынка будет передан единому регулятору, а требования нормативных актов ФКЦБ перенесены в законы и постановления правительства. Кроме того, наконец-то будут определены правила работы с производными инструментами, биржевыми коммерческими облигациями и российскими депозитарными расписками, а также унифицированы стандарты отчетности.

Однако этим объявлением о многочисленных законотворческих инициативах чиновники фактически признались в чрезвычайно низкой эффективности нынешней системы российского финансового рынка. Об этом свидетельствует и тот факт, что резкий рост котировок, продемонстрированный в последние дни акциями «Мосэнерго», фактически дестабилизировал работу бирж. Так, ММВБ приходилось несколько раз в течение одной недели останавливать торги акциями «Мосэнерго». А 5 сентября эти акции взлетели на рекордные 70%, что стало уникальным случаем для российских ликвидных бумаг. Причем весь этот ажиотаж, по мнению аналитиков, был вызван всего лишь информацией о скупке данных акций «Газпромом» (кстати, опровергаемую последним). Как признает ФСФР, такой бурный рост чреват кризисом на фондовом рынке, поскольку многие его игроки могут недооценить свои риски и в итоге обанкротиться. Так что для реформы финансовой отрасли, похоже, настало самое время. Пока еще вообще есть что реформировать.

Оценка экспертов +1,82

## FATF по-евразийски

Очередная инициатива главы Федеральной службы по финансовому мониторингу Виктора Зубкова не только расширит возможности его ведомства, но и грозит российскому бизнесу ужесточением «охоты на ведьм» под эгидой всеобщей борьбы с преступными доходами.

Шесть государств — Россия, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Таджикистан и Китай — приняли решение учредить в структуре FATF специальную Евразийскую группу по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма. Председателем группы избран инициатор ее создания, руководитель Федеральной службы по финансовому мониторингу Виктор Зубков. В состав наблюдателей новой организации вошли Великобритания, Грузия, Италия, США, Узбекистан, Украина, а также FATF, Всемирный банк, МВФ, Организация Договора коллективной безопасности, ЕврАзЭс, Интерпол и управление ООН по наркотикам и преступности.

Своими главными задачами группа обозначила предложение консультаций государствам-членам, у которых пока нет своего «антиотмывочного» законодательства,

оказание помощи в подготовке кадров для финансовой разведки, а также проведение различных совместных акций. Известно, что финансировать работу Евразийской группы будет в том числе и российский бюджет, откуда, по словам министра финансов Алексея Кудрина, на эти цели уже выделено \$1 млн и столько же будет перечислено в 2005 году.

Как отмечают эксперты, эта инициатива, прежде всего, направлена на улучшение международного реноме России. Как добавляет партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, создание такой организации должно способствовать облегчению доступа к необходимой для финансовой разведки информации из других стран, в результате чего возможности ФСФМ существенно расширятся. По прогнозам Тутыхина, одновременно с этим будет происходить ужесточение российского «антиотмывочного» законодательства. Действительно, как недавно заявил Кудрин, было бы полезно прописать в законе больше оснований

Глава ФСФМ Виктор Зубков теперь покажет всей Евразии, как правильно бороться с отмыванием денег



PHOTOPRESS

# дневник наблюдений



МИНФИН НАМЕРЕН ОСУЩЕСТВИТЬ ГЛОБАЛЬНУЮ РЕФОРМУ ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ | РОССИЯ, КИТАЙ И НЕСКОЛЬКО СТРАН СНГ СОЗДАЛИ «ЕВРАЗИЙСКУЮ» ГРУППУ  
FATF | ФАС ПОДОЗРЕВАЕТ КРУПНЕЙШИЕ МЯСОКОМБИНАТЫ В ЦЕНОВОМ СГОВОРЕ | РОССИЯ И КАЗАХСТАН ПРЕДЛАГАЮТ СОЗДАТЬ БАНК РАЗВИТИЯ СНГ | СРЕДСТВА  
СТАБФОНДА РАЗРЕШЕНО ВКЛАДЫВАТЬ В ЗАПАДНЫЕ ДОЛГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

для блокирования «сомнительных» банковских счетов. В настоящее время операция может быть заблокирована на два дня, если один из ее участников входит в «черный список» FATF, и на более долгий срок по решению ФСФМ. Тем не менее, очевидно, что подобные ужесточения в итоге могут привести к установлению государством тотального надзора за бизнесом.

Оценка экспертов +1,27

## ФАС потянуло на мясо

Федеральной антимонопольной службе пришлось не по вкусу резкое повышение московскими мясокомбинатами цен на свою продукцию. Расследование этого эпизода может стать удачным поводом для принятия гораздо более жестких антикартельных законодательных поправок.

На днях пять крупных московских мясокомбинатов — «Черкизовский», «Микоян», «Кампомос», «Царицынский» и «Останкинский» — на совещании с представителями торговых сетей договорились о повышении цен на свою продукцию на 5–10%. Свое решение производители объясняют непрекращающимся ростом цен на мясо, доля которого в себестоимости продукции доходит до 70%. Так, в этом году оптовая стоимость мяса в основных странах-производителях повысилась в среднем на 50–100%. По словам Дмитрия Зубкова, руководителя отдела по связям с общественностью «Черкизовского», в последние годы цены на сырье растут лавинообразно, и без повышения стоимости продукции производители будут работать с убытками. Однако эти доводы не смущили ФАС, инициировавшую в адрес мясокомбинатов антимонопольное расследование. Как заявила СФ представитель ФАС Надежда Антонова, претензии у ее ведомства вызвал факт увеличения мясокомбинатами цен на свою

продукцию фактически одновременно и до одного уровня — на 10%, что позволяет говорить о признаках картельного сговора. Впрочем в ФАС заранее признают: по имеющейся у них информации мясопроизводители встретились в неформальной обстановке и никаких протоколов встречи не вели. Поэтому доказать факт сговора будет довольно сложно, и сама проверка займет длительное время. Не исключено также, что посредством этого расследования ФАС преследует свои интересы — лоббирование принятия разрабатываемых в настоящее время поправок в Кодекс об административных правонарушениях. Известно также об ужесточении наказания в отношении монополистов согласно этому законопроекту. Так, штраф за согласованное повышение цен и нарушение конкуренции составит 4% оборота компании за предыдущий год, а за злоупотребление монопольным положением — 2%. Так что последнее «мясное» разбирательство может стать для ФАС удачным поводом значительно расширить свои полномочия.

Оценка экспертов -0,73

## Копилка для СНГ

Чиновники намерены создать очередной межгосударственный банк для содействия экономическому развитию постсоветского пространства. Правда, пока проектом заинтересовались только Россия и Казахстан.

Министр финансов Алексей Кудрин заявил, что Россия и Казахстан предлагают создать на базе Межгосударственного банка Союза независимых государств (МБ СНГ) Банк развития СНГ с капиталом в 1 млрд евро. Ключевыми акционерами станут Россия и Казахстан, которые и произведут основные взносы в капитал. Другие страны СНГ также смогут участвовать в

этом проекте, но как более мелкие акционеры. По словам министра, МБ СНГ создавался в свое время для проведения расчетов и кредитования торговли между странами Содружества, а новая структура будет заниматься вопросами «развития всего региона».

Известно, что глава Всемирного банка Джеймс Булфенсон, с которым Кудрин обсуждал идею создания банка, уже поддержал эту инициативу. Однако опрошенные СФ эксперты настроены более скептически. Первый зампред совета директоров Альфа-банка Олег Сысюев вообще не верит в глобальные инициативы в рамках СНГ, и тем более в такой области, как экономика и финансы. По его словам, уровень доверия внутри СНГ, постоянно демонстрирующейся на политическом уровне, очень низкий. А создание такой структуры, как банк, требует огромного доверия. Разделяет скепсис Сысюева и главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков, по мнению которого мероприятие Минфина заранее кажется несколько искусственным. Другие банки, также созданные по решению госчиновников, пока не показывали действительно хороших результатов.

Обычное же развитие банковской системы и ее интеграция путем проникновения частного капитала из одной страны в другую выглядит более естественным и эффективным. Любопытна тот факт, что Алексей Кудрин, по сути, воспользовался идеей своего бывшего шефа — Михаила Касьянова, еще в начале лета предложившего создать межгосударственный инвестиционный банк, который финансировал бы инфраструктурные проекты на территории России, СНГ и ЕС. По его сценарию уставный капитал этой структуры должен был соста-

## официальное лицо



Алексей КУДРИН,  
министр финансов РФ

заявил на встрече с иностранными инвесторами в Вашингтоне о вероятности отмены российским Центробанком всех валютных ограничений ранее предусмотренного срока. Министр напомнил, что в июне в России вступил в силу новый закон о валютном регулировании, в соответствии с которым была «отменена большая часть ограничений на движение капитала». «С 2007 года мы отменим все оставшиеся ограничения. Возможно, ЦБ это сделает раньше», — заявил он. Господин Кудрин забыл упомянуть, что основные послабления закон представил гражданам, а для компаний ситуация далеко не столь радужная. Осталась в силе практически все основные ограничения по распоряжению валютной выручкой. Так, с июля 2003 года норматив обязательной продажи валютной выручки для экспортёров составлял 25%. По новому закону максимальная ставка этого норматива составляет 30%, хотя ЦБ вправе понизить планку. Не исчезло и требование о репатриации 100% экспортной выручки. Закон также запрещает выдачу индивидуальных разрешений на проведение валютных операций. Перед лицом западных инвесторов упоминание об этих «пикантных» подробностях выглядело бы как излишняя откровенность.

## Единение

вить 5–6 млрд евро, что позволило бы ей финансировать проекты строительства нефте- и газопроводов, автомобильных и железных дорог стоимостью до 30–40 млрд евро. Однако Кудрин, которому было поручено рассмотреть эту идею в деталях, фактически отверг ее, посчитав, что в результате у стран СНГ появятся дополнительные возможности для налаживания прямых связей с ЕС, и позиции России на постсоветском пространстве могут ослабеть. Такое мнение, как видно, не помешало министру несколько модифицировать идею Касьянова и предложить собственный вариант банковской интеграции в рамках СНГ.

Оценка экспертов +1,18

## Стабфонд перестанет быть мертвым грузом

Российское правительство решило если не заработать, то хотя бы избежать обесценивания средств, накопленных в стабилизационном фонде. Хотя распечатывать его ради крупных инвестиционных проектов чиновники по-прежнему не желают.

**Инвестиции**  
Министры наконец определились с правилами управления средствами стабфонда. По прогнозам, в начале 2005 года в нем накопится уже 574 млрд руб. При этом, по данным Счетной палаты, за первые семь месяцев текущего года потери фонда из-за инфляции уже составили 9 млрд руб. Чтобы избежать дальнейшего обесценивания, правительство разрешило смотрителям фонда — Минфину и ЦБ — вкладывать его средства не только в рублевые счета, но и в доллары США, евро, фунты стерлингов, а также долговые обязательства 14 стран, среди которых

Теперь в стабфонд потекут не только рубли, но и доллары, евро и фунты стерлингов

Россия, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Таджикистан и Китай приняли решение учредить в структуре FATF специальную Евразийскую группу по противодействию легализации преступных доходов.

## Эта инициатива, прежде всего, направлена на улучшение международного реноме России.

Создание такой организации должно способствовать ужесточению российского «антиотмывочного» законодательства.



REUTERS

Франция, Германия, Италия, Испания, Великобритания и США. Впрочем, Минфин пока не объясняет, как именно будет производиться конвертация стабфонда, а на разработку ее деталей отведено еще два месяца.

Аналитики позитивно оценивают решение чиновников, даже несмотря на то, что иностранные госбумаги в силу своей высокой надежности имеют крайне низкую, в 1–2%, ставку доходности. По словам начальника аналитического отдела ИК «Велес Капитал» Михаила Зака, западные финансовые инструменты более стабильны и надежны, и было бы просто неграмотно вкладывать деньги из подобного фонда в рисковые бумаги. Кроме того, государство может еще и заработать на больших деньгах, лежащих пока мертвым грузом. К тому же, добавляет Зак, так или иначе существует риск потерять те деньги, которые могут понадобиться государству при возникновении неких критических ситуаций в экономике. Ведь вложив деньги стабфонда в госбумаги зарубежных стран, их нельзя будет быстро получить обратно. Более того, в случае быстрой продажи бумаг цена на них может резко упасть. С Заком не соглашается начальник аналитического управления банка «Зенит» Сергей Суверов. Он утверждает, что западные финансовые инструменты обладают высокой ликвидностью, и поэтому с точки зрения грамотного управления активов идея диверсифицировать средства стабфонда выглядит вполне разумно. Однако, по его мнению, было бы правильнее направить хотя бы часть средств фонда на различные общенациональные проекты, а не использовать консервативные способы инвестирования и поддерживать экономику других стран.

Оценка экспертов +1,55



Opel. Движение к лучшему.



товар сертифицирован

**Поверь глазам своим.  
Это новый Opel Astra.**

горячая линия Opel (095) 785-4646



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

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



Андрей МЛАДЕНЦЕВ,  
генеральный директор  
«Нижфарм»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Россия потеряла часть прибавочной стоимости»

— Заявление Алексея Кудрина о том, что ЦБ готов отменить все валютные ограничения ранее предусмотренного срока, порадовало. Средства надо удерживать не запретительными мерами, а мотивационными. Например, способствовать созданию здорового инвестиционного климата.

Также положительно я оцениваю предложение Счетной палаты вернуть экспортные пошлины на российский алюминий. Необходимо делать все, чтобы из России экспорттировалось не сырье, а готовый продукт или, в крайнем случае, полупродукт. Наша компания столкнулась со следующей ситуацией: мы покупали полупродукт (рondoli) для производства тюбиков. Российский производитель rondolей недавно закрыл производство, объясняя это тем, что ему невыгодно производить этот продукт. Теперь мы покупаем rondoli, произведенные из российского алюминия за рубежом. Причем цена такая же. Россия в данном случае потеряла часть прибавочной стоимости.

По поводу намерения России и Казахстана создать на базе Межгосударственного банка Союза независимых государств Банк развития СНГ могу сказать, что любое действие, направленное на кооперацию стран и размытие барьеров, должно расцениваться как положительное. Бизнес интернационален, и межгосударственная поддержка ему просто необходима.

А вот подозрение Федеральной антимонопольной службы о картельном сговоре крупнейших московских мясокомбинатов оценить сложно. Я считаю, что залог успешного будущего — развитие среднего предпринимательства. От активности госорганов, в особенности ФАС, зависит благосостояние населения, а не отдельных монополистов. Если разбираться по существу, единовременное повышение цен могло быть вызвано реакцией на повышение цен на энергоносители и наступлением сезона спроса.

Возможное появление к 2006 году единого регулятора, которому будет передан контроль за разными секторами рынка и биржами, можно считать весьма разумной мейной. Если один рынок регулируется двумя госсубъектами одного уровня полномочий, то, как правило, причин для неразберихи и различных административных барьеров больше. На фармрынке также идет процесс централизации функции государственного регулирования. Уверен, что теперь порядок будет больше.

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>	
КАК ЗАЯВИЛ ГЛАВА МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ АЛЕКСЕЙ КУДРИН, ЦЕНТРОБАНК РОССИИ МОЖЕТ ЕЩЕ ДО 2007 ГОДА, ТО ЕСТЬ РАНЕЕ ПРЕДУСМОТРЕННОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ КРАЙНЕГО СРОКА, ОТМЕНИТЬ ВСЕ ВАЛЮТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ	+2,18
СЧЕТНАЯ ПАЛАТА ПРЕДЛАГАЕТ ВЕРНУТЬ ЭКСПОРТНЫЕ ПОШЛИНЫ НА РОССИЙСКИЙ АЛЮМИНИЙ. ПО ЗАЯВЛЕНИЯМ ЕЕ АУДИТОРОВ, ПРОИЗВОДИТЬ МЕТАЛЛ ПО ТОЛЛИНГУ СЛИШКОМ ВЫГОДНО: ЕГО СТОИМОСТЬ БОЛЕЕ ЧЕМ В 1,5 РАЗА НИЖЕ, ЧЕМ НА БИРЖЕ	+1,81
КАК ЗАЯВИЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ВНЕШЭКОНОМБАНКА ВЛАДИМИР ДМИТРИЕВ, РОССИЯ МОЖЕТ ЗАВЕРШИТЬ ПРОЦЕСС УРЕГУЛИРОВАНИЯ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ БЫВШЕГО СССР К 2006 ГОДУ. А В БЛИЖАЙШИЕ МЕСЯЦЫ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ОБ ОБМЕНЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ БЫВШЕГО СССР НА РОССИЙСКИЕ ЕВРООБЛИГАЦИИ	+1,45
РОССИЯ И КАЗАХСТАН ПРЕДЛАГАЮТ СОЗДАТЬ НА БАЗЕ МЕЖГОСУДАРСТВЕННОГО БАНКА СОЮЗА НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ БАНК РАЗВИТИЯ СНГ С КАПИТАЛОМ В 1 МЛРД ЕВРО	+1,18
<b>ДЕЛА</b>	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ СОГЛАСОВАЛО С ЦБ, МИНИСТЕРИСТВОМ ФСФР ПЛАН РЕФОРМЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА, СОГЛАСНО КОТОРОМУ К 2006 ГОДУ ЧИНОВНИКИ ДОЛЖНЫ ВНЕСТИ В ГОСДУМУ ОКОЛО 30 ЗАКОНОПРОЕКТОВ. НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО К 2006 ГОДУ КОНТРОЛЬ ЗА РАЗНЫМИ СЕКТОРАМИ РЫНКА И БИРЖАМИ БУДЕТ ПЕРЕДАН ЕДИНОМУ РЕГУЛЯТОРУ	+1,81
ПРЕМЬЕР-МИНИСТР МИХАИЛ ФРАДКОВ ПОДПИСАЛ ПОСТАНОВЛЕНИЕ О ПОРЯДКЕ УПРАВЛЕНИЯ СРЕДСТВАМИ СТАБИЛИЗАЦИОННОГО ФОНДА. ЭТОТ ДОКУМЕНТ РАЗРЕШАЕТ ХРАНИТЬ ДЕНЬГИ СТАБФОНДА В ДОЛЛАРАХ США, ЕВРО, ФУНТАХ СТЕРЛИНГОВ И РАЗМЕЩАТЬ В ЦЕННЫХ БУМАГАХ ПРАВИТЕЛЬСТВ ЧЕТЫРНАДЦАТИ СТРАН	+1,55
ПО ИНИЦИАТИВЕ РОССИИ БУДЕТ СОЗДАНА ОТДЕЛЬНАЯ «ЕВРАЗИЙСКАЯ» ГРУППА FATF, КОТОРАЯ БУДЕТ БОРТЬСЯ С ОТМЫВАНИЕМ ДЕНЕГ И ФИНАНСИРОВАНИЕМ ТЕРРОРИЗМА	+1,27
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ПОДЗОРЕВАЕТ КРУПНЕЙШИЕ МОСКОВСКИЕ МЯСОКОМБИНАТЫ В КАРТЕЛЬНОМ СГОВОРЕ В СВЯЗИ С ЕДИНОВРЕМЕННЫМ ПОВЫШЕНИЕМ ЦЕН НА ИХ ПРОДУКЦИЮ	-0,73

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КАСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ИР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЬЯЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ИФД «КАПИТАЛЬ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН



**СПОКОЙСТВИЕ И УВЕРЕННОСТЬ**

8(800)200-0-900 (звонок бесплатный)

# тема номера инсайдеры

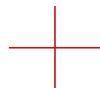


С его помощью одни зарабатывают миллионы, а другие теряют миллиарды. Есть мнение, что едва ли не каждая вторая сделка на российских фондовых биржах проводится с применением этого инструмента. Но ни разу за всю историю существования рынка ценных бумаг в постсоветской России не удалось уличить тех, кто пользуется инсайдом. А тем более наказать. Вместе с тем во всех развитых странах инсайд давно уже признали вне закона, а людей, его применяющих,— преступниками, которых следует наказывать не менее строго, чем грабителей или мошенников.

«Проблема инсайда (именно об этом инструменте игры на бирже идет речь.— СФ) существует в России, как и в любом другом государстве. Просто там, где за это наказывают, людям приходится старательно выдумывать все более изощренные способы ухода от обвинений в инсайде. В России же инсайд считается нормальным инструментом. Во всяком случае, пока,— делится наблюдениями председатель совета директоров Rambler Media Group **Олег Радзинский**.

Подобное достаточно спокойное отношение к проблеме инсайда в беседе с СФ высказывали многие представители российских компаний, планирующих публичное размещение своих акций. Вместе с тем участившиеся примеры «пляски котировок» заставляют экспертов все чаще высказывать подозрения, что «без инсайда не обошлось».

В конце августа нынешнего года депутат Госдумы **Юрий Савельев** отправил запрос в ФСБ, МВД и Генпрокуратуру



с требованием проверить на законность созданную «Объединенной финансовой группой» (ОФГ) схему, позволяющую иностранцам владеть крупным пакетом акций «Газпрома». Реакция рынка на эту новость была бурной (см. график на стр. 18) торговые площадки зафиксировали рекордный объем торгов по ценным бумагам «Газпрома» — за один день было продано более 95 млн акций. Их котировки понизились на 12,2%, капитализация компании упала почти на \$6 млрд, а клиенты самой ОФГ, по информации группы, потеряли на падении курса бумаг \$218 млн. Обвинения ОФГ в незаконности действий за это время до сих пор не подтверждились. А стоимость акций компании с лихвой восполнила падение, уйдя в рост. На разнице котировок знающие люди могли заработать миллионы.

В последнее время аналитики начинают вспоминать об инсайде, комментируя события, происходящие на фондовом рынке вокруг акций «Мосэнерго». Их бурный рост (с конца сентября и на момент сдачи номера в печать — 175%), по мнению экспертов, никакими внешними причинами не поддерживается. Остается только предполагать наличие инсайда, используя который игроки скупают акции компании.

Поскольку инсайд способен увеличить спрос на бумаги компании и повысить ее капитализацию, у него могут быть сторонники. Но серьезные инвесторы не станут доверять компании, в отношении которой то и дело всплывают «дела об инсайде». Поэтому разработка методов борьбы с биржевыми флибустьерами — необходимая для компаний мера.



## Выход на личности

Многие российские компании сейчас готовятся к IPO. Выход на фондовый рынок всегда сопряжен с рисками, и один из них — риск инсайда, приносящего нечистоплотным игрокам миллионы. За использование инсайдерской информации у нас не наказывают, и компании борются с этим злом самостоятельно.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК, Мария ПЛИС Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК

c15

**КОТИРОВКИ ЕВРООБЛИГАЦИЙ  
И ПОВЫШЕНИЕ АГЕНТСТВОМ  
MOODY'S КРЕДИТНОГО  
РЕЙТИНГА РОССИИ**

% от ном.



08.10.2003 в 14:30 стало известно, что Moody's присвоило России инвестиционный рейтинг. Однако за полтора часа до этого брокеры отметили существенный спрос на наиболее ликвидные российские еврооблигации (со сроком погашения в 2030 году), котировки которых, снижавшиеся в первой половине дня, стали расти. В результате к моменту появления информации о повышении рейтинга рост котировок превысил уже 1%. К концу дня, когда еврооблигации стали скупать и другие участники, рост составил 4%.

**ИНДЕКС РТС И ПОВЫШЕНИЕ  
АГЕНТСТВОМ STANDARD & POOR'S  
РЕЙТИНГА РОССИИ**

отметка



27.01.2004 в 17:10 на лентах информагентств появилась первая информация о повышении долгосрочных кредитных рейтингов России агентством Standard & Poor's. 40 минутами ранее падение снижавшегося на протяжении нескольких дней индекса РТС внезапно прекратилось, а после объявления индекс даже на короткое время вырос. По мнению экспертов, за 40 минут до официального объявления о повышении рейтинга кто-то узнал об этом и стал лихорадочно скучать акции, чтобы потом продать их по более высокой цене.

«Использование инсайдерской информации подрывает сами основы фондового рынка», — считает генеральный директор РБК **Юрий Ровенский**. «Негативный эффект инсайдерской информации заключается еще и в том, что она отпугивает потенциальных участников рынка. А фактор доверия имеет огромное значение в условиях развивающегося рынка. Без доверия он не получит новых инвесторов», — отмечал в интервью нашему журналу экс-президент РТС **Владислав Стрельцов** (см. СФ №12/2004), ныне — заместитель руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР).

На российском фондовом рынке инсайд процветает, и компании, чьи ценные бумаги котируются на наших биржах, уже успели ощутить это на себе. Три года назад эксперты ФКЦБ подсчитали: половина оборота российского фондового рынка формируется за счет сделок с использованием инсайда. С тех пор исследований подобного рода никто не проводил, но аналитики утверждают, что ситуация практически не изменилась.

Между тем список жертв инсайда в ближайшее время может пополниться. «Существует около 50 российских компаний, которые могли бы вполне успешно выйти на первичное размещение акций», — заявил в недавнем интервью агентству «Интерфакс»

Владислав Стрельцов. В последнее время заявления о планах по выходу на IPO появляются уже едва ли не еженедельно. За один только сентябрь объявление о подготовке к первичному размещению на бирже сделали девять компаний, в том числе торговые сети «Седьмой континент» и «Пятерочка», холдинг «Солнечные продукты», Rambler Media Group, «Тинькофф».

При этом акциями средних компаний инсайдеры интересуются ничуть не меньше, чем «голубыми фишками» (просто подозрения в инсайде в отношении последних возникают чаще, поскольку из-за значительно большего объема торгов с участием их бумаг информация о сделках постоянно анализируется). Это подтверждают и случаи за рубежом. Замешанная в одном из самых известных инсайдерских скандалов нашего времени владелица медиаимперии и популярная телеведущая Марта Стюарт воспользовалась инсайдом в отношении отнюдь не самой крупной фармацевтической компании США ImClone Systems (оборот в 2003 году — \$80 млн). Также не была «голубой фишкой» телекоммуникационная компания Emulex, пострадавшая в 2000 году от махинаций американского студента Марка Джейкоба. Чтобы сыграть на падении акций, он распространил от имени компании пресс-релиз об увольнении ее главы, в результате

**Рисковые игры**

На Западе наказывать инсайдеров за использование попавшей к ним конфиденциальной информации начали еще в прошлом веке. Первые законодательные акты, запрещающие инсайд, появились в США еще в 30-е годы XX века, сразу после окончания Великой депрессии. С тех пор антиинсайдерские правовые нормы постоянно ужесточались, и теперь в Соединенных Штатах их нарушителю грозит тюремный срок до 25 лет или штраф до \$2,5 млн. Причем первый, кто сообщит о правонарушении, получит вознаграждение.

В Великобритании за использование инсайдерской информации судят менее сурово: до семи лет тюрьмы или штраф до \$40 тыс. Франция и Италия предпочитают многолетнему сожержанию инсайдеров в заточении миллионные штрафы. Сроки заключения в этих странах не превышают двух лет, а максимальные размеры штрафов разнятся — от 150 тыс. до нескольких миллионов евро во Франции и до 1,5 млн евро в Италии.

Но несмотря на столь суровое законодательство, периодически то в одном, то в другом государстве вскрываются случаи «преступлений с инсайдом». Так, в нынешнем году Нью-Йоркская фондовая биржа на \$625 тыс. оштрафовала банк Merrill Lynch. В 2002 году один из аналитиков банка, узнав, что Merrill Lynch собирается снизить рекомендации по акциям компании Home Depot, сообщил об этом некоторым клиентам банка за обедом. Когда о разглашении стало известно, аналитик был уволен, а банк оштрафован. Во Франции два года назад к штрафу в 2,2 млн евро приговорили Джорджа Сороса: пользуясь инсайдерской информацией от источника в банке Societe Generale, финансист скупил его акции по низкой цене и перепродал, когда они подоросли. Хотя инсайдерские скандалы не прекращаются, регуляторы не отчиваются: чем мощнее ажиотаж вокруг поимки инсайдеров, тем меньше шансов, что кто-нибудь в дальнейшем станет рисковать, пытаясь воспользоваться имеющейся информацией, чтобы заработать на бирже.



# тема номера



На Западе эксперты обычно выделяют два основных типа инсайда: менеджерский и брокерский. Российские реалии заставляют наблюдателей добавить третий — чиновничий

чего котировки Emulex упали на 50%, а капитализация понизилась на \$2,5 млн.

## Опасная троица

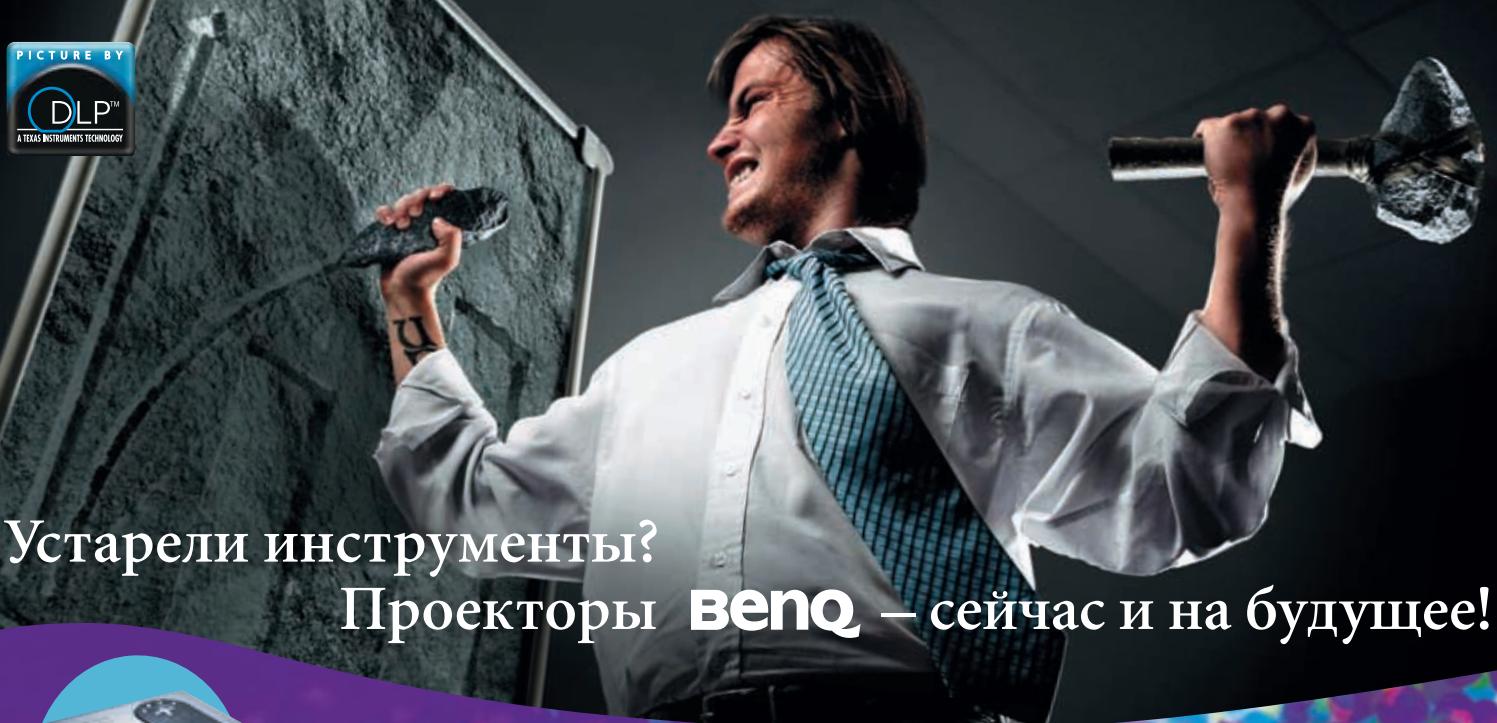
Потенциальный инсайдер имеет доступ к закрытой информации (преимущественно управленческой или финансовой) на стадии обсуждения или подготовки решений. На Западе эксперты обычно выделяют два основных типа инсайда: менеджерский и брокерский. Российские реалии заставляют наблюдателей добавить к этим двум третий — чиновничий.

«Первый исходит от сотрудников компании. Особенно из отделов, отвечающих за развитие бизнеса, — уточняет **Дмитрий Царегородцев**, старший аналитик инвестиционной компании „Интерфинрейд”. — Зная о планах слияния, приобретения или покупки стратегического пакета, можно предугадать позитивную реакцию рынка на эту новость и купить бумаги компании непосредственно перед официальным сообщением». Ярким примером такого инсайда стала информация о слиянии ЮКОСа и «Сибнефти». Публично об объединении компании их руководство сообщило 22 апреля 2003 года. Однако еще за две недели до этого наблюдатели отметили значи-

тельную активизацию торговли акциями обеих компаний, ежедневно подрастающими на несколько процентов. Те, кто знал о сделке, начал играть «на повышение» еще до официального объявления о слиянии. В результате к 22 апреля объемы торгов по бумагам компаний выросли вдвое по сравнению с предыдущим месяцем.

Механизм попадания подобного рода сведений к игрокам фондового рынка предельно прост. «Некоторые менеджеры в компаниях зарабатывают, приторговывая самым простым, безопасным и ненаказуемым, — информацией. Самое главное — информация неисчерпаема. Заработав на ней однажды, можно заработать еще раз, как только появляются новые закрытые данные», — рассказывает Дмитрий Царегородцев.

Иногда инсайд просачивается из источников, жестко следящих за соблюдением конфиденциальности данных. Так, в январе нынешнего года информация о повышении кредитного рейтинга России агентством Standard & Poor's за 40 минут до официального объявления каким-то образом стала известна отдельным биржевым игрокам, и они подняли бумаги, скupая бумаги российских эмитентов. После официального сообщения о повышении рейтинга



Устарели инструменты?  
Проекторы **BenQ** — сейчас и на будущее!



Проектор серии PB 7xxx

Для тех, кто реально заинтересован в успехе своей компании, BenQ предлагает эффективное орудие для достижения поставленных целей. Проекторы BenQ — это богатый опыт производителя и самые современные разработки, которые обеспечивают высокое качество презентаций на несколько лет вперед. Это лучшее ценовое предложение для данного класса проекторов. Это техника, которая говорит о Вашем профессионализме и профессионализме Вашей компании.

Хотите узнать больше? Посетите наш сайт: [BenQ.ru](http://BenQ.ru)

**BenQ**

Enjoyment Matters

# тема номера

«Некоторые менеджеры в компаниях зарабатывают, приторговывая самым простым, безопасным и ненаказуемым, — информацией»



Андрей МЛАДЕНЦЕВ,  
генеральный директор  
«Нижфарм»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Те, кто отказывается предоставлять информацию, должны строго наказываться»

— Несмотря на существование инсайдерской информации, общественность порой должна ее знать. Конечно, не вся информация о компании должна быть публичной. Иногда она может быть коммерческой тайной, за которой охотятся конкуренты.

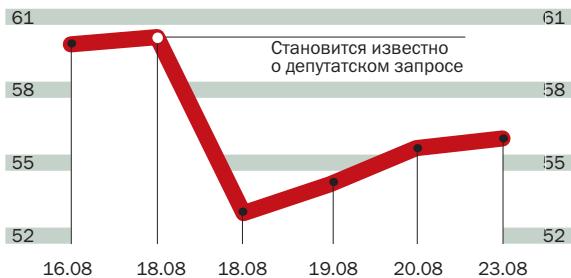
Отсутствие доступа к таким сведениям ставит в неравные условия внешних акционеров, которые не получают оперативные данные компании и, к примеру, тех управляющих директоров, которые постоянно в курсе всего происходящего. Госчиновники тоже могут стать инсайдерами. Некоторые из них могут допустить утечку информации к конкурентам. Этот аспект относится к сфере коммерческого риска. К примеру, на фармацевтическом рынке компания, разрабатывающая новый продукт, должна регистрировать его в Минздраве, на что уходит до двух лет. Если по воле какого-то чиновника информация о продукте становится известной конкуренту, тот может скопировать продукт и даже первым выйти с ним на рынок. Этот коммерческий риск существует в любой отрасли. Здесь все зависит от добросовестности чиновников и от дисциплины в ведомстве.

На этапе приватизации очень много крупных сделок осуществлялось людьми, имевшими доступ к внутренней информации компаний. А во время дефолта 1998 года было немало людей, узнавших о грядущем кризисе заранее. Во время продав ГКО, они ничего не потеряли. Я сторонник внедрения существующих на Западе эффективных моделей защиты акционеров от инсайда — чем в свое время начала заниматься ФКЦБ (ныне ФСФР). Эта структура пытается добиться того, чтобы информация о деятельности компании доводилась до большего количества игроков фондового рынка и тем самым снижалась ее уникальность. Другой метод заключается в более строгом наказании за операции с использованием инсайдерской информации. За рубежом если член совета директоров или гендиректор компании продаёт или покупает ее акции, эта информация обязательно доводится до потенциальных инвесторов. На мой взгляд, веб-сайт ФСФР вполне может своевременно об этом информировать. В крупных компаниях с большим количеством акционеров (более 500) нужно в приказном порядке организовывать раскрытие информации независимо от того, размещены ли акции компании на бирже или нет. Те, кто отказывается предоставлять информацию, должны строго наказываться.

c18

## КОТИРОВКИ АКЦИЙ «ГАЗПРОМА» И ДЕПУТАТСКИЙ ЗАПРОС

руб. за акц.



18.08.2004 после направления депутатом Юрием Савельевым запроса в МВД, ФСБ и Генпрокуратуру с требованием расследовать «серые» схемы торговли акциями «Газпрома» эти бумаги в течение дня резко подешевели, а капитализация компании сразу снизилась на \$2 млрд. После заявлений о том, что обвинения необоснованны, котировки бумаг «Газпрома» стали расти.

еврооблигации со сроком погашения до 2030 года подскочили в цене на 3%. Знавшие об этом заранее в одночасье получили многомиллионную прибыль. Скандал отразился на репутации авторитетного агентства: представителей Standard & Poor's обвинили в утечке информации. Впрочем, доказать обвинения не удалось.

Инсайд второго типа — брокерский — называют также front running, подразумевая умение брокера идти на шаг впереди событий. «Зная, что клиент твоей фирмы сделал заказ на крупную покупку тех или иных бумаг на сумму, которая способна всколыхнуть рынок, можно опередить его — приобрести до начала покупки и продать ближе к ее завершению. За это время рыночная цена пакета гарантированно вырастет, ведь сам брокер будет определять интенсивность покупок», — объяснил Дмитрий Царегородцев. Такой вид инсайда обнаружить значительно труднее, поскольку информация становится известной лишь одному игроку, и выявить его махинации гораздо сложнее.

«Дело ЮКОСа» заставило участников рынка уверенно заговорить о новой разновидности инсайда с чисто российским колоритом — чиновническим манипулированием рынком. Хотя попытки давления силовых и налоговых органов на рынок предпринимались и ранее. Так, 12 марта 2002 года глава столичного управления налоговой полиции Виктор Васильев обмолвился о намерении возбудить дело в отношении «Газпрома» за уход от уплаты налогов в особо крупных размерах. Рыночная паника обернулась падением котировок компании с 23 до 21 рубля за акцию). Причем на следующий день, когда выяснилось, что «неосторожные слова» чиновника не имеют под собой оснований, бумаги снова выросли до прежнего уровня. Комментируя журналистам это событие, зампредправления «Газпрома» **Виталий Савельев** поделился наблюдениями

Обилие примеров инсайда в России объясняется отсутствием наказания за действия, которые в развитых странах давно уже поставлены вне закона



ми: кто-то начал скупать дешевые акции, «и не зря, поскольку уже через день бумаги вновь стоили 23 рубля». Если помножить количество проданных 12 марта акций на два рубля разницы, получится, что инсайдеры могли заработать на «Газпроме» 42,2 млн рублей.

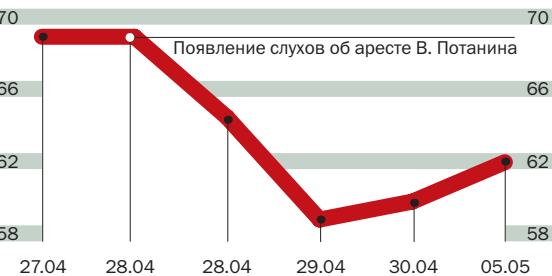
Но настоящим ударом для рынка стало начало процесса в отношении ЮКОСа. В день ареста Платона Лебедева акции компании упали почти на 6%, а ее капитализация снизилась почти на \$2 млрд. Арест главы ЮКОСа Михаила Ходорковского обрушил уже не только цену акций компании (на 12,5%), но и весь индекс РТС — более чем на 10%. Следовавшие за этими событиями позитивные заявления чиновников снова вздымали акции компании. Зная заранее точную дату всех этих заявлений, чиновники могли через подставные фирмы заработать сотни миллионов на «пляске» котировок. «Любопытства ради я попытался оценить потенциальный доход человека, который с точностью до часа знал график выхода радикально позитивных или радикально негативных новостей о ЮКОСе. Максимальная сумма заработка — около \$350 млн», — говорит Дмитрий Царегородцев.

## Преступление без наказания

Обилие примеров инсайда в России объясняется отсутствием наказания за действия, которые в развитых странах давно уже поставлены вне закона. У нас же есть лишь документ, обязывающий ФКЦБ (а теперь ФСФР) выявлять факты манипуляции (постановление «Об утверждении положения о порядке проверки действий лиц, содержащих признаки манипулирования ценами на рынке ценных бумаг»). Наказывать провинившихся никто не может. Проект закона «Об инсайдерской информации», где предусмотрены меры наказания за инсайд, уже не-

### ЦЕНА АКЦИЙ «НОРИЛЬСКОГО НИКЕЛЯ» И СЛУХИ О АРЕСТЕ ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА

руб. за акц.



Те, кто 27.04.2004 запустил слух об аресте главы «Интерроса» Владимира Потанина, смогли хорошо заработать на бумагах «Норникеля». Хотя слух никто не подтвердил, акции компании за два дня упали почти на 15%. И только после того как представители Генпрокуратуры заявили, что сведения об аресте главы «Интерроса» ложные, бумаги стали потихоньку расти. В выигрыше оказались обладатели инсайдерской информации.

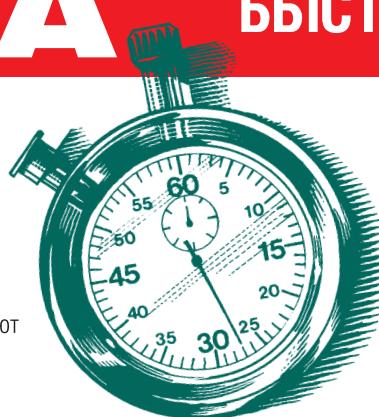
сколько лет пылится в Думе. Последний раз депутаты возвращались к его обсуждению в мае этого года. Однако законопроект снова был отклонен и отправлен на доработку.

Противники принятия проекта в его нынешнем виде считают его недостаточно продуманным. Елена Авакян, председатель правления НАУФОР: «Законопроект делает инсайдером любого участника рынка, и это при том, что за нарушение закона предусмотрена уголовная ответственность. На Западе четко прописана процедура следственных действий. На стадии арестов дело выходит после тщательного расследования. И только по завершении суда про компанию говорят,

# СИЛА

# БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ

- 15-ЛЕТНИЙ ОПЫТ БОРЬБЫ С КОМПЬЮТЕРНЫМИ УГРОЗАМИ
- ОБНОВЛЕНИЯ АНТИВИРУСНОЙ БАЗЫ КАЖДЫЙ ЧАС — 168 РАЗ В НЕДЕЛЮ
- БОЛЕЕ 25000 ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ ДОВЕРЯЮТ ЗАЩИТУ СВОЕГО БИЗНЕСА ПРОДУКТАМ «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»
- ЕЖЕМЕСЯЧНО ПРОДУКТЫ «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО» ОБЕЗВРЕЖИВАЮТ БОЛЕЕ 1500 ВРЕДОНОСНЫХ ПРОГРАММ
- ПРОДУКТЫ «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО» ПОЛУЧИЛИ БОЛЕЕ 150 МЕЖДУНАРОДНЫХ НАГРАД



**ВЫБИРАЯ ПРОДУКТЫ  
«ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»,  
ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ  
САМУЮ НАДЕЖНУЮ ЗАЩИТУ  
И САМУЮ БЫСТРУЮ РЕАКЦИЮ  
НА НОВЫЕ УГРОЗЫ И ВИРУСЫ**

лаборатория  
Касперского

[www.kaspersky.ru](http://www.kaspersky.ru); тел. / факс: +7 095 797 8700



c19

# тема номера

## Зачастую «утечку» инсайда провоцируют сами компании, стремясь повысить котировки своих акций

что она инсайдер. У нас же по существующему законопроекту предлагается административный порядок реагирования на информацию о нарушении: немедленный отзыв лицензии без четко установленной процедуры, прописать которую пока никто не взялся».

Неизвестно, удастся ли создателям законопроекта учесть все замечания участников рынка, однако, как заявил недавно глава ФСФР **Олег Вьюгин**, «работа над законом об инсайде будет успешно завершена в ближайшее время». Но даже если это произойдет и закон начнет работать, ничто не даст рынку гарантированной защиты от инсайдера. «Понятно, что всегда, когда имеет место субъективный, то есть „человеческий фактор“, абсолютных гарантов нет, и даже принятие закона обеспечить их не может», — подтверждает замначальника правового управления АБ «Газпромбанка» **Ирина Егорова**.

### Спасение утопающих

Поскольку борьба с инсайдом на законодательном уровне пока не приносит ощутимых результатов, компаниям остается самим оберегать важную информацию от тех, кто может воспользоваться ею для игры на бирже.

Например, в РБК каждый сотрудник подписывает специальное соглашение о конфиденциальности, где детально прописано, какие виды информации являются собственностью исключительно предприятия. «Несанкционированное разглашение этих сведений чревато не только административным наказанием, но и привлечением к уголовной ответственности согласно ст. 183 УК РФ (до 10 лет лишения свободы. — СФ)», — предупреждает Юрий Ровенский.

В компании «Вымпелком» также строго следят за порядком доступа сотрудников к конфиденциальным данным. «Доступ лиц к такой информации строго ограничен. А круг лиц, кому разрешено раскрывать подобные сведения, еще уже», — говорит вице-президент по международным связям компании **Валерий Гольдин**. Не менее жестко регламентирована процедура раскрытия информации и в ЛУКОЙле.

«Все данные, которые так или иначе могут повлиять на котировки наших акций, направляются в отдел раскрытия информации, через него попадают на биржу, то есть доводятся до сведения наших акционеров, и только после этого мы имеем право сообщать их СМИ и другим источникам», — рассказывает представитель пресс-службы компании **Михаил Михайлов**. «ЛУКОЙЛ проводит очень грамотную информационную политику, — соглашается один из участников фондового рынка, пожелавший остаться неназванным. — Получить инсайд в этой компании практически невозможно».

Еще одной распространенной мерой является принятая на Западе ежеквартальная отчетность представителей топ-менеджмента компании об их операциях с ее цennыми бумагами. Такую отчетность ведут ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», РАО ЕЭС. Кроме того, в «Норникеле», по словам начальника управления по работе с инвесторами **Дмитрия Усanova**, в настоящий момент разрабатываются новые внутренние документы, регламентирующие владение акциями компании ее сотрудниками. Так, предполагается установить определенный лимит времени, в течение которого сотрудник, купивший акции «Норникеля», не имеет права их продавать.

Но несмотря на все эти меры, независимые наблюдатели продолжают обнаруживать признаки инсайда при торговле акциями этих и других компаний. Причем, по их мнению, зачастую «утечку» инсайда провоцируют сами компании, стремясь повысить котировки своих акций. «Нередко ценная информация, полученная в ходе стратегических переговоров, рассыпается внутри компании среди клиентов, и те уже используют ее в своих целях», — поделился наблюдениями источник в одной из инвестиционных компаний.

Правда, такая тактика оправдывает себя лишь первое время. Если в отношении компании (особенно если это не сырьевая гигант, акции которого в любом случае будут привлекательны для инвесторов) часто будут возникать подозрения в вовлечении в инсайдерскую торговлю, ей будет очень сложно найти желающих вкладываться в ее бумаги. **СФ**

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ

**Wil Stream**

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

24 часа в сутки, без выходных и праздничных дней работают операторы WilStream



Организация Горячих Линий  
8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков (аутсорсинг)

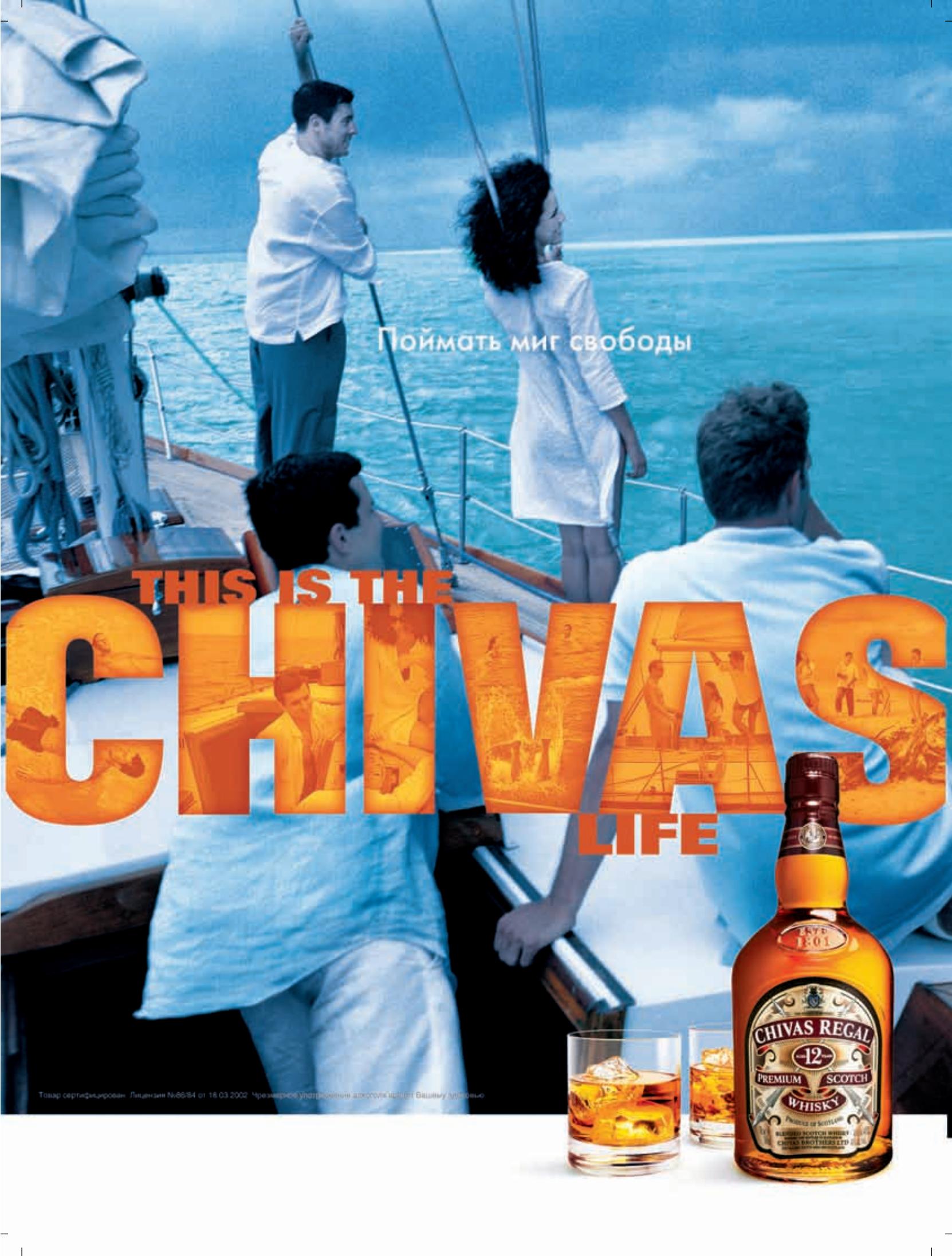
Проведение маркетинговых исследований

Актуализация баз данных

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484  
www.WilStream.ru

ДВИГАЙСЯ ПО ВСЕМ ПОЛОСАМ КОММУНИКАЦИИ!



Поймать миг свободы

THIS IS THE  
**CHIVAS**  
LIFE



Товар сертифицирован. Лицензия №08/84 от 18.03.2002. Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

## Укрощение инсайдеров

РАО «ЕЭС России» второй год пытается противодействовать инсайдерам, изобретая все новые способы борьбы с ним. И хотя эксперты не уверены в эффективности этих мер, инвестиционная привлекательность компании, по их мнению, возрастает. — Текст: Татьяна ТКАЧУК



Если акции РАО «ЕЭС России» снижаются всего на пару процентов, компания теряет в стоимости сотни миллионов долларов. Понятно, что проблема инсайдера для РАО весьма актуальна. Первую попытку решения этой проблемы компания предприняла в прошлом году, одобрав документ, получивший название «Основные принципы совершения членами совета директоров и правления операций с ценными бумагами компании». Он обязывал всех членов органов управления компании уведомить комитет по аудиту о ценных бумагах РАО, находящихся в их собственности. Получив эти сведения, компания разработала «Положение об информационной политике», где перечислила основные обязанности и обозначила ответственность инсайдеров. Здесь же впервые были названы те, кого компания считает инсайдерами. К ним относятся члены совета директоров, комитетов при совете директоров, ревизионной комиссии, исполнительный топ-менеджмент, сотрудники компании, аудиторы, профессиональные участники рынка ценных бумаг, а также лица, правомерно или неправомерно ставшие владельцами инсайдерской информации. В документе также было прописано обязательное требование к сотрудникам и членам совета директоров заранее уведомлять Комитет по аудиту о планируемых сделках с ценными бумагами компании. Однако именно эта норма вызвала массу споров. А два тогдашних члена совета директо-

ров — руководитель Prosperity Capital Management **Александр Бранис** и глава Национального резервного банка **Александр Лебедев** вообще отказались подписывать документ. «Наша компания участвует в управлении инвестиционными фондами, и мы обязаны заключать сделки, оперативно реагируя на конъюнктуру рынка. Поэтому мы не можем уведомлять кого-то за три или пять дней о возможной сделке и ждать получения разрешения на нее», — объяснил **СФ** свою позицию Александр Бранис.

Позже с неэффективностью принятой меры согласились и в РАО. Член совета директоров РАО ЕЭС **Сеппо Ремес** минувшей весной заявил «Ведомостям», что за все время действия нормы только однажды инсайдер обратился за разрешением на сделку с акциями компании. «Это фикция, как и сухой закон. Он есть, но все считают его глупым и никто не выполняет», — добавил господин Ремес.

В итоге 18 марта этого года РАО ЕЭС в очередной раз поменяло тактику борьбы с инсайдером. Теперь члены совета директоров и правления не обязаны уведомлять о сделках с акциями РАО, а должны всего лишь ежеквартально отчитываться о совершенных сделках с ценными бумагами компании.

Как сообщил **СФ** руководитель пресс-службы РАО **Тимур Белов**, за полгода существования практики ежеквартальных отчетов в компании не было выявлено ни одного случая проведения сделок с использованием инсайдерской информации.

Однако независимые эксперты считают, что это не так. Например, аналитик по электроэнергетике ИК «Проспект» **Алексей Соловьев** подметил: в день проведения заседания совета директоров РАО акции общества ведут себя совершенно непредсказуемо — могут расти, а могут падать. «Иногда уже спустя несколько минут после неожиданного изменения котировок появляется какая-нибудь новость, способная повлиять на курс акций компании. И все становится понятно», — отмечает он.

По мнению Александра Браниса, все принимаемые компанией меры в отношении сделок инсайдеров могут действовать исключительно на моральном уровне. «Если кто-то захочет провести сделку через аффилиированную компанию, то невозможно будет ни отследить, ни тем более воспрепятствовать этому», — поясняет он.

Вместе с тем Алексей Соловьев полагает, что положительный эффект в попытках компании бороться с инсайдером своими силами все же есть: «Такие меры повышают открытость компании, а значит, и ее привлекательность в глазах инвесторов». **СФ**

# THIS IS THE CHIVAS LIFE



Товар сертифицирован. Лицензия №00/04 от 16.03.2002. Торговское уведомление W0500 придано лицу Чивас Ригал







Старейший дистрибутор европейских косметических брендов в России швейцарская компания Temtrade не стала продлевать контракт с L'Oreal, продала сеть L'Escale и собирается расстаться с правом на дистрибуцию бренда Rivoli. Скоро у Temtrade останется один бренд — Schick. Теперь компания делает ставку на консалтинг. О том, почему Temtrade расстается с крупными контрактами, зачем ей консалтинговый проект и почему у нового бритвенного станка Schick четыре лезвия, рассказал генеральный директор Temtrade Distribution **Отто Йохемс**.

— Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Тьерри Парель

## «Мы со многими могли бы поделиться опытом»

**«Теперь ситуация меняется — к нам приезжал президент Schick-Wilkinson Sword»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В некоторых европейских странах объем продаж нового станка Schick-Wilkinson Sword — Quattro вдвое превысил показатели основного конкурента Mach3 от Gillette. Президент Schick-Wilkinson Sword Джозеф Линч объясняет успех Quattro довольно просто: «Три лезвия лучше, чем два, а четыре — лучше, чем три». Вы тоже считаете, что дело в количестве лезвий?

**ОТТО ЙОХЕМС:** Дело прежде всего в качестве станка. Отчасти причина успеха — миллионы вложения в маркетинг и рекламу. Объективно рейтинг рекламной кампании Schick очень высок, хотя тема для роликов достаточно проста. По-английски она звучит

как boy meets girl. По непонятным причинам девушка выбирает одного из двух парней, который потом объясняет другому, что у него есть бритва с четырьмя лезвиями. Он лучше бреется, поэтому девушка его и выбрала. Мне нравится сюжет, в нем есть интеллигентное чувство юмора. Но самое главное — коммуникация. Гораздо легче и логичнее преподнести Quattro как первый в мире станок с четырьмя лезвиями, чем рассказывать про очень сложные технические элементы, за счет которых он лучше бреет.

**СФ:** Выходит, что четвертое лезвие — в большей степени маркетинговый инструмент, чем техническое ноу-хау?

**ОЙ:** Не совсем так. Просто это наиболее видимое улучшение, хотя оно и не главное. Quattro — это не просто еще одна бритва с дополнительным лезвием. Лезвия

c25

### **Temtrade Distribution**

**SA** появилась в 2001 году. Это самостоятельная компания, созданная по инициативе Отто Йохемса, занимавшего в то время пост генерального директора Temtrade Group. Компания занимается всеми проектами Temtrade Group, связанными с дистрибуцией, и развивает собственное консалтинговое подразделение —

**ResultConsult.** Штат Temtrade Distribution SA насчитывает 40 человек, которые работают в четырех офисах компании — в Швейцарии, в России, на Украине и в Белоруссии.

Группа Temtrade была создана в 1967 году в Женеве. Известна как поставщик продукции западных парфюмерно-косметических брендов в страны Восточной Европы.

С 1970 года Temtrade является эксклюзивным дистрибутором Schick-Wilkinson Sword (бренд Schick).

С 1975 по 2000 годы Temtrade была эксклюзивным дистрибутором L'Oréal. В 1988 году начала производить косметические товары под собственным брендом Rivoli и наладила их дистрибуцию в России. В 1993 году Temtrade Group открыла в России парфюмерно-косметическую розничную сеть L'Escale.



стали острее, изменилось расстояние между ними. Теперь они двигаются под другим углом по отношению друг к другу. Но об этом потребителю не говорят. Ведь ему видно только то, что четыре лучше, чем три.

Конечно, каждый бренд должен иметь маркетинговый план, чтобы продвигать товар и знакомить покупателя с чем-то новым. Но если товар не соответствует определенному уровню качества, то маркетинговый план не поможет. Товар проживет полгода, не более того. Пустые обещания долго не задерживаются на рынке. Тому есть много примеров.

**СФ:** Откровенно говоря, российские аналитики считают, что в России Quattro ожидает гораздо более скромная динамика продаж, чем в европейских странах. А каковы ваши прогнозы?

**ОЙ:** Если у компании (Gillette) — **СФ** оборот в четыре раза больше, то добиться высоких объемов продаж ей, конечно, гораздо легче. В Германии, например, обороты Schick и Gillette примерно одинаковы. Успех продвижения нового станка в России будет сопоставим с его продажами в других странах мира, если соотнести наши обороты в России и Европе.

**СФ:** Gillette пришла на российский рынок в 1993 году и сразу открыла в Москве собственное представительство, которое занимается дистрибуцией. Schick-Wilkinson Sword у нас работает по-другому. Уже почти 35 лет бритвы Schick в российскую розницу поставляет Temtrade. Раньше через свое подразделение «Темдэ», а после учреждения Temtrade Distribution — через ее одноименное российское представительство, и перемен пока не предвидится. Ваше сотрудничество с Schick-Wilkinson Sword — традиция?

**ОЙ:** Вообще-то это вопрос к Schick-Wilkinson Sword. Это их выбор. Но если вам интересно мое мнение, мы

более гибкие. Мы давно в России, много знаем и быстро реагируем на рыночные изменения. Как известно, Schick-Wilkinson Sword теперь принадлежит группе Energizer. У Energizer есть свое собственное представительство в России, и все же они решили не объединять бизнес. Конечно, мы уже начали серьезную программу сотрудничества с Energizer Russia. Но мы совпадаем во мнении, что продажи бритвенной продукции сильно отличаются от бизнеса батареек.

**СФ:** Доскональное знание российского рынка все же не помогло вам составить достойную конкуренцию Gillette. По данным «Бизнес Аналитики», в России Schick занимает не более 15% рынка средств для бритья.

**ОЙ:** Это связано с политикой Schick-Wilkinson Sword. Gillette более активно работает на рынках, которые считаются новыми и быстрорастущими — в Китае, Индии и России. Для Schick-Wilkinson Sword Россия до недавнего времени не была приоритетным направлением. Теперь ситуация меняется — к нам приезжал президент Schick-Wilkinson Sword с целой командой топ-менеджеров, чего за 35 лет сотрудничества ни разу не случалось. Он объяснил нам, что игра на российском поле стала серьезной, и мы это почувствовали не только во внимании, но и в инвестициях.

**«Наша идея в том, чтобы сделать что-то простое и понятное»**

**СФ:** Temtrade Distribution на правах эксклюзивного дистрибутора долгие годы поставляла продукцию L'Oréal в Россию, а в 2000-м предъявила этой компании обвинение в организации серых схем поставок. Размер нанесенного ущерба оценивался Temtrade в \$250 млн. Судебное разбирательство между Temtrade и L'Oréal многие восприняли как PR-акцию.

# разговор номера

Только ли серые схемы поставок, наличие которых, кстати, еще не доказано, стали причиной размолвок между компаниями?

**ОЙ:** Да. Других причин, на мой взгляд, не было. Я не могу понять, почему такая компания сделала то, что она сделала. Судебный процесс еще не закончен — Temtrade подала апелляцию во французский кассационный суд. Поэтому я не могу пока говорить об этом. К тому же я не занимаюсь юридическими вопросами и могу оказаться некомпетентным в этом отношении.

**СФ:** После конфликта с L’Oreal Temtrade Distribution лишилась большой части бизнеса. А в прошлом году ваша компания рассталась с еще одним высокодоходным направлением — парфюмерно-косметической сетью L’Escale. Почему вы решили продать свои магазины?

**ОЙ:** Розничной торговлей в России должны заниматься либо российские компании, либо международные сети — Marionnaud, Sephora, Douglas. Я не думаю, что на этом рынке есть стратегическое место для средних западных фирм. Наша сеть создавалась после раз渲ла СССР, когда системы дистрибуции просто не существовало. А мы могли привезти сюда опыт и технологии. При этом уже тогда было известно, что магазины рано или поздно будут проданы.

**СФ:** Temtrade владеет в Швейцарии производством косметики под брендом Rivoli. В настоящий момент компания ведет переговоры с одной из российских фирм о передаче прав на дистрибуцию этой марки. Получается, что из крупных проектов в России у Temtrade Distribution останется лишь Schick. Чем еще займется компания?

**ОЙ:** Во-первых, если мы говорим о дистрибуции, то Temtrade Distribution активно ведет переговоры с несколькими владельцами косметических брендов, работу с которыми мы планируем начать в этом году. Это будут уже более демократичные марки. Во-вторых, через год мы запустим собственный бренд косметики. Пока о нем рано говорить — сейчас проект находится на стадии маркетинговых исследований и лабораторных разработок. Скажу только, что мы обнаружили свободную нишу на рынке косметики по уходу за кожей. Наши исследования показали, что женщины уже не могут разобраться в обещаниях производителей. Один крем дает один эффект, другой крем — другой. Наша идея состоит в том, чтобы сделать что-то простое и понятное.

В-третьих, мы создали консалтинговую компанию ResultConsult и консультируем западные компании, которые хотят работать в России, и российские компании, имеющие какой-либо интерес в Европе. Вскоре консалтинг станет отдельным крупным направлением, и ResultConsult будет развиваться самостоятельно. Для этого мы изменили структуру управления Temtrade. Раньше в каждом из филиалов — в России, на Украине, в Белоруссии — у нас был генеральный менеджер, отвечающий за все направления деятельности компании. Теперь топ-менеджеры руководят не территориальными подразделениями, а конкретными бизнесами: есть главные менеджеры по Schick, по ResultConsult, по нашему косметиче-



Лицензия ЦБ РФ №1955 от 27 октября 1992 г.

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ И НИЗКИЕ ТАРИФЫ ЗА ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ

ШИРОКИЙ СПЕКТР БАНКОВСКИХ УСЛУГ

ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ ВО ВКЛАДЫ

НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ

ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ MASTER CARD BUSINESS И MASTER CARD GOLD

ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ (CIRRUS/MAESTRO)

БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ВОПРОСАМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

ГИБКИЙ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ

## НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ

129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2  
Тел. (095) 101-2286; факс (905) 184-7137

109240, Москва, ул. Николоямская, д. 21/7, стр. 3  
Тел. (095) 231-2231  
www.VITASBANK.RU

## «В Голландии один дистрибутор может покрыть всю территорию страны. Типичное заблуждение средних западных компаний — что так можно работать в России»

**Отто Йохемс** — голландец, родился в городе Зейст в 1961 году. Имеет степень мастера в области юридического права от Уtrechtского университета и MBA от Роттердамской школы менеджмента. До работы в Temtrade занимал различные посты в компании Hunter Douglas Europe. В частности, с 1991 по 1995 годы был генеральным директором российского офиса Hunter Douglas.

В 1997 году Йохемс начал работу в группе Temtrade в должности коммерческого директора. Затем стал генеральным директором Temtrade (президентом группы Temtrade был и остается ее основатель Янез Меркун). В 2001 году Йохемс возглавил Temtrade Distribution SA. В 2004 году в рамках Temtrade Distribution SA основал консалтинговую компанию ResultConsult.



кому проекту. Им приходится много путешествовать, зато ответственность за тот или иной проект лежит на конкретном человеке, который всегда находится там, где нужно.

### «Мы высылаем счет после того, как партнер получил результат»

**СФ:** Как появилась идея заняться консалтингом?

**ОЙ:** Все очень просто. Поскольку наша деятельность — хорошая и длинная история взаимоотношений между Россией и европейским бизнесом, очень много людей звонили мне и говорили: «У меня есть такой-то продукт, товар или услуга, и я хочу работать в России. Ты не мог бы помочь нам с дистрибуцией или экспортом?» Поскольку мы не хотели выходить за рамки нашей бизнес-стратегии, приходилось часто отвечать «нет». А потом я подумал: почему бы не организовать консалтинговую фирму? Ведь мы знаем, как работать в России, и со многими могли бы поделиться опытом.

В организации консалтингового бизнеса мне помогло еще и то, что я как бизнесмен в течение пятнадцати лет работал с разными консультантами — от адвоката до специалиста по management consulting. В сфере консалтинга есть две основных проблемы. Первая — консультант часто выдает за советы вещи, о которых можно самому почитать в библиотеке. Вторая — он продает свое время, а не решение вопроса. С первой мы справляемся с помощью большой сети консультантов в Европе и России — специалистов в разных сферах бизнеса. Это наши штатные сотрудники или самостоятельные. Конечно, мы не считаем, что можем решить все проблемы всех фирм, но мы можем найти команду людей, которая это сделает. Вторую проблему мы решили, высылая счет-фактуру лишь после того, как партнер получил результат, и его компания начала работать в России. Отсюда и название ResultConsult.

**СФ:** В каких сферах бизнеса европейские фирмы проявляют к нашему рынку наибольший интерес, кто ваши клиенты?

**ОЙ:** По условиям договора я не могу упоминать их названия. Но мы работаем не только с косметическими фирмами. Есть швейцарская фармацевтическая компания, ищущая импортера в России. Швейцарские банки, заинтересованные в инвестициях в российский бизнес и желающие получить информацию о потенциальных клиентах. Российский раз-

ничный оператор, попросивший нас о помощи в организации парфюмерного магазина. Довольно крупный западный производитель посуды, который пока не ведет бизнес в Восточной Европе. Косметическая фирма, собирающаяся купить производство упаковки для своих продуктов в России. Вот сегодня у меня была встреча с представителями европейского кадрового агентства. Они хотят организовать в России филиал.

У средних европейских компаний существует большой спрос на бизнес-информацию, которая находится за пределами официальной статистики и данных, предоставленных посольством. Чтобы с нуля начать свой бизнес в России, им придется 5–10 раз приехать сюда, посмотреть, поискать, поговорить. Это обойдется гораздо дороже услуг нашей консалтинговой компании.

### «В России „одноразовая“ культура не прижилась»

**СФ:** Каких знаний не достает европейским предпринимателям, чтобы начать работу в России?

**ОЙ:** Все зависит от каждого конкретного случая. Но больше всего вопросов возникает в области распространения товара. Возьмем, например, Швейцарию или Германию. Проблему дистрибуции продукта в этих странах может решить один менеджер. Он работает с двадцатью ключевыми клиентами, контролирующими 70% розничных точек в стране. В Голландии, откуда я родом, один дистрибутор из центра страны может покрывать всю ее территорию. И ничего удивительного, ведь из Амстердама два часа в любом направлении — либо граница, либо море. Типичное заблуждение средних западных компаний: раз у нас дома так работают, значит, так можно работать и в России.

**СФ:** Но ведь многие западные компании могут похвастаться покрытием российской розницы, близким к стопроцентному?

**ОЙ:** Вы, наверное, имеете в виду Unilever и Procter & Gamble. Но мы же говорим о компаниях среднего размера, которые только начинают здесь работать.

**СФ:** Если в некоторых европейских странах поставки товара в 70% розничных точек способен контролировать один менеджер, то сколько таких менеджеров необходимо в России?

**ОЙ:** В том-то и дело, что единого решения нет. Нужно одновременно использовать несколько схем дистрибуции и для каждого нового товара сочетать эти схемы в той или иной комбинации. В крупных городах работать с key-accounts, в столице использовать pre-selling (сбор заказов торговыми представителями непосредственно в розничных точках). — **СФ:** в областных городах — van-selling (торговля с колес, продажа товаров выездными агентами). — **СФ:** При этом для работы с каждой категорией розничных точек приходится создавать отдельную команду специалистов. С аптеками работают одни менеджеры, с минимаркетами — другие, с открытыми рынками, до сих пор остающимися большим каналом распределения, — третьи.

you can\*  
**Canon**



Видеокамера MVX25i – это не только превосходное качество видеосъемки, но и цифровая фотокамера и профессиональная фотолаборатория. Просто подключите ее напрямую к портативному принтеру CP-330 и печатайте снимки в любом удобном для вас месте. Мощный процессор Canon DIGIC DV, матрица 2,2 мегапикселя и 14-кратный оптический зум гарантируют отличный результат. Где бы вы ни были – нет ничего проще. [www.canon.ru](http://www.canon.ru)

- ☎ +7(095) 258 56 00 (Москва)
- ☎ +7(812) 326 61 00 (Санкт-Петербург)
- ☎ 8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)



ПРЯМАЯ ПЕЧАТЬ.  
ВАША ФОТОЛАБОРАТОРИЯ В ДОРОГЕ.

\*Вы можете

Товар сертифицирован



# ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

## Эффективная компания: как повысить производительность за счет внутренних резервов Реструктуризация, сокращение себестоимости

11 – 12

ноября Москва

гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, дом 5

**П**роблема низкой производительности труда, к сожалению, типична для российских предприятий. И в этой ситуации особенно остро стоит вопрос о возможных способах ее повышения. Что делать с такими экономическими показателями, как выработка, численность? Что делать с индивидуальной производительностью? С сокращением себестоимости? Как оценить

производительность управленческого труда? Нормативы, существовавшие во времена Советского Союза и широко используемые на современных предприятиях, уже устарели. Новые же еще не разработаны. На что ориентироваться и как разработать новые нормативы — один из наиболее актуальных вопросов для большинства предприятий, работающих на российском рынке.

Решение этих проблем требует применения комплекса управленческих и организационных инструментов, которые позволят компании повысить производительность, построить систему управления, сравнимую с западными аналогами. В рамках конференции специалисты представят вам возможные пути решения проблем, лежащих в основе низкой производительности труда.

### ДЕНЬ 1

- Факторы производительности труда.
- Причины низкой производительности в России.
- Повышение показателей выработки с помощью реструктуризации и выделения непрофильных бизнесов.
- Российский путь в сравнении с зарубежным опытом.
- Примеры достижений и неудач.
- Сокращение себестоимости, оптимизация численности, снижение потерь инструментами Lean Manufacturing. Оптимизируемся под ценности клиента или под свои?

#### Деловые игры

- Выделение непрофильных бизнесов. Работа в группах.
- Оптимизация процесса с точки зрения ценностей клиента. Работа в группах.

### ДЕНЬ 2

- Мотивация менеджмента на повышение производительности труда.
- Влияние делегирования полномочий на повышение и понижение эффективности деятельности компании.

#### Деловые игры

- Мероприятия по изменению системы мотивации в зависимости от целей компании. Работа в группах.
- Как осуществить делегирование — программа внедрения. Работа в группах.

### СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

**\$560    \$370**

/ два дня    / один день (без учета НДС)

#### Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам:  
(095) 771-6180, 771-61-81  
по факсу (095) 771-6185  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)  
(раздел «Семинары»)  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организаторы:

### Секрет фирмы



Группа компаний  
**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ  
КОНСАЛТ**

# разговор номера



«Есть еще одно маленькое различие: в некоторых странах сложился так называемый disposable market — „одноразовый” рынок. В России „одноразовая” культура не прижилась»

Европейцам сложно представить, как действовать, если они мало знакомы с российской розницей и системой распределения. Чтобы научиться все это понимать и принимать правильные решения, придется потратить массу времени. Пока проблемы с дистрибуцией сохраняются, у консалтинговых компаний всегда будет работа.

**СФ:** А кроме различий в дистрибуции, какие российские реалии способны завести европейских бизнесменов в тупик?

**ОЙ:** Существуют мелкие культурные различия, о которых обязательно нужно узнать, прежде чем начинать в России бизнес. К примеру, если речь идет о бритвенных станках, то в России мы продаем наш любимый Schick в аптеках. В той же Швейцарии в аптеке бритвенных принадлежностей вы не увидите. Так исторически сложилось, и я не знаю почему. Есть одно маленькое различие: в некоторых странах сложился так называемый disposable market — «одноразовый» рынок. В России «одноразовая» культура не прижилась, и большинство мужчин покупают не одноразовые бритвы, а бритвенные системы. Сам станок надолго остается у потребителя. Точно так же и с другими товарами.

Инфраструктура тоже различается, поскольку в Западной Европе и в России люди по-разному организуют собственную жизнь. Гипермаркеты здесь более популярны, все больше людей совершают покупки за городом. Я бы даже сказал, что в Москве происходит смещение розницы в сторону так называемой «американской системы».

**СФ:** Приходится ли вам давать консультации в сфере ассортиментной политики?

**ОЙ:** А здесь принципиальной разницы как раз нет. Русские покупатели косметических товаров мало чем отличаются от европейских. Любая косметическая компания продаёт в России те же самые товары, что и в Германии или Франции. Различаться может разве что количество цветовых тонов в декоративной косметике. На российском и европейском косметическом рынке есть даже общие тенденции. Например, стремительный рост сегмента мужской косметики по уходу за кожей. Мужские линии теперь

имеют все — Clarins, Biotherm, Lancome, Clinique. Мужские кремы занимают уже более 7% всего косметического рынка в России.

**«Менять систему дистрибуции — не такой уж веселый процесс»**

**СФ:** За долгие годы работы в России Temtrade Distribution накопила достаточно опыта, чтобы «уйти на пенсию», занявшись консалтингом. Но, может быть, вы просто решили вовремя перепрофилироваться, ведь европейские компании все чаще предпочитают открывать в России собственные представительства. Испытывают ли дистрибуторы проблемы, связанные с тем, что клиенты уходят в самостоятельное плавание?

**ОЙ:** Конечно. В принципе, работать через собственное представительство — логично. Но если компания выходит на новый рынок и слабо разбирается в его структуре, сотрудничество со специализированной фирмой обойдется гораздо дешевле. Однако компании, работающие через дистрибуторов, рано или поздно начинают требовать большего внимания к своему бренду. Ведь дистрибуторы, как правило, занимаются несколькими брендами одновременно, и внимание размыто. Тогда компании начинают работать самостоятельно, и в последние годы это действительно стало тенденцией.

**СФ:** Schick-Wilkinson Sword многоократно продлевала контракт с вашей компанией. Действие текущего контракта заканчивается в 2008 году. Как вы думаете, может ли и Schick в конечном итоге захотеть независимости и разорвать с вами отношения?

**ОЙ:** Все очень сильно зависит от истории взаимоотношений между компаниями и опыта дистрибутора. Для наших отношений с Schick-Wilkinson Sword такая ситуация не совсем применима. Между нами сложились особые отношения. Кстати, менять систему дистрибуции — не такой уж веселый процесс. Когда на смену старому дилеру приходит новый, всегда возникают проблемы со старым стоком. Между старым и новым дистрибутором возникает много юридических моментов. Например, изменения в контрактах с розницей. Это обойдется очень дорого. **СФ**

НУЖНА ПОЛНАЯ  
КАРТИНА?  
 **СПАРК**

База данных СПАРК — это:

- ✓ самая полная картина российского бизнеса
  - ✓ информация о 2 млн. компаний более чем из 10 различных источников
  - ✓ уникальные инструменты для анализа
- <http://spark.interfax.ru>



PHOTOPRESS

## Сергей Яшечкин перешел на воду

Экс-глава «Российских коммунальных систем» и его бывший коллега Александр Баженов учредили «Евразийское водное партнерство» с уставным капиталом 200 млн рублей.

Они планируют превратить эту компанию в национального «водного» оператора. В рамках проекта партнеры будут развивать бизнес по модернизации систем водоснабжения и водоотведения российских городов, привлекая средства инвестфондов. Перспективы нового бизнеса бывший глава РКС видит в высоком спросе на услуги частных операторов со стороны муниципалитетов и руководства водоканалов. Планируется, что через два-три года в проект ЕВП войдут десять городов с населением 5–7 млн человек.

Выбор сферы водоснабжения партнеры объясняют отсутствием в ней монополии. По мнению Яшечкина, водоканалы — это «сегмент, в котором можно реализовать долгосрочные проекты». Баженов считает, что объем рынка водоснабжения составляет примерно десятую часть от объема рынка электроэнергетики (в абсолютных цифрах — \$3–4 млрд). «При этом в России нет национального „водного“ оператора», — сказал Баженов на презентации проекта, — а «Мосводоканал» и «Водоканал Санкт-Петербурга» не могут выступать полноценными игроками на рынке, так как являются государственными организациями».

Перспективы нового проекта оцениваются экспертами неоднозначно. Достаточно вспомнить громкие заявления авторов РКС о масштабных инвестициях в жилищно-коммунальный бизнес и более чем скромные результаты деятельности этой компании. Сам Яшечкин назвал новый проект «развитием методологии и философии бизнеса РКС», но на другом, «более современном уровне». В РКС СФ пояснили, что ЕВП — это «естественное развитие идей экс-главы о развитии частного бизнеса в жилищно-коммунальной сфере».

### Новый начальник российского имущества

Петербургский юрист Юрий Петров будет временно исполнять обязанности главы РФФИ. Аналитики полагают, что государство отказалось от планов упразднения этого ведомства.

Распоряжение о назначении Петрова подписал Михаил Фрадков, одновременно освободив от этой должности предыдущего временно исполняющего обязанности председателя РФФИ Кирилла Томашчука, который стал заместителем нового главы ведомства. Юрий Петров пришел в РФФИ в 2002 году, до этого он был доцентом юридического факультета Санкт-Петербургского университета, а еще раньше вел адвокатскую практику в петербургской коллегии адвокатов. Поначалу назначение Петрова на пост главы РФФИ связали с предстоящей продажей арестованных активов «Юганскнефтегаза» и желанием правительства поставить этот процесс под контроль лояльного власти человека. Пресс-секретарь РФФИ Александр Комаров лишь подчеркнул, что Петров будет курировать продажу этих активов, равно как и остальную деятельность РФФИ. С тем, что назначение связано с «делом ЮКОСа», не согласен и эксперт Центра политических технологий Алексей Макаркин. Он считает, что продажа «Юганскнефтегаза» — процесс чисто технический, и от РФФИ здесь ничего не зависит. Макаркин полагает, что Петрова назначили для «более ответственной миссии»: «Сейчас начинается волна приватизации госпредприятий, которая потребует от РФФИ большей самостоятельности. Не так давно правительство собиралось упразднить РФФИ, объединив фонд с Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом.

Очевидно, появление Петрова означает, что власть решила сохранить оба ведомства».

### Как миллиардеры становятся публичными

Стремление стальной группы «Мечел» разместить свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже заставило компанию раскрыть информацию о составе акционеров группы.

Ими оказались фактически два человека: председатель совета директоров «Мечела» Игорь Зюзин и гендиректор группы Владимир Иорих. Таким образом, в полку официальных российских миллиардеров прибыло.

В преддверии размещения акций «Мечел» опубликовал на сайте Комиссии по ценным бумагам и биржам США инвестиционный меморандум. Из него следует, что Зюзин и Иорих через различные структуры контролируют примерно по 48% акций «Мечела». В компании сообщают, что акции «Мечела» будут размещены в четвертом квартале этого года в форме американских депозитарных расписок (ADR). Всего, по оценкам аналитиков, планируется разместить 10% уставного капитала группы. Оценивая капитализацию «Мечела» в \$3 млрд, аналитик ОФГ Александр Пухаев предположил, что через биржу владельцы группы смогут привлечь около \$300 млн. Он не исключил, что эти средства будут направлены на покупку госпакета Магнитогорского меткомбината, который давно интересует владельцев «Мечела».

### Уволен за убеждения

Совет директоров компании PeopleSoft отправил в отставку ее президента и исполнительного директора Крэйга Конвэя. Его место занял основатель и председатель совета директоров PeopleSoft Дэйв Даффилд.



ЭКС-РУКОВОДИТЕЛИ РКС СОЗДАЛИ ВОДНОЕ ПАРТНЕРСТВО | ПЕТЕРБУРЖЕЦ ЮРИЙ ПЕТРОВ НАЗНАЧЕН НА ПОСТ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ РФФИ | «МЕЧЕЛ» РАСКРЫЛ ИНФОРМАЦИЮ О СВОИХ ВЛАДЕЛЬЦАХ | У PEOPLESOFT НОВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ | ПОСЛЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ RAMBLER MEDIA GROUP ДОВЕРИЛИ ИРИНЕ ГОФМАН | ДЖОРДЖ СОРОС ПЕРЕДАЛ БИЗНЕС СЫНОВЬЯМ



отставка

Причина увольнения топ-менеджера, как следует из официального заявления компании, состоит в «потере советом уверенности в способности Крейга Конвэя (на фото) возглавлять компанию». Впрочем, наблюдатели, которым обвинение в некомпетентности на фоне превысивших прогнозы финансовых показателей представляется неубедительным, считают, что дело в другом. Конвэй, руководивший компанией с 1999 года, является ярым противником слияния с корпорацией Oracle, которая уже больше года пытается поглотить PeopleSoft, предлагая купить ее за \$7,7 млрд. В сентябре Oracle выиграла процесс против Минюста США, пытавшегося заблокировать сделку. Конвэй, похоже, был последним препятствием на пути к слиянию. Сразу же после

## Rambler в одни руки

Генеральным директором холдинга Rambler Media Group стала Ирина Гофман. В «Рамблер» с этим назначением связывают надежды на повышение эффективности управления медийными активами холдинга.

До того как возглавить «Рамблер», Ирина Гофман была вице-президентом одной из крупнейших европейских мультимедийных компаний — Modern Times Group. Там она отвечала за российское направление, представленное телеканалом «DTB-Viasat», и, по выражению заместителя гендиректора по связям с общественностью интернет-холдинга «Рамблер» Ивана Засурского, боролась с Rambler TV на региональных рынках. В структуру Rambler Media Group входят телекомпания, рекламное агентство, оператор мобильных сервисов, телекоммуникационное подразделение и несколько крупных интернет-проектов. До недавнего времени в «Рамблере» занимались интеграцией этих активов, чтобы сделать возможным централизованное управление ими. «Это было необходимо для последующего достижения эф-

сообщения об отставке Конвэя руководители PeopleSoft заявили, что компания готова начать переговоры о сделке.

назначение

фекта синергии в рекламе и привлечения аудитории», — говорит Иван Засурский. Ирина Гофман возглавит «Рамблер» как раз после завершившейся реструктуризации бизнеса. В компании довольны кадровым приобретением, поскольку считают госпожу Гофман достаточно опытным специалистом для оперативного управления активами холдинга. Аналитики также полагают, что назначение на должность директора Rambler Media Group топ-менеджера с опытом управления телевизионным бизнесом поможет «Рамблеру» абстрагироваться от имиджа компании с «интернет-природой» и позиционироваться как медийному холдингу.

## Сорос отдохнет

Американский миллиардер Джордж Сорос принял решение отойти от дел.

Оставив за собой пост председателя совета директоров Soros Fund Management, 74-летний финансист передает своим сыновьям операционный контроль над фондом, управляющим активами в \$12,8 млрд. 41-летний Роберт, в сентябре возглавивший флагманский хеджевый фонд империи Soros Quantum Endowment Fund, и 34-летний Джонатан, ведущий, как и его отец, активную политическую деятельность, станут сопредсе-



REUTERS

дателями совета директоров компаний. Перед преемниками поставлена задача повысить эффективность бизнеса Soros Fund Management, вернув его «к корням» — финансовым инвестициям и операциям на валютном рынке. Концентрация на этом направлении предполагает выведение из структуры фонда подразделений, занимающихся недвижимостью и кредитованием. Сам Сорос, отходя от дел финансовых, намерен в плотную заняться политикой. Миллиардер уже пожертвовал \$18 млн в пользу организаций, поддерживающих кандидата от демократов Джона Керри. Кроме того, в ближайшее время Сорос отправится в турне, в рамках которого проведет встречи с избирателями в двенадцати штатах, собираясь призвать их не допустить переизбрания Джорджа Буша. **сф**

**min7**  
интернет-магазин путевок  
покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЕВКИ БЕЗ ВИЗИТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
[www.mini7.ru](http://www.mini7.ru)

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов  
**Торгующих**  
путевок  
АДС ТА №0025544  
Вам позавидуют  
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО  
**УНИКАЛЬНЫЙ**  
практический справочник  
путешественника  
сеть агентств  
**ВЕЛЛ**  
142 № 02200000000  
Пляжи мира  
[www.Well.ru](http://www.Well.ru) | call-центр 095 956-6111

c33



—  
с34



Увлечение flash-мультипликацией практически никогда не превращается в серьезный бизнес и остается уделом энтузиастов. «Мульт.ру» стала первой в России студией, специализирующейся на flash-анимации, которая принесла своим создателям не только известность, но и ощутимый доход. Основатели питерской студии Олег Куваев и Наталья Крузе считают, что секрет успеха заключается в равновесии между количеством коммерческих проектов, приносящих прибыль, и творческих, привлекающих новых клиентов.

— Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Алексей МИХАЙЛОВ

## Мульти-пульт

До недавнего времени в России flash-анимация находила коммерческое применение лишь в рекламных агентствах и продакшн-студиях, где flash использовали web-дизайнеры для создания интернет-сайтов. Существует множество аниматоров-любителей, но большинство из них относятся к созданию мультфильмов для интернета как к бесполезному хобби.

Появление студии «Мульт.ру», специализирующейся на flash-анимации, с оборотом в несколько десятков тысяч долларов в год, — прецедент в масштабе страны. «Мульт.ру» удалось создать мультбрэнд, поставить производство на поток, обзавестись крупными долгосрочными контрактами, да и вообще доказать, что flash-анимация способна приносить деньги.

Сейчас среди поклонников flash-анимации студия ассоциируется уже не столько со всем известным

персонажем Масяней, сколько с новыми мультсериалами. В 2003 году стартовали мультпроекты «Магазинчик Боя» и «Шесть с половиной», весной 2004-го — сериал «Ежи и Петручик». Недавно «Мульт.ру» подписала трехлетний контракт на производство рекламных роликов для крупного производителя модемов ZyXEL. Сейчас ведет переговоры по поводу создания мультсериала для «Первого канала» по мотивам «Вредных советов» Григория Остера. Аниматоры утверждают, что дела идут все лучше. При этом свое финансовое благополучие они напрямую связывают с успехом некоммерческих проектов студии.

### Несчастье помогло

История «Мульт.ру» началась в конце 1990-х с мультфильмов про вздорную питерскую девушку Мася-

Олег Кубаев, Наталья Крузе и Екатерина Горелова (по часовой стрелке) чередуют рекламные проекты с маргинальными



нию, которые рисовал и озвучивал **Олег Кубаев**. Он рисовал Масяню по вечерам и по выходным, публикуя мультфильмы на собственном сайте mult.ru. О том, что увлечение когда-нибудь перерастет в крупный анимационный проект, он тогда не подозревал.

Вообще же с flash-мультипликацией Кубаев познакомился, когда работал в российском офисе студии Animation Magic Incorporated (американской компании по производству компьютерных игр). Надо сказать, что flash-мультипликация фактически сгубила бизнес этой компании в нашей стране — в 2000 году студии пришлось свернуть здесь свою деятельность. Как говорит директор по производству анимационной студии «Санкт-Петербург» **Надежда Кузнецова**, также работавшая в Animation Magic, после того как появилось ПО для создания flash и ани-

маторы узнали о его возможностях, компания стала напоминать «Республику Шкид», только вместо собственного журнала у каждого был авторский анимационный проект. Мультикам сотрудникам уделяли больше времени, чем «работе на дядю Сэма». Кузнецова вспоминает Кубаева как активного участника этой «бузы»: *Именно Кубаев познакомил меня с flash. Он вошел в кабинет с диском в руке и заявил: «Все, что было до этой программы, — отстой!»*

Еще одна бывшая сотрудница Animation Magic **Екатерина Горелова**, которую Кубаев пристрастил к flash, сейчас работает аниматором в «Мульт.ру». «Классические аниматоры считают, что с помощью компьютера получается только мертвечина, а Кубаев бандит, — говорит Горелова. — На самом деле можно сделать отличную анимацию. Если позволит объем памяти компьютера».



КОГДА  
ЗНАЕШЬ  
ЧЕГО  
ДОСТОИН

## «Люди приходят сами, и напрягаться по этому поводу не нужно. Мы просто стараемся представить на сайте качественный продукт для развлечения»

После закрытия Animation Magic Куваев поработал некоторое время дизайнером в компании «Тотем-Игра», а затем вместе с бывшей коллегой **Натальей Крузе** (в настоящее время исполнительный директор «Мульт.ру») решил открыть студию flash-анимации и заняться созданием рекламных роликов для интернета и телевидения, а заодно и творческими проектами. Партнеры подсчитали, что для старта им понадобится два компьютера, офис и зарплата для двоих сотрудников, то есть для них самих. В дежном эквиваленте — \$14,4 тыс. Эта сумма казалась партнерам астрономической.

На поиски инвестора ушло два месяца. Им стал владелец питерской компании «Лаборатория звука» **Виктор Пастушенко**. «Лаборатория» организовывала гастроли музыкальных исполнителей в формате «не для всех» (таких как Tricky или Горан Брегович), и Олег Куваев легко нашел общий язык с владельцем компании на почве музыкальных пристрастий. Решили, что 51% бизнеса будет принадлежать Куваеву, 49% — Пастушенко, который номинально стал гендиректором «Мульт.ру».

### Креативная Масяня

Студия начала работу в январе 2001 года. К этому времени сайт, на котором Куваев выкладывал свои мультфильмы про Масяню, уже успел обрести популярность. Сайт привлекал от 10 до 30 тыс. посетителей в день, а после выхода новой серии — и того больше. Среди них попадались потенциальные клиенты. Они обращались в студию сами, обнаружив на сайте объявление о том, что создатели Масяни занимаются изготовлением рекламы. Масяня стала креативным лицом «Мульт.ру» и помогала студии получать коммерческие заказы. «Люди приходят сами, и напрягаться по этому поводу не нужно», — говорит Наталья Крузе. — Мы просто стараемся предоставить на сай-

те качественный продукт для развлечения. Портфолио там нет — только авторские проекты. Дело в том, что подавляющее число рекламных работ делается либо по сценарию заказчика, либо с его вмешательством в конечный результат. Мультики получаются уже не такие веселые и интересные. Поэтому портфолио мы высылаем уже после того, как человек заинтересовался нашим творчеством».

Первым клиентом «Мульт.ру» стал сотовый оператор МТС. В январе 2001 года рекламному отделу МТС понадобилось пять flash-роликов, посвященных «телефонным прибамбасам», таким как GPRS и SIM-медиа. Ролики демонстрировали на выставке в «Ленэкспо». Затем в «Мульт.ру» обратилась компания «Финко» — производитель косметики под брендами Herbina, Lumene и Anytime. Для «Финко» студия изготовила несколько рекламных мультфильмов, вышедших затем в эфир на MTV и СТС. Потом были ролики для сайта розничной сети «Спортмастер», мультфильмы для сети магазинов «Фотоцентр», демонстрировавшиеся покупателям в торговом зале. Для ТРК «Петербург» студия изготавлила около тридцати коротких мультфильмов, посвященных истории Петербурга.

«Мульт.ру» удалось также поработать для крупнейшего в Израиле интернет-провайдера 012 Next и для компании Genius — производителя компьютерной техники. Но больше всего из заграничных рекламных заказов аниматорам запомнилась работа с американской компанией Microleasing. Продвигая свой бизнес в странах Средней Азии, руководство Microleasing добилось встречи с президентом Азербайджана. Для создания непринужденной атмосферы перед встречей в Microleasing решили показать ролик, где мультперсонаж рассказывал о преимуществах лизинга. Через некоторое время мультфильм с той же целью был показан и президенту Казахстана.

### Средство легкой анимации

«Каждый — художник», — говорил немецкий художник-концептуалист Йозеф Бойс. Он обкладывал стулья кусками сала, заворачивал их в войлок, а результат гордо называл арт-объектом. Главной функцией современного искусства Бойс считал социальную реабилитацию. Чтобы каждый мог посмотреть и сказать: «Здорово, я тоже так могу!» А потом попробовать.

Так же как Бойс в 1960-е годы дал возможность любому почувствовать себя художником, компания Macromedia, выпустив в конце 1990-х программу Macromedia Flash, позволила каждому побывать в шкуре мультипликатора. Программа предназначалась для создания анимационных изображений и звуковых эффектов в сети интернет. С ее помощью можно «оживить» картинку, минуя большинство этапов классической анимации. Функции режиссера, фоновщика, контуровщика, звукооператора мог выполнять один человек. Для этого нужен был компьютер с невыдающимися техническими характеристиками, дигитайзер (соединенный с компьютером графический планшет) и минимальное умение рисовать. Стоимость лицензионного программного пакета Flash не превышала \$600, тогда как популярная у голливудских аниматоров программа 3dMax обходилась в \$8 тыс.

Аниматоры классической школы не спешили брать на вооружение новую технологию: отпугивала изначальная ориентированность программы на интернет. Специфика ограничивала художественные возможности flash — рисунки получались двухмерными, с плоской заливкой. Существовал еще и психологический барьер. Художники десятилетиями рисовали на кальке или же пользовались громоздкими графическими программами, на освоение которых требовалось не менее года. А с flash все стало намного проще. flash-анимация привлекла прежде всего любителей. Создание анимации требовало лишь свободного времени, и первыми flash-аниматорами стали подростки и студенты, а первые мультфильмы были несколько хулиганскими. Скоро в Европе появились специализированные фирмы, составляющие подборки из мультфильмов для демонстрации в клубах и кафе. Авторы продавали им права на использование своих мультов или же получали процент с прибыли. Это дало толчок к тому, что Flash-анимацией занялись художники-профессионалы. Однако хулиганский дух Flash-мультипликации уже стал традиционным. Наиболее профессиональным и креативным «флэшером» считается голландский рекламист Хан Хугербрюгге с циклом коротеньких мультов Neurotica, где главного персонажа постоянно преследуют страхи, например, страх остаться без сигарет.



# частная практика



«Нам нужны маргинальные мультфильмы. Они создают хорошее равновесие между коммерческими проектами и некоммерческими, которые наиболее интересны посетителям сайта»



Кстати, сотрудничество с Microleasing позволило Куваеву обзавестись всем необходимым для дальнейшей работы. Он взял в лизинг у компании Microleasing все дорогостоящее оборудование, которое сейчас есть в студии,— видеомагнитофон Betacam, видеокамеру и большой монитор для перевода компьютерных мультфильмов в телевизионный формат. За оборудование студия расплачивается до сих пор.

## Опасные связи

Ошибочно считать производство мультфильмов, даже если это flash-мультфильмы, сплошным весельем. Шутки заканчиваются вместе с написанием сценария и раскадровкой, а потом начинается рутина. Хотя сам Куваев, например, во время работы постоянно отвлекается, много говорит и смеется после каждой сказанной фразы, даже если она не смешная. Но среди своих коллег он скорее исключение. Обычно аниматор за работой хмур и сосредоточен. Порой его сложно оттащить от монитора. Он знает, что если сегодня не выдать секунду анимации (именно столько способен нарисовать аниматор за деньги), то студия потеряет контракт. А контракты приносят «Мульт.ру» от \$2 тыс. до \$5 тыс.— в таком диапазоне колеблется стоимость тридцати секунд анимации в зависимости от сложности сценария, саундтрека и анимации (она может быть покадровая или лимитированная, то есть менее 24 кадров в секунду). Несмотря на высокие расценки (производство ролика у

аниматора-любителя обошлось бы гораздо дешевле), благодаря популярности Масяни студия никогда не испытывала проблем с заказами.

Однако сам по себе персонаж прибыли не приносил. Аниматоры решили это исправить, сделав из Масяни полноценный бренд, растиражировав ее образ на сопутствующей продукции. Для этого в 2002 году на паритетных началах с московским продюсером **Григорием Зориным** (бывшим сотрудником рекламного агентства D'Arcy) была создана отдельная структура ООО «Масяня». Олег Куваев передал Зорину права на коммерческое использование образа Масяни, а сам решил сосредоточиться на творческой работе.

Григорий Зорин сразу развел бурную деятельность. В частности, он заключил контракт с телеканалом НТВ на показ сериала «Масяня» в программе «Намедни», договорился с несколькими SMS-операторами о продаже логотипов с изображением Масяни.

Первые полгода «Мульт.ру» получала соответствующий процент с показов на НТВ (финансовые условия договоренности с Зориным в «Мульт.ру» не разглашают), после чего выплаты стали задерживаться, а затем и вовсе прекратились. Через полгода работы «вхолостую» Куваев подал в суд. Права на Масяню ему удалось вернуть себе лишь в июле 2004 года. За время судебных разбирательств Масяня появилась на банках с алкогольным коктейлем, футбольках, упаковках с мороженым, открытках, постерах. Питерские издательства выпустили книги «Кулинария от Масяни» и «Здоровый секс от Мася-

Каждая секунда flash-анимации приносит «Мульт.ру» от \$66 до \$166

Москва,  
Новодевичий пр., 4  
тел. 247-0810  
e-mail: [populuxe@yandex.ru](mailto:populuxe@yandex.ru)



Инновации в области  
дизайна интерьеров

Консультации  
по подбору мебели

Размещение заказа  
у производителя

Оптимизация  
и планирование бюджета

# частная практика

«Нам придется долго изгонять из массового сознания образ Масяни с Муз-ТВ, с ее сортирными шутками»

ни». Зорину также удалось продать права на персонаж каналу Муз-ТВ, где Масяню рисовали и озвучивали собственными силами.

Об этом периоде жизни своего мультперсонажа Куваев рассказывает, используя преимущественно ненормативную лексику. По его оценкам, Григорию Зорину удалось заработать на Масяне несколько сотен тысяч долларов, но это, как ни странно, вызывает уважение у аниматора. «Зорин, конечно, молодец, — говорит Куваев. — Провел большую работу, продал персонаж в кучу мест». Беспокойт Куваева другое: *Репутация персонажа, олицетворяющего собой студию «Мульт.ру», была сильно подмочена. В компаниях, купивших права на Масяню, не заботились о соответствии персонажа его первоначальной концепции. Нам придется долго изгонять из массового сознания образ Масяни с Муз-ТВ, с ее сортирными шутками. Вместо нашего замечательного домика нам оставили пожарище.*

## Мультипликационный конвейер

Сейчас Куваев планирует перезаключить договоры с бывшими партнерами Григория Зорина, но о МУЗ-ТВ речи не идет. «С ними мы не будем договариваться ни за какие деньги, — говорит Куваев. — Потому

что они делают лабуду какую-то». Для всех остальных в «Мульт.ру» изготавливают брэнд-бук — буклет, в котором Масяня будет изображена во всех ракурсах. Компания, подписавшая договор, будет обязана использовать только эти варианты изображения. Кстати, идея зарабатывать на продаже «сопутки» не нова. К примеру, flash-сериал «Смешарики» анимационной студии «Петербург» хоть и существует пока в основном на средства Госкино, но, по расчетам его продюсера **Ильи Попова**, в будущем будет окупаться как раз за счет продаж сопутствующих товаров.

В то же время «Мульт.ру» решила уходить от имиджа «студии одного проекта». В результате долгой судебной тяжбы, считают в компании, Масяня себя дискредитировала и потеряла привлекательность в глазах потенциальных клиентов студии. За последний год в «Мульт.ру» было создано еще три авторских flash-сериала. Все они выложены на сайте и, по словам Натальи Крузе, по популярности уже догоняют Масяню. Коммерческим использованием мультишных образов теперь аниматоры предпочитают заниматься сами.

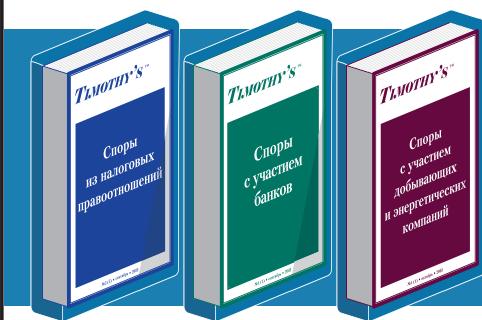
Еще в октябре 2003 года появился flash-сериал «Шесть с половиной», рассказывающий о жизни семи персонажей — подростков, один из которых вдвое ниже остальных, — отсюда и название сериала. Права на

## Timothy's™

### Теперь и на CD

COMPACT  
DISC  
DATA STORAGE

Знать больше и раньше



#### Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСЕХ текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре

3

#### Споры из налоговых правоотношений

Для кого: для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости налоговыми рисками.

Периодичность: ежемесячно.

Объем: 512 страниц.

Цена: €600 при подписке на двенадцать номеров.

#### Споры с участием банков

Для кого: для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм. Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 400 страниц.

Цена: €320 при подписке на четыре номера.

#### Споры с участием добывающих и энергетических компаний

Для кого: для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 500 страниц.

Цена: €320 при подписке на четыре номера.

c40



Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru), а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородние звонки бесплатны) и (095) 721 2882.



# частная практика

Это истории о двух персонажах, с которыми все время происходит «что-то бессмысленное, но при этом смыслом через верх переполненное»



«Шесть с половиной» принадлежат сотовой сети «Связной», оплачивающей создание мультов и размещающей их на своем интернет-портале. По словам директора по рекламе «Связного» Алексея Чебатока, договариваясь с Олегом Куваевым о создании мультсериала, он преследовал две цели. Первая — формирование имиджа. «То, что мы поддерживаем смелые независимые проекты вроде „Мульт.ру“, имеет вполне определенный PR-эффект, — говорит Чебаток. — Отношение целевой аудитории к нам поменялось. Оно стало более доверительным». Вторая цель более pragmatична. «Связной» рассчитывал увеличить число потенциальных покупателей своего интернет-магазина.

После того как сериал «Шесть с половиной» появился на сайте «Связного», количество его посетителей за месяц выросло с 3,5 тыс. до 6,5 тыс. А сейчас, спустя год после запуска проекта, на сайт «Связного» ежедневно заходят 8,5 тыс. пользователей. Продажи сети в интернете выросли более чем на 100%. По мнению Чебатока, традиционная реклама, пусть даже с использованием известных мультперсонажей, не дала бы такого эффекта. «Мы намеренно отказались от всего, что пропагандировало бы в мультфильмах „Связной“, — утверждает Чебаток. — Если мультфильм будет выглядеть как очередной независимый проект „Мульт.ру“, он заслужит большее доверие аудитории и будет ей гораздо интереснее».

## Маргинальные приманки

На сегодня у «Мульт.ру» — уже несколько масштабных мультпроектов. Зимой 2003 года возник мультсериал «Магазинчик Бо» о приключениях инопланетного зайца. Сейчас по поводу «Магазинчика» Куваев ведет переговоры с MTV, но руководство канала согласно выкупить права на показ сериала лишь в том случае, если его герои появятся и на радио «Динамит FM» (радиостанция и телеканал входят в «Русскую Медиа-Группу»). Из-за этого дискуссия пока зашла в тупик. Проблема в том, что Куваев уже подписал соглашение с радио «Энергия» на озвучку Масяни в передаче «Чума». Масяня и Бо говорят одним и тем же голосом, потому появление Бо на «Динамит FM» приведет к конфликту интересов между радио-



Студия «Мульт.ру» была создана в январе 2001 года Олегом Куваевым и Натальей Крузе. Генеральный директор студии — владелец питерской компании «Лаборатория звука» Виктор Пастушенко. «Мульт.ру» на 51% принадлежит Куваеву и на 49% — Пастушенко. В штате компании восемь аниматоров, бухгалтер и юрист. Внештатно в студии работают около десятка фрилансеров. Это аниматоры, сценаристы, звукорежиссеры и актеры озвучки. Над созданием одного мультфильма работают 5–7 человек.

Студия занимается как авторскими некоммерческими проектами, так и заказными. Основной доход «Мульт.ру» получает от разовых рекламных заказов, мультсериала «Шесть с половиной», права на который принадлежат сети «Связной», и серии рекламных роликов для производителя модемов ZyxEL, с которым заключен трехлетний контракт.

станциями. Куваев как всегда категоричен: *MTV подпихивает нам «Динамит», но зачем нам радио, собственно? Мы же делаем мульты.*

Вслед за «Магазинчиком Бо» студия разместила на сайте третий сериал — «Ежи и Петруччо». Это истории о двух персонажах, с которыми все время происходит «что-то бессмысленное, но при этом смыслом через верх переполненное». Основой сериала стало звуковое сопровождение, сделанное на радио «Ультра». Права на сериал в равной степени принадлежат «Мульт.ру» и радио «Ультра». Пристроить «Ежи и Петруччо», по признанию Куваева, будет несложно. В телевизионный формат он не вписывается. По крайней мере, такой приговор сериалу вынес генеральный продюсер телеканала СТС **Александр Цекало**, когда зашла речь о возможности размещения мульта на СТС.

Впрочем, даже если «Ежи и Петруччо» так и останется внутристудийным проектом и не принесет прибыли, в «Мульт.ру» все равно будут продолжать его производство. «Нам нужны маргинальные мультфильмы, — говорит Куваев. — Они создают хорошее равновесие между коммерческими проектами и некоммерческими, которые наиболее интересны посетителям сайта». В свое время в качестве проекта-приманки выступила Масяня. Без таких маргинальных приманок, уверены в «Мульт.ру», у студии не было бы ни коммерческих заказов, ни поклонников. **сф**

**cafemax**  
СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

- » ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ
- » ИГРОВОЙ ЗАЛ
- » КОФЕЙНЯ
- » КОПИ-ЦЕНТР

ШИРОКИЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РАБОТЫ И ОТДЫХА



**«Cafemax на Пятницкой»**  
Москва, ул. Пятницкая, д.25, стр.1  
напротив метро «Новокузнецкая»

**«Cafemax на Новослободской»**  
Москва, ул. Новослободская, д.3  
напротив метро «Новослободская»

**«Cafemax в МГУ»**  
Москва, ул. Академика Хохлова, д.3  
метро «Университет», территория МГУ

режим работы: **круглосуточно**  
телефоны для справок:  
**Москва** » (095) 787 6858  
**Санкт-Петербург** » (812) 273 6655

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

## «Мягков» без перца



БЛАГОДАРЯ УНИКАЛЬНОМУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ ВОДКИ «МЯГКОВ» ОДЕССКОЙ КОМПАНИИ «ОВЕРЛАЙН» ЗА ДВА ГОДА УДАЛОСЬ ВОЙТИ В ТРОЙКУ ВЕДУЩИХ ИГРОКОВ УКРАИНСКОГО РЫНКА. ЗАПУСКАЯ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ «МЯГКОВА» В РОССИИ, «ОВЕРЛАЙН» РАССЧИТЫВАЕТ НА ТО, ЧТО ЗДЕСЬ ПРОДУКТ ПОЛУЧИТ НЕ МЕНЬШУЮ ПОПУЛЯРНОСТЬ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ НАБЛЮДАТЕЛИ СЧИТАЮТ, ЧТО СТОЛЬ ЖЕ ГРОМКОГО СТАРТА В НАШЕЙ СТРАНЕ У «МЯГКОВА» НЕ ПОЛУЧИТСЯ.

Текст: Наталья Обухова

О «Мягкове» **Валентин Перция**, гендиректор агентства BrandAid, может рассказывать долго. Еще бы: благодаря этой марке, три года назад ставшей одной из первых работ в портфолио BrandAid, сегодня его агентство не нуждается в представлении. «На „Мягкове“ можно изучать эффект синергии, когда составляющие марки дают больше, чем просто сумму», — говорит Перция.

В 2001 году появление марки на украинском рынке стало небольшой революцией, а спустя два года концерн «Оверлайн», выпускающий «Мягков», вошел в тройку крупнейших национальных производителей крепкого алкоголя. В России, куда компания вышла в конце прошлого года, ей, по данным агентства «Бизнес Аналитика», уже удалось обогнать украинский «Союз-Виктан». Согласно исследованиям в 14 крупнейших российских городах, в первой половине 2004 года «Оверлайн» с 0,08% рынка опережал конкурента вдвое, среди «зем-

Одночайко поисками успешной марки озабочен производитель. С новой украинской водкой вышло ровно наоборот



# частная практика

«Все водки были либо „русские”, либо „посольские”, либо „с колосками”, и нам хотелось придумать то, чего не хватало рынку»



ляков» уступая лишь УВК Nemiroff с 0,87% рынка.

По собственным данным ТД «Мягков», за год работы в России объем экспорта в структуре продаж компании вырос с 4% до 18%. Если в 2003 году сюда было поставлено 55 тыс. дал, то за восемь месяцев этого года — уже 186 тыс. дал. И это, как утверждают в «Оверлайн», только начало. Согласно планам, которые компания раскрыла на выставке World Food — 2004, до конца 2004 года объемы продаж «Мягкова» в России составят 25% всего объема производства этой водки.

## С низкого старта

«Мягков» стал проектом, под который было найдено водочное производство, а не наоборот, как это происходит в большинстве случаев. В 2000 году киевская компания — производитель алкоголя обратилась в BrandAid с просьбой разработать торговую марку водки, которую можно было бы продвигать по всей стране. Сотрудничество, правда, оказалось недолгим: познакомившись с результатами исследования, компания решила отказаться от услуг агентства. У последнего же интерес к реализации проекта оказался куда сильнее. «На украинском рынке нет региональных акцизных марок, и националь-

ным игроком при желании может стать любой локальный производитель. Настоящего бренда, за которым не стоял бы, как в случае с „Немировым”, крупный производитель, на тот момент на Украине не было, — вспоминает Валентин Перция. — Все водки были либо „русские”, либо „посольские”, либо „с колосками”, и нам хотелось придумать то, чего не хватало рынку».

После анализа нескольких вариантов названия, претендующих на концепцию, в агентстве решили остановиться на «Мягкове». **Валентин Перция:** Одним из генеральных атрибутов качества водки, как вышло по исследованиям, была мягкость — вкуса, послевкусия и „послеутрия”. Я очень удивился, когда узнал, что „Мягков“ до сих пор никем не занят.

Тогда же возникла и идея продвижения марки на ТВ (на тот момент украинское законодательство допускало рекламу алкоголя) — запустить под Новый год «непонятный» ролик с эпизодами из «Иронии судьбы», где герой Андрея Мягкова выпивает с друзьями, а спустя некоторое время разместить «разгадку» на щитах и в прессе. Такой ход, считает господин Перция, позволяя быстрее добиться узнаваемости марки.

Летом 2001 года на идею BrandAid нашелся покупатель — марку приобрела компания «Оверлайн», владевшая

одесским предприятием «Первый ЛВЗ». От варианта с актером Мягковым новые владельцы решили отказаться — быстрый запуск мог обернуться потерями на стадии перепозиционирования, когда марку пришлось бы отвязывать от конкретного образа. Рабочим вариантом стала разработанная агентством «Bates Украина» первая в регионе тизер-кампания. Она апеллировала к необычному оформлению бутылки — синий фон с изображением капель, красным вопросительным знаком и закадровым вопросом «Что нас объединяет?». Во втором ролике знак вопроса трансформировался в логотип, и оказалось, что «нас объединяет дружба — сильная и мягкая». Сочетание в марке атрибутивной мягкости и эмоциональной душевности в третьем ролике обыгрывалось в истории друзей, ничего не поймавших на рыбалке, но отлично отдохнувших в «душевной компании».

**Валентин Перция:** И по дизайн, и по позиционированию «Мягков» стал продуктом уровня Absolut и Finlandia, первым на Украине выйдя за пределы восприятия водки как продукта, который нужно прятать. У нас на исследованиях по восприятию марки молодая женщина, например, говорила, что ей не стыдно нести «Мягков» в прозрачном

пакете. Понятно, что водку пьют все, но об этом не кричат. О «Мягкове» не кричали, но его не стеснялись.

Эксклюзивным дистрибутором «Мягкова» на большей части Украины стал концерн Fozzy. К 2003 году, после появления в структуре «Оверлайна» ТД «Пивденный», Fozzy продолжил сотрудничество с компанией по рознице. Еще через год «Мягков» был перелит в более дорогую овальную бутылку, а в линейку постепенно были добавлены новые вкусы. Вложив в «Мягков» за три года \$5,5 млн, в «Оверлайне» почувствовали, что теперь с маркой можно выступить и на российском рынке.

## Пора на север

Продвижением «Мягкова» на российском рынке руководит **Иван Бей**. До своего появления в компании, где он отвечал за дистрибуцию марки на Западной Украине, глава российского направления несколько лет работал региональным менеджером в украинском Wrigley и тренировал сейлзлов в Nestle. «В Россию мы решили заходить по схеме, когда продукт сначала выставляется на полку, — говорит Иван Бей. — Примерно до марта мы нарабатывали партнерскую базу, а затем занимались подписанием договоров».

Сейчас нелегкий процесс убеждения оптовиков и роз-

подписка на журнал «Секрет фирмы» за 34 секунды

02 секунды — разблокировать клавиатуру телефона

23 секунды — написать SMS-сообщение со словом «secret»

04 секунды — проверить написанное

05 секунд — отправить сообщение на номер 7015

итого: 34 секунды

Подписка на один месяц — 132 руб.

Подписка на полгода — 792 руб.

Подписка на год — 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой «Секрета фирмы»

Предложение действительно для Москвы\*

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату.

\*Только для абонентов МТС, «Би Лайн» и «Мегафон». Стоимость сообщения и вызова курьера — \$0,15



При поддержке Plastic Media



Гендиректор BrandAid Валентин Перзия: «О „Мягкове“ не кричали, но его и не стеснялись. Даже если бутылку несли в прозрачном пакете»

ницы завершен. Около 170 торговых партнеров обеспечивают продажи продукции компании более чем в двухстах российских городах. Уровень дистрибуции по Москве без учета розничных сетей, по оценке компании, достигает 45%. Среди пока «неокученных» «Мягковым» столичных сетей — «Седьмой Континент», «Рамстор», Metro и Auchan. По Питеру степень проникновения в розницу составляет 32%, но к концу года, по расчетам Бея, должна сравняться с московскими показателями.

Приоритетная задача для «Мягкова» на следующий год — повышение эффективности работы дистрибуторов за пределами двух столиц. С нового года в большинстве российских регионов начнут формироваться команды представителей. Конечно, содержать штаты на местах, признает Бей, удовольствие не из дешевых, однако прогнозируемый прирост продаж должен покрыть расходы.

Все это время рекламное сопровождение марки в России было минимальным. Правда, «Мягкова» удалось засветить на ТВ — в сериале Next. А летом в сетевой рознице крупнейших городов компания провела серию акций, целью которых было стимулировать потребителей на первую покупку. Купившие две бутылки водки «Мягков» по-



лучали в подарок бутылку шампанского «Одесса». В конце лета в Москве, Питере и еще 27 российских городах «Оверлайн» разместил на щитах рекламу слабоалкогольного коктейля «Мягков» и ТД «Мягков» — но все это в основном для того, чтобы дополнительно поддержать дистрибуторов в несезон.

#### «Душевная компания» по-русски

Настоящая рекламная кампания «Мягкова», где предполагается задействовать все возможные средства маркетинговых коммуникаций, стартует в октябре. Основной упор, как говорит **Юрий Волков**, генеральный менеджер агентства Bounty Euro RSCG Russia, занимающегося продвижением «Мягкова», будет сделан на BTL. Один из широко анонсированных компаний маркетинговых инструментов — журнал «Мягков», который будет бесплатно распространяться в местах продаж и, по мысли издателей, будет максимально пол-

но доносить до аудитории ценности бренда и сумеет собрать вокруг себя некий клуб любителей душевного общества и, следовательно, лояльных к марке потребителей. Реклама водки «Мягков Премиум» (на нее в России делают особую ставку), основной объем продаж которой придется на HoReCa, начнется с 2005 года.

В том, что старт рекламной кампании пройдет успешно, в «Оверлайн» не сомневаются, и на всякий случай даже закладывают в заказ для производства больше, чем те 25%, которые, по планам, до конца года придется на продажи в России. Местные конкуренты «Оверлайн» более осторожны в своих прогнозах. На российском рынке «Мягков» решено позиционировать в наиболее конкурентном на сегодня сегменте, так называемом «массовом премиуме», за который сражаются крупнейшие российские производители. «Успех украинских производителей в России обусловлен тем, что они продвигают

свой продукт как горилку, — убежден **Вадим Касьянов**, директор по маркетингу компании «Русский алкоголь». — С этой точки зрения «Мягкову», который достаточно уникально позиционируется там, здесь будет сложнее. Достижение хорошей дистрибуции — вопрос денег. Другой вопрос, особенно при более высоком ценовом позиционировании — убедить потребителя брать с полок именно водку «Мягков».

Умерить свои амбиции компанию может заставить и негативное отношение к «чужим» товарам в регионах. «Хотя российский рынок более емкий, это не означает, что любой водочный производитель может легко войти на рынок даже дешевой водки, — отмечает **Александр Глусь**, гендиректор ТД «Nemiroff-Россия». — Протекционизм местных властей по отношению к локальным производителям порой становится непреодолимым препятствием». Кстати, с этой проблемой в «Оверлайн» уже столкнулись. В некоторых регионах, жалуется Иван Бей, на получение сертификата, подтверждающего качество продукции, уходит не меньше месяца.

В «Оверлайн» признают, что вывод марки на российский рынок будет делом нелегким. Тем не менее, успех первого этапа работы в России позволяет надеяться на реализацию смелых планов. «В первую очередь решался вопрос расстановки продукта, — объясняет Бей. — Сейчас эта цель достигнута, и нынешние показатели ухода с полки нас вполне устраивают. Скажем, в «Пятерочку» нашу водку взяли с тем условием, что ежедневно в каждом магазине будет продаваться не меньше двух бутылок». Остается подождать еще немного, чтобы увидеть, повлияют ли на желание россиян покупать «Мягков» заготовленные компанией рекламные ходы. **СФ**



В состав концерна «Оверлайн», созданного в 1994 году и до 2001 года занимавшегося закупками и продажами зерна (в том числе для спиртзаводов), входят «Первый ЛВЗ», «Одесский завод шампанских вин», «Измаильский винный завод» и агрофирма «Измаил». Ассортимент продукции, производимой предприятиями концерна, включает водки «Мягков» и «Штурман», слабоалкогольные коктейли «220V», шампанское «Одесса» и L'Odessika, вина «Измаил» и «Винград». Водка «Мягков», выпускаемая с 2001 года, занимает до 50% в объеме продаж «Оверлайн». По итогам первых шести месяцев 2004 года «Первый ЛВЗ» произвел 989,6 тыс. дал водки, из которых на экспорт было отправлено 160 тыс. дал. Помимо России продукция компании экспортируется более чем в 20 стран мира, в том числе в Германию, Канаду, США, Китай и Сингапур.



# АРАРАТ

## Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

### “Наири”

Армянский коньяк 20-летней выдержки.  
Богатый букет отличается нотками грецкого и кедрового  
ореха, а также привкусом чернослива и зрелой груши.





ИТАР-ТАСС

## МТС сменит дорогие деньги на дешевые

МТС подписала соглашение с рядом международных банков о рекордном для российского телекоммуникационного рынка синдицированном займе в размере \$600 млн.

Большая часть заемных средств будет направлена на рефинансирование старых долгов.

В июле 2004 года МТС погасила долг по размещенным до этого еврооблигациям на сумму \$300 млн. В декабре 2005 года МТС придется погашать еще одну задолженность по евробондам на сумму \$200 млн. Синдицированный заем понадобился МТС именно для того, чтобы реинвестировать эти долги. При этом годовая процентная ставка по новому займу составит LIBOR плюс 2,5%, то есть примерно вдвое меньше, чем по евробондам. Таким образом, МТС меняет «дорогой» долг на более «дешевый». «Западные заемщики высокого мнения об МТС,— отмечает аналитик „Атона“ Елена Баженова.— Российским телекомам до этого не удавалось добиться столь мягких условий».

Первоначально МТС планировала привлечь \$500 млн, но банки готовы были предоставить на 20% больше. «Мы решили этим воспользоваться,— поясняет Павел Нефедов, начальник пресс-службы МТС.— Дополнительные \$100 млн будут направлены на расширение географии сети и другие проекты». По мнению Елены Баженовой, подписание соглашения по синдицированному займу не было для рынка неожиданностью. «У МТС запланирован довольно большой объем инвестиций на 2004 год — \$1,4 млрд,— говорит Баженова.— В мае этого года МТС планировала в очередной раз разместить еврооблигации, но планы поменялись из-за слишком высоких ставок, существовавших в то время на рынке». Кстати, на рынке телекоммуникаций это не первый случай, когда российской компании предоставляют синдицированный заем. В 1997 году «Ростелеком» также занял у международных банков деньги, правда, гораздо меньше — всего \$100 млн.

## Через варягов в Америку

«Сургутнефтегаз» подписал договор о поставках нефти крупнейшей норвежской нефтяной компании Statoil, которая в свою очередь будет экспортировать ее в США.

### СДЕЛКИ

По мнению отечественных экспертов, этот контракт позволит «Сургуту» расширить каналы сбыта нефти. Представители Statoil заявили, что сделка поможет обеим сторонам существенно увеличить число покупателей.

Это первая в истории Statoil сделка по прямой покупке российской нефти. Согласно договоренности Statoil и «Сургутнефтегаза», в стратегических целях ни длительность контракта, ни стоимость сделки стороны не разглашают. В «Сургутнефтегазе» от комментариев воздерживаются. По официальному сообщению Statoil, первые поставки российской нефти для норвежцев начнутся уже этой осенью.

По словам аналитика ИК «Антента Капитал» Александра Блохина, увеличивая добычу нефти, «Сургутнефтегаз» периодически испытывал трудности со сбытом, сделка же со Statoil позволит российской компании решить эту проблему и выйти на новый экспортный канал. «Вряд ли „Сургутнефтегаз“ получит финансовую выгоду от сделки»,— считает аналитик. По его прогнозу, «Сургут» будет продавать норвежцам нефть максимум на 2% дороже рыночной цены.

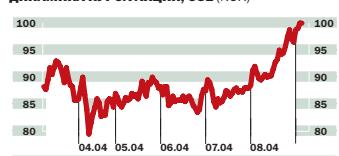
«Эта наценка станет для „Сургута“ небольшой премией за то, что поставки будут долгосрочными и регулярными»,— заключил Блохин. Впрочем, насколько долгим будет сотрудничество «Сургутнефтегаза» и Statoil, пока судить трудно. Директор по аналитике и информации ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский считает, что долгосрочное партнерство сторонам выгодно, но на первых порах контракт будет заключен не более чем на год.

### STATOIL

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД НОК)	248,52
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД НОК)	44,70
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД НОК)	17,35
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 05.10.04 (МЛРД НОК)	218,96

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, OSE (НОК)

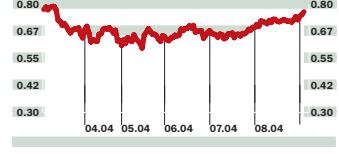


### СУРГУТНЕФТЕГАЗ

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	213,33
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	61,88
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	17,37
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 05.10.04 (\$ МЛРД)	27,134

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС(\$)



По его мнению, объемы поставок «Сургутнефтегаза» норвежским партнерам составят примерно 300–500 тыс. тонн в месяц. Ранее председатель правления компании «Транснефть» Семен Вайншток заявлял о том, что мощности Балтийской трубопроводной системы в августе–сентябре были недозагружены на 300–500 тыс. тонн в месяц. «Именно эти недостающие мощности может заполнить „Сургутнефтегаз“ своими поставками»,— считает эксперт.

## Heineken купила Sobol Beer

Голландская пивоваренная компания Heineken не оставляет амбициозных планов по завоеванию к 2007 году 9,2% российского пивного рынка.

На прошлой неделе Heineken объявила о покупке 100% акций новосибирской пивоварни Sobol Beer у группы компаний ВИНАП. Покупку Heineken можно назвать стратегической. По данным

### ПОГЛОЩЕНИЯ

# дневник наблюдений



МТС ОДОЛЖИТ У МЕЖДУНАРОДНЫХ БАНКОВ \$600 МЛН | «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» НАЧИНАЕТ ПРОДАЖУ НЕФТИ НОРВЕЖСКОЙ STATOIL | HEINEKEN СОБИРАЕТ РОССИЙСКИЕ ПИВНЫЕ АКТИВЫ | ГРУППА СЕСАВ НЕ СТАЛА ПОКУПАТЬ КОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ «КРЫМСКИЙ» | «ЛЕБЕДЯНСКИЙ» ВЫПУСТИЛ СОК ДЛЯ NORECA | DIVO TV ЗАВЛЕКАЕТ КЛИЕНТОВ БЕСПЛАТНЫМ ПОДКЛЮЧЕНИЕМ | FANNIE MAE УЛИЧИЛИ ВО ЛЖИ



ИТАР-ТАСС

В России практически не осталось пивоварен без участия крупных пивных холдингов

концерна, мощности «Пивоварен Хайнекен» в Петербурге растут на 15–20% ежегодно и достигнут предела роста в 2005 году. Из Sobol Beer Heineken намерен сделать дополнительную производственную площадку для национальных брендов «Бочкарев» и «Охота». По словам члена правления Heineken Жан-Франсуа ван Боксмеера, «покупка Sobol Beer после приобретения у „Вимм-Билль-Данна“ стерлитамакской пивоварни „Шихан“ и нижегородской „Волги“ удачно вписывается в нашу российскую стратегию».

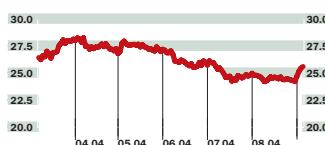
Сумма сделки не раскрывается. Однако, по оценкам аналитиков, стоимость новосибирской пивоварни может

составлять от \$50 млн до \$70 млн. Как рассказали СФ в компании «Тройка Диалог», выступавшей консультантом по сделке, переговоры с Sobol Beer голландцы начали еще весной. Интерес к покупке пивзавода проявляли Sun Interbrew, Efes и группа «Альфа-Эко». «В России практически не остается пивоварен без участия капитала крупных пивных холдингов, поэтому покупка Sobol закономерна для пивной отрасли,— считает Станислав Клецев, аналитик компании „Файненшл Бридж“.— У Sobol появятся деньги на модернизацию производства и развития. Голландскому концерну сделка позволит усилить свои позиции на рынке Сибири, который пока изолирован». Несмотря на то, что Heineken намерен разливать на новосибирском заводе пиво

## HEINEKEN

(на 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	4,831
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	0,504
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	0,370
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 05.10.04 (€ МЛН)	12,485
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ASE(€)	



«Бочкарев» и «Охота», производство местного «Жигулевского» и Sobol не остановят. По данным PR-службы «Пивоварни Хайнекен», в течение пяти лет Heineken инвестирует в купленную пивоварню около 20 млн евро и доведет объем производства с 12 млн дал до 17 млн дал пива в год.

## «Крымский» остался без инвестора

Французская группа СЕСАВ — лидер европейского рынка консервированных овощей — отказалась от покупки консервного комбината «Крымский».

Теперь менеджмент СЕСАВ в раздумьях, строить ли собственное производство или инвестировать в другие «консервные» площадки в России. Соглашение о покупке «Крымского» администрация Краснодарского края и групп-

па СЕСАВ заключили в сентябре этого года. Предполагалось, что новые владельцы выполнят обязательства по погашению долгов комбината в размере около 250 млн руб. Сделка была практически завершена, однако внезапно СЕСАВ решила отказаться от краснодарского производства и расторгнуть договор. Французы оценили состояние «Крымского» как неудовлетворительное, а колхозные земли сочли непригодными для выращивания овощей для консервации. В администрации Краснодарского края причины неудачной сделки СФ не прокомментировали, однако сообщили, что сейчас обсуждаются другие варианты сотрудничества с французской компанией.

По мнению некоторых участников рынка, инвестиции СЕСАВ помогли бы возродить некогда мощное производство краснодарского гиганта. Как показывает практика, в консервной отрасли выживают те заводы, которые покупают рыночно ориентированные компании с сильной системой дистрибуции, сильными брендами и адекватным менеджментом. «Крымский», как считают в холдинге «Помидорпром», к таковым не принадлежит, поскольку бывший гигант имеет много минусов: огромную

Тел.: (095) 775-4275  
факс: (095) 775 4535  
armad@armadillo.ru  
www.armadillo.ru

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза

ARMADILLO®

территорию с плохой логистикой, старое оборудование, неподъемные долги поставщикам и банкам, изношенную сырьевую базу по основной культуре района — горошку. «С другой стороны, и у СЕСАВ нет выбора», — считает Светлана Брусенцова, PR-менеджер холдинга „Помидорпром“. — Его продукция, поступающая сейчас на российский рынок, производится на французских заводах. В результате она оказывается неконкурентоспособной по цене в сравнении с продукцией Bonduelle, производимой в Венгрии и России, а также продукцией российских заводов. Поэтому у марки СЕСАВ D'Aucy сейчас практически нулевые продажи в России, хотя в Европе D'Aucy выигрывает у Bonduelle. Для СЕСАВ российский рынок, безусловно, представляет немалый интерес. «Французы обязательно будут либо покупать и перестраивать какой-то завод, либо строить заново», — добавляет Брусенцова. По оценке Тиграна Телунца, председателя совета директоров ГК «Русское поле», строительство производства «с нуля» может стоить СЕСАВ около 25 млн евро, в то время как перестройка существующего обходится в два раза дешевле.

## «Я» за стеклом

Завод «Лебедянский» первым среди отечественных соковых предприятий начинает разливать свой продукт в стеклянную бутылку.

Сок под маркой «Я» в бутылках емкостью 0,2 л, который компания намерена позиционировать в премиальном сегменте, будет продвигаться в канале HoReCa.

Инвестиции в оборудование для выпуска продукта в новой таре мощностью до 30 млн бутылок в год составили 1,5 млн евро. Как говорит

Heineken объявила о покупке 100% акций сибирского завода Sobol Beer у группы компаний ВИНАП.

## Из Sobol Beer Heineken намерена сделать дополнительную производственную площадку для национальных брендов «Бочкарев» и «Охота».

В России практически не остается пивоварен без участия капитала крупных пивных холдингов. Голландскому концерну сделка позволит усилить свои позиции на рынке Сибири.

Магомет Тавказаков, исполнительный директор «Лебедянского», выпуская «Я» в стекле, компания преследует сразу две цели. «Во-первых, это возможность нарастить свое присутствие в канале HoReCa, на который, по прогнозам, через три-четыре года будет приходиться 5–7% потребления соков в стране», — говорит Тавказаков. — Вторая цель имиджевая: стеклянная бутылочка идеально подходит для сока премиум-класса». Конкуренты приветствуют как появление на рынке вполне перспективной, на их взгляд, новинки, так и идею ее продвижения в кафе и ресторанах. «Конкуренция уже стечется, и компании вынуждены искать новые ниши», — говорит Аркадий Ку-

рин, руководитель отдела по маркетингу и рекламе компании „Нидан-Фудс“. — Появление в HoReCa премиального сока в порционной стеклянной упаковке — ход, удачный со всех точек зрения». Единственный минус канала, по мнению Курина, — относительно небольшие объемы ниши. «HoReCa, несомненно, интересный сегмент, — признает Сергей Лавриненко, директор по связям с общественностью компании „Мультон“. — Правда, пока это верно в основном для Москвы и Петербурга. Что касается премиального сегмента, безусловно, привлекательного с точки зрения маржи, то число потребителей таких продуктов растет медленно, и прорывов здесь ждать не приходится».

## Divo TV отказывается от денег

Московский оператор платного кабельного телевидения «Версател» (торговая марка Divo TV) первым в России перестал брать с потребителей плату за подключение и оборудование.

### ПРОЕКТ

Конкуренты «Версател» считают, что для привлечения новых клиентов гораздо более эффективно развитие контента. В Москве лишь 5% жителей пользуются услугами платного телевидения. Для сравнения: в Польше и Румынии эта цифра составляет 40%, в Великобритании — 50%. Московские компании-операторы считают рынок практически неосвоенным и самыми разными способами стараются привлечь новых абонентов.

Аналитик GFK Media Александр Павлов называет действия «Версател» «больше пиарским ходом, чем экономическим». Директор по маркетингу «Версател» Василий Иванов с ним не согласен и считает, что прибыли от абонентской платы в дальнейшем покроют затраты на привлечение абонентов. Однако, по словам Иванова, затраты предполагаются серьезные, поэтому в данный момент компания ведет переговоры о дополнительных инвестициях с АФК «Система» и двумя западными инвесторами, имена которых не разглашаются.

Отсутствие платы за подключение и оборудование не является ноу-хау или беспрецедентным ходом. По словам Александра Павлова, компания руководствуется опытом крупнейшего в Европе оператора British Sky Broadcasting (BSB), входящего в медиамперио Руперта Мердока. Подключение к BSB стоит всего 1 фунт. Несмотря на столь убедительный пример, конкуренты «Версател» не собираются использовать ту же тактику. «Мы проводили исследо-

# дневник наблюдений



вания на этот счет,— говорит пресс-секретарь „НТВ-Плюс” Анастасия Казакова,— но пришли к выводу, что зритель стал более взыскательным и его интересует не цена входного билета, а контент и качество услуг.

## По следам Enron

Американская ипотечная корпорация Fannie Mae, вторая по величине в США финансовая структура после Citigroup и вторая по объему продаж ценных бумаг организация после министерства финансов, обвиняется в подтасовке отчетности.

По данным Управления по надзору за государственным жилищным строительством США (OFHEO), топ-менеджеры корпорации искажали финансовые показатели,

чтобы создать видимость благополучия и поднять цену акций. Кроме того, как следует из материалов OFHEO, на сегодняшний день компания не располагает достаточными средствами для обеспечения рисков, взятых на себя для поддержания рынка недвижимости,— Fannie Mae является вторым в стране должником после государства. Созданная в 1938 году Конгрессом с целью поддержания стабильности на рынке ипотечного кредитования, Fannie Mae была освобождена от уплаты федеральных и местных налогов на прибыль, а также от обязанности подавать финансовую информацию о своей деятельности в SEC. Кроме того, благодаря госгарантиям

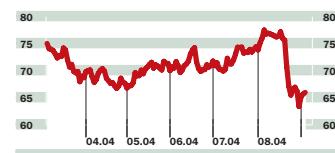
компания имела возможность привлекать займы по рекордно низким ставкам и весьма щедро субсидировалась государством. Сейчас отчетность Fannie Mae находится на экспертизе в комитете по финансовым операциям при Конгрессе США, а Комиссия по ценным бумагам (SEC) проводит неформальное следствие. Против руководства корпорации возбуждено уголовное дело по факту мошенничества. Гендиректору компании Франклину Рейнсу и финансовому директору Тимоти Ховарду предстоит дать объяснения Конгрессу. OFHEO инициировало расследование в отношении жилищных корпораций летом 2003 года, когда о «вырав-

## FANNIE MAE

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	53,331
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	10,413
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	7,720
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 05.10.04 (\$ МЛРД)	63,601

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



ниванием» своих показателей на \$5 млрд в 2000–2002 годах объявила Freddie Mac, вторая в США ипотечная ассоциация, уполномоченная Конгрессом. Топ-менеджерам компании пришлось покинуть свои посты и заплатить в качестве штрафа \$125 млн.

СКАНДАЛ



## БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИЯ

# Экспансия капитала: от национальной экономики к транснациональной

6-10 ноября 2004 г. Гонконг

### Темы:

- ◆ Финансовые рынки и реальная экономика Евразии: предпочтения инвесторов.
- ◆ Роль России в евразийском инвестиционном пространстве.
- ◆ Эффективное использование привлеченного капитала.
- ◆ Региональные аспекты экономической политики.
- ◆ Недвижимость, бизнес-инфраструктура и муниципальное хозяйство.
- ◆ Энергетическая кооперация.
- ◆ Последствия расширения ВТО — новые инвестиционные возможности.
- ◆ Прикладные аспекты высокотехнологичного бизнеса.
- ◆ Инструменты с фиксированной доходностью на российском рынке. Возможности для азиатских инвесторов.
- ◆ Опыт и практика «Private Label» в торговых сетях.

генеральный  
спонсор  
Hennessy  
Социальный партнер

Стоимость базового пакета участника  
конференции составляет 4960 USD

H  
O  
N  
G  
K  
O  
N  
G

Генеральный информационный спонсор **Коммерсант®**

### Докладчики:

Александр Жуков — Заместитель Председателя Правительства РФ, Алексей Кудрин — Министр Финансов РФ, Аркадий Дворкович — Администрация Президента РФ, Андрей Илларионов — Администрация Президента РФ, Виктор Христенко — Министр промышленности и энергетики Российской Федерации, Татьяна Парамонова — 1-й Заместитель Председателя ЦБ РФ, Сергей Степашин — Председатель Счётной палаты РФ, Олег Вьюгин — Глава ФСФР, Дональд Цанг — Главный министр Гонконга, Джордж Сорос — Финансист, Юрий Росляк — 1-ый заместитель Мэра Москвы, Виктор Геращенко — Председатель Совета директоров «Юкос», Александр Лебедев — Депутат Госдумы РФ, Андрей Бугров — Заместитель председателя правления «Интеррос», Александр Лившиц — Заместитель Гендиректора «РусАз», Сеппо Ремес — Член Совета директоров РАО ЕЭС, Александр Шохин — Председатель наблюдательного совета «Ренессанс Капитал», Владимир Евтушенков — Председатель Совета директоров АФК «Система», Ханс-Йорг Рудloff — Председатель правления Барклайс Кэпитал (Великобритания), Андрей Бородин — Президент «Банка Москвы», Давид Якобашвили — Председатель Совета директоров «Вимм-Биль-Данн», Майкл Калвей — Президент Baring Vostok Capital, Питер О. Келле — Управляющий директор HypoVereinsbank, Лев Хасис — Председатель Совета директоров ТД «Перекресток», Роберт Паркер — Заместитель председателя Credit Suisse, Валерий Рудаков — Председатель Комитета ТПП РФ.

Дополнительная информация по тел.: +7 (095) 3631111 доб. 1750; e-mail [conference@rbc.ru](mailto:conference@rbc.ru) или на сайте [www.hk.rbc.ru](http://www.hk.rbc.ru)

# Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

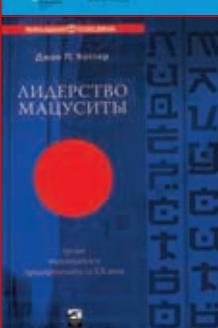
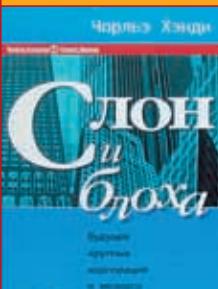
Оформите или продлите до 15 ноября 2004 года редакционную подписку и выберите лучшие деловые книги из серии «Выбор журнала "Секрет фирмы"»



в подарок: **1** книга \_\_ всем увеличившим срок подписки с полугода до года

**2 книги** **всем** продлившим первую годовую подписку на 2005 год

**3 книги** **всем** подписавшимся на третий полный год



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:  
по телефону: **(095) 267 3768**  
по e-mail: **podpiska@sf-apir.ru**  
**Внимание:** изменены банковские  
реквизиты, актуальные – на сайте  
**www.sf-online.ru** (раздел «Подписка»)

# лаборатория

## персонал



### менеджмент / СФ №39, 18.10

Сократить время на разработку и выпуск продукта — значит серьезно сэкономить. Как добиться этого без кардинальной перестройки бизнес-процессов?

### маркетинг / СФ №40, 25.10

На рубеже тысячелетий они выиграли конкурс «Брэнд года». Их маркетинговые стратегии были признаны самыми успешными. Что стало с лучшими брэндами и людьми пять лет спустя?

### финансы / СФ №41, 01.11

Казалось, отношения банков и компаний давно «устаканились». Однако опрос, проведенный Ассоциацией менеджеров и «Секретом фирмы», показал, что банкиры и предприниматели только начинают искать общий язык

## Несвободные радикалы

Умение управлять нестандартным персоналом может открыть для компании новые горизонты

Сотрудников, не вписывающихся в корпоративные правила и схемы, принято увольнять. Но часто их «приручение» — гораздо более выгодный шаг

с52

## Здания — сила

Рынок real estate — для тех, кто жаждет денег и карьеры

В секторе коммерческой недвижимости опыт и образование — активы одинаково ценные. Претенденты на вакантные позиции делают ставку на что-то одно

с58

## Несвободные радикалы

СОТРУДНИК, НЕ ВПИСЫВАЮЩИЙСЯ В СТРУКТУРУ, КОМПАНИИ НЕУДОБЕН. НО ЧАСТО НЕСТАНДАРТНОСТЬ ИМЕЕТ ПЛЮСЫ, С ЛИХВОЙ ОКУПАЮЩИЕ ЭТИ ИЗДЕРЖКИ. НА ЗАПАДЕ КОНЦЕПЦИЯ «УПРАВЛЕНИЯ ОРИГИНАЛАМИ» СТАЛА МОЩНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ. В РОССИИ НЕСТАНДАРТНЫЙ ПЕРСОНАЛ — СКОРЕЕ ДОСАДНАЯ ПОМЕХА, ЧЕМ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.

Текст: Андрей Вырковский



Анна Музыка

«Вольные сотрудники» компании IBM — классический пример бунтарей на службе корпорации. 50 человек получили карт-бланш на разрушение в пятилетний срок стереотипов, существующих в компании. Менеджмент IBM верит, что небольшая шайка неуживчивых горлопанов не даст компании застыть и заставит двигаться вперед.

Однако за все приходится платить. Сотрудник, не вписывающийся в стандарты компании, может быть столь же ценен для нее, сколь эффект его присутствия — разрушителен. Российские компании пока не готовы рассматривать управление нестандартным персоналом как ресурс развития. Максимум, о чём они могут вести речь — как минимизировать зло от присутствия нестандартного сотрудника.

### Нестандартная типология

Нестандартный персонал — это не только «безумцы» и «бунтари». Некоторые специалисты по управлению персоналом даже разработали собственные типологии людей, не вписывающихся в управляемые схемы — пока для внутреннего пользования. Так, **Михаил Калашников**, бывший административный директор ЭКЗ «Лебедянский», говорит о «старожилах», «новаторах», «молодых дарованиях», «представителях творческих профессий» и «нон-конформистах». **Татьяна Захаркина**, директор по персоналу холдинга «Полар», делит нестандартных сотрудников на два типа: «разработчиков» и «сотрудников-маятников». «Первые — люди творческих профессий (изобретатели, конструкторы, дизайнеры), неспособные работать в жестких рамках корпоративных стандартов, — говорит госпожа Захаркина. Они — индивидуалисты, яркие интроверты, не склонные к активному общению». Второй тип представлен «старожилами», «неуправляемыми лидерами» и «нестабильными работниками». Людьми, задача которых формировать или, напротив, раскачивать среду. В результате HR-специалисты сходятся во мнении, что в этой типологии обязательно должны быть представлены:

- старожилы;
- «звезды»;
- бунтари и оригиналы;
- «креативщики» и новаторы.

### Старость в радость

Из всех вариантов нестандартных сотрудников «старожилы» — самый привычный. А отставание корпоративных долгожителей в профессиональном росте — довольно распространенное явление. Чаще

## Компании пришлось пойти на реорганизацию структуры сбыта, чтобы снизить удельный вес «звезды» в компании



всего такие ситуации заканчиваются увольнением. Но иногда их опыт и лояльность стоят гораздо больше, чем потери от низкой эффективности их работы.

— Когда мы привели новые команды на заводы, вошедшие в состав концерна, то первым делом занялись возвращением специалистов, работавших при старом собственнике, — рассказывает **Олег Петров**, директор по управлению персоналом концерна «Силовые машины». — Мы пригласили ряд квалифицированных специалистов-пенсионеров — конструкторов, инженеров.

— Ожидали высокую результативность?

— Вовсе нет. Сейчас они сидят в собственных кабинетах, смотрят в окно, получают

вполне приличную зарплату. И в принципе ни за что не отвечают. Для этого мы специально приняли «Положение об экспертах-консультантах», выделили деньги. Эти люди помогают нам принимать очень важные решения. Естественно, оцифровать результаты этой работы, свести к денежным показателям невозможно. Но часто их помочь оказывается практически бесценной.

Но «старики» могут и не обладать уникальным опытом. Еще один мотив оставить их в штате — сохранение корпоративных устоев, передача их новичкам. Часто ради этого «старожила» даже переводят на позиции с более простым функционалом. Если, конечно, он хочет остаться в компании.

### Звездные проблемы

Если включить «старичков» в организационную структуру компании не проблема, то гораздо сложнее разобраться со «звездами». Часто это требует радикальной перестройки системы управления и мотивационных схем. А иногда «звезды» горят так ярко, что «сжигают» всю фирму.

В России масштабных «звезд» мало. Но «звездные проблемы» есть. Например, компании «Мириталь» пришлось пойти на реорганизацию своей структуры сбыта, чтобы снизить «удельный вес» «звезды» в компании.

Отдел продаж «Мириталь» текучестью не страдал — менеджеры работали там по три-пять лет. Люди опытные, проверенные. Но одному из сотрудников мы были обязаны

созданием всей системы дистрибуции и общения с клиентами, — рассказывает **Наталья Романова**, директор по маркетингу компании «Мириталь». — Фактически он создал пул постоянных дилеров «Мириталь». И, естественно, сам работал с ними. По мнению менеджеров компании, в результате его зарплата превысила все рыночные показатели. Формально о финансовом ущербе говорить было сложно: бонусы начислялись соразмерно объему продаж независимо от того, кто эти продажи делал. Тем не менее, проблемы были: «С ростом продаж нам необходимо было выстраивать жесткую и логичную систему дистрибуции. На этом этапе мы нуждались не столько в специалистах по продажам, сколько в менеджерах по ра-

**человеческие ресурсы —  
основные активы Вашей компании**

## ИНВЕСТИРУЙТЕ В СПЕЦИАЛИСТОВ

**АКАДЕМИЯ АЙТИ ГОТОВИТ СПЕЦИАЛИСТОВ:**

### МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

обучение по мировым стандартам

### ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

информационные технологии, менеджмент, управление проектами

### ПРОФИЛЬНЫХ

обучение в соответствии с должностью, разработка курсов специально для клиента



### Академия АйТИ — Ваш корпоративный учебный центр!

**20** региональных учебных центров

**50** специализированных учебных классов

**100** профессиональных преподавателей, среди которых доктора и кандидаты наук, теоретики и практики создания, внедрения и сопровождения сложных информационных и управленических систем

**300** авторизованных курсов,

комплексное и **дистанционное обучение**

**32 000** специалистов из сотен ведущих

компаний прошли обучение в Академии АйТИ. Среди наших клиентов — Сбербанк, ЛУКОЙЛ, МНС, Вымпелком, Газпром, Норильский никель и др.



Москва, ул. Кржижановского, 21а  
Тел.: 974 7979 • 974 7980  
127 9010 • 127 9012  
Факс: 974 7990 • 129 1275  
E-mail: info@it.ru www.it.ru

Представительства:  
Волгоград: (8442) 34 1060  
Екатеринбург: (343) 378 3340  
Иркутск: (3952) 25 8302  
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (8612) 64 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Н. Новгород: (8312) 61 9140  
Новосибирск: (3832) 40 8139  
Омск: (3812) 23 3786

Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540  
Самара: (8462) 77 9191  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Тюмень: (3452) 39 9160

Уфа: (3472) 25 3853  
Хабаровск: (4212) 32 9408  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Алматы: (3272) 73 0034  
Киев: (38044) 212 0206

## Потребность в отделах «бунтарей и вольнодумцев» испытывают застывшие организации — им нужно иметь внутренний раздражитель, источник свежих идей и нестандартных взглядов

боте с дилерами. А наши сотрудники только и думали, как первым добежать до клиента», — говорят в компании.

— А сколько продаж осуществлял «звездный» специалист?

— Около 70%. Причем доля «Мириталия» по России составляет около 8%.

Получилось, что минимум каждый двадцатый пельмень, съеденный в России, был продан этим человеком.

«Мы рассчитали, что вполне можем найти сотрудника, который за вдвое меньшие деньги будет делать тот же самый объем работы. Ведь система уже отлажена», — продолжила Наталья Романова.

— Вам не кажется, что такая борьба с издержками росла — неблагодарность по отношению к этому человеку?

— Потому мы и не стали его увольнять. Мы нашли работу как раз для него: предложили заняться самым проблемным

для нас регионом — Сибирью и Дальним Востоком. После недельных переговоров «звездный сотрудник» приступил к налаживанию новых торговых связей.

Перемещение на самые сложные позиции — классический пример решения «звездной» проблемы. Но иногда создается поистине парадоксальная ситуация — компания готова отказаться от самых эффективных специалистов только потому, что они перестали вписываться в компенсационные и управленческие схемы. В период роста уникальные способности человека необходимы; когда нормальная работа корпорации уже налажена — часто они бессмысленны. Иерархия и структура оказывается важнее талантов.

«Но место для звезд в компаниях все-таки есть, — уверена Наталья Малеева, директор по персоналу „ИФД-

Капиталъ”. — Главное — найти им место в корпоративной иерархии, определить уровень зарплат по рынку и предложить четкую „доплату за уникальность”. „Звезда” должна знать ее размер и быть уверена, что никто на рынке не предложит больше».

### Восстание масс

Отделов «бунтарей и вольнодумцев» в чистом виде в российских компаниях пока нет. Как правило, их создание — потребность застывших структур иметь внутренний раздражитель, источник свежих идей и нестандартных взглядов. В России корпорации с таким уровнем системности процессов еще не появились. К тому же эффективность работы российских компаний пока не столь сильно зависит от организационных инноваций.

Локальным вариантом «ниспровергателей основ»

эксперты называют неформальных лидеров и сотрудников с «оригинальным подходом» к выполнению обязанностей.

Для российских компаний неформальные лидеры скорее головная боль, чем мотор развития. Правда, есть и исключения. «Сотрудник может иметь ярко выраженные качества лидера, быть хорошим специалистом, преданным энтузиастом, генерировать интересные идеи — и на каком-то этапе развития не вписаться в новую структуру компании и перестать соответствовать должностным требованиям, — делится опытом Татьяна Захаркина. — В таком случае компания, вероятно, откроет для него новое направление, создаст новую должность». Но если программа ротации не срабатывает — лидера увольняют.

А «оригинальность» может проявляться по-разному.

### Управление нестандартностью

Чтобы направить энергию нестандартных сотрудников в необходимое компании русло, менеджеры используют целый набор управленческих инструментов. Для работы с каждым типом «неординарных персон» применяется свой арсенал методов.

#### Старожилы

- принятие документов, регламентирующих работу специалистов, чей «нематериальный» багаж (опыт, лояльность) позволяет нивелировать потери от снижения производительности работы;
- выделение средств (возможно — создание специального фонда) на содержание когорты старожилов;
- разработка схем вертикальной и горизонтальной ротации таких сотрудников;
- создание специальных штатных должностей, не вписывающихся в стандартную систему грейдов и тарифных разрядов (например, оформление старожилов в качестве «консультантов»)

#### «Звезды»

- внедрение в мотивационные схемы «ограничителей», регламентирующих максимальный уровень выплаты «за уникальность»;
- создание системы горизонтальной ротации, которая могла бы предусматривать безболезненный перевод «звезд» на проблемные участки работы;
- разработка индивидуальных планов работы и — соот-

ветственно — привязка бонусных выплат именно к ним

#### Бунтари и оригиналы

- создание специализированных структур для людей, работающих в ином ритме, нежели вся компания;
- открытие нового направления или должности «под нестандартного сотрудника», разработка программы ротации такого персонала;
- перепрофилирование подразделения или перестройка его деятельности в соответствии со стилем работы сотрудника (если его подходы к делу эффективнее, чем принятые в компании)

#### «Креативщики», люди творческих профессий, новаторы

- создание отдельной структуры, занимающейся «креативной» работой;
- применение особых мотивационных и управленческих схем для сотрудников названных категорий (например, внедрение ряда мотиваторов, зависящих от результатов работы рационализаторов, проектных, творческих групп);
- внедрение «свободных» схем деятельности «креативников» — применение гибких графиков работы, уменьшение управленческого контроля над этапами создания новых продуктов;
- разработка специальных «веток» карьеры для «креативного персонала», тщательное планирование их карьерного роста



Зажигай  
по полной



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

## «Менеджер был помешан на Шотландии и всех настолько заразил „британской идеей”, что фирма перепрофилировалась на продажу английских обоев»



Андрей МЛАДЕНЦЕВ,  
генеральный директор  
«Нижфарм»

### «Если кому-то удобнее работать в джинсах и свитере, не надо его переодевать»

— В России есть генетическая предрасположенность вешать на людей ярлыки. Вот он — коммунист, а он — социалист. Конечно, с точки зрения управления коллективом, людей можно и нужно делить. Но потребность в этом зависит от того, как ты хочешь взаимодействовать с персоналом и чего ты хочешь добиться от сотрудников. С одной стороны, коллектив надо рассматривать как живой организм и множество людей. С другой стороны, с любым человеком приходится работать индивидуально. С третьей стороны, каждая компания выбирает собственную модель ведения бизнеса и каждая компания уникальна с точки зрения того, чем она занимается, и кто ею владеет. Все это многообразие создает возможность или невозможность для отдельных личностей работать в этих компаниях. У меня тоже в свое время работал директор по продажам, который бил себя в грудь и говорил: «Я сделаю продажи». На что я отвечал, что мне не нужно, чтобы именно он сделал продажи, а нужно, чтобы в компании была система, которая бы постоянно обеспечивала продажи на случай, если вдруг этот менеджер заболеет. Конечно, нам нужны «звезды», но те, которые создают систему. Я согласен с тем, что ты звезда, лишь пока ты умеешь создавать и можешь передать свои знания коллегам. Тогда у тебя освобождается время для того, чтобы идти дальше, и никто тебя никогда не догонит. Грубо говоря, звезда — это человек, который может генерировать продукт для окружающих, а не тот, кто замыкает на себя все связи. Я глубоко убежден в том, что не существует эффективных и неэффективных работников. Существует просто их эффективное и неэффективное расположение внутри компании. И если кому-то удобнее работать в джинсах и в свитере, не надо его переодевать. Но надо помнить о важном аспекте: мотивация одного не должна приводить к демотивации других. Все мы живем в коллективе. И если руководитель понимает, что свобода одного приведет к демотивации большинства сотрудников, он должен десять раз взвесить все и подумать о том, чтобы большинство не пострадало. Мне не раз приходилось сталкиваться с так называемыми «непризнанными гениями», которые уходили из компании со словами «меня не поняли и не оценили». И я не раз убеждался в том, что обычно проблема этих «гениев» была в том, что они не могли ужиться в команде и противопоставляли себя ей. А командная работа — это залог успеха компании в целом.

#### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Больше всего менеджерам бросается в глаза отношение к рабочему процессу. Такая оригинальность чаще всего выходит боком. Елена Купцова, директор по персоналу группы компаний «Бионика», рассказывает: «У нас был хороший программист, для которого установили гибкий график работы: приходи, когда хочешь. Но время его „неприсутствия в офисе“ очень быстро достигло 70%. Сотрудники стали возмущаться — почему ему позволили работать в таком ритме. А программист еще больше проникся чувством собственной значимости. Его быстро уволили».

Однако встречаются и редкие примеры «успешных оригиналов» — чаще всего в мелких и средних компаниях.

«Я знаю одну компанию, занимающуюся строительными и отделочными материалами, в которой работал один безумно целеустремленный и самолюбивый человек», — вспоминает Светлана Дрозд, директор по связям с общественностью и информационной политике компании «Хэппиленд». — Он был превосходным сотрудником, по сути, настоящим открытием. Но имел одно всепоглощающее хобби — он был просто помешан на Шотландии. И часто это затмевало все, включая работу. Однако со временем он настолько всех заразил „британской идеей“, что компания перепрофилировалась на продажу английских обоев. Так хоть отчасти реализовалась его мечта. Правда, не думаю, что она была мечтой компании».

### Стандартный креатив

Инкубаторами оригиналов и творческих безумцев должны быть компании, работающие в креативной сфере — рекламные агентства, ИТ-фирмы. Но что делать, если такой человек оказался встроен в структуру «нетворческой» компании?

«С креативными людьми всегда много проблем. Кроме того, замыкаясь на одной компании, они теряют высокую квалификацию, — говорит Герман Климовский, вице-президент по маркетингу РВБК. — Но кто сказал, что их надо обязательно держать в штате? Это совершенно неэффективно и расслабляет остальных — гораздо проще все творческие работы отдать фрилансерам».

Компания «Хэппиленд» недавно столкнулась с похожей ситуацией при выводе нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. «К этому парню все прониклись колоссальным уважением, — рассказала Светлана Дрозд. — Когда он говорил „Стоп! Я думаю“, все сразу понимали, что от него надо отстать и дать возможность „творить“. Ни о каких строгих временных или иных рамках речь не шла. Правда, равного первой идеи он пока ничего не придумал».

И все же, на большинстве российских предприятиях места для нестандартных сотрудников пока нет. По мнению работодателей, «вольнодумцы» не только не принесут компании пользу, а еще и разрушат с таким трудом наведенный порядок. Лишь немногие руководители были бы рады видеть в своей компании эпатажных людей, которые «встряхивали» бы остальных сотрудников или генерировали инновационные идеи. Но даже при сильном желании сделать это несложно. Над созданием такого отдела подумывают в компании «Хэппиленд», но о конкретном воплощении этой идеи говорить пока не берутся: «Сначала надо найти лидера для подобной команды, что не так просто. Вот как он появится, она сразу начнет работать. Тогда сами все увидите». **СФ**

# БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004 ЦЕРЕМОНИЯ & THE BEST BRAND PARTY

26 октября 2004

Москва

Экспоцентр

[www.bestbrand.ru](http://www.bestbrand.ru)  
bestbrand@bestbrand.ru  
(095) 787 8563



представляет



генеральный спонсор церемонии

Организаторы



Оргкомитет конкурса  
БРЭНД ГОДА



официальное издание



Соорганизаторы



официальная телекомпания



официальная радиостанция

Спонсоры



официальный партнер



официальный производитель  
ТВ-рекламы



официальный напиток

The Moscow Times

ЭКСПОЦЕНТР

официальная площадка Церемонии

Медиа-Партнеры

Секрет фирмы

главный  
медиа-партнер

Индустрия  
рекламы

официальный  
медиа-партнер



VITRINA A  
ADVERTISING GROUP

LiniaGrafic!  
Дизайн&Полиграфия  
официальная полиграфия

## Здания — сила

ВЗРЫВ НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В МОСКВЕ ДАЛ ШАНС ПОПРОБОВАТЬ СЕБЯ САМЫМ РАЗНЫМ ЛЮДЯМ — ОТ МЕЛКИХ БИЗНЕСМЕНОВ ДО КОМСОМОЛЬСКИХ ВОЖАКОВ. ПРИДЯ НА РЫНОК ПЕРВЫМИ, СЕГОДНЯ ОНИ ВЫНУЖДЕНЫ КОНКУРИРОВАТЬ С МНОГОЧИСЛЕННЫМИ ВЫПУСКНИКАМИ ЭЛИТНЫХ ВУЗОВ. В РЕЗУЛЬТАТЕ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ, ПРИШЕДШИХ В СЕКТОР НЕДВИЖИМОСТИ В 1990-Х, СОСРЕДОТАЧИВАЕТСЯ НА УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ИЛИ СОЗДАЕТ СОБСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ. ПРОФЕССИОНАЛЫ С ЭКОНОМИЧЕСКИМ, ФИНАНСОВЫМ И ЮРИДИЧЕСКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ ИДУТ В КОНСАЛТИНГИ И ОЦЕНКУ. **Текст: Андрей Вырковский**



### Рыночная эклектика

— На рынке труда специалистов по коммерческой недвижимости все более активны фирмы, специализирующиеся на M&A, — говорит **Ульяна Климова**, руководитель департамента компании «Империя кадров».

— А какое отношение имеет M&A к недвижимости?

— Самое прямое. В Москве это очень прибыльный бизнес — организация недружественного поглощения с целью захвата имущества. Прежде всего — недвижимости.

Специалист по коммерческой недвижимости — образ собирательный. Среди таковых не только сотрудники специализированных агентств, девелоперских и управляющих компаний. Огромная армия управляющих недвижимостью работает в «реальном секторе» — с эксплуатацией недвижимости связан практически любой бизнес-проект, не говоря уже об управлении недвижимостью промышленных предприятий. Если же земля и здание не являются «средством производства», компания может нуж-

даться как минимум в управлении находящимися в ее собственности зданиями, например, офисными.

Портретная галерея героев отрасли столь же эклектична, как и сам рынок. В свое время высокие доходы и сравнительно невысокий входной порог привлекли в этот бизнес людей самых разных профессий и предпочтений.

Но в целом их можно разделить на тех, кто, получив предпринимательскую закалку, продолжил заниматься управлением, (как открыл собственный бизнес, так и став наемным менеджером) и тех, кто, сделав ставку на образование, пришел в эту сферу востребованным специалистом. Рынку сегодня нужны и те, и другие. Но если первые — штучный товар, то вторые как раз и формируют листинги вакансий кадровых агентств.

### Ликвидная профессия

«АРТ-биддинг» — не самая крупная компания. Хотя, по словам ее генерального директора **Андрея Анохина**, входит в 50 лучших российских девелоперских предприятий.

Анохин — менеджер с еще комсомольским опытом управления: серьезен, деловит и энергичен. Любит повторять: «Я менеджер и горжусь этим». Недвижимость — не единственная сфера, где он себя видит. Сказывается закалка.

Он закончил факультет управления производством Академии управления (сейчас — Государственный университет управления). В недвижимость пришел, как и все, «чтобы заработать». Сначала занимался посредническими сделками, потом стал наемным менеджером в «Альфа-групп», где управлял проектом одного из клубных домов.

— Когда ушел из «Альфы», встретил своего старого комсомольского приятеля, который пригласил меня в Управление инвестиционных программ правительства Москвы «Москва-центр», — рассказывает Андрей Анохин. — После поработал генеральным директором в «Евроокнах». И наконец пришел к идеи создания своего бизнеса.

Класс «успешных управленцев» среди специалистов по коммерческой недвижимости немногочисленен. Значительная его часть — люди, которые пришли в недвижимость еще в 1990-е годы. В резюме таких специалистов полный беспорядок. Редко кто из них работал на одном месте более полутора-двух лет. И не всегда эти места работ связаны с недвижимостью. Но, по словам специалиста одного из рекрутинговых агентств, «профессия эта сегодня настолько дефицитна, что единственный способ заполучить та-

# лаборатория

кого специалиста — переманить его».

## Вначале был риэлтер

У большей части «управленческих» карьер есть общая деталь: практически все успешные менеджеры и собственники ранее занимались по-средническими сделками. То есть были риэлтерами. Так не имея профильного образования, они узнавали рынок и механизмы его работы.

**Максим Брусов**, управляющий коммерческой недвижимостью компании «Капитал Групп», начал работать риэлтером еще в советское время — расселял коммуналки. И занимался этим до момента прихода в Московскую центральную биржу недвижимости в 1997 году. Сейчас бывший риэлтер руководит строительством и управлением проекта «Метро-маркет» — сети торговых центров, расположенных у станций метро.

Путь к управлению недвижимостью у **Натальи Холоповой**, владелицы и гендиректора компании «Инвестлайн» (управление офисными комплексами), был еще экзотичней. Преподавала историю в техникуме. В начале 90-х возглавила вязальный кооператив. Несколько лет проработала риэлтером. Затем — три года на позиции управляющего недвижимостью в компании «Феликс», торговавшей офисной мебелью.

### Узкая специализация

В компаниях, занимающихся недвижимостью, обычно работают следующие департаменты:

- офисных площадей (бронирование услуг);
- торговых площадей;
- индустриальных площадей;
- земли;
- исследований и аналитики;
- оценки;
- инвестиционного консалтинга;
- юридического консалтинга;
- управления недвижимостью.

— А почему ушли из «Феликса»?

— Мы потратили уйму сил на строительство и организацию крупного офисного центра, которым я должна была управлять. Он для меня был воплощением самых передовых технологий, идей. А потом владелец решил его продать. Тогда я решила уйти и заняться управлением самостоятельно.

### Работа по специальности

Но есть на рынке и те, кто считает «риэлтерскую» студию если не совсем бесполезной, то, по крайней мере, необязательной. Это — выпускники финансовых и экономических вузов, которых с каждым годом появляется на рынке коммерческой недвижимости все больше. Большой частью они уходят в консалтинг и оценку и делают там довольно быструю карьеру.

Самые привлекательные работодатели для молодых профи — «большая четверка коммерческой недвижимости Москвы» — Colliers International, Jones Lang LaSalle, Noble Gibbons, Stiles & Riabokobylko. Попасть в эти компании — значит обеспечить себе высокую зарплату и перспективу быстрого карьерного роста. При этом, как и в случае с «классом менеджеров», бывшим студентам элитных вузов в принципе все равно, в каком секторе работать. И многие из них легко



Майкл Ланге: «Менеджерские качества — это то, что ты имеешь»

переходят из «большой четверки» консультантов в сегмент real estate и обратно.

**Яна Кузина** руководит отделом консалтинга и оценки в компании Noble Gibbons. Оказывается, попасть в эту сферу не так уж и сложно — естественно, закончив «правильный» вуз.

— В недвижимость я пришла случайно, — рассказывает Яна. — Закончив Финансовую академию по специальности «финансы и кредит», я мечтала о банках и управлении порт-

фелями инвестиций. О недвижимости и не задумывалась. Вначале около года я проработала аналитиком в банке ING.

А потом Яна захотелось чего-то более динамичного и разнообразного. Вышло так, что ее резюме заинтересовалась Jones Lang LaSalle. Так Яна стала аналитиком по рынку недвижимости. Правда, потом опять стала сравнивать перспективы работы в

Центр Административного Менеджмента

ВАША КОМПАНИЯ БУДЕТ РАБОТАТЬ КАК ЧАСЫ

РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

проблем управления и мотивации

персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

Вниманию собственников и руководителей

Уникальная технология управления

Внедрение

Приглашаем Вас на семинары

Подробности на сайте [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)

тел.: (095) 280-80-18, 280-14-77

«Большинство людей в real estate — случайные. Поскольку достойных мало, основной критерий их отбора — известность, которую они успели приобрести, работая на рынке»

real estate и финансовых структурах. Предпочла недвижимость и ушла в Noble Gibbons. О выборе пока не жалеет.

— А почему все-таки недвижимость?

— Знаете, недвижимость для меня — это возможность сочетать финансовое образование и общение с людьми. Перспектива более быстрого карьерного роста и увеличения доходов. Кроме того — в компаниях, работающих в сфере недвижимости, атмосфера более дружественная и демократичная, чем у гигантов и старожилов финансового сектора с лестничной иерархией. Люди, приходя в real estate, сознательно предпочитают риск шаблонной карьере. Мне все это нравится.

### Разогретый оптимизм

— Рынок кипит, — утверждает Алексей Миронов из компании Coleman. — Каждый год спрос на специалистов по недвижимости растет на 20—50%.

«По моим оценкам, ежегодно не только в консалтинговых компаниях и у собственников недвижимости открывается не менее 500 новых вакансий», — говорит Роман Ерхов, консультант компании «Анкор». По мнению Алексея Миронова, крупнейшие игроки рынка готовы принимать на работу в среднем до 30 профессиональных (не вспомогательных) специалистов ежегодно. И эта тенденция наверняка сохранится в ближайшие два-три года.

Правда, оптимистичные прогнозы экспертов касаются далеко не всего сегмента ком-

мерческой недвижимости. Из трех ее секторов — офисного, торгового и индустриального — сейчас «на пике» офисный. Но он уже близок к насыщению. Еще два-три года — и рынок начнет остывать. Поэтому, по мнению специалистов, гораздо более перспективна индустриальная недвижимость, в частности, складская. По прогнозам, в течение пяти-семи лет эта доля рынка будет развиваться самыми быстрыми темпами. Соответственно, и спрос на всех специалистов этого сегмента резко возрастет. Сегодня же на промышленные предприятия приходится неожиданно скромная доля заказов. По мнению репортёров, это связано с тем, что, несмотря на быстрый рост реального сектора, большинство предприятий предпочитает са-

мостоятельно искать специалистов по управлению огромными заводскими площадями.

Спрос на специалистов по коммерческой недвижимости формируют несколько крупных игроков. Ульяна Климова говорит: «Наибольшее количество вакансий приходится на консалтинговые компании, затем следуют отечественные девелоперы и, наконец, фирмы, специализирующиеся на M&A».

Это подтверждает и Роман Ерхов, по чьим данным практически половина всех вакансий в линейке «специалистов по коммерческой недвижимости» сейчас приходится всего на две позиции — брокера (брокера-консультанта, менеджера по продаже-покупке площадей) и менеджера проектов. Опытные управленцы на рын-

## ЗВЕЗДЫ АВТОРАДИО В КРЕМЛЕ

**26**  
октября

С. РОТАРУ, И. НИКОЛАЕВ  
Ю. АНДРОВ, А. МАРШАЛ  
Д. ГАЗМАНОВ, А. БУЙНОВ  
М. ШУФУТИНСКИЙ  
ЖАСМИН, О. МИТЯЕВ  
А. ЦОЙ, «ЧАЙ ВАВЛОМ»  
С. ТРОФИМОВ, В. САЛТЫКОВ  
А. БУЛДАКОВ, Н. КАРАЧЕНЦОВ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КРЕМЛЕВСКИЙ ДВОРЕЦ

ВЕДУЩИЕ: А. ЛЫСЕНКОВ, В. СЮТКИН,  
ВЕРКА СЕРДЮЧКА, МУРЗИЛКИ ИМТ

**ЛЕНЬ АВТОМОБИЛИСТА**

Специальный гость:  
А. КУТИКОВ и группа «НЮАНС»

19<sup>00</sup>  
начало

А. РОЗЕНБАУМ, Л. ДОЛИНА  
В. ДОБРЫНИН, Н. БАСКОВ  
ВАЛЕРИЯ, Д. МАЛИКОВ  
М. ХЛЕБНИКОВА  
Т. ОВСИЕНКО, А. ИВАНОВ  
А. БАРЫКИН, КАТЯ ЛЕЛЬ  
В. РЫБИН, Н. СЕНЧУКОВА  
М. ЖВАНЕЦКИЙ, В. ВИШНЕВСКИЙ

РОССИЯ  
КОМПОНОВАНИЕ ПРАВДА!

**ИМПЭКСБАНК**  
доходчивый банк

ВКЛАДЫ НА ЛЮБОЙ ВКУС, ДО 10% В USD И ПОДАРКИ

ЗАКАЗ И ДОСТАВКА БИЛЕТОВ:  
**105-05-62**  
[www.avtoradio.ru](http://www.avtoradio.ru)

# лаборатория



Яна Кузина в карьере хочется динамичного и разнообразного

Управлять недвижимостью  
Андрею Анохину помогает  
комсомольская закалка

ке вообще редкость. А вот брокеры-консультанты жесткого ритма работы долго просто не выдерживают. И уходят — как правило, в управление инвестициями. Там и платят лучше, и жизнь, очевидно, спокойнее.

Оставшиеся 50% рынка делятся примерно поровну между оценщиками, аналитиками, консультантами отделов инвестиционных проектов, юристами, управляющими недвижимостью.

## Что иметь в запасе

— Что должен был знать специалист в сфере недвижимости середины 1990-х и какие требования к нему предъявляются сейчас? — спросил я у Максима Брусова.

Тот немного удивился:

— Подавляющее большинство людей в real estate — случайные. Круг настоящих профессионалов очень узок. Поскольку достойных людей мало, основной критерий их отбора — известность, которую они успели приобрести, работая на рынке.

«Менеджерские качества — это то, что ты имеешь или не имеешь, — говорит **Майкл Ланге**, управляющий директор Jones Lang LaSalle по странам Европы и СНГ. — Неваж-

но, говорим мы о бизнесе в Соединенных Штатах или в России. Однако здесь необходимо больше ориентироваться на инновации и креатив, быть терпеливым и готовым к преодолению большего количества препятствий».

На собеседованиях все работодатели просят продемонстрировать знание рынка недвижимости. Именно поэтому риэлтерское или брокерское прошлое — большой плюс для тех, кто хочет занять вакансию. Таким кандидатам отказывают редко. Хотя при приеме на некоторые позиции на бывших риэлтеров также смотрят косо. «Риэлтеры же не ведут весь проект в целом, — считает **Кирилл Субботин**, управляющий офисной недвижимостью компании «Капитал Групп». — Да, многие из них великолепно знают рынок. Но чтобы управлять недвижимостью, надо знать все тонкости процесса до конца».

Если речь идет не о брокерской или управленческой позиции, а о приеме на работу потенциального аналитика (особенно это касается крупных компаний), список формальных требований увеличивается. Обязателен иностранный язык. Экономическое или финансовое образование. И, по возможности, «корочки» всевозможных специализированных курсов. Остальное — по желанию работодателя.

— Что требуется от специалистов, претендующих на по-



зицию в вашей компании? — спрашиваю у Майкла Ланге.

— Образование как залог дальнейшего развития. Языки. Отменные личные качества. Энергичность, способность заряжать энергией окружающих. Готовность принимать решения. И способность претворять эти решения в жизнь. Пожалуй, сочетание именно этих шести элементов для меня действительно важно.

— И вы будете готовы наять человека с таким багажом?

— Вне всяких сомнений.

Когда работодатели из сферы real estate говорят об образовании, они немного лукавят. По-настоящему профильных специальностей у людей, занимающихся коммерческой недвижимостью, всего две: специалист по оценке и управляющий непосредственно строительством. На остальные позиции приходят люди, чье образование имеет к недвижимости косвенное отношение.

«Готовых высококлассных специалистов в России нет, — считает **Светлана Иванова**, консультант компании «БЛМ-Консорт». — Поэтому компании, занимающиеся управлением и эксплуатацией недвижимости, стоят сейчас перед дилеммой: приглашать либо экономистов, либо строителей, инженеров и организовывать их дополнительное обучение».

Западные компании предлагают курсы повышения квалификации, короткие тренинговые программы, посылают специалистов за границу на стажировку и обучение. Российские компании предпочитают отправлять своих сотрудников на отечественные курсы по управлению недвижимостью, оценке, менеджменту. «Правда, сейчас, — продолжает Светлана Иванова, — это не то, что

**Государственный Университет Управления**

**Программа**

**MBA**

**Master of Business Administration**

по специализации

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

109542, Москва, Рязанский проспект, 99,  
Лабораторный корпус, комната 419  
(095) 371-40-42  
www.guu.ru, e-mail: metahim@guu.ru

Лицензия № 0319

ПО ВОПРОСАМ  
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ  
В РУБРИКЕ CLASSIFIED  
обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 799 0592, 771 6184

#### ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Вы правы. Я докажу. Юрист.  
755-36-27

#### УСЛУГИ

Тренинги К.Харского  
т. (+7 812) 935-0300

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

 Князев и партнёры  
Московская Коллегия Адвокатов  
**299-3403, 299-8966, 729-4348 - 24 часа**  
**ул. Малая Дмитровка, д. 16/6**

  
**ПЛАСТКОНСАЛТ**  
группа компаний

Налоговый консалтинг

Постановка внутреннего учета

Проведение инвентаризации

Аудит Лицензия Минфина РФ № Е 004686

Бухгалтерские услуги

Тел.: (095) 208-08-16, 208-02-93  
Москва, Цветной б-р, д. 22, стр. 4  
[www.plastconsult.ru](http://www.plastconsult.ru)  
[info@plastconsult.ru](mailto:info@plastconsult.ru)

- В чем секрет Вашего здоровья?
- В кристально чистой воде «Вознесенская».
- В каждой капле свежесть природы и настоящий вкус родниковой воды.
- Вода «Вознесенская» — лучшая забота о Вашем здоровье!

Доставка бесплатная  
на следующий день  
после заказа

● **18,9 л / 130 руб.**  
Цена одной бутылки

Заказ воды и оборудования  
тел. **165-0109**  
e-mail: [kolpy@mail.ru](mailto:kolpy@mail.ru)  
Дополнительная  
информация на сайте:  
[www.voznesenskaya.ru](http://www.voznesenskaya.ru)

#### Агентство корпоративной культуры

—корпоративные мероприятия  
—презентации  
—семинары

Единство целей и ценностей!

Тел: (095) 981-48-45/46



Мы выращиваем единую и управляемую корпоративную культуру

#### ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов  
объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных  
специалистов по продаже  
рекламных площадей.

Требования к кандидатам:  
■ опыт работы на аналогичной  
позиции от трех лет (предпочтение  
отдается соискателям, имеющим  
опыт работы в деловых  
и стилеобразующих изданиях)  
■ образование — высшее

**оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост**

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85  
e-mail: [reclama@sf-online.ru](mailto:reclama@sf-online.ru)

#### ЗАРАБОТКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, \$ В МЕСЯЦ

ДОЛЖНОСТЬ	2003 Г.	2004 Г.
КОНСУЛЬТАНТ (БРОКЕР-КОНСУЛЬТАНТ)	800–1500 + %	до 2000 + %
СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ	1500–2000	до 3500
ОЦЕНЩИК	1500–2000	3000 и выше
АНАЛИТИК	1500	до 2500
ЮРИСТ	1500–2500	до 4000
РУКОВОДИТЕЛЬ (МЕНЕДЖЕР, УПРАВЛЯЮЩИЙ) ПРОЕКТА	1000–1500 + %	до 2500 + %

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ COLEMAN SERVICES

лана Иванова,— на факультетах экономики и управления появились специализации, ориентированные на обучение в области недвижимости (оценка собственности, операции с недвижимым имуществом, экспертиза и управление недвижимостью), например, в Московском государственном строительном университете, Российской академии народного хозяйства, Политехническом институте». Есть даже МВА со специализацией «Управление недвижимостью».

рост заработных плат управляющих коммерческой недвижимостью: если в 2003 году их средний доход достигал \$1800, то в 2004-м он превысил \$2600. «Специалистов такого класса на рынке стало гораздо меньше,— говорят в компании.— Причина — возросшее количество объектов управления, и, соответственно, всплеск спроса». По словам экспертов, на рынке встречаются и профессионалы по управлению недвижимостью с окладом \$15 тыс.

Стоймость юристов, специализирующихся на коммерческой недвижимости, сильно зависит от их владения иностранными языками. По мнению Ульяны Климовой, зарплаты «русскоязычных» юристов начинаются от \$2000, а специалисты со знанием языка просят уже не менее \$3500 — 4000. Однако самый большой разброс зарплат у оценщиков — они вполне могут получать как \$1000, так и \$5000.

Несмотря на такие оптимистичные цифры, многие специалисты по коммерческой недвижимости начинают задумываться о своей судьбе — эксперты предсказывают, что уже через два-три года пик роста будет пройден, а большинство интересных проектов в Москве завершены. На рынке останется масса опытных специалистов, переварить которых динамичный сегмент индустриальной недвижимости просто не сможет. И тогда, как заметил во время беседы один профи по коммерческой недвижимости, «некоторым придется переквалифицироваться в управдомы». **СФ**



**ПО ПРЯМОЙ – БЫСТРЕЕ  
МИРОВАЯ  
АВИАПЕРЕВОЗКА  
ГРУЗОВ**



**VEZEM.RU**

117449, Россия, Москва, ул. Шверника, 16/1 | Тел./факс (095) 933 7319, 126 1511 | [www.vezem.ru](http://www.vezem.ru), [contact@vezem.ru](mailto:contact@vezem.ru)

## Прогрессивная конфликтология



КНИГА «КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ» ХОДЫ ЛЕЙСИ — ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА, СПОСОБНОГО В ПРИСТУПЕ ГНЕВА ЗАДУШИТЬ КОЛЛЕГУ, НО ПОНИМАЮЩЕГО, ЧТО ДЕЛАТЬ ЭТОГО ВСЕ-ТАКИ НЕ СТОИТ. **Текст: Андрей Вырковский**



Умение разрешать конфликты, по мнению Ходы Лейси, необходимо прежде всего их участникам. Поэтому большая часть книги — это описание психологических инструментов, которые могут пригодиться, чтобы прекратить конфликт или вовсе в него не ввязываться. В этом достоинство книги и одновременно самый серьезный ее недостаток. Пособие, изданное в России тиражом 3000 экземпляров, явно предназначено для высшего эшелона менеджеров, которым более важно управлять конфликтами во вверенной им компании или департаменте, чем решать собственные проблемы в отношениях с коллегами.

Тем, кто намерен наводить порядок среди подчиненных, лучше начинать читать книгу с конца. Именно ее последняя часть обладает наибольшей прикладной ценностью. Там автор предлагает детально разработанную концепцию составления «карт конфликтов» с учетом потребностей всех вовлеченных сторон. По мнению автора, полученная карта «предоставит более ясную картину конфликта и натолкнет на мысли, которые раньше не приходили вам в голову».

Большую же часть книги занимает анализ психологии противостояния. Краеугольный камень теории Ходы Лейси — триада типов поведения: агрессивного, пассивного и асертивного. Агрессия или пассивность, по мнению автора, — путь к заведомому проигрышу. Вести себя асертивно — значит, стремиться к результату «ты выиграл — я выиграл», который является единственным достойным выходом из любой конфликтной ситуации.

Быть асертивным непросто. Базовый навык для «пацифистов» — умение владеть собой. «Когда мы овладеем навыками успешного владения собой, мы можем так же успешно управлять эмоциями других людей». Этим навыкам Хода Лейси пытается научить читателей на добрых пятидесяти страницах. «В ладах с собственным гневом», «Как справиться со слезами», «Преодолеть отвращение», «Стратегии управления гне-

вом» — это лишь малая часть глав, которые автор посвятила искусству самообладания. Правда, даже каменное спокойствие вовсе не гарантирует, что конфликты пройдут стороной.

Очень часто люди становятся невольными участниками конфликта, спросив только: «А в чем собственно дело?» Поэтому распознать конфликт — лучший способ в него не ввязываться. В качестве первого инструмента по предотвращению столкновений автор предлагает типологию конфликтов и их симптомов. Далее — огромное количество таблиц, списков, схем, предлагающих практические подходы к решению выявленных проблем.

Как труд систематизатора книга впечатляет. Как, впрочем, удивляют некоторые из его рекомендаций. «Следите за внешними изменениями поведения собеседника, то есть покраснением его глаз, стискиванием зубов, сжатые в кулаки и дрожащие руки, что может свидетельствовать о вспышке негативных эмоций». Почему-то кажется, что если конфликт зашел в стадию стиснутых зубов и сжатых кулаков, то разрешать его придется несколько иными методами, нежели те, что описаны в книге.

В результате рекомендации и примеры от Ходы Лейси могут скорее ошарашиТЬ человека, открывшего книгу в поисках серьезных ответов на серьезные вопросы. И когда читатель обнаруживает в значительной части рекомендаций откровенную и очевидную даже для не-посвященного физиognомику, у него возникают закономерные сомнения в том, что набор миротворческих психотехник исчерпывается банальным «чтением по лицам».

И все же, если уж читать «Как разрешить конфликты на рабочем месте», то надо вчитываться. Только внимательно разобравшись в схемах и таблицах и сопоставив приведенные кейсы с собственным опытом, можно выработать стратегию поведения «под себя». Тогда, вникнув и приняв позицию автора, возможно, жизнь и станет легче. По крайней мере, на рабочем месте. **СФ**



## СОВЕТ ДИРЕКТОРАМ // О чём спрашивать консультантов

**66\_СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БОЛЕЗНЬ** // Обращение в компанию, оказывающую услуги стратегического консалтинга, сродни походу к врачу. / тенденции

**70\_ТОП-50 КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ** // рейтинг

**71\_СОВЕТЫ ПРИВЛЕКАЮЩИМ** // Поиск и работа с внешним инвестором вряд ли возможны без консалтинговых компаний / технологии

**73\_ТРИ КИТА ПЕНСИОННОЙ РЕФОРМЫ** // России понадобится 23 года для выхода на западный уровень пенсий / система координат

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БОЛЕЗНЬ

**Обращение в компанию, оказывающую услуги стратегического консалтинга, сродни походу к врачу. Значит, в бизнесе уже появились симптомы болезни, требующие вмешательства специалистов. Судя по росту этого рынка услуг, «болеет» сейчас каждая вторая более или менее крупная компания.** — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

По данным рейтингового агентства «Эксперт-РА», благодаря средним компаниям доля стратегического консалтинга в общей структуре рынка впервые за последние три года увеличилась и достигла 14%. Это новая тенденция: в течение предыдущих трех лет наблюдалось ее снижение (с 17% до 12%).

Сектор стратегического консалтинга теперь занимает третье место по объему услуг после налогово-юридического консалтинга и информационных технологий, чьи доли на рынке составляют 18,3% и 43,6%.

Стратегический консалтинг помогает компаниям ответить на глобальные вопросы: куда двигаться; что будет происходить с рынком; какие изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной; в чем ее преимущество; какие инструменты необходимы ей для успешного развития. Если до последнего времени этими вопросами были озадачены в основном крупные компании, то, как показывает статистика, сегодня основными клиентами стратегических консультантов стал средний бизнес.

Рост объема услуг стратегического консультирова-

ния связан, во-первых, с необходимостью разработки концепции дальнейшего выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. «Российские компании начали понимать, что эпоха легких денег на большинстве рынков заканчивается», — рассказывает ведущий консультант BKG **Константин Овчаренко**. — Если раньше на „полупустом“ рынке можно было спокойно получать прибыль и без стратегии, то сейчас рынки постепенно заполняются, конкуренция усиливается, и в этой ситуации многим приходится всерьез задумываться о своем позиционировании и стратегии».

«За последние пять лет среди компаний, заинтересованных в стратегическом консалтинге, стало больше российских», — считает партнер и руководитель направления стратегического консультирования Deloitte **Георгий Кравченко**. — Если раньше стратегические проекты в России в большей степени инициировались крупными международными компаниями, которым требовалась помочь в выходе на российский рынок (такие проекты могли составлять порядка 70–80% портфеля консультацион-



ВАРЯ ПОЛЯКОВА

ных компаний), то сейчас ситуация изменилась, и российский бизнес играет гораздо большую роль. Думаю, в среднем порядка 70–80% проектов теперь приходит именно от российских компаний».

Во-вторых, интерес к стратегическому консалтингу растет за счет того, что владельцы средних компаний все чаще стали задумываться о возможности выхода из оперативного управления бизнесом без потери над ним контроля.

«Владельцы крупных, а за ними и средних компаний начали в большей степени оперировать понятием стоимости бизнеса и беспокоиться о том, чтобы эта стоимость возрастила, — считает господин Кравченко. — У них уже созрел план либо частичного выхода из бизнеса, либо развития его с привлечением внешних ресурсов. Но для реализации таких планов требуется, чтобы бизнес отвечал ряду требований — тут и вопрос прозрачности управления и владения, и, конечно, вопрос понятной и обоснованной стратегии развития».

Увеличение спроса на стратегическое планирование постепенно приводит к увеличению числа российских консалтинговых компаний, предлагающих подобные услуги.

«Специфика ситуации в том, что спрос растет на самые разные виды стратегии, а заниматься этим видом консалтинга становится все более модным. В последнее время каждая более или менее крупная компания считает своим долгом заявлять этот вид деятельности в числе приоритетных, — говорит директор департамента консалтинга компаний ПАКК **Василий Скороходов**. — Но насколько реален опыт той или иной компании, сказать сложно».

## Увеличение спроса на стратегическое планирование постепенно приводит к увеличению числа российских консалтинговых компаний, предлагающих подобные услуги

### Симптомы заболевания

К стратегическим консультантам — как к доктору — компании обращаются, когда уже чувствуют какие-либо неполадки. «Зачастую клиент начинает думать об этом, когда уже появляются какие-либо симптомы», — рассказывает Константин Овчаренко. — Компании в ряде случаев начинают нервничать, когда падают продажи или появляется какой-то конкурент, который „отъедает“ их долю рынка. Когда происходят такие вещи, это сильно подстегивает интерес компаний к стратегии. В то же время многие клиенты осознают необходимость стратегических изменений заранее, когда по формальным признакам ситуация еще вполне позитивна и до момента возникновения гипотетических проблем еще далеко».

«Разработать стратегию просто так никогда не просят — но при этом далеко не всегда имеют четкое представление о реальных проблемах бизнеса, — считает Георгий Кравченко. — Поэтому иногда случается даже так: компания обращается к нам с детальнейшим образом проработанным „техническим заданием“, а после небольших дискуссий оказывается, что его надо полностью переделывать».

По мнению Василия Скороходова, существует несколько наиболее ярких «симптомов», подталкивающих компании к мысли о необходимости выработки стратегии. «Во-первых, это ужесточение конкуренции на рынке, где работает компания, серьезные сложности с продуктовой линейкой, падение продаж или случаи,

когда конкуренты с легкостью занимают завоеванный компанией сегмент рынка. Во-вторых, это может быть приход в компанию нового собственника, его желание понять ситуацию и направления развития бизнеса или принятие руководством компании решения о создании нового холдинга: здесь требуется разобраться с активами, правильно их выстроить и получать от них отдачу», — объясняет Скороходов.

Помимо этого стратегические проекты заказываются, когда планируется переход на новые виды продукции и

компаний необходимо понять, есть ли у этой идеи перспективы, какие объемы нужно выпускать и т. п.».

Иногда бывает, что необходимость в разработке стратегии у компании возникает в процессе достижения какой-либо узкой стратегической цели.

«До прихода консультантов у нас было свое видение и представление нашего развития на рынке. Но потом мы обратились в ВКГ, чтобы они помогли нам внедрить новые элементы в систему управления, и уже в рамках постановки задачи возникло



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО PRADO GROUP

Постановка системы бюджетирования и управленческого учета

Корпоративное финансирование

Управленческое консультирование

Построение корпоративных и информационно-аналитических систем

Аудиторское сопровождение деятельности

Консультирование по вопросам маркетинга

Кадровое консультирование, обучение и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

[www.prado.ru](http://www.prado.ru)  
[info@prado.ru](mailto:info@prado.ru)

(095) 755 6556  
797 9190

**ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ —  
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР**

общение по поводу стратегии,— рассказывает президент компании „Маркон” (на рынке быстрого питания компания представляет брэнды „Стефф”, „Стоп Топ” и „Стардог!с”.—**СФ**)

**Сергей Шихарев.**— И в процессе этого общения возникло понимание необходимости стратегии для компании. Сейчас мы находимся на стадии разработки стратегии, чуть дальше постановки целей. И хотя менять свои планы продвижения на рынке мы все равно не будем, придется провести корректировку способов достижения наших целей».

### Диагностика

Поскольку компании часто не представляют, что хотят получить на выходе, разработка стратегического проекта всегда начинается с определения обеими сторонами цели общения. «Проблемы могут возникать буквально на любом месте. Иногда инициатор проекта не может четко сформулировать для себя свои ожидания от проекта, бывает сложно понять желания клиента,— говорит Георгий Кравченко.— Одни и те же термины часто воспринимаются совершенно по-разному».

«Необходимо определить позицию собственников и менеджмента компании-заказчика,— рассказывает Василий Скороходов.— В нашей практике очень часто случаи, когда собственники и менеджеры не представляют, как и в каком направлении должна развиваться компания, или же существует несколько противоречивых мнений. В подобных случаях крайне важным для успеха проекта является выработка иерархии целей».

В ходе формализации стратегии развития консультанты помогают организовать многоступенчатый диалог между заинтересо-

ванными сторонами: собственниками, топ-менеджерами, персоналом и другими участниками. «Для этого используются интервью, презентации, мозговые штурмы и другие инструменты, которые способствуют выработке единого видения,— считает Константин Овчаренко.— Все это позволяет максимально использовать имеющиеся знания и опыт менеджеров компаний для постановки стратегических целей, что дает возможность сэкономить средства компании на дополнительные „полевые исследования” и выполнить проект в разумные сроки».

У консультантов скопилась масса примеров, когда компании, заказывая разработку стратегических проектов, путаются в собственных целях. «Недавно к нам обратилась одна компания, которая хотела заказать разработку стратегического бизнес-плана,— приводит пример Василий Скороходов.— Как выяснилось в процессе переговоров, под стратегическим бизнес-планом в компании понимается и наведение порядка в управлении, и анализ рынка, и анализ ценовой политики, и еще много всего проч.».

Бывает и по-другому. У клиента цель совершенно ясна — например, использовать стратегический бизнес-план при получении финансирования. Но при этом бизнес может быть таков, что прогнозировать финансовые показатели крайне сложно. «Хорошо, когда мы говорим о понятных продуктах, аналоги которых уже есть на рынке. А когда речь идет о чем-то совершенно новом и неопробованном, делать финансовые прогнозы надо крайне осторожно,— говорит Георгий Кравченко.— Например, в нашу компанию пришел человек, который сказал: есть действительно гениальная

### ТОП-10 В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОНСАЛТИНГЕ

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА	МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА	ОБЪЕМ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ УСЛУГ, ТЫС. РУБ.
1	2	ИКГ «РОЭЛ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	260845
2	3	BKG	МОСКВА	251225
3	26	«ЕВРОМЕНЕДЖМЕНТ»	МОСКВА	46645
4	1	IBS	МОСКВА	45462
5	30	«ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	42175
6	20	«МООР СТИВЕНС БАЛЭН»	МОСКВА	39510
7	11	«РСМ ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	38341
8	19	COLUMBUS IT PARTNER	МОСКВА	38002
9	14	«ИКТ-КОНСАЛТ»	МОСКВА	27045
10	12	«2К АУДИТ—ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ»	МОСКВА	26842

ДАННЫЕ ЗА ЯНВАРЬ-ИЮНЬ 2004 ГОДА

ИСТОЧНИК: РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «ЭКСПЕРТ-Р»

идея и заключается она в том, что я буду выпускать телевизионный канал, причем он не будет похож вообще ни на что из того, что есть сейчас. Нужен бизнес-план для привлечения финансирования. Есть пример передачи, видно, что такой канал действительно ни на что не похож и может быть интересным. Но не более. При этом есть лишь косвенные свидетельства, что подобная идея может работать с финансовой точки зрения. Попробуйте в этой ситуации что-то спрогнозировать».

В такого рода ситуациях консультантам приходится искать дополнительные методы, решения, подходы, которые могли бы привести к пониманию перспектив развития идеи. «Может быть, самым наглядным в такой ситуации было бы попробовать такой проект в малом масштабе и сделать выводы, но на это не всегда есть финансовые возможности,— продолжает господин Кравченко.— Часто приходится искать такие решения и аргументы, которые укажут на финансовую состоятельность проекта без дорогостоящих тестов».

### Лечение

Вообще, по свидетельствам консультантов, работа над каждым новым стратегическим проектом ведется все-

гда одинаково и в то же время всегда иначе. Достижение цели происходит по разным сценариям, которые работают по одним и тем же принципам.

«Общие принципы работы можно как-то обозначить. Например, вначале важно определить, что компания по тем или иным причинам не может делать или не захочет делать,— там могут быть какие-то убеждения, либо законодательные ограничения, либо что-то еще,— рассказывает Георгий Кравченко.— Потом вы определяетесь с тем, какова рыночная ситуация в том сегменте рынка, где работает компания — и какова ее позиция в этом сегменте. Когда вы разобрались с этим, уже можете попробовать сделать некий прогноз развития ситуации на рынке в целом и прогноз развития конкурентной ситуации».

На основании собранной информации консультант начинает размышлять, что компания может предложить рынку и действиям конкурентов и как это скажется на ее финансовых показателях. Это консультанты и называют стратегическим планом. «Последовательность действий понятна. Но что внутри нее — это очень сильно зависит от каждого конкретного проекта. А в конце концов глав-

ное в том, насколько правильно вы умеете трактовать то, что видите», — уверен Кравченко.

При этом объем работы консультантов, занимающихся разработкой стратегического проекта, может значительно варьироваться. «Самый глобальный вариант — комплексная разработка стратегии во всех областях», — говорит Василий Скороходов. — Начинается она с разработки ожидания собственника, потом идут масштабные маркетинговые исследования и позиционирование компаний, потом логистика, производственная и финансовая стратегии, а также дополнительно организационная стратегия — это наиболее полный, масштабный вариант стратегии».

Однако, по свидетельствам консультантов, значительная часть клиентов предпочитает заказывать не полномасштабные стратегические проекты, а решать локальные задачи. «Как правило, компаниям маркетинговые исследования уже не нужны, а нужна, например, выработка финансовой или той же маркетинговой стратегии», — говорит Константин Овчаренко.

### Счет за услуги

Стоимость и длительность проекта зависят от сути решаемых компанией стратегических вопросов. Понятие времени здесь достаточно условно: проект может длиться от пары месяцев до нескольких лет. Например, одна известная парфюмерно-косметическая компания в свое время задумалась над проблемой: нужно ли для повышения качества продукции и объема продаж переходить в своем производстве на другой сорт кокосового масла? Руководители компании обратились за помощью к консультан-

там. Для выполнения заказа пять консультантов уехали в Полинезию и долгое время изучали процесс добычи масла, сравнивали и подсчитывали различные данные. Через два года они выдали следующее заключение: если поменять сорт кокосовых пальм, значительного улучшения качества не будет. К тому же обновление производства потребует серьезных вложений, по причине чего принимать решение о замене масла не рекомендуется. То есть бизнес-выгоды

По данным опрошенных СФ консультантов, в зависимости от объема трудозатрат, идущих на разработку стратегического проекта, эта работа будет стоить заказчику от \$50 тыс. до \$50 — 200 млн. «На минимальную сумму в \$50 тыс. может ориентироваться компания с персоналом в пять-шесть тыс. человек, с не очень большой продуктовой линейкой», — считает Василий Скороходов. «У российских компаний верхний предел, наверно,

ними видами бизнеса, — считает Василий Скороходов. — Все чаще клиент понимает связь своей внешней позиции на рынке с внутренними процессами и системами. Это облегчает жизнь консультантов, но в то же время требует знания различных методик».

Поскольку часть компаний уже имеет стратегические планы — теперь от консультантов требуют не столько выработки стратегии, сколько разработки конкретных инструментов

## На разработку стратегии для российских компаний консультантам требуется в среднем от двух до пяти месяцев

малы, а риски велики — следовательно, целесообразнее ничего не менять.

«С одной стороны, получилась анекдотичная ситуация, но, с другой стороны, если бы предприятие действительно потратило несколько сотен миллионов долларов на кокосовое масло, оно стало бы убыточным», — объясняет Василий Скороходов.

Разработка полномасштабных стратегических проектов для крупной компании, работающей на развитом западном рынке, может длиться до года. «Рынки вроде российского или восточноевропейского предполагают меньший уровень сложности, более низкую конкуренцию и быстрые темпы развития, поэтому проекты тут короче», — рассказывает Георгий Кравченко. — Основываясь на собственной практике, могу сказать: минимум времени, необходимый для эффективной работы, — это полтора-два месяца, а типичный срок разработки стратегии — от двух до пяти месяцев».

\$200 — 250 тыс., — полагает управляющий директор компании Prado MC **Александр Кузьмичев**. — А стоимость проектов, выполняемых западными консультантами, порой переваливает и за миллион».

### Перспективы роста

По мнению участников рынка, рост объема услуг по стратегическому консалтингу будет продолжаться. «Сегодня лишь самые крупные из средних компаний по-настоящему предприняли усилия по разработке стратегии», — считает директор «Кредо Консалтинг» **Евгений Васильев**. — Многие средние компании находятся под влиянием иллюзий, что можно прожить и без стратегии, главное — это получать ежедневно побольше денег на банковский счет». Несмотря на это, стратегическое консультирование как отрасль консалтинга начинает усложняться.

«Все больший интерес к разработке стратегии проявляют относительно небольшие холдинги (до 2000 работающих) с различ-

для достижения поставленных целей.

«В последние годы — два наибольшими популярностью у клиентов пользуются услуги по разработке механизмов реализации стратегии», — рассказывает Александр Кузьмичев. — Например, за полтора года был создан рынок услуг по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей — метод превращения стратегии в действие при помощи разработки „карты стратегии“ для описания причин и следствий стратегических целей».

Многие компании начинают понимать необходимость устранения разрыва между стратегией и операционной деятельностью, поэтому российские предприятия все чаще и чаще обращаются к услугам консультантов для разработки систем сбалансированных показателей. Участники рынка полагают, что в ближайшие годы консультационный консалтинг будет все больше углубляться и интегрироваться с операционным консалтингом. **СФ**

## ТОП-50 КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

МЕСТО	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА	СОВОКУПНАЯ ВЫРУЧКА, ТЫС. РУБ.	СРЕДНЕЕ ЧИСЛО СПЕЦИАЛИСТОВ	ВЫРУЧКА НА ОДНОГО СПЕЦИАЛИСТА, ТЫС. РУБ.	ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ, %*
1	IBS	МОСКВА	755550	809	934	37,6
2	ИКГ «РОЭЛ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	504210	297	1698	56,6
3	BKG	МОСКВА	353838	94	3764	60,0
4	«БОРЛАС АЙ-БИ-СИ»	МОСКВА	266736	270	988	160,2
5	«ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ ФДП»	МОСКВА	248414	229	1085	28,9
6	«АЙТИ»	МОСКВА	213370	107	1994	9,1
7	TOPS BUSINESS INTEGRATOR	МОСКВА	212359	154	1379	259,5
8	«ГАЛАКТИКА»	МОСКВА	201964	197	1025	16,5
9	KROK	МОСКВА	201708	574	351	40,4
10	«УСП КОМПЬЮЛИНК»	МОСКВА	188981	190	995	97,9
11	«PCM ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	186180	153	1221	89,6
12	«2K АУДИТ-ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ»	МОСКВА	184769	125	1478	6,2
13	ЛАНТИТ	МОСКВА	182745	260	703	31,0
14	«ИКТ-КОНСАЛТ»	МОСКВА	179223	115	1558	18,3
15	«АЙ-ТЕКО»	МОСКВА	173264	75	2310	100,6
16	ФБК	МОСКВА	161932	179	905	14,3
17	«ПИОНЕР»	МОСКВА	152286	72	2115	-15,2
18	STERLING GROUP	МОСКВА	150982	82	1853	58,3
19	COLUMBUS IT PARTNER	МОСКВА	129004	170	759	110,2
20	«МООР СТИВЕНС БАЛЭН»	МОСКВА	119311	94	1269	68,8
21	«ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. АУДИТ»	МОСКВА	115937	83	1397	11,5
22	«НЭО ЦЕНТР»	МОСКВА	104243	35	2961	883,1
23	«ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	101212	54	1867	78,4
24	«ВЕГАС-ЛЕКС»	МОСКВА	98147	52	1887	43,2
25	«ВНЕШПАККУНИВЕРС»	МОСКВА	96071	94	1022	44,2
26	«ЕВРОМЕНЕДЖМЕНТ»	МОСКВА	95543	105	913	66,9
27	АКГ «РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ»	МОСКВА	77178	210	368	32,7
28	«BKR-ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	71885	221	325	286,1
29	«РУФАУДИТ АЛЬЯНС»	МОСКВА	70866	386	184	71,4
30	«ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	68813	42	1638	39,4
31	«МАРКА АУДИТ»	МОСКВА	68752	66	1042	55,8
32	«АУДИТ — НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	МОСКВА	65504	176	371	—
33	«НЕКСИА ПАЧОЛИ МАРИЛЛИОН»	МОСКВА	65270	143	456	—
34	МКД (PKF)	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	64940	146	445	335,5
35	BEARINGPOINT	МОСКВА	64915	67	969	-67,2
36	OXS	МОСКВА	56375	51	1105	1382,6
37	«ЛЕКС АУДИТ»	ТЮМЕНЬ	56055	43	1292	89,3
38	ИИЭК	МОСКВА	52515	112	469	29,4
39	«СВ-АУДИТ»	МОСКВА	46615	27	1726	30,8
40	М-РЦБ	МОСКВА	42657	60	711	142,8
41	«ИНФОРМКОНТАКТ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	42648	83	514	19,6
42	«ЭКШТАЙН И ПАРТНЕРЫ — АУДИТ»	МОСКВА	39697	27	1470	1756,1
43	«СКОТТ, РИГГС И ФЛЕТЧЕР (АУДИТ)»	МОСКВА	36500	183	199	2,5
44	ПОВОЛЖСКИЙ АНТИКРИЗИСНЫЙ ИНСТИТУТ	КАЗАНЬ	35027	83	422	70,9
45	«НАЛОГИ И ФИНАНСОВОЕ ПРАВО»	ЕКАТЕРИНБУРГ	33002	44	750	26,6
46	«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	28838	53	549	-34,2
47	«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР ОЦЕНКИ»	МОСКВА	27921	14	1994	11,5
48	«ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АУДИТОРСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ»	МОСКВА	27866	69	404	67,9
49	ГК «ПРОГРЕССОР»	МОСКВА	27140	28	969	86,9
50	«ЭККОНА»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	25540	90	284	-11,7

\*ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2004 ГОДА

РЕЙТИНГ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ЗА ЯНВАРЬ-ИЮНЬ 2004 ГОДА. ПРОЧЕРК — СВЕДЕНИЯ ОТСУТСТВУЮТ

ИСТОЧНИК: РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «ЭКСПЕРТ-РА»

## СОВЕТЫ ПРИВЛЕКАЮЩИМ

**Поиск и работа с внешним инвестором, средства которого помогут развить существующий бизнес, часто невозможны без привлечения консалтинговых компаний. Они помогают создать понятный бизнес-план, разработать стратегию, оптимизировать производственные процессы и сделать прозрачной структуру собственности. Но и стоят услуги консультантов недешево.** — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

Предприятия, действующие на быстро развивающихся рынках, имеют возможность сохранить свой бизнес только развивая его либо поглощая конкурентов. «Как показывает практика, российские компании пытаются активно использовать обе возможности,— считает менеджер проектов консультационной компании ПАКК **Андрей Орлов**.— Однако ни развить свой собственный бизнес, ни поглотить конкурентов невозможно, не имея значительных финансовых ресурсов».

Существует всего четыре возможности привлечения внешнего финансирования под проекты компаний: банковские кредиты, облигационные займы, IPO (Initial Public Offering — первичное публичное размещение ценных бумаг на фондовом рынке) и средства стратегических инвесторов. Как правило, первый способ подходит только для краткосрочных проектов, а второй и третий возможностью по целому ряду причин могут воспользоваться только крупные компании. Поэтому большинству средних компаний во многих случаях приходится прибегать к средствам внешних инвесторов, по-

мощь в работе с которыми оказывают консалтинговые компании.

Роль консультантов в привлечении внешнего финансирования в развивающейся компании может сильно варьироваться. «В принципе консультанты могут ограничиться минимумом: написать бизнес-план, прописать в него то, что важно знать потенциальным инвесторам, и сказать „до свидания”,— говорит руководитель направления стратегического консультирования компании Deloitte **Георгий Кравченко**.— Но крупная консалтинговая компания может участвовать абсолютно во всех этапах работы с инвестором, включая также представление интересов компании на переговорах».

«Бизнес-план — это определенные решения, это выбор возможностей для роста компании,— рассказывает управляющий директор консультационной компании „Стратегика” (бывшая „Про-Инвест Консалтинг“) **Александр Идрисов**.— Стратегический консультант должен выбрать модель компании, бизнес, в котором она будет эффективно работать и развиваться. В этом и заключается роль консультантов в

составлении бизнес-плана компании для потенциальных инвесторов».

«Чтобы предложение было интересным для инвесторов, консультанты должны найти в компании источник роста, то есть возможности для роста, проанализировать их и аргументировать, то есть подтвердить фактами, доказывающими, что это направление и есть выбор компании»,— считает Идрисов.

Любой стратегический инвестор, финансирующий львиную долю проекта, потребует от компании представления адекватного бизнес-плана, однако часто руководители нуждающихся во внешнем финансировании компаний не понимают интересов инвестора и не отвечают на возникающие у него вопросы. В этом случае в качестве третьей стороны незаменимы консультанты, которые помогают взглянуть на предлагаемый инвестору бизнес-план с его точки зрения. «До сих пор часто приходится сталкиваться с тем, что директора организаций приносят красивые документы, в которых с точностью до копейки рассчитано, куда пойдут взятые деньги, но не сказано, кто и как будет возвращать эти средства,

чем гарантируется возврат, если организация не сможет сама вернуть их инвестору»,— рассказывает председатель совета директоров компании «Универс-Консалтинг» **Борис Воропаев**.

Парадоксально, но даже когда цели и задачи бизнес-плана ясны, консультационные услуги необходимы, поскольку инвестор говорит и думает «на другом языке». «Даже когда понятно, что привлеченное финансирование пойдет на конкретные цели — например, на модернизацию производства, получить под это деньги не так просто: инвестор понимает, что это, конечно, очень хорошо, что деньги пойдут на покупку „железа“, которое будет этим „железом“ в некоторой степени обеспечиваться. С другой стороны, кому нужен кусок железа, который вы купили и не знаете, как его использовать. Разве что обратно на завод продавать»,— говорит Георгий Кравченко.

Но и прекрасно составленного бизнес-плана, разумеется, недостаточно для того, чтобы привлечь инвестора. «Многим российским компаниям начинать привлечение внешних финансовых ресурсов нужно с совер-

шенно иных мероприятий, к которым относятся: структурирование бизнеса, а также создание эффективной и прозрачной системы управления. Даже российский инвестор (не говоря уже об иностранцах) не вложит средства в закрытую и „не-прозрачную“ компанию с непонятной и запутанной структурой собственности. Описанные мероприятия требуют гораздо больше времени и средств, чем разработка бизнес-плана, однако являются необходимым условием для успешного привлечения инвестиций в современных условиях», — уверен Борис Воропаев.

Тут консультационные компании могут поработать в полную силу, начав с написания стратегического проекта и заканчивая перестройкой системы управления в компании и операционным консалтингом. «Можно перестроить в компании все: организационную структуру, можно уволить сотрудников и нанять новых, можно дойти до самых мелких производственных деталей, но, главное, цель одна — компания должна стать понятной», — говорит Георгий Кравченко.

Для инвесторов не менее важно, как и кем управляется компания. «Инвесторам не нужна излишняя централизация, когда все держится на одном человеке», — объясняет Георгий Кравченко. — Потому что компания без него не может существовать. Если после того, как в компанию вложится инвестор, этот человек захочет забрать свои деньги и уйти, то риски инвестора потерять вложенные деньги многократно возрастут. Поэтому у инвесторов очень сильно ценится прозрачность системы управления». Консультанты, соответственно, помогают компаниям-клиентам обрести искомые качества, рест-

ВАРИЯ ПОЛЯКОВА

руктурировать всю систему функционирования в соответствии с принятыми в мире стандартами. «Например, на одном из наших предприятий-клиентов с помощью делегирования полномочий и автоматизации нам удалось снизить продолжительность уведомления производства о получении заказа на продажу с 433 часов до 4 часов», — рассказывает Борис Воропаев. — Привычка к излишней документации — это еще один минус в работе российских предприятий. Трудно представить, чтобы современный руководитель изучал отчет объемом до пяти тысяч страниц. На самом деле руководитель должен читать две-три страницы, из которых ему станет ясно, что именно нужно изменить, каких затрат это требует и какие выгоды принесет (необходимые обоснования и финансовые показатели всегда можно посмотреть в полной версии отчета). Управленец

должен ясно видеть: если вложить 1 млн, капитализация поднимется на 3 млн, и, значит, это эффективно».

Впрочем, даже компания, удовлетворяющая всем требованиям инвестора, не может рассчитывать на 100-процентный успех в привлечении внешнего финансирования. «Практически лишены шансов на успех проекты, в которые предприятие вкладывает „свою торговую марку и налаженный бизнес“, а 100% необходимых денежных средств рассчитывает получить от инвестора», — считает Борис Воропаев. — Как показывает практика, финансирование удаётся привлечь только для проектов, в которые предприятие или его собственники готовы сами вложить не менее 30% необходимых средств».

Когда необходимо привлечь большее количество инвестиций, и без того сложный и постепенный процесс



привлечения финансирования может очень затянуться.

Роль консультантов в представлении интересов компаний в переговорах с инвесторами заключается не в том, что они убеждают инвесторов в правдивости представленной компанией информации, а в том, что они описывают свое видение клиента и его потенциальных возможностей. «Консультанты защищают компанию перед инвесторами с той позиции, что „если мы верим в цифры, которые она нам представила, то все остальное выглядит таким образом“», — говорит Георгий Кравченко.

Работу консультантов можно считать успешной, когда запрос на кредит получает больше предложений, чем необходимая предприятию сумма кредита. «Предприятие становится на рынке оптимальным заемщиком, и не заемщики выстраиваются в очередь к кредитору, а кредиторы к заемщику», — считает Борис Воропаев. — В 2002 году для Магнитогорского металлургического комбината, входящего в двадцатку крупнейших предприятий мира, мы провели первую в истории российской промышленности успешную сделку по привлечению финансирования — организовали синдицированный кредит западных банков».

Услуги консультантов по созданию компании необходимого имиджа у инвесторов стоят недешево. «Российские консультанты берут за свою работу \$100 — 150 тыс. в месяц», — говорит Александр Идрисов. — Крупные международные компании — \$250 — 350 тыс. в месяц». Но, с другой стороны, если компании в итоге удаётся стать прозрачной и понятной и привлечь необходимую сумму денег, то такие расходы в перспективе окупаются с лихвой. **СФ**



## ТРИ КИТА ПЕНСИОННОЙ РЕФОРМЫ

**В России средняя пенсия равна трети от уровня зарплаты работника, в то время как на Западе — 80–90%. Нынешняя динамика развития пенсионной системы показывает, что России понадобится 23 года для выхода на западный уровень.** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Средняя пенсия в России составляет 2–3 тыс. руб., что в три раза меньше средней российской зарплаты. До 2002 года отечественная пенсионная система была распределительной: будущие пенсионеры работали на тех, кто уже достиг пенсионного возраста. Никаких накоплений на персональных счетах не было — всю пенсию обеспечивало государство.

Как рассказал **СФ** заместитель генерального директора УК «Метрополь» **Сергей Борзин**, благосостояние пенсионеров зависит от текущего экономического положения в стране. «Опыт западных стран показывает, что даже большая пенсия от государства не может равняться зарплате, поэтому государственное пенсионное обеспечение не может быть единственным источником», — уверен Сергей Борзин.

С 2002 года в России существует распределительно-накопительная пенсионная система. В условиях этой системы есть базовая часть пенсии (обеспечивается государством), страховая часть (виртуальные деньги, которые зарабатывает гражданин, а выплачивать будет государство) и накопительная часть (реаль-

ные деньги на личном счету, чем можно управлять по своему желанию).

По словам руководителя портала пенсионной индустрии FundsHub.ru **Вадима Логинова**, государство может выплачивать достойные пенсии своим гражданам только в том случае, если его пенсионная система стоит на «трех китах»: государственном обеспечении, обязательной накопительной системе и добровольных индивидуальных накоплениях. «Во всех странах они комбинируются по-разному, и от этого зависит эффективность пенсионной системы. Но даже самый низкий по Европе коэффициент замещения, то есть отношение пенсии к последней зарплате, составляет 77% (в Германии). А самый высокий — 108% (в Ирландии)», — рассказывает Вадим Логинов.

В некоторых странах, например в Италии и Франции, активно используется распределительная система — в этом случае до 60% средств от общего объема пенсии выплачивает государство. Однако эта система балансируется сложно. Государству приходится либо повышать возрастную планку выхода на пенсию, либо увеличивать размер пенсионных взносов.

Некоторые страны пришли к выводу, что гражданин в обязательном порядке должен самостоятельно накапливать деньги. Система, когда работник отчисляет определенную сумму заработка на накопительный счет, была введена четыре года назад в Швеции, три года назад в Польше и два года назад в России.

Добровольные накопления — третий столп пенсионной системы. Их могут делать и предприятия, которые, перечисляя средства в пенсионные фонды для своих сотрудников, получают налоговые льготы, и граждане, чьи взносы для обеспечения будущей пенсии не облагаются налогом. Эта модель распространена в США.

Услугами негосударственных пенсионных фондов (НПФ) в России пользуется приблизительно 6 млн трудоспособного населения, да и то в основном по инициативе работодателя. Количество тех, кто копит деньги на пенсию с помощью НПФ, страховой компании или банка, пока исчисляется тысячами.

По мнению председателя правления Пенсионного фонда России (ППР) **Геннадия Батанова**, средний размер пенсий в России подтя-

нется к уровню развитых стран при условии адекватного развития экономики примерно через 23 года. Другими словами, на нормальную пенсию могут рассчитывать только лица моложе 32 лет. И даже им действовать надо быстро.

Согласно оценочным расчетам НПФ «Электроэнергетика», по новой системе в нынешних ценах работник 44 лет со средней зарплатой 20 тыс. руб. и с ежегодным ее приростом 8% ежемесячно будет получать пенсию приблизительно 2200 руб. А его молодой коллега 24 лет может рассчитывать на сумму около 2700 руб. «Стоит отметить, что эти расчеты весьма условны, — уточняет первый вице-президент НПФ «Электроэнергетика» **Александр Левцев**, — поскольку спрогнозировать уровень инфляции и доходность от инвестиционной деятельности за такой большой период проблематично. Однако даже эти цифры показывают, что независимо от возраста и периода накопления размер государственной пенсии будет невелик. Поэтому необходимо не просто задуматься, а уже сегодня приступить к формированию собственных средств на дополнительную негосударственную пенсию».

# дневник наблюдений цифры

## € 10 млн

намерен вложить германский автомобильный концерн Porsche в строительство своего торгово-сервисного центра в России. По договору с правительством Москвы за \$1,4 млн компания получает в аренду на 49 лет участок в 1,2 га в районе Ленинградского шоссе. Строительство здания площадью 4 тыс. кв. м, в котором разместятся шоу-рум, техническая зона и учебный центр, планируется завершить к концу 2005 года. Примечательно, что интерес Porsche к российскому рынку не ограничивается столицей — в компании также рассматривается возможность открытия дилерских отделений в Петербурге и Екатеринбурге. По итогам финансового года, завершившегося в июле, мировой объем продаж немецкого производителя составил 76 827 автомобилей. На долю России пришлось 286 Porsche — на 52% больше, чем в прошлом году. Если количество желающих в нашей стране стать владельцами машин за 55 тыс. евро будет и дальше расти такими же темпами, у компании есть все шансы перевыполнить план 2010 года, согласно которому в России должно быть продано около 4 тыс. автомобилей.

## 200–300

страховщиков в России могут лишиться лицензии из-за отсутствия операций по страхованию. Как заявила на международной конференции по страхованию начальник управления ФССН Ольга Федосеева, такое решение в отношении страховых компаний ведомство будет принимать по результатам анализа их отчетности. По ее словам, «у компании, которая в течение одного года не проводит операции по страхованию, надзор имеет право отзывать лицензию без предписания». Стоит на-

помнить, что за последние несколько месяцев лицензии уже потеряли около 250 страховых компаний, не успевших привести свои уставные капиталы в соответствие с требованиями законодательства — на 1 июля 2004 года минимально допустимый уставной капитал страховщика должен был составлять 10 млн руб. Впрочем, процесс чистки рядов не закончен: к 2006 году уставной капитал страховой компании должен достигать 30 млн руб., а если в списке услуг значится страхование жизни — не менее 60 млн руб.

## § 23 млрд

могут составить суммарные убытки страховых компаний от четырех ураганов, нанесших в августе–сентябре удары по южным штатам США. По оценкам американского Центра страховой информации, пронесшийся в конце августа ураган «Чарли» обойдется страховщикам в \$6,8 млрд. Ущерб от последовавшего за ним урагана «Фрэнсис» оценивается в \$4,4 млрд страховых убытков, а сентябрьские «Иван» и «Канна» будут стоить страховщикам \$4–7 млрд каждый. Сильнее всех от бурь пострадал штат Флорида, на который менее чем за шесть недель обруши-

лись все четыре урагана. В 1992 году ущерб в \$15,5 млрд, нанесенный южным штатам ураганом «Эндию», вызвал череду банкротств страховых компаний и привел к созданию специального страхового фонда, из которого покрывались чрезвычайные убытки компаний. В этот раз эксперты более оптимистичны — по их мнению, стихийные бедствия не обанкротят страховщиков, но обернутся для них существенным снижением прибыли. Так, страховая компания Hartford Financial уже снизила прогноз прибыли за третий квартал на 60%.

## 800 тыс. тонн

рельсов и 440 тыс. тонн колес ежегодно будет покупать у предприятий «Евразхолдинга» ОАО «Российские железные дороги». Такие данные привел президент холдинга Александр Абрамов, рассказывая о предстоящем соглашении с РЖД. Поставки рельсов и колес для РЖД рассчитаны на 10 лет. А общая сумма поставок — \$5,5 млрд. Соответствующее соглашение, которое будет подписано в октябре, обещает стать самым крупным долгосрочным контрактом в истории наследницы МПС. Ранее вице-прези-

дент РЖД Алексей Мерсиянов сообщил, что до сих пор компания сотрудничала с «Евразхолдингом» в рамках ежегодных договоров. Первое же долгосрочное соглашение РЖД заключила с Объединенной металлургической компанией в июле прошлого года. Тогда РЖД подписала с ОМК контракт о поставке до 2010 года 5 млн железнодорожных колес на общую сумму \$1,25 млрд.

## £ 240 млн

может заплатить Financial Times Лондонскому инвестиционному банку Collins Stewart Tullett, который подал иск о клевете. Причиной конфликта стали несколько публикаций газеты в августе нынешнего года, где цитировались обвинения против Collins Stewart, выдвинутые его бывшим аналитиком Джеймсом Миддлиуком. В течение недели после публикаций в FT акции Collins Stewart упали на 23%. В последующие месяцы, по словам представителя банка Ника Фокса, динамика акций Collins Stewart также ухудшилась. Все это, по данным банка, привело к снижению его капитализации на 230,5 млн фунтов. Еще в 10 млн фунтов Collins Stewart оценивает ущерб от оттока клиентов. FT, в свою очередь, обратилась в суд с просьбой отклонить требование банков о выплате большей части возмещения — 230,5 млн фунтов. И у газеты есть все шансы выиграть этот процесс. Дело в том, что в августовских статьях нигде не утверждалась правота обвинений Миддлиука, и даже напротив, приводились слова сотрудника Collins Stewart о попытках Миддлиука шантажировать банк. Служения по обращению газеты в суд начались на прошлой неделе, а иск Collins Stewart о клевете будет рассмотрен в апреле 2005 года. СФ



REUTERS



# light

Новый год  
в Москве

Секрет фирмы

29 ноября 2004

● Елка в мегаполисе

Новогодние предложения развлекательных центров

● Елка за городом

Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

● Платье со шлейфом

В чем встретить самый долгожданный праздник

● Елки и хлопушки

Как украсить дом к новогодним праздникам

● Под упаковкой

Подарки на любой вкус

● Все о распродажах и скидках

По вопросам размещения  
рекламы в новогоднем  
приложении обращайтесь  
по тел. 771-61-84  
e-mail: reklama@sf-online.ru

ИНГОССТРАХ  
*Ingosstrakh*

Ингосстрах платит. Всегда.



*Главное –  
наши чувства,  
наши чувства,  
об остальном позаботится  
Ингосстрах.*

лицензия №4064 Д.МФ РФ

Тел.: (095) 956-5555 [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru)