

с.54 Триумф главы маленькой астраханской фирмы на конференции партнеров «1С»
с.50 Альянсы, которые готовы заключать даже непримиримые конкуренты
с.60 «Мафия» вербует новых членов в российских компаниях



Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

28.11 — 04.12.2005

№45 (132)

4

с.24

«Красных
директора»,
которые сами нашли
инвесторов и привели
свои компании к успеху

www.sf-online.ru



с.30

Глава регистратора
«НИКойл» **Максим
Калинин** признает,
что волей-неволей
соучаствует
в корпоративных
захватах

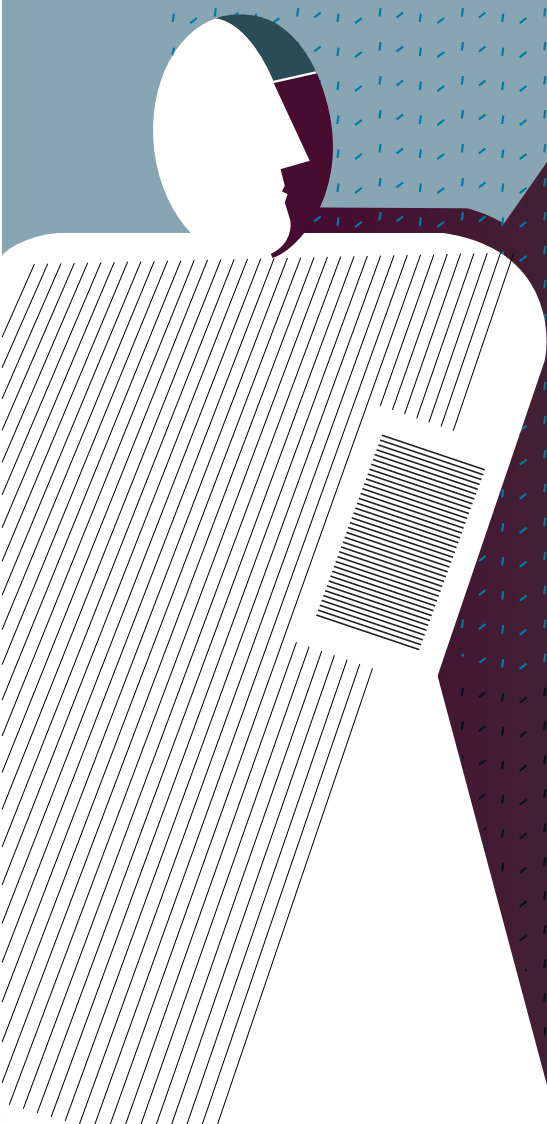
”

Кто виноват
в том, что
забили гол?
Вратарь
и защитники.
Мы в данном
случае не более
чем ворота”

с.42

Бизнес быстро перешел
от полукриминального
накопления капитала
до бума IPO. И теперь
вынужден так же быстро
извлекать скелеты
из шкафов, признаваясь:

был грех





Ольга Слуцкер, основатель и президент сети фитнес-клубов World Class

Движение.
Статус.
Стиль.

Паевые инвестиционные фонды УК Тройка Диалог
с 1996 года

(095) 540 540 0
(800) 2000 540
www.am.troika.ru

 **ТРОЙКА ДИАЛОГ**
Управляющая компания

Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4. Правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусмотрена скидка с расчетной стоимости инвестиционных паев при их погашении. Взимание скидки уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи паевого инвестиционного фонда. ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» – лицензия ФСФР на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами №21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом «Добрыня Никитич» – 0011-46360962 от 10 апреля 1997 года.



30

«ЛИЧНО МНОЙ В ДАННОМ СЛУЧАЕ ДВИЖЕТ НЕ ТОЛЬКО ПРИНЦИПАЛЬНОСТЬ, НО ЕЩЕ И САМЫЙ НАСТОЯЩИЙ СТРАХ. Проведение операции с акциями по „кривым“ документам грозит и компании, и лично мне потерей лицензии, здоровья и даже свободы»



36

СВАЛКА ПРЕВРАТИЛАСЬ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ГОРНОЛЫЖНЫЙ КУРОРТ: склон оброс подъемниками, трассами, раздевалками, офисными зданиями и заведениями общепита

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

- 24 ДРУГИЕ «КРАСНЫЕ ДИРЕКТОРА»** Многими компаниями продолжают руководить директора с советским прошлым, которое не мешает им быть успешными управленцами
- 30 «МЫ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАХВАТЫ»** Чем грозит утечка информации из баз данных одного из крупнейших российских регистраторов, рассказал глава «НИКойла» Максим Калинин
- 36 ГОНКА ПО ВЕРТИКАЛИ** На протяжении 15 лет группе компаний «Кант» удавалось выстоять на конкурентном горнолыжном рынке, но теперь повышенное внимание к этой нише проявляют чиновники и крупные инвесторы

лаборатория

- 42 БЫЛ ГРЕХ** Российский бизнес стремительно вырос от полукриминального накопления капитала до бума IPO. Избавляться от «скелетов в шкафу» тоже приходится по ускоренной программе
- 50 ЗАКУПЧНОЕ БРАТСТВО** Как небольшим торговым компаниям выжить в соседстве с тяжеловесами сетевой розницы? Для России ответ одновременно прост и сложен: создавать закупочные кооперативы
- 54 ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ** Небольшая астраханская ИТ-компания «Пилот» опробовала на себе целый букет прогрессивных управленческих доктрин
- 60 МАФИЯ БЕССМЕРТНА** «Кто за то, чтобы убить директора? Единогласно». «Мафия» захватывает российские корпорации, но это может пойти бизнесу на пользу

специальные обозрения

69 БИЗНЕС-ШКОЛА

77 КАБИНЕТ

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 07 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ | 18 БИЗНЕС-БРИФИНГ |
| 12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ | 22 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ |
| 04 почта | 86 рецензия |
| 64 спроси «Секрет фирмы» | 88 пять открытий |

в ближайших номерах

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

05.12.05 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКИ

12.12.05 «ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»

19.12.05 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу Издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 45 (132) 28.11 — 04.12.2005

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

отдел «ТRENДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

МАРИЯ ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА

специальный корреспондент АЛЕКСАНДР БИРМАН

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЛЯКОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотодиректор НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

информационная служба ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЗРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

веб-редакция ВЛАДИМИР ДОЛГЫЙ-РАПОПОРТ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель: ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

генеральный директор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

управляющий директор ЮРИЙ КАЦМАН

коммерческий директор ИЛОНА ДАНИЛОВА

директор по маркетингу ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

рекламная служба СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРОВИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЧУК

аналитическая служба КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

служба специальных проектов МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ.

генеральный директор ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые

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 ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № 0577-23085 ОТ 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ

СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,

ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft® ParaType КОРПОРАТИВНОЕ ИЕ Билайн®

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ». ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92

«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

28.11 — 04.12.2005 — №45 (132)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Очень интересное интервью с гендиректором „Яндекса“ Аркадием Воложем. Однако складывается впечатление, что этот материал слишком идеализирован и в нем не уделяется должное внимание проблемам Рунета. Безусловно, любопытно узнать, сколько на самом деле зарабатывает „Яндекс“ и действительно ли он так силен на российском рынке. Но при этом нельзя забывать, что в регионах количество пользователей интернета составляет 11%, а число зарегистрированных региональных доменов — всего 3–4%. Еще более удручающей выглядит ситуация с доходностью региональных компаний, чей бизнес непосредственно связан с интернетом. Мне кажется, надо обязательно стимулировать интернет-бизнес в регионах, что „Яндекс“, скорее всего, и делает, однако в интервью об этом нет ни слова».

Михаил Ляпин, Тюмень

«Мы не в том состоянии, чтобы с кем-то обручаться»

сф №43 (130) 14.11.2005

«Есть две причины тому, что использование различных качественных методов и инструментов не стало для отечественного бизнеса нормальной и успешной практикой. Причина первая — „неискренность“ компаний, пытающихся приобщиться к качеству: их руководители в большинстве своем „фетишисты“, и вся их энергия направлена не на повышение качества управления, а на получение сертификата соответствия. Причина вторая — „детские болезни“. В конце концов, нет особой разницы в том, что ты внедряешь: TQM, кайдзен или Lean Production. Главное, как это делать. Значительная часть отечественных менеджеров руководствуются принципом „давай сделаем это по-быстрому“, и уже через полгода внедренческой суety, не получив моментального эффекта, опускают руки. Внедрение любого управленческого метода или инструмента требует, как правило, двух лет упорной работы. Более того, в каком-то смысле внедрение системы качества — это гонка без финиша, и ее развитием и адаптацией надо будет заниматься столько, сколько живет сама компания».

Сергей Шебек, Москва

«Коэффициент бесполезного действия»

сф №44 (131) 21.11.2005

«Я категорически не согласна с описанным в материале методом проверки уровня загруженности персонала с помощью регулярных отчетов. Вместо того чтобы заниматься работой, сотрудники будут жить под постоянным прессингом и придумывать, что бы такое соврать руководству, если, к примеру, на обмен опытом с другими коллегами у них ушло „непозволительно“ много времени. А руководителю этих сотрудников придется сначала думать, как отличить имитацию бурной деятельности от настоящей работы, а потом уже своему руководству готовить отчеты о том, как много бездельников в его отделе. И у кого тогда, спрашивается, останется время на выполнение своих прямых обязанностей? А самое главное, ради чего все это? Как следует из статьи, ради того, чтобы извлечь всего 5–10% полезной информации. При этом, по-моему, гораздо целесообразнее поощрять сотрудников за полученные результаты, чем заранее грозить наказанием за невыполненный объем работы».

Оксана Конькова, Москва

«Открытое наблюдение»

сф №44 (131) 21.11.2005



Opel. Движение к лучшему.

Новый Opel Vectra.

Абсолютная власть. Контролирует все. Спорить бесполезно.



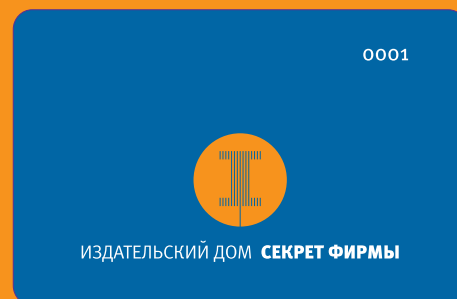
Пьерлуиджи Коллина,
самый известный футбольный арбитр в мире

Новый Opel Vectra. Все под контролем.

Мощь двигателя 2.8L V6 с турбонаддувом. Шестиступенчатая коробка передач Active Select®. Уникальные системы шасси IDS Plus™ и SAFETEC для легкости управления и абсолютной безопасности движения. Внушительная и стильная внешность. Он не знает компромиссов. Новый Opel Vectra.

Москва: Автоимпорт (095) 118-34-10 • Автоцентр Сити (095) 937-21-41 • AutoUnited Group (095) 97-000-97 • Гема (095) 775-77-75/4 • Genser (095) 786-26-25 • Кларус Трейдинг (095) 388-21-01 • All Motors (095) 755-99-90 • Реутов Моторс (095) 791-73-55 • СТС-Моторс (095) 757-22-77 • Трейдвест (095) 7777-555 • Тринити Моторс (095) 741-777-1 • ТЦ Кунцево Лтд. (095) 933-40-33 • **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика (812) 703-0-703 • Капитал-Авто (812) 334-90-09 • Лаура (812) 333-333-6 • Мультимоторс (812) 740-10-00 • Прагматика (812) 449-44-90 • РРТ Юго-Запад (812) 325-75-75 • **Астрахань:** Автоград (8512) 38-21-21 • **Екатеринбург:** Автоцентр Глазурит (343) 333-22-88 • Автобан (343) 216-33-00 • **Елабуга:** Елазавтомаркет (85557) 3-34-34 • **Ижевск:** Лео-Смарт (3412) 46-55-86 • **Казань:** Делфо-Авто (8432) 70-96-11 • **Кемерово:** Сибинпэкс (3842) 52-66-66 • **Курск:** Имидж-Авто (0712) 32-60-60 • **Краснодар:** Мастер-Сервис (861) 252-44-33 • Юг-Авто (861) 258-50-50 • **Красноярск:** Атлантик Моторс (3912) 65-76-81 • **Нижний Новгород:** Центр-Авто (8312) 578-600 • **Новосибирск:** СибТрансАвто (383) 353-65-65 • **Пермь:** Автоленд Лтд. (3422) 13-73-83 • **Ростов-на-Дону:** Астра-Авто (863) 273-22-66 • **Самара:** VIP-Авто (846) 222-11-11 • **Саратов:** Саратов Моторс (8452) 64-74-69 • **Ставрополь:** Альфа-Кар (8652) 39-00-11 • **Омск:** Западно-Сибирский Альянс (3812) 60-60-00 • **Тольятти:** МАРШ (8482) 50-93-04 • **Тула:** Лаура-Тула (0872) 38-06-36 • **Тюмень:** Полюс ДМ (3452) 416-444 • Машинный Двор (3452) 79-88-70 • **Уфа:** Авто-Стиль (3472) 35-97-82 • **Челябинск:** Торговый дом "Джемир" (351) 268-05-05

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАРТА ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ ПОДПИСЧИКАМ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



КАРТА ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ

10%

- скидку при подписке на журналы «Всё ясно», «Имеешь право», «Секрет фирмы» и газету «Бизнес»
- скидку при покупке книг издательства «Секрет фирмы»
- скидку на участие в семинарах и конференциях ИД «Секрет фирмы»

КАК ПОЛУЧИТЬ КАРТУ ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ

ЕСЛИ ВЫ ЖИВЕТЕ В МОСКВЕ

Оформите годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» и газету «Бизнес» и получите карту постоянного читателя



* Газета «Бизнес» рассматривает значимые события в экономике, бизнесе и политике только с точки зрения их влияния на средний и малый бизнес, выявляет тенденции развития отраслевых рынков, раскрывает суть значимых для среднего и малого бизнеса явлений

СТОИМОСТЬ ГОДОВОЙ ПОДПИСКИ НА КОМПЛЕКТ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» + «БИЗНЕС»

3032 руб. 80 коп.
для физических лиц

3224 руб.
для юридических лиц

Для получения ознакомительного экземпляра газеты «Бизнес», пожалуйста, обращайтесь в отдел подписки ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
Тел. (095) 795-3065
e-mail: podpiska@sf-online.ru

В РЕГИОНАХ

Оформите годовую подписку на журнал «Секрет фирмы», купите одну из книг издательства «Секрет фирмы» и получите карту постоянного читателя



* Вы можете выбрать книгу, наиболее полезную для вас:
«Вдребезги: новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий» Авторы: Филип Эванс, Томас С. Вустер
«Все вокруг должны разориться: неотлакированная правда о корпорации Oracle и ее вожде Ларри Эллисоне» Автор: Карен Саусвик
«Алхимия корпорации: как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня» Авторы: Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

СТОИМОСТЬ ГОДОВОЙ ПОДПИСКИ НА КОМПЛЕКТ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» + КНИГА

2045 руб.

По всем вопросам оформления подписки обращайтесь в отдел подписки ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
Тел. (095) 795-3065
Адрес: 105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ВНИМАНИЕ! АКЦИЯ ПРОДЛИТСЯ ДО 20 ДЕКАБРЯ

дневник наблюдений

климат-контроль → с12
больной вопрос → с16
бизнес-брифинг → с18



REUTERS

Экономическая рутина омрачает завоевания «цветных революций»

Приватизационная ситуация

В годовщину «оранжевой революции» на Украине и «революции роз» в Грузии эти страны вновь заговорили о возможности выхода из СНГ. Но возможно, подобные угрозы — всего лишь способ повысить стоимость продаваемых России активов. Текст: АЛЕКСАНДР БИРМАН

«Беспокойные соседи», обосновавшиеся осенью 2003-го и 2004-го в правительствах сопредельных с Россией Грузии и Украины, отметили годовщину своего «новоселья» с соответствующим случаю размахом. Соратники грузинского президента Михаила Саакашвили предложили запустить процедуру выхода страны из СНГ. А в Киеве уже на этой неделе пройдет учредительный форум Сообщества демократического выбора, призванного, по замыслу организаторов, объединить «демократии балтийско-черноморско-каспийского региона». Россия отреагировала незамедлительно: Грузии пригрозили расторжением всех согла-

шений, а Украине сказали, что пока не готовы обсуждать с ней вопрос цен на газ — наверное, самый больно для этой страны.

Впрочем, подобные демарши вовсе не неожиданность. Популярность Михаила Саакашвили и Виктора Ющенко прямо пропорциональна количеству выдвигаемых ими или их правительствами антироссийских инициатив.

Но вопрос в том, что революции, вне зависимости от того, какого они цвета, не в состоянии автоматически повысить национальное благосостояние. Скорее наоборот: такие потрясения крайне негативно сказыва-

с7

ваются на экономике. Не случайно прошлогодние события заметно ускорили приватизационные процессы в Грузии и на Украине. Украинское правительство даже пошло на такой весьма неоднозначный шаг, как реприватизация, рассчитывая продать госактивы по цене гораздо более высокой, нежели та, которая была уплачена за них при Кучме.

Хрестоматийный пример — «Криворожсталь». В июне 2004 года близкие к тогдашнему президенту олигархи Виктор Пинчук и Ринат Ахметов купили крупнейший металлургический комбинат за \$800 млн. А уже при Ющенко Mittal Steel заплатила за заново выставленную на торги «Криворожсталь» почти \$5 млрд.

Именно нужда «революционных» правительств в деньгах пока не дает им воплотить в жизнь «антиимперские» замыслы. В отличие от бедного Советского Союза начала 1990-х современная Россия слишком

Именно недостаток у «революционных» правительств денег пока не дает им воплотить «антиимперские» замыслы

напичкана нефдолларами, чтобы недооценивать ее инвестиционные возможности.

То, что «Криворожсталь» не досталась «Северстали» или «Евразхолдингу», свидетельствует не столько о принципиальности Киева, сколько о нежелании упомянутых российских металлургических гигантов переплачивать. Никто же не мешает Виктору Вексельбергу создавать на Украине титановый холдинг. Контролируемый российским правительством Внешторгбанк, не ог-

раничившись открытием «дочки» в Киеве, подписал протокол о намерениях приобрести банк «Мрия», принадлежащий экс-секретарю украинского совбеза Петру Порошенко. Выпускающая ядерное топливо корпорация ТВЭЛ ведет переговоры о покупке крупнейших украинских урановых месторождений. А «Вымпелком» покупает «Украинские радиосистемы».

Не менее рационально поступило и грузинское руководство, пригласив на должность министра экономики основателя ОМЗ Каху Бендукидзе. Наверное, умение Бендукидзе находить общий язык с бывшими российскими коллегами по бизнесу стало одной из основных причин этого назначения. **СФ** уже отмечал забавное совпадение: принадлежащая Сергею Генералову группа «Промышленные инвесторы» стала владельцем крупнейшего грузинского золотодобывающего предприятия «Маднеули» как раз в то время, когда «структуры, близкие к Газпромбанку», выкупили у Бендукидзе ОМЗ.

Но любые приватизационные сделки являются по сути своей аналогом игры «верю—не верю»: продавец рассчитывает, что актив больше расти в цене не будет, а покупатель — наоборот. Поэтому всегда найдутся люди, утверждающие, что государство обманули. Тем более гарантировано появление таких скептиков в случае, если в приватизации участвуют «враги».

Поэтому, чтобы не повторить незавидную судьбу своих предшественников, Ющенко и Саакашвили решили вновь продемонстрировать народу и союзническим элитам верность идеалам. А заодно дать понять России, что плата за лояльность (будь то стоимость пакетов приватизируемых предприятий или транзита углеводородов) возрастает. **□**

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Грузия и Украина собираются выйти из СНГ.

ПРИЧИНА: Михаилу Саакашвили и Виктору Ющенко необходимо доказать согражданам свою верность идеалам «цветных» революций.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Затраты российских компаний на участие в приватизации украинских и грузинских активов возрастут.

Киевский торт Зараха Илиева

Гостиница «Украина» за \$270 млн была на минувшей неделе куплена фирмой, представляющей интересы столичного девелопера Зараха Илиева. Однако не исключено, что частично новое приобретение Илиева профинансировал владелец «Русснефти» Михаил Гуцериев. Текст: АЛЕКСАНДР БИРМАН



Гостиница «Украина» ушла с молотка в неожиданном направлении

Зарах Илиев, чьи компании контролируют торговые центры «Москва», «Гранд», «На Пращской» и «На Рижской», стал владельцем гостиницы «Украина». По сведениям **СФ**, именно илиевские интересы представляет ООО «Бисквит», которое в минувшую среду победило на аукционе по продаже 100% акций старейшего советского отеля.

Хотя до сих пор Илиев не занимался гостиничным бизнесом, ему удалось выиграть борьбу за «Украину» у таких признанных лидеров этой отрасли, как АФК «Система» и группа «Плаза». Более того, заявка «Бисквита» оказалась более конкурентоспособной, нежели соответствующее предложение со стороны ОАО «Садко отель», которое, согласно информации «Интерфакса», действовало в пользу владельца «Русснефти» Михаила Гуцериева. А ведь у Илиева, в отличие от Гуцериева, нет нефтяной компании, способной обеспечивать ликвидность для реализации ам-

бициозных и капиталоемких девелоперских проектов.

Впрочем, не исключено, что именно Гуцериев и обеспечил победу Илиева. Глава «Русснефти» не мог не отдавать себе отчета в том, что столичные власти далеко не в восторге от действий его бизнес-партнера Сулеймана Керимова, который не просто фактически захватил «Смоленский пассаж» (ранее эта компания управлялась тесно интегрированным в столичный строительный комплекс Мосстройэкономбанком) и крупный пакет «Главмосстрой», но и обеспечил передачу последнего Олегу Дерипаске. В такой ситуации рассчитывать на дальнейшие преференции со стороны мэрии керимовским друзьям едва ли уместно.

С другой стороны, в преддверии очень много значащих для него выборов в Мосгордуму Юрий Лужков наверняка постарается сделать так, чтобы «Украина» досталась наиболее приближенным к Кремлю бизнесменам. За-

рах Илиев в этом плане отнюдь не самая худшая кандидатура.

По сведениям **СФ**, еще со времен своей спортивной молодости Илиев дружит со многими нынешними высокопоставленными самбистами и дзюдоистами. Не исключено, что именно это обстоятельство позволило ему год назад приобрести торговый центр «Гранд», чей предыдущий владелец Сергей Зуев пользовался покровительством неко-

гда могущественного замдиректора ФСБ Юрия Заостровцева. После того как в марте 2004-го Заостровцев перешел на работу во Внешэкономбанк, ранее опекавший им бизнес оказался в поле зрения других людей. Видимо, они и обеспечили появление на «Гранде» Зараха Илиева, а сейчас посодействовали тому, чтобы ООО «Бисквит» победило в аукционе по продаже «Украины». □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Зарах Илиев и Михаил Гуцериев.
ПРОИГРАВШИЕ: АФК «Система» и группа «Плаза».

Оборона АвтоВАЗа

После ожидаемого перехода АвтоВАЗа под контроль чиновников из Рособоронэкспорта могут так или иначе сбыться все давние мечты экс-гендиректора автогиганта Владимира Каданникова. Текст: ПАВЕЛ КУЛИКОВ



Ожидаемая национализация АвтоВАЗа может чрезвычайно оживить работу завода

Как выяснилось после общего собрания акционеров АвтоВАЗа, часть мест в совете директоров займут госчиновники. Причем, вероятнее всего, возглавит совет заместитель гендиректора ФГУП «Рособоронэкспорт» Владимир Артяков, некогда работавший в управлении делами президента России. А еще одним членом совета директоров АвтоВАЗа станет руководитель департамента Рособоронэкспорта Игорь Есиповский. Эти кадровые перестановки идут вразрез с тем, что сообщали многие СМИ еще в начале ноября: предполагалось, что после ухода Каданникова АвтоВАЗ мог оказаться в руках топ-менеджеров группы СОК.

Такое нашествие представителей Рособоронэкспорта позволило наблюдателям предположить скорое усиление позиций государства среди акционеров компании. А губернатор Самарской области Константин Титов отреагировал на эту информацию еще более однозначно: «Мы понимаем, что фактически, но еще не юридически Рособоронэкспорт сейчас контролирует 51%, ну или контрольный пакет акций». Если это означает начало национализации АвтоВАЗа, то автогигант получает огромный лоббистский ресурс в правительстве.

Как полагают участники рынка, приход в АвтоВАЗ представителей Рособоронэкспорта может привести к реализации многих прежних инициатив Владимира Каданникова. В частности, могут быть введены серьезные заградительные пошлины на новые иномарки, которые в последнее время активно наращивают долю на нашем рынке. Имеют все шансы осуществиться и другие идеи, выдвигавшиеся АвтоВАЗом в поддержку российского автопрома. К примеру, по мнению руководителей АвтоВАЗа, НДС должен меняться в зависимости от уровня рентабельности предприятий. В случае принятия этой нормы завод может получить дополнительную фору перед иностранными сборочными производствами. Кроме того, АвтоВАЗ просил государство освободить от НДС свое новое импортное оборудование и включить расходы на НИОКР в себестоимость, чтобы сэкономить на налоге на прибыль. А в сентябре этого года размах прожектов АвтоВАЗа достиг своего апогея. На встрече с премьером Михаилом Фрадковым Владимир Каданников попросил его о возможности воспользоваться деньгами инвестфонда. Тогда Минпромэнерго и Минэкономразвития отвергли эту идею. Однако, очевидно, что в случае национализации АвтоВАЗа правительство проявит в его отношении гораздо большую благосклонность.

Помимо всего прочего, государство может содействовать резкому увеличению экспорта автомобилей Lada за пределы СНГ. Топ-менеджеры завода не раз заявляли о потенциальном интересе к продукции АвтоВАЗа за рубежом, и в особенности на Ближнем Востоке. Не исключено также и вариант превращения завода в сборщика лицензионных иномарок — даже без участия СОКа. Памятуя давнее деловое сотрудничество Рособоронэкспорта и Малайзии, вполне вероятно, что АвтоВАЗ может стать площадкой для сборки малайзийских автомобилей Proton.

В пользу этой версии говорит целый ряд фактов. Еще в июне этого года представители Proton Holdings объявили, что в счет оплаты сделки с Рособоронэкспортом по поставкам в Малайзию самолетов ОКБ «Сухой» они направят в Россию партию своих автомобилей Gen2 и Wajla. И тогда же стало известно о намерениях Proton наладить производство своих машин в России. При этом очевидно, что АвтоВАЗу, с его уставшим модельным рядом, сотрудничество с малайзийцами пришлось бы как нельзя кстати. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Часть мест в совете директоров АвтоВАЗа займут чиновники ФГУП «Рособоронэкспорт».

ПРИЧИНА: Государство рассчитывает получить контроль над АвтоВАЗом.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Могут быть реализованы многие прежние инициативы АвтоВАЗа по поддержке российского автопрома.

A blue Saab 9-3 SportCombi is shown from the rear, driving on a road. The background features a city skyline with several tall buildings under a blue sky with white clouds. The image has a motion blur effect, suggesting speed.

Все-таки это прекрасно, что новый Saab 9-3 SportCombi — не совсем самолет.

Потому что на земле он гораздо лучше демонстрирует свои выдающиеся динамические характеристики и эффектный дизайн. Не менее прекрасно и то, что новый Saab 9-3 SportCombi — универсал, который просто незаменим для спорта и активного отдыха. Прибавьте к этому небывалую мощь нового двигателя 2,8 V6 Turbo 250 л. с., устанавливаемого на версию Aero, и вы поймете, что такое настоящая спортивная динамика. Вы уже нашли повод для поездки?

www.saab.com

Горячая линия Saab: (095) 755-9009 | www.saabtotalcare.ru

Абсолютно новый способ
слетать куда-нибудь на выходные



Товар сертифицирован

Saab **93** SportCombi



move your mind™

ПОВОРОТ

В спор между группой «Ист Лайн» и Росимуществом, пытающимся опротестовать в суде законность получения группой контроля над аэропортовым комплексом Домодедово, внезапно вмешался глава государства.

Путин всех рассудит



Владимир Путин принял сторону «Ист Лайна», заявив, что действия государства «не должны приводить к разрушению успешно функционирующего бизнеса». В ответ Минтранс сразу же рапортовал, что доволен тем, как «Ист Лайн» эксплуатирует аэропорт Домодедово, и заинтересован в скорейшем разрешении конфликта. Очевидно, это должно помочь поставить точку в затянувшемся разбирательстве. В последнее время в споре между Росимуществом и «Ист Лайном» начали брать верх чиновники. Так, недавно суд решил, что груп-

па незаконно приобрела движимое имущество аэропорта Домодедово, и заставил вернуть его государству. А в феврале Росимущество добилось отмены договора аренды «Ист Лайном» аэропорта Домодедово сроком на 75 лет.

В итоге на рынке появились мрачные прогнозы, будто бы атака на «Ист Лайн» завершится национализацией Домодедова и сменой управляющего аэропортом. «Но здравый смысл, видимо, взял верх. Глупо пытаться разорить единственный по-настоящему успешный бизнес в российской аэропортовой отрасли», — считает исполнительный директор компании «Инфомост» Борис Рыбак. По его мнению, реакция Путина и Минтранса вряд ли была результатом лоббистских усилий «Ист Лайна». Тем временем для самой группы, как утверждают ее представители, заявление президента не было неожиданным. В 2005 году «Ист Лайн» привлек в Домодедово крупнейших перевозчиков Китая, Таиланда и Испании, что благотворно повлияло на взаимоотношения этих стран с Россией. В этом свете поддержка Путина выглядит вполне логичной. Однако говорить, что после президентских заявлений «Ист Лайн» оставят в покое, еще рано: у группы, по словам Бориса Рыбака, в аэропортовой отрасли слишком много могущественных завистников. □

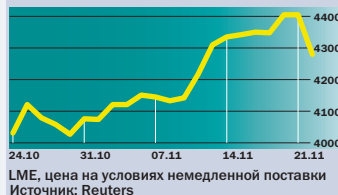
ЦИФРА

5-й
по счету способ

пристроить компанию «Силловые машины» (СМ) предложило РАО ЕЭС. Энергогигант купит блокпакет СМ, а еще 30,41% акций получит лишь в управление. Четвертый вариант, также разработанный РАО, предполагал, что компания купит эти акции. Но в результате руководство решило, что такое развитие событий может отпугнуть иностранных инвесторов. Вполне возможно, и этот вариант не последний. По крайней мере, предыдущие три попытки устроить судьбу СМ тоже казались реалистичными, но закончились ничем. Третий способ заключался в продаже 71% акций СМ холдингу «Базэл». «Базэл» даже успел заручиться согласием ФАС, но ему не удалось договориться с «Интерросом». Второй — создание СП между «Интерросом» и Siemens, основным активом которого должны были стать те же 71% акций СМ. Однако на сделку наложила вето ФАС. А самый первый способ предполагал слияние ОМЗ и СМ, которое сорвалось из-за того, что «Интеррос» предпочел видеть в качестве будущего партнера концерн Siemens. □

БИРЖА

Динамика мировых цен на медь
(\$ за тонну)



НА МИРОВОМ РЫНКЕ меди разгорелся нешуточный скандал, спровоцированный Китаем, крупнейшим потребителем этого металла.

Недавно правительство КНР, точнее, Государственное бюро резервов (ГБР), чтобы несколько охладить перегретый рынок, решило продать на Лондонской бирже металлов (LME) часть запасов меди из стратегического резерва, чтобы затем, когда цены пойдут вниз, подешевле выкупить металл. Китай успел продать 20 тыс. тонн, и котировки снизились на 2%, но вне-

запно рост возобновился. Виновиком стал один из трейдеров, Лю Цибин, который, как считают аналитики, действовал в интересах ГБР. Он заключил контракты на продажу 200 тыс. тонн меди — больше, чем планировалось изначально. ГБР же отрицало причастность к его действиям, утверждая, что трейдер действовал на свой страх и риск. Участники рынка поставили под сомнение осуществимость подобной мегахделки и предположили, что теперь Китаю придется приобретать медь на LME. Так что китайские власти добились прямо противоположно-

го эффекта. С начала ноября цены на медь на LME выросли почти на 7%, достигнув исторического максимума — \$4420 за тонну. По оценкам аналитиков, до конца года медь подорожает еще на 9%, а потери КНР составят \$100–200 млн. Любопытно, что до сих пор Лю Цибин считался успешным трейдером. В 2002 году, когда медь торговалась по \$1604 за тонну, он заключил несколько контрактов на покупку, чтобы через два года продать металл по \$2788 за тонну, и заработал для страны не одну сотню миллионов долларов. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Мининформсвязи объявило конкурс красоты

Чиновники наконец определились с формой выдачи лицензий на сотовую связь третьего поколения (3G), предложив участникам рынка довольно оригинальные условия получения доступа к этой наиболее современной и быстрой технологии передачи данных. По замыслу Мининформсвязи, если частоты свободны, то операторам предстоит бороться за них на аукционах, если же заняты — их будут разыгрывать на «конкурсах красоты». Во втором случае победитель будет определяться исходя не из максимальной суммы предложения, а с учетом наиболее привлекательного, по мнению регулятора, проекта освоения частот. Так, многими 3G-частотами уже сейчас пользуются госструктуры. В связи с чем «привлекательными» для чиновников станут проекты, предполагающие те или иные варианты перевода этих госструктур на другие частотные диапазоны. □

ЧУЖОЙ КАРМАН



Запасливые балтийские парни

Европейская комиссия может оштрафовать Литву на 17 млн евро за излишки продуктов питания, накопленные этой страной. Как выяснилось, Литва на момент ее вступления в состав Евросоюза (май 2003 года) запаслась слишком большим количеством свинины, птицы, сливочного масла, порошкового молока и риса. По замыслу литовских властей, запасы должны были предотвратить резкий рост цен на продукты питания. Однако минсельхоз Литвы оспаривает методику подсчета излишков и обещает, что после переговоров с чиновниками Евросоюза удастся вдвое сократить размер штрафных санкций. Представители ЕС сообщают, что точная сумма штрафа будет определена в мае 2006 года, когда завершится подсчет всех накопленных Литвой запасов. Летом этого года Еврокомиссия также заявила о намерении оштрафовать за излишки продуктов Эстонию. Сумма штрафа, по предварительным оценкам, превышает \$70 млн. Окончательное решение по этому вопросу будет принято в начале будущего года. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Я очень надеюсь, что победитель не был определен заранее»



Дмитрий КОТЛЯРЕНКО, вице-президент Русской инвестиционной группы

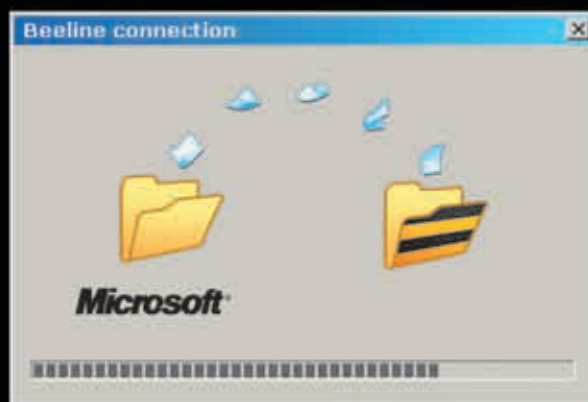
— На прошлой неделе состоялась закрытая приватизация московской гостиницы «Украина». Это первый серьезный объект после гостиницы «Россия», очередная попытка на российском рынке недвижимости произвести приватизацию по четкой, грамотной системе. Интересно понаблюдать, что из этого получится. Я очень надеюсь, что победитель не был определен заранее и конкурс проведен с соблюдением всех правовых норм. Это должно открыть рынок для инвесторов.

На пути присоединения России к ВТО появилось новое препятствие. Директор департамента торговых переговоров Минэкономразвития Максим Медведков сообщил, что России выдвигают дополнительные требования, принятие которых негативно скажется на некоторых отраслях экономики. Я считаю, что одна из важнейших задач российской экономики — рост экспорта, а также обязательно рост поставок качественных товаров на внутренний рынок. Как выполнение новых обязательств отразится на нашей экономике, пока сложно сказать. Мне кажется, тут главное — соблюсти баланс, не навредить себе же. Полезно ли нам сейчас присоединяться к ВТО или лучше повременить? Если это долгожданное присоединение с дополнительными обязательствами погубит около 50 секторов индустрии, торопиться, наверное, не стоит. Китайцы, например, не присоединялись к ВТО, пока к этому не была готова их экспортная промышленность. Заместитель председателя комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Анатолий Аксаков пообещал, что до Нового года Госдумой будут приняты поправки в закон «Об ипотечных ценных бумагах», которые наконец позволят банкам выпускать облигации, обеспеченные кредитом. Это хорошая новость. Ипотечные облигации — очень развитый рынок за рубежом. Есть много примеров, когда его рост приводил к значительному росту экономики. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

ВЛАДИМИР ПУТИН ПОРУЧИЛ ПРАВИТЕЛЬСТВУ РАЗОБРАТЬСЯ В СУДЕБНОМ КОНФЛИКТЕ РОСИМУЩЕСТВА И ГРУППЫ «ИСТ ЛАЙН», УПРАВЛЯЮЩЕЙ АЭРОПОРТОМ ДОМОДЕДОВО
С НАЧАЛА НОЯБРЯ ЦЕНЫ НА МЕДЬ НА ЛОНДОНСКОЙ БИРЖЕ МЕТАЛЛОВ ВЫРОСЛИ ПОЧТИ НА 7%, ДОСТИГНУВ ИСТОРИЧЕСКОГО МАКСИМУМА — \$4420 ЗА ТОННУ
ДЕПУТАТЫ ГОСДУМЫ ПОДГОТОВИЛИ БОЛЕЕ ТЫСЯЧИ ПОПРАВОК В ЗАКОНОПРОЕКТ О НАЛОГОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ
КАК ПОЛАГАЕТ СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ АНДРЕЙ ИЛЛАРИОНОВ, ПОСЛЕДНИЕ КАДРОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ ГОВОРЯТ О РЕЗКОЙ СМЕНЕ АКЦЕНТОВ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ
ФГУП «РОССИЙСКАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ РАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ» НАМЕРЕВАЕТСЯ ЗАНЯТЬ ПОД ГАРАНТИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА У КОНСОРЦИУМА БАНКОВ 1,5 МЛРД ЕВРО ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВЫЕ СТАНДАРТЫ ВЕЩАНИЯ

Сильные должны быть вместе



«Мы хотим видеть в качестве партнера сильную компанию. Билайн для нас – огромные возможности общения и работы с информацией. Но в первую очередь это общение между сотрудниками. Внимание к каждому и эффективность работы в целом – вот основа нашего сотрудничества».

Биргер Стен,
Генеральный директор Microsoft в России



Гран-При
БРЭНД ГОДА/EFFIE 2005

«Билайн» – самый ценный бренд в России
по оценке Interbrand Group за 2005 год.



Билайн®

На мировом рынке, похоже, зреет бум доткомов. Россия тоже не осталась в стороне — отечественные компании проявляют все больший интерес к покупке интернет-активов. На днях стало известно, что известный портал Anekdot.ru могут приобрести РБК или ИК «Финам», недавно купившая крупнейшую российскую систему знакомств Mamba.ru. **Акции каких интернет-компаний вы бы купили?**



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Владимир Серов,
генеральный директор
компании Webscan
Technologies:

— Я бы не стал сегодня говорить о назревающем буме. На мой взгляд, все эти сделки совершены не на волне эйфории, а на основе реальных бизнес-показателей. Что касается акций, я бы приобрел бумаги холдинга Mail.ru. В этой компании есть ресурсы для ведения трех наиболее рентабельных на сегодня моделей интернет-бизнеса — торговля, аукционы и контекстная реклама, и после неизбежного появления платежных систем их бизнес станет еще более прибыльным.

Евгений Егоров,
заместитель
председателя правления
Инвестсбербанка:

— Как менеджер банка я знаю точно, что не куплю ни одной акции

интернет-компаний, поскольку банк прежде всего должен работать с инструментами с фиксированной доходностью. Если у финансового инструмента нефиксированная доходность, то должна быть высокая ликвидность, которой еще долго абсолютно точно не будет в акциях этих компаний. А вот как частное лицо я бы, вполне возможно, купил акции какого-нибудь интернет-ресурса, но посмотрю сначала на отчетность, тщательно изучу динамику развития и, конечно, планы компании.

Евгений Самойлов,
генеральный директор
компании «Бейкер
Тилли Русаудит»:

— Доткомы сами по себе не столь привлекательный актив. Можно говорить об их эффективном использовании в каких-либо комбинациях с другими компаниями или в каких-либо специфических целях. Поэтому я их не куплю. В России есть большое количество куда более надежных активов с хорошими перспективами роста их стоимости.

Елена Ивашенцева,
партнер компании Baring
Vostok Capital Partners:

— В предыдущий интернет-бум в 2000 году мы вложили деньги в две интернет-компании — «Яндекс» и «Озон». Обе весьма прибыльные и успешные, мы получаем дивиденды и очень довольны

результатами. Сейчас интернет снова в моде, но не думаю, что в сети найдется еще что-то более привлекательное.

Игорь Лаврик,
генеральный директор
компании «Стабильная
линия»:

— Все, что касается сегодня интернет-активов, пока, к сожалению, назвать полноценным бизнесом нельзя. Слишком велики риски, поэтому я предпочитаю вкладывать средства в «реальные» ценности. Но я с большим интересом отношусь к компаниям, зарабатывающим в интернете, тем более что интернет-рынок обещает блестящие перспективы для будущих инвестиций. Если и в дальнейшем будет идти речь о покупке акций доткомов, то я мог бы с удовольствием рискнуть, отдав предпочтение акциям таких интернет-компаний, как, например, Google, Rambler, информационных онлайн-систем РБК, «Лента.ру». Это нетрадиционный для меня, рискованный ход, но финансовый риск — дело не только благородное, но и прибыльное.

Михаил Ландышев,
руководитель
направления Gant
в компании «РБК
(розничная торговля)»:

— Несмотря на позитивные ожидания и активность на рынке доткомов, после кризиса в интернет-

индустрии я с большой настороженностью отношусь к компаниям, работающим в этом секторе, если у них за спиной нет мощной финансовой поддержки в виде бизнеса иного профиля. Для обычного человека наибольшую известность представляют компании, работающие в области предоставления информации и поиска, а именно наши тезки из РБК и портал Rambler — это компании, которые вызывают доверие. Могут быть интересны компании, оказывающие услуги по продажам товаров народного потребления, типа интернет-магазина «Озон», но только те, кто работает в национальном масштабе.

Даниил Чернышев,
генеральный директор
компании Micromuse
в России и СНГ:

— Как только у популярных блогеров и у частных проектов, например у сайта известного переводчика Гоблина (Дмитрия Пучкова) или сайта Алекса Экслера, появятся акции, буду думать об их покупке. Коммерческие перспективы таких ресурсов, на мой взгляд, достаточно велики. Правда, сегодня я бы не заплатил за их акции слишком много, поскольку бизнес-возможности этих ресурсов пока еще практически не освоены. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru

Camry. Ваш пропуск в мир комфорта



Toyota Camry Первоклассный бизнес-класс

Погрузитесь в атмосферу безграничного комфорта и абсолютного покоя. В салоне Camry вы можете забыть обо всем, что вас тревожило, и насладиться гармонией технического совершенства. Camry. Автомобиль, который дарит вам комфорт...



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 503-210; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

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

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



Цветков оздоровит экоритейл

Сеть органических супермаркетов Grunwald, несмотря на недавнее фиаско экоритейлера «Рыжая тыква» и неразвитость соответствующего розничного сегмента, вскоре все-таки появится на рынке. Произойдет это благодаря ее новому совладельцу.

Как стало известно газете «Бизнес», совладельцем двух первых магазинов Grunwald, которые будут открыты в начале следующего года, стал президент ФК «Уралсиб» Николай Цветков (на фото). Правда, пока в пресс-службе компании эту информацию не подтверждают. Гендиректор сети Grunwald Евгений Тростенцов также не спешит раскрывать имена своих акционеров.

За Grunwald уже давно закрепилась репутация «сети-призрака». Не первый год на рынке говорят о появлении ее магазинов, однако ни один из них так и не был открыт. Сам Тростенцов неоднократно сообщал, что ведутся переговоры с партнерами, что магазины откроются, как только все будет готово, но, вероятно, проект тормозили финансовые трудности. Тем временем единственный представитель экологического ритейла на отечественном рынке московский экомаркет «Рыжая тыква», появившийся весной прошлого года, не справился с ролью первопроходца и этой осенью закрылся. Основной проблемой экомаркета была недостаточная финансовая поддержка, из-за чего ему не удалось сформировать полноценный ассортимент и запустить рекламную кампанию. Похоже, Grunwald повезло гораздо больше: предполагается, что в феврале 2006-го откроются два магазина, а в течение года — еще несколько точек. Эксперты связывают возобновление работы над проектом с привлечением финансовых ресурсов нового совладельца. □

ЦИФРА

125

человек, составляющие все население городка Кларк в американском штате Техас, согласились изменить название города на Диш (Dish) в честь компании Dish Network. В обмен на это Dish Network обязалась в течение 10 лет бесплатно предоставлять им услуги спутникового телевидения. На заседании городского совета все его 12 членов единогласно проголосовали за переименование. И теперь каждый житель Диша сможет ежемесячно экономить \$50 на абонентской плате за спутниковое телевидение. По мнению мэра города Бил-

ла Меррита, главная выгода от этой рекламной кампании состоит в том, что благодаря раздаче бесплатных спутниковых тарелок в Дише ожидается приток новых жителей. Ведь по соглашению между мэрией и Dish Network бесплатный доступ к спутниковому телевидению будет предоставлен каждому новому горожанину. Кстати, для США подобные рекламные акции не редкость. Впервые такой маркетинговый ход был применен более полувека назад, когда город Хот-Спрингс в штате Арканзас был назван в честь популярной радиопрограммы Truth or Consequences. А вскоре и городок Санта в Айдахо должен перенять название у интернет-сайта обмена подарками Secretsanta.com. □

ТРЕНД

Крупнейшие приобретения интернет-активов в 2005 году (Россия и другие страны)

Покупатель	Приобретенный актив	Сумма, \$ млн *
ИГ «Финам»	90% портала Mamba.ru	18,0
Rambler media	25% сетевого РА «Бегун»	0,75
Руперт Мердок (глава News Int.)	Музыкальный портал Myspace.com	580,0
The New York Times (США)	Справочный сайт About.com	410,0
MTV Networks (США)	Сайт видеоклипов iFilm.com	49,0

* Стоимость сделки
Источник: «Секрет фирмы»

Мировые интернет-предприятия захлестнула вторая волна масштабных инвестиций. В течение нескольких лет после бума доткомов конца 1990-х годов на этом рынке царил затишье. Однако в последнее время в интернет-индустрии вновь начался ажиотаж. На днях акции компании Google преодолели рекордную отметку в \$400, а ее капитализация достигла \$112 млрд. Это больше, чем у Coca-Cola (\$100,5 млрд). Между тем еще полгода назад капитализация Google, согласно рейтингу крупнейших компаний мира Financial Times, составляла \$20,7 млрд.

Американские брокеры утверждают, что это не предел, и прогнозируют подорожание акций компании до \$450.

Российские инвесторы, похоже, также поверили в перспективность интернет-бизнеса. Пожалуй, активнее других в нашей стране им интересуется инвестиционная группа «Финам». Этой осенью холдинг купил за \$18 млн 90% акций интернет-службы знакомств Mamba.ru, а в ближайшее время может принять участие в борьбе за развлекательный портал Anekdot.ru. На днях стало известно о том, что этот известный в Рунете сайт примерно за \$500 тыс. намерен купить медиахолдинг РБК. При этом «Финам», по информации газеты «Бизнес», готов выложить за него \$1 млн. Кроме того, по данным **СФ**, глобальные игроки интернет-индустрии Microsoft, Yahoo! и Google выказали интерес к покупке поискового портала Yandex.ru и недавно провели переговоры по этому поводу с его руководством. Если они увенчаются успехом, то не исключено, что вскоре стоимость сделок в Рунете будет достигать десятков миллионов долларов. □

КТО КОГО

«Союзплодоимпорт» не поделился водкой

Арбитражный суд Москвы отказал группе S.P.I. Юрия Шефлера в иске к Роспатенту, признавшему за ФКП «Союзплодоимпорт» права на словосочетание «русская водка». Теперь производители водки должны убрать его из наименования своей продукции или выкупить право на использование у ФКП. ФКП намеревается требовать соблюдения решения суда на территории всех стран. Однако, по словам зампреда совета директоров группы S.P.I. Андрея Скурихина, группа намерена обжаловать вердикт.

Как отмечает патентный поверенный Вадим Усков, исключительное право на наименование

места происхождения товара по закону может быть выдано производителю, каковым ФКП не является. Да и механизм предоставления этого права основан на каких-либо особых свойствах продукции.

Шансы S.P.I. на победу в споре с госкомпанией невелики. Как показывает практика, в судах обычно выигрывает ФКП. Кроме того, ФКП достаточно дождаться принятия России в ВТО и ее присоединения к международному соглашению TRIPS, в соответствии с которым права национального правообладателя будут защищаться и на территории всех членов этой организации. □



МАРИЯ КРАСНОВА, ШАБАЕВА

ЗАМЕНЫ

СЕРГЕЙ ЗАВЬЯЛОВ, экс-гендиректор и владелец Выборгского судостроительного завода (ВСЗ), возглавил судостроительный бизнес Межпромбанка — проект «Надводное судостроение» Объединенной промышленной корпорации (ОПК). Завьялов, профессиональный судостроитель, 15 лет назад создал компанию «Ако Барсс». А в 2000 году он смог выкупить у норвежской Kvaerner контрольный пакет ВСК. Теперь он будет заниматься стратегией развития двух ведущих российских судостроительных предприятий — «Северной верфи» и Балтийского завода (общий объем их заказов превышает \$3 млрд). Результатом этой работы, по мнению участников рынка, может стать вхождение курируемых Завьяловым предприятий в создаваемый Роспромом судостроительный мегахолдинг. Впрочем, в ОПК считают пока преждевременным обсуждать слияние двух верфей.

МАРЕК КОССОВСКИЙ, глава польской газовой монополии Polskie Gornictwo Naftowe i Gazownictwo S. A. (PGNiG), уходит в отставку. Не дожидаясь назначения нового руководителя, Коссовский решил отойти от дел и, начиная с этой недели, находится в отпуске.

В 2001–2003 годах Коссовский занимал пост замминистра экономики Польши. А в июне 2003 был назначен председателем правления директоров PGNiG. Именно он был одним из инициаторов российско-польских переговоров, результатом которых стало соглашение, регулирующее поставки российского газа в Польшу по трубопроводу «Ямал». Однако новое, недавно избранное польское правительство посчитало, что это соглашение идет в разрез с интересами страны. Идеологические разночтения по этому вопросу и стали причиной отставки Коссовского. □

ТРИ ВОПРОСА

Вместо недавно сгоревшего завода по производству телевизоров Vestel решил построить новое предприятие по выпуску плазменных панелей и домашних кинотеатров. Гендиректор представительства Vestel в России **Зия Озтюрк** объяснил «Секрету фирмы» причины этого решения.

— Почему вы решили выпускать другую продукцию?

— Мы стремимся ориентировать строящееся производство на товары, которые будут наиболее востребованы рынком. Сейчас плазменные и жидкокристаллические телевизоры становятся доступными для все большего числа российских потребителей. После запуска нового завода весной 2006 года мы ожидаем роста нашей доли в России с 16% до 20%.

— Vestel считается одним из лидеров рынка дешевых телевизоров. Занявшись плазменными панелями, не собираетесь ли вы переключиться на продукцию класса премиум?

— Жидкокристаллические, плазменные телевизоры уже вышли далеко за пределы премиум-сегмента. Наша ценовая политика останется неизменной: производить технику, которая дороже китайской и российской, но дешевле европейской и японской.

— За счет каких средств будет финансироваться строительство нового производства?

— Мы привлекли кредит ЕБРР на \$28 млн. Кроме того, рассчитываем на страховые выплаты. Сгоревшее производство было застраховано «АльфаСтрахованием» и «Прогресс-гарантом». Сейчас проводится экспертная оценка величины ущерба, и согласовывается сумма страхового покрытия. □

с19

ЧУЖОЙ КАРМАН

КОРПОРАЦИИ GENERAL MOTORS предъявили коллективный иск владельцы ее обыкновенных акций. Менеджмент GM обвиняется в махинациях с бухгалтерской отчетностью за 2001-й и 2005-й годы.

В начале ноября GM пересмотрела финансовые показатели за второй квартал 2005 года, в результате чего квартальный убыток увеличился почти в четыре раза — с \$318 млн до \$1,07 млрд. Затем компания призналась в том, что по ошибке завысила свою прибыль в 2001 году почти в два раза — на \$300–400 млн. Такая «погрешность» возникла из-за того, что в доходной части были учтены кредиты от поставщиков сразу за весь срок кредитного соглашения. Между тем эту сумму по стандартам американской отчетности следовало разбить по всем годам кредита.

Ценные бумаги GM резко подешевели — на 4,5%. Акционеры, интересы которых представляет юридическая фирма Pomerantz Haudek Block Grossman & Gross, сразу обратились в суд. Если адвокаты докажут, что топ-менеджеры сознательно исказили финансовую отчетность, им грозит обвинение в мошенничестве.

CADBURY SCHWEPPES нашла покупателя для своего европейского подразделения по производству напитков Schweppes, Orangina, TriNa, Oasis и Casera, на которые приходится 75% продаж компании. Им стал пул инвесторов, в который вошли фонд прямых инвестиций Blackstone и лондонская инвестиционная компания Lion Capital. За этот актив они предложили \$2,2 млрд. Вырученные деньги будут направлены на развитие кондитерского бизнеса, приносящего Cadbury Schweppes две трети доходов. Часть пойдет на погашение корпоративного долга, который по состоянию на июнь составил \$7,4 млрд.

В том случае, если менеджменту Cadbury Schweppes удастся получить согласие профсоюзов Германии, Франции и Бельгии, сделка будет завершена в первом квартале 2006 года. Если же компания передумает избавляться от этого актива, ей придется выплатить инвесторам штраф в размере 5% от оговоренной суммы. Кроме того, она не сможет выставить подразделение на продажу в течение года.

ELECTRICITE DE FRANCE (EDF), французская государственная энергокомпания, провела крупнейшее в мире IPO за последние пять лет. За 15% ее акций инвесторы выложили 8 млрд евро. В результате размещения доля государства в энергигиганте сократилась со 100% до 75%. За каждую свою акцию EdF получила 33 евро, приблизившись таким образом к верхней границе намеченного ей ценового коридора в 29,5–34,1 евро. Большой интерес к ценным бумагам EdF проявили частные инвесторы, число которых достигло 5 млн человек. При этом институциональные инвесторы отреагировали на IPO довольно сдержанно — их, очевидно, смутили долги компании в 27 млрд евро. Часть вырученных средств энергигигант собирается направить как раз на погашение этих долгов, а также на развитие энерго мощностей во Франции и покупку активов за границей. □

РУССКИЕ ИДУТ



Узбекский караван «Балтимора»

Компания «Балтимор» расширяет свое присутствие в Узбекистане: совместно с подконтрольным государству холдингом «Узплодоовощинпром» к концу года она создаст овощеконсервный консорциум.

В него войдут 23 плодоовощных предприятия холдинга и два принадлежащих «Балтимору» узбекских овощеконсервных заводов. Контролировать консорциум, которому уже придуманы название и статус — ОАО «Узбалт», будет правительство Узбекистана. «Балтимор» же выступит в роли инвестора — вложит в модернизацию и развитие предприятий «Узбалта» не менее \$50 млн — и миноритарного совладельца.

Новый проект чреват политическими рисками. В частности, по аналогичной причине другой плодоовощной российский холдинг «Помидорпром» решил продать два своих завода в Узбекистане и уйти с рынка этой страны. Но «Балтимор», похоже, знает, что делает: однажды он уже защищал свой бизнес от узбекских рейдеров. Четыре года назад узбекские миноритарии приватизированных «Балтимором» заводов попытались аннулировать сделку. Вытеснить с них «Балтимор» пытались даже силовыми методами. Свои интересы компания после долгой тяжбы сумела отстоять в высшем хозяйственном суде Узбекистана. А сейчас, судя по всему, рассчитывает вести бизнес под защитой самого надежного в этой стране партнера — узбекского правительства. □

РАСКЛАД СИЛ

ОСАГО займется израильский страховщик

КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ РОСТ УБЫТКОВ и первые банкротства на российском рынке осаго не испугали израильскую компанию Direct Insurance, которая на днях заявила о планах по освоению этого сегмента. В ближайшее время группа Direct Insurance — Financial Investments Ltd (DIFI) намерена открыть в России свою «дочку». Она станет первой иностранной компанией на рынке ОСАГО. Своим главным конкурентным преимуществом DIFI считает использование «прямого страхования» — нетипичной для российских страховщиков схемы продаж услуг без посредников, за счет которой компания может снижать цены. Используя аналогичные методы работы, компания уже завоевала 10% израильского рынка автострахования, а также заняла хорошие позиции в Польше, где работает ее «дочка» Link4.

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

«Ростелеком» одумался

«Ростелеком» возвращается на рынок связи для корпоративных клиентов. Компания приобретает столичный альтернативного оператора «Глобус телеком» у компаний, контролируемых швейцарским инвестфондом Emergent Telecom Ventures.

«Ростелеком» ушел с рынка корпоративной связи в 2002 году, продав 50% акций оператора «Совинтел» компании Golden Telecom.

Тогда это выглядело логичным шагом: «Ростелекому» нужно было «снимать сливки», пользуясь своим положением единственного в стране оператора междугородной и международной связи. Сейчас ситуация изменилась. Демонполизация рынка дальней связи, 90% которого контролирует «Ростелеком», лишит компанию значительной части доходов. Покупка «Глобус телекома» позволит «Ростелекому» быстро закрепиться на

столичном рынке услуг для корпоративных пользователей. В число абонентов «Глобуса» входят такие компании, как ЛУКОЙЛ, «Норникель», «Сургутнефтегаз», Nestle, СУАЛ и «Пермские моторы». Кроме того, оператор обладает значительной номерной емкостью — ему выделены 100 тыс. московских городских номеров в зоне 095.

В «Ростелекоме» не разглашают информацию о сумме, которую пришлось выложить за новый актив, однако на рынке считают, что речь идет о \$40 млн. □



АЛЕКСАНДР БАСМАЛЕВ

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Менеджеров послали лесом

Как стало известно «Секрету фирмы», бывший топ-менеджер лесопромышленной компании «Континенталь менеджмент» (КМ) Тимур Рахимов подал в суд на компанию, требуя исполнения условий контракта. Это первый случай в истории холдинга «Базовый элемент» Олега Дерипаски, в который входит КМ. По словам Рахимова, еще трое бывших руководителей направлений КМ могут обратиться в суд. Как объясняет Рахимов, четверо топов и еще несколько служащих были уволены без объяснения причин после того, как в июле этого года был снят с должности гендиректор КМ Вячеслав Крылов (СФ писал об этом в №26/2005). До сих пор никто

из них не получил зарплату за несколько месяцев, а также компенсации и бонусы, положенные по контракту. Общая сумма задолженности перед уволенными — более \$400 тыс. «Новое руководство заявляет, что денег мы не получим», — говорит Рахимов. — А угрозу суда, кажется, всерьез не воспринимает». В самой КМ комментарии получить не удалось, а в «Базэле» об инциденте якобы не знают. Кстати, Вячеслав Крылов в суд обращаться не намерен. После ухода из КМ он возглавил одно из подразделений «Русала», то есть остался работать на Дерипаску. Остальные менеджеры ведут переговоры о трудоустройстве в компанию, не имеющую отношения к «Базэлу». □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

БОЛЕЕ \$5 МЛН составил убыток аптечной сети «36,6» по МСФО за девять месяцев этого года. При этом ее консолидированные продажи выросли более чем на 44% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достигли \$209 млн. Кстати, они сопоставимы с консолидированными продажами сети за весь прошлый год. Продажи производственного подразделения группы завода «Верофарм» выросли на 31,4% и составили \$54,4 млн. Как объясняют в «36,6», такие финансовые показатели никого из инвесторов и акционеров не удивили. Более того, убыток прогнозировался, так как сейчас основную часть средств компания вкладывает в расширение аптечной сети.

ПОЧТИ В ТРИ РАЗА увеличилась прибыль концерна «Бабаевский» (холдинг «Объединенные кондитеры») за девять месяцев этого года. Чистый доход компании в январе—сентябре составил 317,3 млн руб. При этом выручка достигла 2,9 млрд руб. против 2,5 млрд руб. за аналогичный период прошлого года. Как сообщили СФ в концерне, такому скачку способствовал рост продаж его самой доходной продукции — шоколада. Улучшению показателей содействовали также снижение цен на основные виды сырья, необходимого для производства шоколада, и новый подход к позиционированию бренда. В частности, «Бабаевский» расширил линейку продукции и обновил дизайн упаковок. □

Эксперты не исключают, что DIFI может серьезно потеснить других игроков на рынке ОСАГО. К тому же некоторые из них в ближайшие годы могут и вовсе уйти с рынка. К примеру, недавно о возможном отказе от лицензии в случае сохранения нынешних тарифов ОСАГО заявил один из лидеров этого рынка, компания «РЕСО-гарантия». «Если DIFI дождется повышения тарифов до того, как на нее по-

сыплются убытки из-за непомерных страховых выплат, то они смогут стать королями», — говорит замгендиректора «РЕСО-гарантии» Игорь Иванов. При этом, как добавляет гендиректор «Ренессанс страхования» Николай Клековкин, израильтянам для завоевания рынка понадобятся большие инвестиции — прежде всего в раскрутку бренда. К тому же после недавних банкротств демпингова-

ших страховщиков (в частности, «Авеста»), клиенты с предубеждением относятся к низким ценам на страховые услуги. Ко всему прочему, DIFI для выхода на рынок ОСАГО еще должна выполнить одно из главных требований регуляторов — приобрести двухлетний опыт работы в автостраховании. Хотя этот барьер она может обойти, купив одного из российских автостраховщиков. □

Лидеры российского рынка ОСАГО

Место*	Компания	Сборы, млн руб.
1	«Росгосстрах»	11 434,868
2	«РЕСО-гарантия»	3906,419
3	«Ингосстрах»	2150,983
4	«Спаские ворота»	1308,472
5	СКПО «Уралсиб»	1254,609
6	Страховой дом ВСК	1132,071
7	РОСНО	1108,171
8	МАКС	857,913
9	«Стандарт-резерв»	850,211
10	«Русский мир»	817,086

* По состоянию на сентябрь 2005 года
Источник: Российский союз автостраховщиков

Как и прогнозировал «Секрет фирмы» (№39/2005), вторая по величине лакокрасочная компания России «Краски Текс» сменила собственника. Еще один актив группы «Текс» отошел к финнам.

«Текс» смешают с Tikkurila

ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Еще в октябре руководство «Текса» вело переговоры о продаже своего лакокрасочного направления с двумя потенциальными покупателями: финской компанией Tikkurila и голландской SigmaKalon. Предполагалось, что кроме двух заводов в Петербурге и Старом Осколе владельцы продадут бренд «Текс» и сеть дистрибуции в России и странах СНГ.

На днях стало известно, что чаша весов в переговорах склонилась в пользу Tikkurila. Согласно официальному сообщению, между Tikkurila и «Красками Текс» подписано соглашение о покупке, а юридически операция будет завершена в конце января 2006-го. Сумма сделки оценивается в \$40 млн. Кстати говоря, в октябре владельцы «Красок Текс» рассчитывали выручить за нее чуть больше — \$50–60 млн. Один из учредителей «Текса» **Дмитрий Скворцов** подтвердил **СФ** факт продажи «Красок Текс», однако от подробных комментариев по этому поводу отказался, сославшись на то, что в настоящее время стороны предпринимают только первые шаги по сделке.

После заключения контракта на российском рынке появится новый крупнейший игрок. «Покупка увеличит нашу долю на российском рынке декоративных красок вдвое — с 9% до 19%, а также пополнит ассортимент известными брендами во всех ценовых сегментах», — заявил газете «Бизнес» президент Tikkurila **Виса Пеккаринен**. Он также добавил, что перед сделкой концерн изучил 500 российских компаний, выпускающих краски, однако только «Текс» изъявил готовность к переговорам.

На сегодня особых причин избавляться от своего ключевого бизнеса у холдинга «Текса» нет. Более того, «Краски Текс» вполне успешно развиваются. Так, по итогам 2004 года оборот компа-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА До продажи Tikkurila «Красок Текс» у владельцев «Текса» уже был опыт выгодного избавления от части активов. На волне интереса иностранных инвесторов к российскому строительному ритейлу они продали финскому холдингу Kesko за 20 млн евро сеть «Строймастер» из пяти супермаркетов, торгующих товарами для строительства и ремонта. После продажи «Красок Текс» в руках у владельцев холдинга останутся завод по производству лака и олифы и несколько фирм, занимающихся крупнооптовыми продажами строительных материалов, обоев, керамической плитки и сантехники.



Пополнив свой ассортимент красками «Текса», финская Tikkurila выйдет в лидеры российского рынка

нии вырос на 30% по сравнению с предыдущим годом и составил \$84 млн. Но как заявлял **СФ** в октябре Дмитрий Скворцов, профессионализм бизнесмена определяется умением вовремя выйти из игры. «Сейчас наше предприятие успешно как никогда, и мы хотим продать его на пике стоимости», — отмечал он. Дмитрий Скворцов убежден, что в скором времени ситуация на лакокрасочном рынке изменится к худшему: «Темпы роста рынка снижаются, а в ближайшее время в Россию планируют прийти западные лакокрасочные корпорации. По нашей информации, некоторые из них готовы на протяжении нескольких лет продавать свою краску по заниженной цене. Гиганты могут позволить себе

демпинг ради доли рынка. Мы не можем. Самое оптимальное решение — продать бизнес сейчас, пока мы лидеры и находимся на вершине прибыли».

С ним согласен аналитик компании «ИМА-консалтинг» **Денис Кубарский**. По его словам, российским компаниям все тяжелее соревноваться с иностранными конкурентами, обладающими заведомо большими финансовыми и маркетинговыми возможностями, и их основной задачей в этих условиях становится удержание существующей доли на рынке. По мнению большинства экспертов, покупка «Красок Текс» — только начало в длинной череде поглощений иностранными компаниями российских производителей на лакокрасочном рынке. **СФ**



wap.megafonPRO.ru

На что способен твой телефон
ради тебя?

Посмотреть со своей точки зрения. Увидеть, как много вещей
может соединить современная технология. Увидеть за дисплеем
телефона целый мир. Мир, который создает «МегаФон PRO».
Новый взгляд на возможности мобильной связи.

Подробности – в точках продаж.

МЕГАФОН
смотри вперед



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя



частная практика

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

защита репутации → с30
диверсификация → с36

УХОД ВЛАДИМИРА КАДАННИКОВА ИЗ АВТОВАЗА НАЗЫВАЮТ ОКОНЧАНИЕМ ЭПОХИ «КРАСНЫХ ДИРЕКТОРОВ», ОТОЖДЕСТВЛЯЕМЫХ С НЕЭФФЕКТИВНЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ. ОДНАКО МНОГИМИ КОМПАНИЯМИ ПРОДОЛЖАЮТ РУКОВОДИТЬ ДИРЕКТОРА С СОВЕТСКИМ ПРОШЛЫМ, КОТОРОЕ НЕ МЕШАЕТ ИМ БЫТЬ УСПЕШНЫМИ УПРАВЛЕНЦАМИ.

Другие «красные директора»

ТЕКСТ:

иван просветов
елизавета никитина

В течение месяца после увольнения **Владимира Каданникова** капитализация АвтоВАЗа выросла более чем на 40%. Очевидно, инвесторы понадеялись на положительные перемены на предприятии, которое, по сути, принадлежит самому себе. Контрольным пакетом акций АвтоВАЗа владеют его дочерние фирмы, и потому Каданников (гендиректор — с 1988 года, председатель совета директоров — с 1993-го) чувствовал себя в компании хозяином.

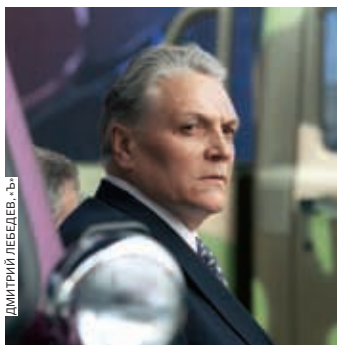
Однако когда стало известно, что в будущем совете директоров компании половина мест достанется представителям государственных «Рособоронэкспорта» и Внешторгбанка, котировки акций компании резко пошли вниз. Тем не менее рынок все же дал свою оценку отставке Каданникова.

Достижения бывшего главы АвтоВАЗа по большому счету сводятся к острожному обновлению модельного ряда и лоббированию ограничительных таможенных пошлин на иностранные автомобили. Система ценообразования и продаж АвтоВАЗа со скрипом стала совершенствоваться только в последние годы. Переговоры с корпорацией General Motors Каданников вел более пяти лет; совместное предприятие, созданное в 2001 году, пока не демонстрирует больших успехов. Справедливости ради стоит сказать, что Авто-

ВАЗ — рентабельная компания, хотя ее чистая прибыль (4,5 млрд руб. в 2004 году) составляет менее 3% от выручки. Но по сравнению с этой суммой чистая прибыль Горьковского автозавода, входящего в холдинг «Руспромавто», — 69,5 млн руб., менее 0,2% от выручки — выглядит несерьезной. С другой стороны, не так давно ГАЗ был на грани банкротства. В 2000 году, когда завод перешел под контроль структур **Олега Дерипаски**, убытки предприятия превышали 5 млрд руб.

ГАЗ до сих пор возглавляет директор старой формации — **Николай Пугин**, совмещающий посты президента и председателя совета директоров. Сохранение за ним полномочий руководителя, судя по всему, было дипломатическим ходом. Сразу же после достижения контроля над ГАЗом новый собственник заменил гендиректора завода, работавшего в команде Пугина с се-

с25



Несмотря на большие убытки ГАЗа Николай Пугин продолжил руководить заводом при новом владельце



Анатолий Даурский сумел найти инвесторов для «Красного Октября». Но не смог их удержать



Владимир Каданников чувствовал себя хозяином АвтоВАЗа, и на заводе мало что менялось



Гендиректор «Шатуры» Валентин Зверев постоянно учится — за его плечами уже пять бизнес-школ

редины 1980-х, на своего человека. Точно так же сменились гендиректора на других предприятиях, вошедших в «Руспромавто». «Ситуация требовала оперативных действий по реорганизации управления на конкретных заводах, а старый менеджмент на это не был способен», — пояснили **СФ** в «Руспромавто».

Взгляды, методы и привычки «красных директоров», как принято называть топ-менеджеров, занявших свои кресла еще в эпоху плановой экономики, связаны с тем, что все они делали карьеру по производственной линии. В западных же компаниях должность генерального менеджера достается чаще всего финансовым или коммерческим директорам. Николай Пугин, например, пришел на ГАЗ мастером цеха. Президент кондитерской фабрики «Красный Октябрь» **Анатолий Даурский** (ныне покойный) начинал свою карьеру с должности инженера. Привычка мыслить производственными показателями сыграла с ним злую шутку. Даурский потратил свыше \$100 млн на модернизацию фабрики, посчитав, что технологии важнее маркетинга (рекламные расходы «Красного Октября» не превышали 1–2% от годового оборота). В результате его компания сильно сдала позиции на рынке под давлением иностранных конкурентов. И в 2002 году «Госинкор-холдинг» (будущая группа «Гута») легко скупил контрольный пакет акций «Красного Октября» у разочарованных инвестиционных фондов. Анатолий Даурский пытался сопротивляться новому собственнику, понадеявшись на помощь московского правительства, но в итоге сдался, сохранив за собой пост президента.

Впрочем, многим экс-советским директорам прошлый опыт не помешал приспособиться к новым условиям и даже

Все «красные директора» делали карьеру по производственной линии. С этим связаны их взгляды, методы и привычки

стать «ударниками капиталистического труда». Так, **Игорь Бабаев**, президент АПК «Черкизовский», в советскую эпоху успел поруководить двумя региональными заводами. На Черкизовский МПЗ он пришел в конце 1980-х главным инженером, а став гендиректором, сумел выстроить на базе завода крупнейший в России мясоперерабатывающий холдинг. **Валентин Зверев**, гендиректор мебельной компании «Шатура» с 1982 года, некогда начавший с должности мастера цеха, не счел зазорным повысить квалификацию и закончил Высшую коммерческую школу при АНХ. Бизнес-планы «Шатуры», на долю которой сейчас приходится около 11% мебельного рынка, он выстраивает с прицелом на IPO. **Николай Борцов**, депутат Госдумы и до 2003 года гендиректор комбината «Лебедянский», вообще перешел на пищевое производство с инструментального завода. Когда-то «Лебедянский» выпускал овощные консервы, теперь же входит в тройку лидеров российского сокового рынка. «Для себя решил: мое дело — производство, а маркетингом и рекламой пусть занимаются молодые», — вспоминает Николай Борцов ситуацию середины 1990-х. Сбыт «Лебедянского» курировал его сын Юрий, за маркетинг отвечал бывший менеджер Tetra Pak **Магомед Тавказов** (в прошлом году он стал исполнительным директором «Лебедянского»).

Но все упомянутые успешные «красные директора» являются крупнейшими акционерами своих компаний. Конечно,

любой собственник заинтересован в росте прибыли и капитализации своего бизнеса. С другой стороны, независимо от рыночных успехов, никто не диктует таким директорам правила поведения, а риск потери должности у них просто отсутствует.

Иной расклад, когда экс-советский директор руководит предприятием как наемный менеджер. Несмотря на опыт, знание ситуации в компании, связи и даже владение частью акций, главный акционер — он же, как правило, основной инвестор — может отправить такого директора в отставку, если посчитает, что тот управляет неэффективно. Группа Danone, купившая в 1994 году контрольный пакет акций кондитерской фабрики «Большевик», пыталась провести преобразования со старой командой. Не сумев за два года оптимизировать работу компании, французы заменили гендиректора «Большевика» на менеджера западной школы — **Якова Иоффе**.

«Секрет фирмы» представляет истории «красных директоров», которые продолжили реально управлять компаниями при новых собственниках. Примечательно, что большинство из них сами договаривались с будущими владельцами своих предприятий, не побоявшись уступить контроль «чужакам» ради инвестиций в развитие. «Раньше мы были „швейной машинкой“, — говорит **Галина Синцова**, генеральный директор фабрики „Первомайская заря“. — А сейчас участвуем в формировании моды».

Деньги имеют право на труд!



Управляющая компания "Атон-менеджмент" +7 (095) 777-88-77

Паевые инвестиционные фонды

Индивидуальное доверительное управление

www.am-aton.ru

МЕНЕДЖМЕНТ
АТОН
ДЕНЬГИ СТАНОВЯТСЯ БОЛЬШИМИ

* Изменение стоимости пая для открытого паевого инвестиционного фонда акций "Атон – Фонд акций" на 30.09.05. Стоимость инвестиционных паев может как увеличиваться, так и уменьшаться; результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем; доходность инвестиций не гарантируется государством, а полностью зависит от профессионализма управляющей компании. Перед приобретением паев внимательно ознакомьтесь с правилами доверительного управления выбранного Вами фонда.

Правила доверительного управления зарегистрированы ФСФР России №0230-72803957 от 07.07.2004 г. Лицензия: №21-000-1-00047, выдана 28.02.2001 г. ФКЦБ РФ, без ограничения срока действия. Лицензия: №077-07568-001000, выдана 30.03.2004 г. ФКЦБ РФ, срок действия – до 30.03.2007 г. Информация о паевых инвестиционных фондах под управлением ООО "Управляющая компания "Атон-менеджмент": 105062, г. Москва, ул. Покровка, дом 27, строение 6, Телефон: +7 (095) 777-88-77, факс: +7 (095) 777-88-76, www.am-aton.ru, e-mail: info@am-aton.ru



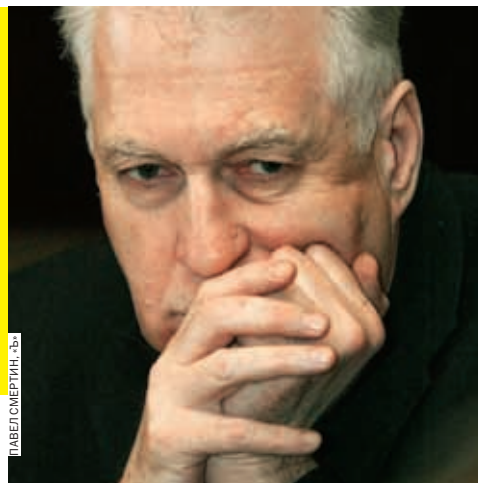
INTERPRESS

1

Валерий
Федоренко
Директорский стаж
17 лет

2

Леонид
Синельников
Директорский стаж
23 года



ТАВЕТСМЕРТИНЪ

Выпекатель прибыли

«ФИННОВ КАК ТАКОВЫХ на предприятии не было — с их стороны шло только финансирование. Все делалось силами нашего коллектива», — проговорился однажды в интервью гендиректор петербургского «Хлебного дома» **Валерий Федоренко**. На самом деле финский концерн Fazer, владеющий 78% акций компании, участвует в ее управлении: представители Fazer занимают половину мест в совете директоров «Хлебного дома».

По словам Федоренко, за шесть лет совместного руководства между партнерами не было ни одного конфликта, а если возникал тупиковый вопрос, стороны всегда приходили к компромиссу. Гендиректор «Хлебного дома» сам нашел покупателей своего комбината. В 1988 году он по поручению Ленинградского обкома партии принял на руки предприятие, оборудование на котором не обновлялось полвека. Еще до развала СССР Федоренко успел побывать на стажировке в Германии, где и приобрел «западное видение» дальнейшего развития завода. Со стартом приватизации Валерий Федоренко, подготовив бизнес-план, приступил к переговорам с потенциальными инвесторами. В 1997 году «Хлебный дом» договорился с Fazer: финны пообещали вложить в комбинат около \$7 млн в обмен на 50% акций. Но перечислили только \$5 млн — помешал российский финансовый кризис. Федоренко, впрочем, этих денег хватило. Он установил на комбинате пять новых линий, расширил ассортимент продукции и к 2001 году вывел компанию в лидеры местного хлебобулочного рынка с долей в 20%. Это настолько впечатлило финнов, что они решились на дополнительные инвестиции, в итоге став основными акционерами «Хлебного дома» (самому Федоренко принадлежит 3,6% акций).

В целом Fazer вложил в компанию около \$20 млн. Помимо этого, как признается Федоренко, «финны научили нас планировать, продавать и продвигать свою продукцию». Сейчас «Хлебный дом» — один из крупнейших производителей хлеба и сладкой выпечки в Санкт-Петербурге с годовым оборотом свыше \$85 млн и долей рынка 27%. 54-летний Валерий Федоренко наметает для компании новые горизонты. В его ближайших планах — освоение московского рынка, в программе-максимум — создание дистрибуторской сети «Хлебного дома» по всей России к 2011 году. Скорее всего, с Московской проблемой у Федоренко не будет. Столичный комбинат «Звездный», купленный Fazer летом этого года, и «Хлебный дом» уже заключили соглашение о продвижении продукции друг друга в розничных сетях Санкт-Петербурга и Москвы.

Фанат одной марки

В КАБИНЕТЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ совета директоров компании «БАТ-Ява» **Леонида Синельникова** стоит кресло, пережившее всех руководителей фабрики. Оно было сделано в 1860-х годах по заказу основателя «Явы» Самуила Габая, пожелавшего украсить спинку кресла надписью «Тише едешь — дальше будешь». Синельников зачастую так и действовал.

После акционирования «Явы» в 1992 году он, будучи ее гендиректором, около двух лет искал подходящего инвестора; договор был подписан с корпорацией British American Tobacco (BAT), купившей 93% акций компании. Еще примерно два года на фабрике шла модернизация, прежде чем в 1996 году стартовала первая рекламная кампания: «„Ява“ явская — 30 лет».

Синельников способствовал превращению «Явы» в ключевую марку BAT в России

Брэнд «Ява» появился буквально на глазах Леонида Синельникова: на фабрике он работает с 1962 года, ее директором стал в 1982-м. В перестроечные времена Синельников добился, чтобы права на выпуск сигарет «Ява» были закреплены исключительно за его предприятием. Он же всячески способствовал превращению «Явы» в ключевую марку BAT в России. Запуск суббренда

«Ява золотая» и кампания «Ответный удар» привели к взлету продаж этих сигарет с 10,5 млрд штук в 1999 году до 30 млрд штук в 2002-м. С тех пор, несмотря на возросшую конкуренцию, бренд «Ява» стабильно удерживает за собой 7–8% табачного рынка. Разумеется, во многом это заслуга маркетологов и отдела продаж «БАТ-Россия»; свою роль сыграли и инвестиционные ресурсы владельца фабрики. Тем не менее когда в 2003 году председатель совета директоров «БАТ-Ява» голландец Марк Коббен вернулся в Европу, на его место назначили Леонида Синельникова — чтобы тот смог «сосредоточить свои усилия на вопросах стратегического развития».

Леониду Синельникову принадлежит 0,72% акций «Явы», которыми он владеет с момента ее приватизации. «Когда имеешь на руках некоторое количество акций своего предприятия, уделяешь особое внимание поиску верных решений», — замечает Синельников. Несмотря на технологическое образование и долгую работу в условиях плановой экономики, 66-летний топ-менеджер легко оперирует такими понятиями, как «эксклюзивная дистрибуция», «ценовые сегменты» и «эмоциональная составляющая рекламы». Он уверен, что «конкуренция — это хороший инструмент для регулирования рынка».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

3 4

Галина
Синцова
Директорский стаж
26 летВладимир
Плесовских
Директорский стаж
17 лет

Модный директор

«МНЕ БЫЛО НЕСКОЛЬКО проще адаптироваться к новым рыночным условиям, чем большинству руководящего состава фабрики — у меня все-таки был опыт управления ателье, где всегда был хозрасчет», — вспоминает генеральный директор питерской швейной компании «Первомайская заря» Галина Синцова, управляющая предприятием с 1979 года.

В начале 1990-х сотрудники «Первомайской зари» ездили к западным коллегам перенимать опыт, учились формированию коллекций, внедряли новую структуру управления компанией. Своими силами разработали концепцию фирменных магазинов женской одежды Zarina. Начали развивать направление спецодежды, освоив производство униформы для медперсонала. И тем не менее Синцовой понадобился партнер. В 1996 году контрольный пакет «Первомайской зари» за \$3 млн выкупила датская компания Kurt Kellermann. Для «Первомайской зари» начался период бурного развития бизнеса: с 1999-го до 2001 года объем ее производства увеличились более чем на 70%, а оборот вырос с \$6,7 млн до \$10,6 млн. В 2003 году Галина Синцова поняла, что пора работать на молодежную аудиторию. Основным инвестором новой розничной сети, названной Befree, стала компания Kurt Kellermann. В том же году Синцова провела дополнительную эмиссию акций «Первомайской зари», выручив за них \$3 млн, уплаченные шведским инвестиционным фондом East Capital. Через год шведы согласились заплатить уже \$2 млн за вдвое меньший, 6-процентный пакет акций «Первомайской зари».

«Главное условие любого инвестора — постоянное увеличение прибыли», — напоминает Галина Синцова (сама она владеет 2,2% акций «Первомайской зари»). В 2004 году выручка компании составила \$21,7 млн. Правда, чистая прибыль «Первомайской зари» пока не растет — сказываются затраты на развитие. Количество принадлежащих ей магазинов Zarina и Befree в Москве и Петербурге достигло 44 (другие российские города «Первомайская заря» предпочитает осваивать по франчайзингу). Компания с нуля построила фабрику в соседней Псковской области и намерена постепенно наладить там выпуск всех своих коллекций. Старое здание петербургской фабрики акционеры планируют перестроить в деловой центр. По словам Галины Синцовой, производство в северной столице становится нерентабельным, поэтому было решено перенести его в провинцию. Хотя, сетует гендиректор, сделать это сложно: не хватает квалифицированного персонала. Но уже сейчас на «Первомайской зари» думают об IPO, намечая его на 2008 год.

Идеалист-практик

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «Невской косметики» Владимир Плесовских возглавил фабрику в 1988 году, организовал ее приватизацию в 1993 году, но не считал нужным стать на ней полноправным хозяином. Он приобрел 18,9% акций, еще 16,5% достались его заму Виктору Кононову. Остальные акции были распределены среди трудового коллектива — по сути, среди тех, кто некогда на выборах гендиректора голосовал за Плесовских — бывшего главного инженера «Невской косметики», вынужденного под нажимом старого руководства уйти в один из питерских НИИ.

Владимир Плесовских доверие оправдал. К 2004 году «Невская косметика» из рядового завода превратилась в одного из лидеров российского косметического рынка. Причем ее гендиректор придерживался своеобразной стратегии: спрос можно обеспечить за счет высокого качества, сравнительно низких цен и повсеместной дистрибуции, а тягаться рекламными бюджетами с иностранными брендами бесполезно (впрочем, про рекламу на «Невской косметике» не забывали).

Плесовских не стал воевать с новым собственником, а тот — вмешиваться в управление компанией

Компания Плесовских приобрела Ангарский завод бытовой химии, который после расширения ассортимента был переименован в «Байкальскую косметику». В 2003 году совокупный оборот «Невской косметики» и ее дочернего предприятия превысил \$85 млн. Тогда-то контрольный пакет акций компании, разпыленный среди сотрудников, и заинтересовал холдинг «Ленстройматериалы». За одну акцию номиналом 25 руб. представители «Ленстроя» сначала платили 5 тыс. руб., а потом 10 тыс. руб. В апреле 2004 года консолидация почти 60% акций «Невской косметики» была завершена. Так у Владимира Плесовских появился нежданный партнер. Председатель правления «Ленстройматериалов» Дмитрий Игнатьев по завершении скупки объявил о намерении холдинга повысить капитализацию «Невской косметики» и перепродать свою долю. Плесовских на одной из пресс-конференций подтвердил, что «альянс, который мы создали, не вечный и рассчитан на три-пять лет». Он не стал воевать с новым собственником, а тот — вмешиваться в структуру управления «Невской косметики». Партнеры даже запланировали организовать IPO компании до конца 2005 года. Размещение так и не состоялось; почему — в «Ленстрое» не объясняют. Зато «Невская косметика» покупает завод за пределами России — украинский «Винницабытхим». **СФ**

В начале ноября рынок был взбудоражен сообщением о свободной продаже базы данных одного из крупнейших российских регистраторов — «НИКойл». К каким последствиям может привести утечка этой информации, рассказал «Секрету фирмы» глава «НИКойла» Максим Калинин.

«Мы так или иначе вовлечены в корпоративные захваты»



текст:
Станислав
Мных

фото:
Евгений
Дудин

МАКСИМ КАЛИНИН родился 31 августа 1968 года в Москве. В 1994 году окончил экономический факультет МГУ имени Ломоносова. Еще до получения диплома Калинин начал трудиться в финансовой сфере. В 1991–1992 годах работал в центре «Московские финансы», в 1992–1993 годах — в банке «Московия», в 1993–1994 годах — в банке «Гермес-Центр». В 1994 году Калинин перешел в регистратор «НИКойл», а в 2000-м стал генеральным директором предприятия и занимает этот пост по сей день.

«Незаметно украсть нашу базу физически невозможно»

«Секрет фирмы»: О базе данных «НИКойла» поступала крайне противоречивая информация. По одной версии, в компании действительно была утечка, по другой — данные сфальсифицированы. Что же произошло на самом деле?

Максим Калинин: Не исключено, что мы никогда не сможем точно сказать, что случилось. По сей день нам не удалось ознакомиться с тем «товаром», который был якобы выведен на рынок. Как известно, журналисты, связавшиеся с его «продавцом», попытались проверить подлинность этой базы, сопос-

тавив ряд данных из нее с известными им фактами о наших клиентах. При этом, насколько я знаю, речь шла о компаниях, информацию о которых можно почерпнуть из открытых источников. А какого-либо диска или флеш-карты с нашими реестрами никто на суд общественности так и не представил.

СФ: Вы инициировали внутреннее расследование по этому поводу. Дало ли оно какие-либо результаты?

МК: Расследование на то и было внутренним, чтобы с его помощью проанализировать прежде всего наши собственные слабые места. И, как оно показало, столь масштабное исчезновение информации практически нереально. Доступа к нашей базе данных нет ни у кого, кроме двух программистов. То есть не-

заметно украсть ее физически невозможно. Теоретически, можно было снять копию — к примеру, скопировать данные за последний год. Но опять-таки это могли бы сделать только конкретные уполномоченные лица и лишь по определенным компаниям. Для того же, чтобы скачать информацию по всем 350 нашим клиентам, потребуется, наверное, не менее трех месяцев упорной работы «без отрыва от производства» с привлечением тех самых уполномоченных специалистов. Однако никаких подобных фактов установлено не было.

СФ: А почему вы решили обойтись только внутренним расследованием, не привлекая правоохранительные органы? Не захотели выносить сор из избы?

МК: Я пока еще не могу комментировать все эпизоды этой истории. Скажу лишь, что мы направляли соответствующие запросы в «органы», но не стали прислушиваться к советам некоторых горячих голов и заводить уголовное дело. Ведь сегодня я просто не могу прийти в милицию с конкретным диском и заявить, что он был куплен на рынке, что это моя информация, которая была похищена злоумышленниками, и что я требую принять меры. А без заведения уголовного дела и без санкции следователей мне не предоставят даже полную переписку журналистов с неким «продавцом» этой базы данных.

СФ: Кстати, говорят, что рейдеры узнали о появлении этой базы на рынке более месяца назад и что тогда она предлагалась по цене около \$100 тыс. А то, что теперь ее продают всего за \$12 тыс., объясняется тем, что главный покупатель уже был найден и сейчас похитители пытаются заработать на вторичной продаже.

МК: Только эту версию и можно высосать из пальца, чтобы объяснить, почему база стоит именно столько. Ведь в представлении простого обывателя такая информация даже чисто гипотетически должна стоить намного дороже.

СФ: А во сколько вы сами ее оцениваете?

МК: Лично я бы вообще не стал прицениваться к такого рода базам и тем более их покупать. Если хотя бы приблизительно представить объем этой якобы украденной информации, то, по моему убеждению, в ее покупке просто нет смысла. Это даже не надводная часть «айсберга» нашей базы, а лишь сидящий на нем пингвин. Ко всему прочему, информация еще и довольно быстро устаревает. Да и самого главного преимущества рейдера — внезапности атаки — в этом случае уже никак не достичь.

«Мы в данном случае не более чем ворота»

СФ: Насколько велика вероятность того, что реальная утечка информации может повредить вашим клиентам, которые рискуют пострадать от действий корпоративных захватчиков?

ДОСЬЕ

РЕГИСТРАТОР «НИКОЙЛ» был создан в 1993 году. Сегодня «НИКОЙЛ» считается одной из крупнейших российских регистраторских компаний. Компания обслуживает 800 тыс. акционеров более восьмисот АО и 70 тыс. пайщиков шестнадцати ПИФов. Крупнейшими клиентами «НИКОЙла» являются ЛУКОЙЛ и его «дочки» — МТС и «Мечел». Кроме того, под управлением «НИКОЙла» находятся реестры «Новороссийского морского торгового порта», «Скай Линка», «Уралсиба», «Союз-Виктана», группы компаний «Разгуляй» и др. Основным владельцем регистратора является финансовая группа «Уралсиб».

**ВАШ БИЗНЕС
В ОПАСНОСТИ**

Законодательством России
предусмотрена уголовная ответственность
за использование нелегального
программного обеспечения

BSA™
BUSINESS SOFTWARE ALLIANCE

Business Software Alliance (BSA) – это международная организация, созданная для содействия безопасности и законности в цифровом мире.
BSA – это голос мировой общественности и производителей программного обеспечения, обращенный к правительствам и международному рынку.

WWW.BSA.ORG/BUSINESS_RISK



МК: По моей экспертной оценке, рейдерам среди наших клиентов и захватывать-то некого. Мы всегда анализировали свою клиентскую базу на предмет возникновения корпоративных конфликтов и не связываемся с потенциально опасными в этом отношении компаниями. У нас, пожалуй, всего пара клиентов, которым могут угрожать рейдеры. Они-то, собственно, и забеспокоились. Остальные встревожились чисто рефлекторно.

Вообще на тему рейдерства в последнее время поднялась целая волна непонятных спекуляций. Это как, знаете, несколько столетий назад испанцы и португальцы чаще всего списывали потери перевозимого ими на кораблях из Америки в Европу золота на набеги флибустьеров. А на самом деле пираты захватили меньше одного процента от общего объема перевозившегося золота. Я уже 11 лет работаю в регистраторском бизнесе. И поверьте мне, никто из профессиональных рейдеров не ста-

нет ни красть базы регистраторов, ни покупать их на рынке. Это было бы слишком мелко и непрофессионально. Есть гораздо более простые и гарантированные способы получения информации.

СФ: Например?

МК: К примеру, инициирование запроса по акционерам предприятия через ФСФР или правоохранительные органы. Такое происходит регулярно. Но на самом деле потенциальных источников утечки гораздо больше: это и сами эмитенты, небрежно хранящие полученную от регистратора информацию, и крупные акционеры, которые имеют право получить ее по закону. А куда еще первым делом идти рейдерам, готовящим корпоративный захват, или расследующим его правоохранительным органам, как не к регистратору? В итоге и получается, что мы так или иначе вовлечены в корпоративные захваты. А что нам

РЫНОК

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ происходит процесс консолидации и укрупнения российского рынка регистраторов. В основном это объясняется ужесточением требований к ним со стороны регуляторов финансового рынка. Так, с 1 января этого года регистратор должен располагать собственным капиталом не менее 30 млн руб. (до этого — 15 млн руб.). Кроме того, у него должно быть не менее 50 клиентов, количество акционеров которых — 500 или более. Это приводит к тому, что многие компании, обслужи-

вавшие по 10–15 эмитентов, становятся филиалами более крупных регистраторов. На сегодня регистраторские лицензии имеют не более 80 компаний, причем, по оценкам экспертов, реально функционируют еще меньше. В конце 2004 года, по данным Профессиональной ассоциации регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев (ПАРТАД), на рынке лидировало сразу несколько компаний. По величине собственных средств крупнейшим был признан регистратор «Никоил»

(более 240 млн руб.). По суммарной величине собственных средств и страхового покрытия всех превосходил Центральный московский депозитарий (более 440 млн руб.), а по количеству обслуживаемых эмитентов с числом владельцев более 500 крупнейшим считался регистратор «Реестр» (221 акционерное общество). Кроме того, в число главных игроков входят «Регистратор Р.О.С.Т», «СР-ДРАГа», «Национальная регистраторская компания», «Статус» и «Иркол».

делать? Кто виноват в том, что забили гол? Вратарь и защитники. Мы же в данном случае не более чем ворота.

Единственное, что мы можем сделать, это максимально тщательно изучать документы и проверять, действительно ли акционер согласился на проведение той или иной операции с его акциями. Кроме того, мы установили для себя некий критический порог по стоимости акций. Операции с акциями выше этого порога подвергаем более тщательному анализу. К примеру, в прошлом году нами была отслежена и предотвращена попытка провести операцию с акциями на значительную сумму по фальшивому паспорту. Поверьте: попытки хищения ценных бумаг по подложным документам для регистраторов более серьезная проблема, чем утечки информации. Ведь воспрепятствовать им крайне сложно. Если у нас возникают хотя бы сомнения, мы стараемся отказаться от проведения операции.

СФ: А что вообще сказали вам ваши клиенты после появления информации об утечке?

МК: Безусловно, можно было предполагать, что наши клиенты прореагируют истерически и в первую же неделю после появления информации нас завалят заявлениями о прекращении сотрудничества. Однако ничего подобного не произошло. И я очень признателен за это нашим клиентам. Хотя, наверное, еще некоторое время у них будет сохраняться негативное впечатление, вроде «ложечки мы нашли, но осадочек остался».

Вообще же большинство наших клиентов и коллег по рынку полагают, что в данном случае была предпринята попытка дис-

НИКТО ИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РЕЙДЕРОВ НЕ СТАНЕТ НИ КРАСТЬ БАЗЫ РЕГИСТРАТОРОВ, НИ ПОКУПАТЬ ИХ НА РЫНКЕ. Это было бы слишком мелко и непрофессионально

кредитации компании. И с гордостью могу сказать, что коллеги нас поддержали единым фронтом. Очевидно, потому, что все понимают: это общая проблема, которая может коснуться любого регистратора. Впрочем, у нас очень специфический бизнес. Для компаний регистратор — это своего рода семейный доктор. Если клиент понял, что вы хороший врач, он будет с вами работать долго. Чтобы компания сменила регистратора, требуется очень веский повод: например, если бы его поймали за руку на игре в пользу рейдеров против клиентов.

«Каждую неделю мы получали от кого-нибудь по голове»

СФ: Вскоре после сообщения об утечке из «НИКойла» на рынке появилась очередная база ФНС с данными о доходах москвичей в 2004 году. Весной в продажу поступила база за 2003 год, а в ноябре 2004-го — за 2002 год. Такое ощущение, что весна и осень — сезоны «распродаж».

Вы сможете сосредоточиться на бизнесе,
когда Ваша сеть надежна и защищена.

прочный фундамент для вашего бизнеса

powered by cisco.

Если Вы уверены в своей сети, Вы сможете использовать
свое драгоценное время более эффективно.

Решения Cisco® SMB-Class для построения защищенной сети
проектируются специально для малого и среднего бизнеса.

Они дают Вам возможность сконцентрироваться
на более важных моментах, например, на своих клиентах.

CISCO SYSTEMS

collaboration. powered by



Подобная информация
на www.cisco.ru/smb и по тел. 744 55 68

МК: Вообще-то спам с соответствующими предложениями приходит круглый год. Возможно, к октябрю-ноябрю налоговики просто успевают наконец обработать данные по налоговым декларациям, собранным как раз весной. Знаете, у меня есть друг, который очень хорошо готовит хреновуху — настойку водки на хрене. И я как-то весной спросил у него, не сделает ли он для меня немного этого напитка. Но он ответил — нет, потому что нужно собрать свежий хрен, а тот пока еще просто не вырос.

СФ: Иными словами, товар «созревает» для продажи?

МК: Похоже. Хотя, оказавшись отчасти в их шкуре, злорадствовать совсем не хочется. Думаю, руководство налоговых органов пережило немало тяжелых дней в связи с этими утечками.

СФ: То есть вы солидарны с мнением руководства ПАРТАД и многих участников рынка, что основным каналом подобных утечек являются прежде всего госорганы?

МК: Я бы не хотел уж очень сильно их обижать. Скажем так: отношения с госорганами — одно из наиболее уязвимых мест

УРОНИТЬ ЦЕНУ МОЖНО, ВЧИНИВ БОЛЬШОЙ СУДЕБНЫЙ ИСК ИЛИ УВЕДЯ КЛИЕНТОВ.

А за счет раздувания негативного информационного фона можно разрушить сделку

в нашей системе. Ведь мы просто не имеем права критически подходить к поступающим от них запросам. В связи с этим на совете директоров ПАРТАД уже обсуждалась идея, с которой я солидарен. Она состоит в том, что регистраторам нечего общаться со всеми многочисленными проверяющими инстанциями. Почему бы Минюсту или другому ведомству не аккумулировать все эти запросы, проверять их законность и только потом уже направлять нам? Тогда, возможно, будет меньше претензий к регистраторам как со стороны клиентов, так и со стороны госорганов.

СФ: Вы считаете, что это действительно можно осуществить в условиях нашей государственной системы?

МК: Не знаю. Это, безусловно, сложная реформа. Но такие меры помогут бороться не только с самими утечками, но и со спекуляциями на сей счет, а их тоже немало. При том, что я прекрасно понимаю тех же милиционеров, налоговиков, сотрудников ФСФР, которые подозревают регистраторов в махинациях. Это вообще их работа — подозревать и противодействовать. Ко всему прочему, для таких подозрений есть основания. Я лично неоднократно подвергался серьезному прессингу со стороны тех или иных компаний, добивавшихся совершения нами каких-либо махинаций или фальсификаций. А несколько лет назад, после того как в 1998 году в стране начался бум корпоративного шантажа, работать было еще сложнее. Это был период перераспределения собственности в стране. Все самое вкусное и дешевое уже было поделено, и рейдеры занялись поисками того, что плохо охраняется новыми собственниками. Это было действительно тяжелое время, когда, наверное, каждую неделю мы получали от кого-нибудь по голове — конечно, в фигуральном смысле.

«Очевидно, кто-то хочет нам помешать»

СФ: В марте стало известно, что лидер мирового регистраторского бизнеса компания Computershare ведет переговоры о покупке регистратора «НИКойл». Эти переговоры уже привели к каким-либо результатам?

МК: Я не могу комментировать эту тему. Наша компания даже подписала соглашение о соблюдении конфиденциальности по поводу этих переговоров.

СФ: А по какому пути вы сами собираетесь развивать бизнес «НИКойла»?

МК: От акционеров мне поступило указание о заключении стратегического альянса. И не исключено, что именно наши активные поиски новых партнеров могли спровоцировать последние негативные события вокруг нашей компании. Очевидно, кто-то хочет нам помешать.

СФ: Например, «уронив» цену вашей компании?

МК: Уронить цену можно, вчинив большой судебный иск или уведя клиентов. А за счет раздувания негативного информационного фона можно разрушить сделку. Из-за репутационных рисков от нас могут отвернуться потенциальные партнеры. В целом же могу сказать, что нами рассматриваются, в частности, и варианты продажи «НИКойла» какой-либо зарубежной компании — причем не обязательно западной.

Кроме того, наши ключевые клиенты работают в достаточно узких областях бизнеса. Поэтому в целом не так сложно найти стратегических партнеров из числа крупных финансово-промышленных групп, не имеющих регистратора, чей бизнес в обозримом будущем не станет пересекаться с направлениями деятельности наших ключевых клиентов.

СФ: В одном из интервью вы сказали, что, учитывая финансовые возможности Computershare и стоимость нашего регистраторского рынка, ей ничего не стоит стать в России монополистом. А разве у вашего владельца, ФК «Уралсиб», таких возможностей нет?

МК: А зачем им на нас тратить? Это же по сути инвестбанк, который строит финансовую империю, а мы являемся для него непрофильным активом, да еще и приносим ему репутационные риски. Кстати, тот факт, что «Уралсибу» принадлежит регистратор, постоянно вызывает опасения у его иностранных партнеров. По их мнению, такой актив может вызвать на рынке подозрения в использовании «Уралсибом» инсайдерской информации. «Уралсиб» же позиционирует себя как совершенно открытая и публичная компания. Да и «НИКойл» как бизнес ему неинтересен и не нужен. Поэтому в долгосрочной перспективе «Уралсиб» намеревается избавиться от нас как от актива и работать с нами только в качестве клиента.

СФ: Поэтому ваша компания и не была переименована в рамках общего ребрендинга этой финансовой группы после слияния банка «Уралсиб» с ИБГ «НИКойл» в 2004 году?

МК: Именно поэтому.

«Лично мной в данном случае движет самый настоящий страх»

СФ: Ставит ли сейчас ваша компания перед собой задачу «подвинуть» на рынке кого-либо из конкурентов?

МК: Ну что вы! Рынок нам этого просто не позволит. Помните, как Ленин в свое время оценивал колонизацию стран третьего

мира ведущими мировыми державами: «Германия пришла к столу яств слишком поздно». Или, как говорил Марк Твен: «Покупайте землю — ее больше не выпускают». У нас уже все поделено. Должно произойти нечто экстраординарное, чтобы крупнейшие клиенты ушли от одного регистратора к другому, — и уж точно не похищение базы.

СФ: А что, например?

МК: Я думаю, это может случиться в первую очередь, если регистратор будет проявлять излишнюю строптивость в вопросах цен на свои услуги. К печальным последствиям для бизнеса регистратора может привести и массовое хищение акций у акционеров его клиентов. Однако пока самым серьезным основанием является продажа регистратора другому собственнику — что мы и можем сейчас наблюдать на примере «Сибнефти», которая после сделки с «Газпромом» перешла от Р.О.С.Т. к «СР-ДРАГа».

СФ: Кстати, в августе именно «Сибнефть» стала первой компанией, оштрафованной Высшим арбитражным судом из-за ошибок ее регистратора. Каких последствий для рынка вы ждете от этого прецедента?

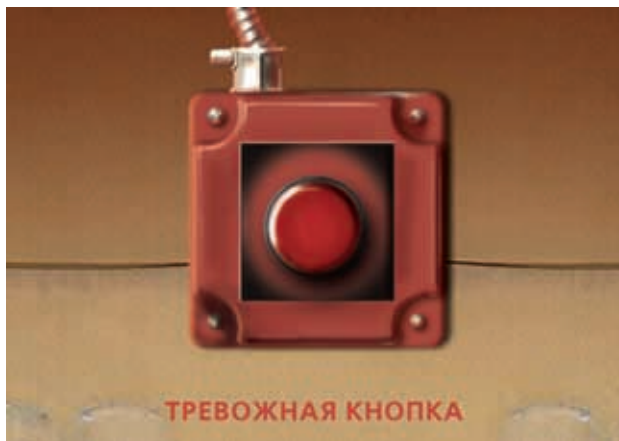
МК: В данном случае ничего особенного не произошло.

СФ: Разве справедливо, что «Сибнефти» присудили штраф в 8 млн руб. за невнимательность Р.О.С.Т., со счетов которого около трех лет назад было незаконно списано 143 тыс. акций этой компании? Получается, ваш клиент всегда неправ?

МК: Клиент так или иначе несет ответственность за свой реестр. Хотя очевидно, что никто из регистраторов просто так не

спустит подобную ситуацию на тормозах — ведь была установлена его ошибка, и его клиент понес убытки. И регистратор будет пытаться компенсировать этот ущерб, чтобы не поссориться с компанией и не остаться без клиента.

Да у нас и без этих судов хватает проблем с клиентами. К примеру, к нам могут прийти со сделкой на \$100 млн и совершенно «кривыми» документами по ней. Скажем, у клиента не хватает доверенностей или устарели уставные документы. В итоге получается, что он просто не может сейчас провести в реестре эту сделку. По всей Европе уже сидят банкиры и ждут от него перевода денег за купленные активы, а ему еще месяц собирать документы, чтобы я в соответствии с законодательством смог разрешить провести эту операцию. Ведь завтра он куда-нибудь исчезнет, а ко мне придут из соответствующей инстанции и расскажут, что сделка-то, оказывается, оспариваемая. И проблемы начнутся уже у меня. Люди, бывает, сильно удивляются, когда такая мелкая, в их понимании, сошка, как регистратор, бизнес которого стоит на порядок меньше их сумм на карманные расходы, пытается заморозить сделку на \$100 млн. И они, как правило, начинают его «прессовать». А лично мной в данном случае движут не только принципиальность, но еще и самый настоящий страх. Ведь проведение операции с акциями по «кривым» документам грозит и компании, и лично мне много чем: потерей лицензии, здоровья и даже свободы. Вот и приходится лишний раз все проверять — ибо с претензиями-то в первую очередь придут именно к нам. **СФ**



www.alarm77.ru

(095) 237 3478

Конечно, сама кнопка не имеет чувств. Тревогу или спокойствие испытывает человек, который её нажимает. Клиенты СПО спокойны в любой ситуации. Они уверены в том, что реакция на сигнал будет молниеносной. Наши группы пультовой охраны есть в каждом районе Москвы. Мы используем высокочастотный радиоканал и автономные источники питания, поэтому никакие энергокризисы и повреждения телефонной линии Вам не страшны. У нас работают только высококлассные специалисты.

Откажитесь от старого в пользу нового и доверьте свое спокойствие нашей кнопке!



— НЕШТАТНЫЕ СИТУАЦИИ ОТМЕНЯЮТСЯ

НА ПРОТЯЖЕНИИ 15 ЛЕТ ГРУППЕ КОМПАНИЙ «КАНТ» УДАВАЛОСЬ ВЫСТОЯТЬ НА КОНКУРЕНТНОМ ГОРНОЛЫЖНОМ РЫНКЕ, НО ТЕПЕРЬ ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ К ЭТОЙ НИШЕ ПРОЯВЛЯЮТ ЧИНОВНИКИ И КРУПНЫЕ ИНВЕСТОРЫ. «КАНТУ» ПРИХОДИТСЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ РИСКИ, ДЛЯ ЧЕГО НЕДАВНО ОН ПРИОБРЕЛ ЧАСТЬ КАРЕЛЬСКОЙ ЛЫЖНОЙ ФАБРИКИ «КАРЬЯЛА». текст: **мария плис**

Гонка по вертикали



Григорий Ариевич (слева) и Даниил Виноградов вложили свой предпринимательский талант в московскую свалку: на ее месте вырос перспективный горнолыжный клуб

— Здесь пришлось чуть подправить трассу, эстакаду перенести влево, — генеральный директор «Канта» **Григорий Ариевич** сравнивает фанерный макет горнолыжной базы с ее оригиналом, расположенным за окном. — А еще труба от старой котельной. На макете ее нет, но в жизни решили оставить: по ней карабкаются наши альпинисты.

Почти 20 лет назад вместе с другом **Даниилом Виноградовым** он начал возводить в московской промзоне искусственную лыжную гору, затем оснастил ее необходимой инфраструктурой, а для управления лыжной базой в 1990 году создал фирму «Кант». Довольно быстро

Бизнес-партнеры «Канта» крутили пальцем у виска, когда узнали, с кем компания намерена затеять тяжбу

маленькая компания превратилась в многопрофильный спортивный холдинг с оборотом в \$20 млн — и это по самым скромным оценкам аналитиков потребительского сектора (сама компания свой оборот не разглашает). Через оптовый центр «Канта» продается каждая пятая пара горных лыж в России. Помимо горнолыжной базы и оптового центра в группу входит одноименная сеть спортивных магазинов, интернет-магазин, фитнес-клуб, турагентство, СП по производству снеговых пушек и лыжных креплений, ресторан, а с недавних пор — фабрика в Карелии по производству беговых лыж.

Осваивая новые направления, «Канту» постоянно приходится доказывать свою способность выходить из тупиковых ситуаций и успешно противостоять конкурентам — включая самых могущественных.

Семейные ценности

ЗА НЕБОЛЬШИМ СТОЛИКОМ собственного ресторана собрались обе семьи основателей фирмы — или топ-менеджмент компании в полном составе. Директор по маркетингу **Антон Виноградов** рядом с отцом Даниилом и братом Максимом, заместителем гендиректора по лыжному направлению. Здесь же Григорий Ариевич с дочерью Юлией, директором розничной сети группы. В «Канте» не стесняются родственных связей в руководстве. Напротив, их считают конкурентным преимуществом в бизнесе, где доверие владельцев к собственным менеджерам чаще всего остается недостижимой целью. «Наша гора и бизнес вокруг нее строились на глазах у детей, — говорит Григорий Ариевич. — Они здесь тренировались, получали свои разряды по горным лыжам. Они не боялись делать нам замечания, указывать на недостатки и зачастую предлагать смелые решения».

Дети давно выросли, но по-прежнему удивляют родителей, а заодно и рынок своими «смелыми решениями». Несколько лет назад Антон Виноградов предложил идею «народного комплекта» горных лыж — продажу наборов необходимого инвентаря с минимальной нацен-

кой. Снижение цены ряда лыжных комплектов, по его словам, взорвало рынок, в несколько раз увеличив число покупателей сети «Канта» и посетителей лыжного клуба.

Другого Виноградова-младшего, Максима, посетила мысль вывести на рынок собственный бренд беговых лыж, стилизованный под итальянскую марку, — Marpetti, выпускаемый при этом у контрактного производителя в Подмосковье. Как говорят в компании, «итальянский» бренд по российской цене занимает второе место по продажам после наиболее популярных импортных лыж Fischer и первое — среди отечественных.

Впрочем, самое смелое свое решение в «Канте» приняли в начале этого года. Бизнес-партнеры «Канта» крутили пальцем у виска, когда узнали, с кем компания намерена затеять тяжбу.

ДОСЬЕ

МОСКОВСКИЕ ИНЖЕНЕРЫ ГРИГОРИЙ АРИЕВИЧ И ДАНИИЛ ВИНОГРАДОВ в 1982 году учредили спортивный клуб (СК) «Кант». В 1990 году СК «Кант» был преобразован в малое предприятие, которое получило в долгосрочную аренду 0,8 га земли в пойме реки Котловка под возведение лыжного спорткомплекса с условием благоустройства окружающей территории площадью 59 га, в то время — городской свалки. Впоследствии малое предприятие превратилось в группу компаний «Кант». Сегодня она включает пять магазинов спортивной и туристической экипировки, дилерскую сеть (280 дилеров и 500 точек продаж в различных регионах), спортивную детско-юношескую школу «Нагорная», ресторан альпийской кухни «Шале», спортивный фитнес-клуб «Кант», туристическое агентство. Несколько недель назад группа компаний приобрела в Карелии 30% фабрики по производству беговых лыж «Карьяла». Ежегодно «Кант» поставляет на рынок 20 тыс. пар горных лыж и 6 тыс. сноубордов. В год СК «Кант» обслуживает более 100 тыс. человек, спортивная школа — около 6 тыс. человек. Владельцами группы компаний являются две семьи: Григория Ариевича и Даниила Виноградова. Оборот группы не разглашается; по оценкам ИК «Финам», он составляет примерно \$20 млн.

**ДЕШЕВУЮ
банковскую систему
Вы можете купить
у наших конкурентов**



МЫ ПРЕДЛАГАЕМ

качественные продукты
стабильное партнерство
перспективные решения

www.cft.ru

ЦФТ ЦЕНТР
ФИНАНСОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Младший сын Даниила Виноградова Антон (вверху) взорвал рынок горных лыж «народным комплектом», а старший сын Максим (внизу) затеял тяжбу «Канта» с Adidas — и победил

«Кант» против Adidas

ВСЕ НАЧАЛОСЬ С ТОГО, что российское представительство Adidas-Salomon, основной поставщик лыжных креплений для «Канта», вдруг предложило группе новые, невыгодные для нее условия работы. В итоге компания отказалась от закупок и, оставшись без креплений, решила провести разведку на рынке. Она обнаружила, что Salomon, в свое время создавший всемирно известные крепления стандарта SNS (см. справку на стр. 40), не запатентовал изобретение в СССР. И, следовательно, в России до сих пор не имел защиты.

В Подмоскowie нашелся простаивающий завод пластмассовых изделий, на котором «Кант» незамедлительно начал про-

Adidas пришлось вычеркнуть спорный пункт из контракта, а за группой Ариевичей—Виноградовых закрепилась репутация отчаянного, но удачливого игрока

изводить крепления по образцу и подобию креплений Salomon. Впоследствии технологи «Канта» усовершенствовали модель креплений, объединив в ней два крепежных стандарта — SNS и NNN. Себестоимость изделий, по словам Максима Виноградова, не превышала пяти евро: «Salomon, пользуясь монопольным положением во всем мире, продавал их по 35 евро. А мы — по 10». На этот ход «Канта» Adidas-Salomon сделал ответный: вписал в дилерский контракт пункт, запрещающий своим партнерам продавать крепления других производителей.

«Мы увидели в этом контракте признаки нарушения антимонопольного законодательства. Пользуясь доминирующим положением на рынке, Adidas начал притеснять отечественного производителя, то есть нас. И мы подали жалобу в Федеральную антимонопольную службу», — рассказывает Максим Виноградов. ФАС признала правоту российской компании. Adidas пришлось вычеркнуть спорный пункт из контракта, а за группой Ариевичей—Виноградовых закрепилась репутация отчаянного, но удачливого игрока.

Дело в свалке

ВПРОЧЕМ, БАЛАНСИРОВАТЬ на грани фола «Канту» не впервой. Затея лыжников-энтузиастов под руководством Ариевича казалась обреченной на провал, когда те в начале 1980-х в резиновых сапогах и рукавицах расчищали городскую свалку в Нагорном районе Москвы, чтобы сделать из нее первый в столице клуб любителей горнолыжного спорта.

«Мы строили бизнес, не имея стартового капитала», — говорит коммерческий директор «Канта» Даниил Виноградов. Правда, Григорий Ариевич, спортсмен-перворазрядник по горным лыжам, входивший в президиум горнолыжной федерации СССР, как мог использовал свои связи. Еще в брежневские времена он убедил городские власти разрешить созданной им инициативной группе построить на месте свалки горнолыжный комплекс. А в начале 1990-х познакомился на соревнованиях с представителями компании Salomon и стал посредником, организо-

вавшим первые поставки лыжных ботинок этой фирмы на российский рынок. «В России тогда почти не было коммерческих поставок горнолыжного инвентаря. Страшный был дефицит, на черном рынке комплект экипировки стоил 400 руб. — три моих инженерских зарплаты», — вспоминает Ариевич. До того как полностью посвятить себя любимому хобби, он работал в НИИ авиатранспорта — придумывал механизмы неразрушающего контроля в самолетах.

Довольно скоро малое предприятие Ариевича и Виноградова «Кант» перешло от посреднических операций к розничной торговле горнолыжным снаряжением, скупая его у первых поставщиков этого товара в Россию. Полученную прибыль делили пополам. Одна ее часть шла на развитие горнолыжного комплекса, другая — на расширение торгово-закупочного бизнеса. По этой схеме «Кант» работает и сегодня, вкладывая средства в развитие спорткомплекса.

Скромная розница

РАЗВЕРНУВ ТОРГОВЛЮ горнолыжной амуницией на фактически свободном от конкурентов рынке, «Кант» на начальном этапе быстро пошел в гору. Спрос на импортные лыжи оказался столь высоким, что основатели «Канта» занялись оптовой торговлей лыжной амуницией, и в течение нескольких лет обзавелись 280 дилерами по всей стране. Находили их разными путями: на выставках, спортивных соревнованиях, а затем через собственный сайт, который несколько лет назад стал одним из первых в стране спортивных интернет-магазинов.

К горным лыжам в ассортименте «Канта» постепенно добавились беговые, потом коньки, сноуборды и летние товары: велосипеды, походное и альпинистское снаряжение. Но бурный рост длился недолго. В середине 1990-х годов у компании появились серьезные конкуренты: западные производители спортивного снаряжения открыли в России собственные представительства, и продавать их продукцию начали быстро растущие розничные сети «Спортмастер», «Пан спортс-

мен» (сейчас сеть называется «Эпицентр»), «Триал-спорт» и другие. «Мы решили не отставать от моды и тоже пошли в брендируемую розницу. Открыли два магазина в Москве, два в Петербурге и один в Самаре, где на протяжении четырех лет устраивали горнолыжные соревнования», — рассказывает Даниил Виноградов. Но в «Канте» быстро осознали: финансовых ресурсов для гонки с крупными сетями у компании нет — у того же «Спортмастера» 83 магазина в России и ближнем зарубежье.

«Кант» ограничился пятью точками, решив позиционировать их как сеть для профессионалов. «Существующие магазины мы решили сделать образцом профессионального подхода к продаже спорттоваров», — говорит Даниил Виноградов. Продавцов в мини-сеть «Канта» набирают с опытом в конкретном виде спорта — в горных или беговых лыжах, сноуборде, велоспорте или альпинизме. Аналогичное требование действует для руководителей магазинов и товароведов, которые каждый год проходят стажировку в горнолыжных центрах Европы и тренинги по торговому бизнесу в Германии. «Крупный ритейлер не может себе этого позволить, а мы можем. В этом наше преимущество перед массовым спортивным ритейлом», — говорит Антон Виноградов.

Трасса повышенной СЛОЖНОСТИ

ТЕМ ВРЕМЕНЕМ СВАЛКА превратилась в перспективный горнолыжный курорт: склон оброс подъемниками, трассами, раздевалками, офисными зданиями и заведениями общепита.

Спорткомплекс ежегодно обслуживал уже более 100 тыс. посетителей, а годовая выручка только детской спортивной школы в «Канте» составила \$1 млн. Все это вызывало аппетит у столичных властей, де-факто считавших себя хозяевами горы.

Первая попытка отобрать клубный бизнес у «Канта» была предпринята еще в 2001 году, но ничем не завершилась. «Когда готовилось первое постановление о развитии горнолыжного спорта в Москве, нам сообщили, что горы — бизнес государственный, и потому мы должны передать все дела некоей структуре», — вспоминает гендиректор «Канта». Тогда сохранить склоны за собой компании удалось благодаря хорошему отношению к клубу лично Юрия

ДРУЖЕСКАЯ СВЯЗЬ

Телефонная связь
Доступ в интернет

Synterra WiMAX
связь без проводов

Виртуальные частные сети (VPN)
Выделенные каналы связи
ISDN (сеть с интеграцией служб)
Центр обработки вызовов (Call-центр)
Видеоконференцсвязь
Услуги для СМИ
Услуги дата-центра
Системная интеграция
Информационная безопасность

НЕЗАВИСИМЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЕРАТОР СВЯЗИ



SYNTERRA

т. (095) 647-7777 || www.synterra.ru

НОУ-ХАУ

ГК «Кант» предприняла следующие шаги:

- В ответ на обострение конкуренции на рынке спортивного ритейла отказалась от планов расширения собственной розничной сети, а в существующих пяти точках ввела концепцию профессионального магазина.
- Воспользовавшись отсутствием патентной защиты лыжных креплений Salomon на территории России, организовала выпуск собственных, по французской технологии.
- В целях диверсификации рисков приобрела часть завода по выпуску беговых лыж, в дальнейшем планируя расширить свое присутствие в этом сегменте рынка.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА спортивных товаров, по данным Abarus Market Research, составляет около \$4 млрд в год. Среднегодовые темпы роста этого рынка — 16,6%. При этом 78% всего объема продаж спорттоваров приходится на спортивную одежду и обувь, 12% — на инвентарь, 10% — на тренажеры. 70% всего продаваемого в России спортивного инвентаря предназначается для зимних видов спорта (горные лыжи, беговые лыжи, сноуборды и крепления). Примерно 70% продаваемых в России креплений производится компанией Salomon, 5% — группой «Кант». Обе компании выпускают крепления двух стандартов: SNS (крепления с одной бороздой, проходящей по середине лыжного ботинка) и NNN (два закрепляющих ряда по краям ботинка). Наиболее перспективным рынком зимних видов спорта является сегмент беговых лыж: во всем мире ежегодно продаются около 1,8 млн пар, из них в России — 600 тыс. пар. Самые продаваемые марки — Fisher, Atomic, Madshus, Rossignol (свыше 60% рынка) и отечественные STC и «Карелия».

На московском рынке работают около двух десятков спортивных магазинов, специализирующихся на продаже горнолыжного инвентаря. Наиболее заметные позиции в этом сегменте, по данным Abarus Market Research, занимают сети «Спортмастер», «Триал-спорт», «Кант», «Эрцог», «Марафон-спорт». Лидером розничной торговли спорттоварами на рынке Москвы и России в целом является «Спортмастер»: в сеть входят 83 магазина в России и странах СНГ, а ее оборот в прошлом году, по оценкам аналитиков, превысил \$300 млн.

«Силы, конечно, неравные, но мы приложим все усилия, чтобы принять участие в строительстве „нашего“, с позволения сказать, комплекса»

Лужкова. Но недавно перед «Кантом» вновь возникла старая проблема.

Уже утвержден проект строительства на месте клуба «Кант» Центра всепогодных видов спорта. К 2009 году столичный муниципалитет планирует построить круглогодичную лыжную трассу в огромной стеклянной трубе, склоны километровой высоты, велотрассы, крытые трассы для сноубордистов, гостиницы и кафе в возвышающихся над трассами стеклянных пирамидах. Правительство Москвы выпустило особое постановление об утверждении этого проекта. Но об участии группы «Кант» в документе нет ни слова.

В нынешнем году заявлены планы по строительству семи крупных горнолыжных центров по всей стране и пяти — в Москве. Везде фигурируют солидные инвесторы. «Роснефть» собирается инвестировать в строительство курорта на Сахалине, «Газпром» — в развитие курорта в Красной Поляне под Сочи. А совладельцы «Вимм-Билль-Данна» Давид Якобавили и Гавриил Юшваев планируют вложить в горнолыжный курорт Подмосковья \$60–70 млн. В Москве содействовать городским властям в строительстве горнолыжных проектов собираются банки, девелоперские компании и частные инвесторы, заинтересованные во вложении средств в недвижимость.

«Силы, конечно, неравные, но мы приложим все усилия, чтобы принять участие в строительстве „нашего“, с позволения сказать, комплекса», — говорит Ариевич.

Новые маршруты

ЛОББИСТСКИЕ РЕСУРСЫ для этой борьбы у Ариевича вроде бы есть: он уже много лет возглавляет Российский любительский горнолыжный клуб Федерации горнолыжного спорта, является советником председателя Москомспорта по горным лыжам, а также консультирует по вопросам строительства горнолыжных курортов крупных инвесторов. Это увеличивает шансы на то, что власти будут прислушиваться к его мнению, но отнюдь этого не гарантирует.

Однако какой бы оборот ни приняли события, группа не намерена идти ва-

банк. «Кант» ищет новые возможности для бизнеса. Недавно компания стала агентом третьего по величине в России горнолыжного туроператора «Джет Тревел», предложив ему уникальный продукт: самостоятельно разработанные программы туров для профессиональных спортсменов и детских спортивных групп. А несколько месяцев назад «Кант» приобрел 30% акций карельской фабрики по производству беговых лыж «Карьяла».

Формальным поводом для покупки стала неудовлетворенность владельцев «Канта» качеством лыж, выпускаемых по аутсорсингу, и желание установить контроль над их производством. Но в компании не скрывают и другой цели сделки: диверсифицировать риски. Руководители «Канта» собираются провести на карельском заводе реструктуризацию, после чего фабрика будет выпускать до 300 тыс. пар лыж в год. «Наша доля в производстве составит 100 тыс. пар. Остальная продукция придется на другого владельца завода, компанию „Нордик Стайл“, — говорит Максим Виноградов, курирующий этот проект.

В этом году в России было продано около 600 тыс. пар беговых лыж, а значит, «Кант» сможет претендовать на внушительную долю этого рынка.

Помимо планов производить лыжи под собственной маркой у «Канта» есть намерение выполнять на «Карьяле» заказы по производству лыж от других компаний. Например, уже сейчас группа ведет об этом переговоры со «Спортмастером», как сообщил **СФ** директор департамента группы компаний «Спортмастер» по связям с государственными, общественными и спортивными организациями **Сергей Агибалов**. В самом «Канте» не исключают, что вслед за производством беговых лыж запустят на «Карьяле» и горнолыжную линейку. Обилие масштабных горнолыжных строек по всей стране и разветвленная дилерская сеть «Канта» должны обеспечить группе стабильный сбыт. Но если трудности все же возникнут, семейная команда «Канта» постарается найти фирменное «смелое решение» проблем. **СФ**



VERTU ASCENT: ШЕДЕВР ТЕХНОЛОГИЙ

МОСКВА

Бутик «VERTU»

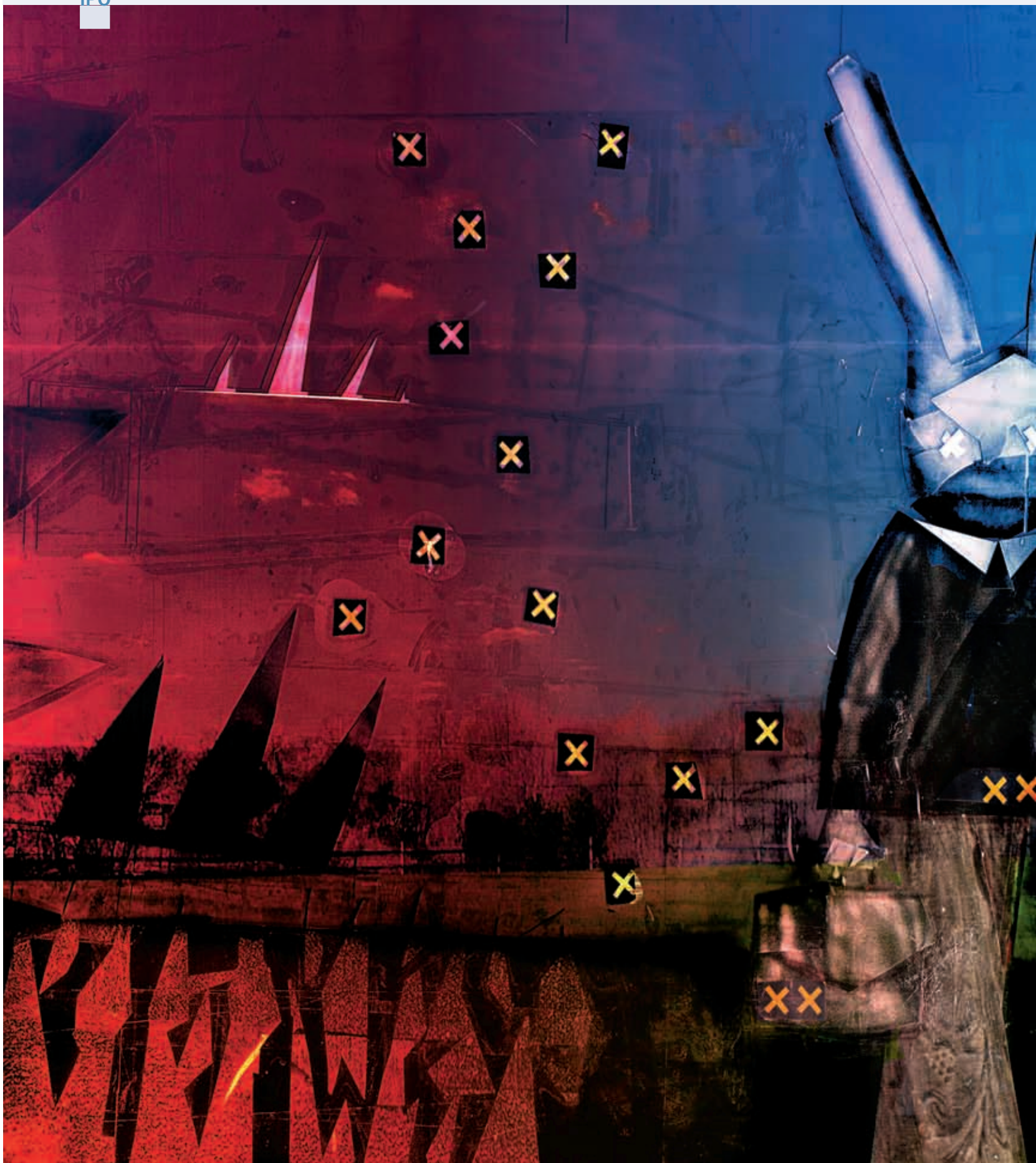
ТЦ «Крокус Сити Молл», 65км МКАД
телефон (095) 727 16 59, 980 04 04

Бутик «VERTU»

ул. Тверская, 14 — Скоро открытие

VERTU

VERTU.RU





лаборатория

IPO

альянсы → с50
спасение бизнеса → с54
игры в мафию → с60

Российский бизнес стремительно вырос от полукриминального накопления капитала до бума IPO. Избавляться от неизбежных «скелетов в шкафу» тоже приходится по ускоренной программе.

Был грех

текст:

сергей
кашин

иллюстрация:

александр
житомирский

В ноябре российско-голландской компании Amtel-Vredestein пришлось пойти на безусловно неприятный шаг. Она заявила о том, что до 2002 года применяла налоговосберегающие схемы, которые могут не понравиться Федеральной налоговой службе.

Об этом грехе публика никогда не узнала бы, если бы в ходе подготовки компании к IPO правила игры не изменились: Конституционный суд неожиданно продлил срок давности по налоговым правонарушениям, так что из трехлетнего он превратился в фактически неограниченный.

По историческим меркам российский бизнес мгновенно прошел путь от решения бизнес-проблем с помощью огнестрельного оружия до расцвета рейдеров. Эпоха корпоративных захватов почти без перехода сменяется бумом IPO. Публичность же предполагает высокую цивилизованность в ведении дел. Западные предприниматели, начинавшие как бароны-разбойники, потратили на то, чтобы привести себя в нынешнее лощенное состояние, десятки лет. Россияне отводят себе два-три года.

Издержки первоначального накопления капитала и ведения дел во враждебной к бизнесу внешней среде сказываются во всем. Почти все грехи так или иначе оставляют след, и бизнес, за которым тянется весь этот дурно пахнущий шлейф, надо представить инвесторам. И не просто провести презентацию, а как можно дороже продать. Для того чтобы стать прозрачной, понятной и дружелюбной к инвесторам, публичной компании надо пройти очень длинный путь.

Не наслед

ИНОГДА ПРЕОДОЛЕТЬ его компании не под силу. Если исключить банальные случаи, когда она не может выйти на рынок в силу слишком малого размера, есть два абсолютных запрета на IPO.

Во-первых, в России до сих пор существуют категории предприятий, чей бизнес может существовать только в «сером» варианте. Например, на фоне

с43



«Амтелу» пришлось признать, что он неосторожно снижал налоги. Теперь его инвесторы должны этот риск учитывать

вала заявлений о планах проведения IPO ни одного голоса до сих пор не подали продавцы мобильных телефонов и «белой» техники. До последнего времени любая компания, которая решила бы обойтись без незаконных схем импорта, не протянула бы и полугода: разница в уровне себестоимости стала бы для нее фатальной. Именно эту причину называли «не для печати» сотрудники компаний, объясняя, почему никто из них не размещает еврооблигации и не заводит разговоров о бирже.

Теперь, после вроде бы успешной борьбы со схемами, можно ожидать бума рыночных займов (российские облигации, CLN, еврооблигации и даже IPO) среди крупных игроков в этих секторах. Так, «Евросеть» уже об этом объявила.

Во-вторых, IPO абсолютно противопоказано корпорациям, которые являются участниками конфликтов в горячей стадии и с неясными судебными перспективами. Российская практика дает массу примеров, когда в такие конфликты оказываются втянуты акционеры, менеджеры, контрагенты. Анна Голдин, партнер компании Latham & Watkins, консультировавшей большинство российских компаний перед IPO на западных биржах, говорит: «Наличие серьезных судебных конфликтов может стать одним из определяющих факторов, влияющих на решение акционеров о выходе на публичный рынок и о его сроках». И даже если риски не очень велики, менеджмент и основные акционеры все равно уделяют свое внимание не развитию компании, а сутяжническим проблемам. Если и найдутся желающие приобрести такие бумаги, то дисконт относительно справедливой цены размещения будет слишком велик. Поэтому совершенно очевидно, что не удастся в заявленные сроки провести IPO «ВСМПО-Ависма», чей конфликт с «Реновой» находится в острой стадии. То же можно утверждать и в отношении авиакомпаний «Волга-Днепр».

Кстати, именно поэтому массовое заключение мировых соглашений с прежними непримиримыми оппонентами может свидетельствовать о наличии планов выйти на IPO. О таких замыслах Олега Дерипаски говорили, когда он вдруг начал гасить «долгоиграющие» конфликты с Михаилом Живило из-за активов в целлюлозно-бумажной отрасли.

С другой стороны, даже если конфликтов вроде бы нет, заявление об IPO вводит предприятие в зону повышенного риска. Пример — ситуация в СМАРТС. Небольшая доля акций оказа-

Почти все грехи так или иначе оставляют след, и бизнес, за которым тянется весь этот дурно пахнущий шлейф, надо представить инвесторам. И не просто представить, а подороже продать

лась в руках компании, известной своими рейдерскими вылазками. Расчет, по всей видимости, сделан на то, что перед IPO СМАРТС будет сговорчивее, если потребовать отступные. Этот способ — оружие обоюдоострое: его могут применить и пострадавшие компании, обратив против бывшего захватчика, решившего добиться респектабельности путем выхода на публичный рынок.

Особенности русской рулетки

МНОГИЕ ГРЕХИ компаний при наличии некоторого времени поддаются «лечению».

Задача поиска таких «родимых пятен» лежит на одном из членов команды по подготовке IPO — юридическом консультанте. Процедура их обнаружения носит название due diligence («должная осмотрительность»). Дью-дил, как его часто называют, на 70–80% — работа для юристов.

По словам Анны Голдин, при анализе юридических дефектов и неточностей, содержащихся в документах, первый вопрос, который юрист ставит перед компанией: серьезен этот дефект в данном бизнесе или нет. Скажем, отсутствие лицензии на лифты в здании компании — недоработка несущественная, небрежно



ВАШИ ЧАСЫ РАССКАЖУТ
О ВАС ГОРАЗДО БОЛЬШЕ

Premier
KINETIC
PERPETUAL

Салон SEIKO: ТРК "РИО", Б. Черемушкинская ул., 1
Горячая линия: 8-800-200-48-48

SEIKO

www.seikowatches.com



составленный договор с одним из десятка поставщиков однотипных полуфабрикатов — тоже.

А вот эксклюзивный договор с поставщиком уникального сырья, составленный так, что его можно расторгнуть до срока, уже ведет к существенным рискам для бизнеса. Что делать в таком случае? Выходов два: нужно или указать на это в меморандуме, рискуя тем самым инвестиционной привлекательностью, или исправить ошибку, «вылечить». Например, перезаклучив столь важный договор.

Самый распространенный недостаток российских компаний, к счастью, достаточно легко и быстро устраним — это их запутанная структура. Часто говорят: «структура должна быть понятна инвесторам». И на самом деле существуют несколько простых принципов, которых нужно придерживаться. «Первый, о котором все уже слышали: основные владельцы должны назвать свои имена», — напоминает Анна Голдин. — Второй принцип: все активы должны быть «под эмитентом», то есть находиться на его консолидированном балансе. Третий принцип — инвестору должно быть понятно движение денежных потоков».

Например, самое частое нарушение последнего принципа — когда в схеме такого движения участвуют компании, контролируемые кем-либо из акционеров, но не принадлежащие эмитенту. Инвесторам это совсем не нравится: ведь это один из способов «увести» деньги из компании. Лучше всего, если компании окажутся опять-таки «под эмитентом». В качестве компромисса (например, когда IPO нужно провести на конъюнктурном пике и времени на глубокую реструктуризацию нет), фирма может оставить их в схеме, но о таких «сделках со связанными сторонами», как их называют, инвестору нужно рассказать. И самое главное: сделки со связанными сторонами должны проводиться исключительно на рыночных условиях, никаких особых отношений и ситуаций допускаться не должно. Например, «Русал» использует толлинговые схемы, и центры формирования прибыли находятся в офшорах. Согласно бытующему на рынке мнению, именно по этой причине «Русал» — единственная крупная сырьевая компания в России, не замеченная в рыночных заимствованиях и старательно обходящая вопрос о выходе на биржу.

Создание консолидированного баланса — одна из немногих вещей по подготовке к IPO, которую не скрывают от взгляда извне. Чаще всего речь идет о переходе на единую акцию, в тонкостях перекрестного владения инвесторы разбираться не будут. Например, еще за девять месяцев до размещения «Амтела» акции входящих в группу заводов принадлежали многочисленным «дочкам» и «внучкам», оперирующим вместе и связанным друг с другом. Но непосредственно перед IPO картина кардинально поменялась: всеми российскими активами (через холдинговую компанию «Амтел-Россия») и украинской «Росавой» владеет Amtel Holdings Holland.

Например, Evrazgroup завершила консолидацию активов тоже за несколько месяцев до IPO, переведя их на баланс кипрского офшора Mastercroft. При этом в Люксембурге была зарегистрирована управляющая компания «Евразхолдинга». Даже «Русал» объявил о выкупе акций миноритарных акционеров своих алюминиевых заводов, что аналитики приняли за шаг к переходу на единую акцию.

Еще одна решаемая проблема — такая ситуация в отрасли, которая не благоприятствует выходу на биржу. В этой связи часто говорят о строительстве. Эта сфера во всем мире не очень-то

Кроме проблем, которые, имея некоторый запас времени, можно решить, есть и те, избавиться от которых абсолютно невозможно, но при подготовке к IPO их негативное влияние можно нивелировать

публичная. Но даже в отрасли с непонятными принципами распределения строительных заказов, отсутствием прав на землю и засильем гастарбайтеров некоторые игроки заговорили о выходе на IPO. Так, первые явные шаги на этом пути делают компания ПИК и Mirax Group. Они упорядочивают свою структуру и переходят на западные стандарты учета. На удивление засиделись на старте российские банки. Об IPO заявили пока только Внешторгбанк и Газпромбанк. У отрасли были явные репутационные проблемы. Так, во время своего визита в Россию директор Службы листинга английского финансового регулятора (FSA) **Кен Раштон** в качестве отрасли с плохой репутацией на Западе упомянул именно банковскую. По его словам, банки обвинялись в причастности к отмыванию денег и другим финансовым злоупотреблениям. К тому же во время кризиса 1998 года западные компании теряли деньги по контрактам, заключенным как раз с банками. Но время все лечит.

Отраслевой проблемой, мешавшей выходу на IPO, стала для «Норникеля» контролируемая государством секретность. Компания не могла обнародовать объем своих резервов по группе платиноидов, что делало невозможной ее оценку — а значит, и выход на биржу. В этом году государство вняло просьбам «Норникеля» и отменило режим секретности.

Инвентаризация «скелетов»

КРОМЕ ПРОБЛЕМ, которые, имея некоторый запас времени, можно решить, есть и такие, избавиться от которых абсолютно невозможно, но при подготовке к IPO их негативное влияние можно нивелировать. Для этого есть простое решение — рассказать все в инвестиционном меморандуме (проспекте эмиссии), где перечисляются риски компании, risk factors.

Основная российская проблема (за счет которой и вырастает раздел рисков), не контролируемая компанией, — действия родного государства, часто не-

предсказуемые. В проспектах постоянно указывается на неустойчивое и неполное законодательство, плодovitость регулирующих органов по части новых законов и актов и т. д.

Другим существенным неустрашимым риском является приватизация. «Дырявая» и противоречивая законодательная база, обеспечивавшая этот процесс, привела к тому, что пройти данную процедуру без нарушений российские предприятия иногда не могли в принципе. Это не «лечится», и способ решения все тот же: рассказать инвестору.

Сверхсерьезным риском, судя по событиям последних нескольких лет, является почти ничем не ограниченная вероятность преследований со стороны налоговиков. Например, причиной неприятного упоминания налоговых схем в меморандуме «Амтела», стала та самая гиперактивность ФНС.

Кроме того, невозможно переписать судьбу владельца бизнеса. Первым вызвавшим большой резонанс случаем стало сообщение в меморандуме «Вимм-Билль-Данна», что крупнейший ее акционер, **Гавриил Юшваев**, имеет судимость. Сделано, надо сказать, это было очень грамотно. Вот что говорил меморандум ВБД о господине Юшваеве. «Наш крупнейший акционер — не являющийся членом совета директоров — в 1980 году при советской системе (under the Soviet system) за тяжкое преступление провел девять лет в исправительном учреждении (labog camp)». Понятно, что думают западные финансисты про Soviet system. А если посмотреть, на какие примеры ссылается словарная статья про labog camp (царская каторга, ГУЛАГ, японские лагеря для американских и китайских военнопленных, нацистские концлагеря, китайские трудовые лагеря времен культурной революции и лагеря «красных кхмеров» в Кампучии), то ясно: тот, кто написал этот меморандум, не зря ел свой хлеб.

Юшваеву недолго осталось быть единичным примером: о подготовке к IPO заявила группа компаний «Талион» (интересно, что ее имя происходит от латинского названия древнего судебного принципа, более известного как «око за око»), контролируемая дважды судимым **Александром Ебралидзе**. Правда, размещаться она будет в России, и о старых проблемах акционера с законом, скорее всего, никто не вспомнит.

Как показывает даже короткая история размещений российских компаний, инвесторы снисходительны ко многим прошлым прегрешениям. Их отношение напоминает о старой финансовой истине: деньги не пахнут. Гораздо более страшным грехом, с их точки зрения, является недополучение доходов, на которые они рассчитывали. Поэтому при покупке акций они должны взвесить все «за» и «против». И единственное решение — рассказать им обо всех оставшихся «скелетах» сразу.

В инвестмеморандуме для самооговоров выделена одна из первых глав. В проспектах российских компаний этот раздел заметно больше, чем у западных. Если у американской компании описание рисков занимает страниц пять, то, например, у «Евраз» — 19, у ВБД — 24, у «Мечела» — 29, а у АФК «Система» — 40 страниц (правда, у «Системы» многопрофильный бизнес).

Пока российские компании к IPO готовятся тщательно: ни в одном неудачном размещении не виноваты их старые прегрешения. Но это не значит, что проблема не обострится, когда IPO будут поставлены на поток. Уровень команд по подготовке к размещению неизбежно снизится (сейчас в них, как правило, входят консультанты-«звезды»), а инвесторы станут разборчивее в отношении менее дефицитных российских бумаг. Видимо, тогда и стоит ждать громких грехопадений. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Интригу создать легко, и ее совсем не обязательно раскрывать»



Дмитрий КОТЛЯРЕНКО,
вице-президент Русской
инвестиционной группы

— ГОТОВЯСЬ К ВЫХОДУ на фондовый рынок, компания обращается к консультантам, советникам, банкам и должна быть перед ними как на ладони. По моему мнению, западные инвесторы не хотят, чтобы им предоставляли сведения, не очень относящиеся к делу. Их волнует, ведет ли компания юридически корректную отчетность, действует ли она только в рамках закона. Им необходимо быть уверенными в том, что с финансовой точки зрения компания имеет все те параметры, которые заявляет на бумаге. Это должно быть под контролем аудиторов и юристов. Все остальные вещи, которые, возможно, и проблематичны, но не нарушают закон, никого не должны волновать. Интригу создать легко, и ее совсем не обязательно раскрывать. Важно, чтобы у компании все было легально. А если у кого-то какие-то скелеты в шкафу, но к делу они не относятся, инвестору на это обращать внимания не стоит. Иначе можно бесконечно писать меморандумы, и ответов на вопросы не будет конца.

Во время проведения IPO важны не только финансовое состояние и легальность компании. Предприятия, имеющие четкую структуру корпоративного управления, способные принимать коллегиальные решения в случае необходимости, имеют преимущество в глазах инвесторов. Компании, где решения принимаются единолично, не могут быть полностью готовы к тому, чтобы удовлетворить специфические потребности рынка, отрасли или ситуации, что может снизить их рейтинг и дисконтировать их акции при проведении IPO. Ведущие бизнес-университеты периодически меняют свою стратегию в подготовке руководителей к принятию решений и в течение одного периода придерживаются коллегиальной концепции, а потом меняют приоритет, передавая всю ответственность за решения одному лицу.

На Западе перед выходом компании на фондовый рынок проверяющие редко сталкиваются с какой-то интересной интригой. В России принято помимо вопросов легальности и финансов уделять большое внимание политическому аспекту. Политика политикой, а самого главного — четкости в финансовых вопросах и законах — российским компаниям как раз и не хватает, что дисконтирует Россию сразу на один-два пункта. Конечно, у больших российских компаний, как, например, «Газпром», легальность и открытость не вызывают сомнений, поэтому у них высокие результаты на торгах. У не столь масштабных компаний нет такой открытости; естественно, поэтому к ним и доверия меньше.



АЛЕКСАНДР ЖИГОМИРСКИЙ

Пришла беда, откуда не ждали

Если основные проблемы российских эмитентов — несоответствие требованиям инвесторов и старые грехи, то у американских эмитентов другой бич. Впрочем, он может ударить и по российским компаниям, акции которых котируются на западных биржах.

Возведение принципов раскрытия информации (disclosure) в абсолют и известная тяга американцев все решать с помощью исков сыграли с компаниями США дурную шутку. Защита прав инвесторов на достоверную информацию привела в начале 1990-х годов к валу исков против тех, кто нарушил эти права. Все бы ничего, но речь шла о прогнозах развития. Любое падение акций вызывало волну коллективных исков. Представьте себе: компания на бирже, надо что-то сообщать аналитикам и инвесторам, она и сообщает, допустим, прогноз продаж на третий квартал 1994 года. Компания вряд ли будет планировать падение рынка. Но не она им управляет. Рынок рухнул, дальше — суд и выплата \$8 млн (именно такова была в то время средняя сумма выплат по выигранным искам, а выигрывали их в большинстве случаев).

Компании, разумеется, сопротивлялись, и в 1995 году был принят закон о реформе судебных разбирательств, связанных с обращением ценных бумаг. Он усложнил процедуру подачи таких исков и некоторое время, но совсем недолго, препятствовал увеличению количества тяжб. Потом рост и числа исков, и сумм выплат продолжился. Новый девятый вал захлестнул американский рынок после истории с компанией Enron. Однако есть и совсем свежий пример: на прошлой неделе подан коллективный иск против руко-

водства General Motors (см. материал на стр. 20). Потери компании, скорее всего, будут измеряться десятками миллионов долларов.

Согласно прошлогодней американской статистике, в США были предъявлены свыше 200 исков к эмитентам, общие выплаты со стороны компаний составили более \$2 млрд, средняя сумма выплаты равнялась \$55 млн (а в 8% случаев выплаты превысили \$100 млн).

На попытках снизить эти потери поднялась целая подотрасль страхования — страхование ответственности руководителей, так называемые полисы D&O (см. **СФ** №42/2005). С другой стороны, существует масса специализирующихся на подобных исках (class action, или, как нередко очень символично переводят этот термин на русский язык, классовые иски) юридических компаний. Едва только финансовые показатели публичной компании снижаются (либо, не дай бог, она заявляет о корректировке отчетных данных), юристы этих компаний начинают искать зацепки для обращения в суд. И очень часто находят. Самое неприятное, что все чаще иски заявляют против неамериканских компаний. За прошлый и нынешний год под такой пресс уже попали четыре российские компании — в том числе ЮКОС и «Вымпелком», у которого падение курса акций было связано с налоговыми претензиями. **СФ**

Brilltex

LUXOIL

ЗДОРОВАЯ РАБОТА ВАШЕГО ДВИГАТЕЛЯ

Проверить, насколько ваш двигатель здоров просто. Но еще проще быть в этом постоянно уверенным. Как? Если вы используете моторное масло Brilltex от Luxoil, то вопросов станет гораздо меньше. Ведь европейские технологии производства масла обеспечивают постоянное очищение двигателя от загрязнений, а значит его чистую и здоровую работу, за что вам совершенно не придется переплачивать, если вы покупаете Brilltex. Ваш двигатель будет вам благодарен!



Сделано в Германии

КАК НЕБОЛЬШИМ ТОРГОВЫМ КОМПАНИЯМ ВЫЖИТЬ В СОСЕДСТВЕ С ТЯЖЕЛОВЕСАМИ СЕТЕВОЙ РОЗНИЦЫ? ДЛЯ РОССИИ ОТВЕТ ОДНОВРЕМЕННО ПРОСТ И СЛОЖЕН: СОЗДАВАТЬ ЗАКУПОЧНЫЕ КООПЕРАТИВЫ. текст: антон бурсак

Закупочное братство



«Спортмастер» нашел союзников в Европе

Значение размера

Джордж Хасси, владелец небольшой сети супермаркетов на севере Америки, вступил в закупочный альянс пятнадцать лет назад. «С тех пор не проходит и дня, чтобы я не поблагодарил за это Бога», — говорит Хасси. В отличие от Wal-Mart или Home Depot сеть Хасси и подобные ей компании, владеющие не более чем десятком магазинов на территории родного штата, никогда не имели большого веса в переговорах с поставщиками. Подобные торговые фирмы ждало бы неминуемое разорение, если бы однажды они не догадались централизовать свои закупки. Многократно возросший закупочный бюджет привлек внимание производителей. Он стал веским аргументом в разговоре

о льготах, некогда доступных только крупным розничным сетям.

В Европе и США альянсы юридически независимых торговых компаний иногда объединяют по несколько тысяч участников. Бюджеты, исчисляемые сотнями тысяч долларов, дают при суммировании миллиардный оборот. Так, годовые продажи венгерского закупочного кооператива CBA (формат «магазины у дома») превышают \$2,5 млрд, британской закупочной группы Associated Independent Stores (товары для универсальных магазинов) — \$2,7 млрд, а у американского торгового альянса IGA (бакалея) они и вовсе составляют \$21 млрд.

За такие объемы закупок производители не скупаются на скидки, в отдельных

случаях доводя их размер до 20% от отпускной цены. На Западе закупочные кооперативы стали реальной силой на рынке, с ними вынуждены считаться не только производители, но и крупнейшие торговые концерны.

Большая рыба ест малую

Для российских фирм, владеющих несколькими магазинами, закупочный альянс, как и на Западе, может стать последним шансом в борьбе за выживание с крупными национальными сетями. «Уже сейчас мы можем устанавливать цены ниже, чем местные торговцы, даже если везем товар из Москвы», — комментирует движение столичных сетей в регионы генеральный директор сети «Копейка» **Сергей Ломакин**. По его мнению, единственная возможность выстоять для мелких магазинов — создать «что-то вроде закупочного альянса, чтобы выбивать хорошие скидки у поставщиков».

Сама «Копейка» путем объединения закупок пыталась избавиться от дистрибуторов — лишнего звена в цепи поставок. Весной 2004 года она вместе с «Перекрестком» создала альянс, к которому позже присоединилась питерская сеть «Лента». Крупный российский ритейл оптимизирует закупки, поскольку все острее ощущает присутствие на рынке агрессивных транснациональных конкурентов.

Центр управления закупками

ФОРМЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬ торговые альянсы, варьируются от временного союза для заключения разовых сделок и координации закупочной политики до больших кооперативов. Такие

вариации, по сути, являются разными этапами построения партнерских отношений внутри альянса. Вершина эволюции — создание закупочного кооператива, имеющего «длинные» и твердые контракты с производителями, а также общую логистику — мощный распределительный центр и транспортную компанию. При желании участники кооператива могут работать под единым брэндом, тем самым окончательно превращаясь для конечного потребителя в единую сеть магазинов.

Первый шаг в создании торгового альянса — встреча менеджеров потенциальных компаний-участников. На ней просчитывается, какой объем закупок по основным группам товаров дает партнерство. Крупным производителям интересны заказы на сумму от \$100 тыс. в месяц по стандартной товарной категории, в противном случае о скидках в 5–10% можно даже не мечтать. Если искомые объемы набираются, компании приступают к обсуждению деталей сотрудничества.

Для координации действий участников альянса и переговоров с производителями нужна управляющая компания (УК). Вице-президент Delta Private Equity Partners **Наталья Полищук** оценивает потенциальные затраты на содержание такой УК в России в \$40–50 тыс. в год. Но эти сравнительно небольшие деньги окажутся потраченными впустую, если предварительно не будет прописан регламент работы координационного органа.

Поучителен опыт УК, учрежденной в 2001 году розничной сетью «Столица» совместно с торговыми компаниями «Остров», «Патронаж» и «Розничная торговая сеть». Участники альянса направили своих представителей в комиссию, которую возглавлял специально нанятый для этой роли коммерческий директор. Она созывалась дважды в месяц и рассматривала заключенные предварительные договоры. Контракт с тем или иным производителем, устраивавший всех, утверждался, подписывался представителем каждого магазина и становился типовым.

По признанию участников альянса, они выбрали не в меру демократичную для российского рынка форму принятия решений. Возникали постоянные разногласия, а обсуждение договоров занимало слишком много времени, ведь отношения приходилось устанавливать пример-

Обсуждение договоров занимало слишком много времени, ведь отношения приходилось устанавливать примерно с тысячей производителей. Увязнув в бесконечных дискуссиях и бюрократии, альянс вскоре распался

но с тысячей производителей. Ассоциация увязла в бесконечных дискуссиях и бюрократии и вскоре распалась. Самую сеть «Столица» в 2003 году купил холдинг «Марта».

Логика общей логистики

ЕСЛИ УЧАСТНИКИ ЗАКУПОЧНОГО АЛЛЯНСА не относятся к лидерам рынка, им придется либо объединить свои расчеты за поставки, либо работать на условиях предоплаты. «Производители согласятся отгружать крупную партию товара для нескольких ритейлеров и потом получать платежи от каждой компании в отдельности, только если речь идет о солидных компаниях с хорошей кредитной историей», — поясняет Наталья Полищук. — Задержки платежей по товарным кредитам — одна из основных проблем производителей, и в случае с альянсом малоизвестных компаний они либо захотят работать с централизованным каналом закупок, либо потребуют предоплату».

Однако стоимость заемных денег (около 10–12% годовых) сводит на нет все полученные от производителя скидки. Выходом из ситуации будет решение переложить все финансовые риски на управляющую компанию и поручить ей расчеты с производителями.

Следующим этапом развития торгового альянса может стать объединение логис-

тики его участников. Для них будет намного выгоднее, если продукция со склада производителя начнет поставаться в общий РЦ, а оттуда — в магазины.

Закупочные кооперативы с объединением инфраструктуры — пока редкость для российского рынка. Исключением из правил следует считать альянс, заключенный нижегородскими компаниями «Райцентр», «Медведь» и «Калинка». В преддверии выхода на рынок сетей «Рамстор» и Spag компании летом этого года объединили около полусотни магазинов с общим оборотом \$4,5 млн в месяц. Инициатором выступила сеть «Райцентр», входящая в состав нижегородской компании «Вкус. Качество. Традиции» (ВКТ). На нее же были возложены функции управления закупками. Примечательно, что участники альянса намерены работать через логистический центр, принадлежащий ВКТ. По прогнозам гендиректора ВКТ **Алексея Зудина**, объединение закупок и логистики позволит участникам альянса снизить розничные цены на 3–5%.

Когда закупочное объединение успешно проработало более года, оно может попробовать закрепить свое ценовое преимущество в сознании покупателей, создав единую для всех магазинов объединения торговую марку. Под брэндом альянса в перспективе может быть налажен выпуск продукции категории private

НУЖНЫ ЗНАНИЯ? ЗНАНИЯ ЕСТЬ!

ОБРАЗОВАНИЕ.info
ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТА БИЗНЕСА И ПОЛИТИКИ
<http://www.obrazovanie.info>

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРБИЗНЕСОМ
КОУЧИНГ: КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ГРУППЫ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

МОСКВА, УЛ. Б. КОММУНИСТИЧЕСКАЯ, Д. 13, СТР. 1, ОФ. 302 (СТ. М. ТАГАНСКАЯ)
ТЕЛЕФОНЫ: (095) 411-5640 (многоканальный); E-MAIL: INFO@OBRZOWANIE.INFO

Длина и глубина закупочных альянсов

	Краткосрочный альянс	Долгосрочный альянс без объединения логистики	Долгосрочный альянс с единой логистикой
цель	Разовые уступки от производителей	Скидка от производителей	Скидка от производителей, оптимизация логистики
предмет договоренностей	Объемы закупок участников	Объемы закупок участников	Объемы закупок участников, централизация их логистики
что объединяется	Стратегия переговоров с поставщиками	Стратегия переговоров с поставщиками, денежные потоки	Стратегия переговоров с поставщиками, денежные потоки, логистика
общая структура	Совещательный орган	Управляющая компания (переговоры с поставщиками, финансовое сопровождение сделок и ответственность за их исполнение)	Управляющая компания (переговоры с поставщиками, финансовое сопровождение сделок и ответственность за их исполнение); единая логистическая платформа — собственная либо предоставленная профессиональными провайдерами (общие РЦ и средства транспортировки)
+	Льготы от производителей за возросшие объемы; нулевые инвестиции	Льготы от производителей за возросшие объемы (включая льготные условия по контрактному производству продукции под заказ (private labels) для небольших магазинов)	Льготы от производителей за возросшие объемы (включая льготные условия по контрактному производству продукции под заказ (private labels) для небольших магазинов), более эффективное решение задач логистики
—	Риск испортить отношения с поставщиками, как правило, более заинтересованными в долгосрочном партнерстве с заказчиком)	Индивидуальная и, следовательно, более дорогая логистика (по сравнению с объединенными складскими и транспортными ресурсами)	Дополнительные расходы на собственную объединенную логистику либо на оплату услуг профессиональных провайдеров

label — объемы заказа в данном случае также помогут склонить производителя дать выгодную закупочную цену.

Создание собственного закупочного кооператива — длительный процесс, на который уходит не менее года, а то и двух. Альтернатива ему — стать частью международного альянса. Так, с прошлого года партнером международной закупочной группы является ГК «Спортмастер». Российский партнер заключил договор с кооперативом Sport 2000 и начал закупать товары западных производителей. Спортивная одежда и инвентарь стали поступать в собственную франчайзинговую сеть «Спортмастера», работающую под совместным брэндом Sport 2000, — «Спортландию». Так участники международного альянса получили возможность продавать товары по ценам ниже среднерыночного уровня. «Спортландия» позиционируется как сеть для покупателей со средним уровнем доходов, но скидки, обеспеченные поддержкой европейского кооператива, сделали доступнее традиционно дорогой ассортимент товаров.

Новые кооператоры

ПРОБЛЕМ, МЕШАЮЩИХ СОЗДАНИЮ закупочных кооперативов, в России много. Главные из них — непрозрачность участников рынка и отсутствие у них элементарных навыков дипломатии. По этой тривиальной причине компаниям порой не удается объединиться даже перед лицом смертельной угрозы.

К примеру, выход на региональный рынок мобильного ритейла одного из национальных лидеров этого бизнеса почти всегда означает закрытие большинства местных игроков в течение двух-трех месяцев. Несмотря на это, альянс независимых мелких компаний пока не создан.

Попытка спасти ситуацию была предпринята летом этого года, когда в Москве собрались руководители 22 крупнейших розничных сетей от Владивостока до Ростова-на-Дону, контролирующие 800 салонов в 170 городах России. Созданная ими «Ассоциация мобильных технологий» должна была добиваться более выгодных условий сотрудничества с производителями сотовых телефонов и формировать единую маркетинговую политику по всей

стране. Но реальных шагов по объединению не последовало.

«Проблема в том, что никто не желает раскрывать внутреннюю информацию о поставщиках и объемах закупок», — говорит аналитик ИК «Финам» **Иван Кабулаев**. «Российские торговые компании боятся попасть в зависимость от кого-нибудь», — соглашается **Максим Шеметов** из A. T. Kearney. — Они не хотят открываться и доверять чужим даже самые безобидные данные о своей деятельности».

Крупным скандалом закончился первый же шаг по созданию закупочного альянса «Седьмого континента» и группы компаний «Виктория», недавно совершивших обмен прайс-листами. В результате «Седьмой континент» обнаружил, что по ряду товарных позиций производители предлагали «Виктории» более выгодные цены. При этом в типовых договорах «Седьмого континента» содержится требование «гарантии, что цена поставки в „Седьмой континент“ не выше, чем в другие торговые сети и крупные универсамы». Вспыхнувший конфликт отнесил на второй план задачи по развитию альянса.

Другие попытки объединить мелкие розничные сети закончились не многим удачнее. В 2001 году владелец оптовой компании «Юниленд» **Олег Леонов** решил объединить под брендом «Юнисам» независимых московских ритейлеров. Леонов заявил, что намерен создать новую сеть, которая станет крупнейшей в столице. Проект просуществовал всего несколько месяцев. В 2002 году генеральный директор маркетингового агентства Advinter **Ян Шаер** сообщил о планах по созданию Ассоциации независимых супермаркетов, которая должна была объединить 10–15 независимых ритейлеров. Проект даже не был запущен. Впрочем, несмотря на внушительное количество негативных примеров, закупочные союзы по-прежнему рассматриваются ритейлерами как перспективный инструмент, причем не только в торговле продуктами питания.

Доли процента

ПОПЫТКИ СОЗДАНИЯ ЗАКУПОЧНЫХ АЛЬЯНСОВ уже предпринимаются в секторе продажи электроники. Первым, хотя и неудачным примером стал несостоявшийся альянс «Эльдорадо» и «М.Видео». Использовать технологию объединения закупок пробуют и в секторе торговли стройматериалами. В 2003 году промышленно-строительная компания «Ключ», владеющая сетью магазинов «Ключстройарсенал», предложила своим строительным магазинам «Бауланд» и «Бауклотц» объединить закупки. В январе этого года мебельная компания «Феликс» вступила в немецкий торговый союз *Wigo Forum 2000*, выполняющий в том числе и функции закупочного кооператива.

Популярность идеи централизованных закупок, пускай постепенно, но все

же будет расти, уверены эксперты. Основная активность по созданию торговых альянсов придется на рынки FMCG. Правда, как считает Максим Шеметов, период бурного развития таких союзов начнется в России через три-пять лет. Вероятно, тогда все прочие возможности развития — освоение регионов, поиск новых ниш и форматов — будут исчерпаны.

По мнению директора по продажам дистрибутивного дивизиона компании «Спортмастер» **Алексея Мартыненко**, российские рынки не успели достичь стадии зрелости. «По-настоящему актуальными торговые альянсы станут лишь тогда, когда доли процента в закупочных ценах будут считаться серьезным конкурентным преимуществом, — резюмирует он. — До этого времени всем нам еще предстоит дожить». **СФ**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

Узнай то, о чем обычно молчат*

- | код | вопрос |
|------|---|
| F019 | Как инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$миллион?
Сказ о том, как эффективно управлять имеющимися ресурсами. |
| F009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?
Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров — сделай жизнь свободнее. |
| F015 | Как при росте рынка на 10%, получить 100% дохода?
Легально, доступно для каждого, прозрачно, прибыльно, без издержек, размер инвестиций не имеет значения. К примеру, в августе вы могли бы получить более 130% дохода! |
| F011 | Как бесплатно научиться покупать и продавать акции?
Умеют многие, доступно всем. |

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик **придет развернутый ответ** на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru



ПОДАРОК

каждому отправившему SMS

Бестселлер
«Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы»,
Генриха Эрмана**

** Электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:



* подробнее об услуге, а также самый острый рейтинг ПИФов России на сайте
www.rich4you.ru

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
\$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон

-ищу-
управляющего сетью
небольших магазинов по России
1000\$
Перспектива
8-916-901-82-78

АВТОКОНСАЛТИНГ
ООО «СНАБИНВЕСТ»
(095) 748-4425
Факс 748-4425

Консалтинг парка грузовых автомобилей
Оптимизация закупок:
• автозапчастей
• авторезины
• ревизия склада, реализация излишек
• персональный менеджер

МиВа-СПб

Написание бизнес-планов, инвест. меморандумов,
ТЭО, оценка, экспресс-оценка,
помощь в получении кредита

Санкт-Петербург, (812) 715-18-42, www.miva-consult.ru

ПРОДАЕТСЯ

МАСЛОЭКСТРАКЦИОННЫЙ ЗАВОД

В Тверской области
под реконструкцию и новое строительство

Контактное лицо: Крутов Владимир Владимирович
Тел. 961-22-75

КОМПАНИЯ «ПИЛОТ» ПРОИЛЛЮСТРИРОВАЛА НА СОБСТВЕННОМ ПРИМЕРЕ ВЫРАЖЕНИЕ «МИР В КАПЛЕ ВОДЫ». НЕБОЛЬШАЯ АСТРАХАНСКАЯ ИТ-КОМПАНИЯ ОПРОБОВАЛА НА СЕБЕ ЦЕЛЫЙ БУКЕТ ПРОГРЕССИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКТРИН, И, К УДИВЛЕНИЮ КОРРЕСПОНДЕНТА «СЕКРЕТА ФИРМЫ», ЭТО ЕЕ НЕ УБИЛО. А ВСЕ, ЧТО НАС НЕ УБИВАЕТ, ДЕЛАЕТ НАС СИЛЬНЕЕ. **ТЕКСТ: КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ**

Пилотный проект



Быстрый взлет возможен, только когда сброшен балласт. Дистрибутор продуктов «1С» компания «Пилот» сочла лишним грузом непрофильные бизнесы и раздутые издержки

«Вот представь себе тяжело больного человека. Есть лекарство. Вероятность 20%, что пациент выживет, и 80% — что умрет. Нам повезло, мы выжили. А могло и не повезти», — вспоминает генеральный директор и владелец астраханской компании «Пилот» **Ренат Батыров**.

«Пилот» по классическим меркам относится к малому бизнесу. Только недавно годовой оборот фирмы с десятилетней историей приблизился к отметке \$2 млн, а доходность долгое время была такой, что директор сам не понимал, зачем он сидит на работе с утра до ночи.

С другой стороны, «Пилот» — лидер, даже почти монополист местного рынка внедрения продуктов 1С, системной интеграции и еще ряда направлений мало разработанного пока в Астраханской области ИТ-бизнеса. У «Пилота» аж два офиса, один из них был выкуплен в собственность («наш первый серьезный актив, теперь есть подо что кредиты брать»), и теперь компания строит собственную филиальную сеть. Потому что, как сетует Ренат Батыров, в Астрахани он продал коробочные продукты 1С уже всем, кому только мог. И в дальнейшем ставить на это направление уже нельзя: необходимый рост оно не обеспечит.

А три года назад «Пилот» буквально взглянул в лицо смерти. Ее ликом оказался отчет о прибылях и убытках, который компания на седьмом году своего существования наконец составила.

— А что волноваться было? Обороты росли стабильно, доходность, доля рынка — тоже. Мы только что «вынесли» с рынка почти всех конкурентов. К тому

же я единственный владелец, отчитываться не перед кем.

— Откуда же тогда проблемы? Значит, были причины?

— Были, — соглашается Ренат. И достает листочек из своей презентации.

Выступление с этой презентацией на партнерской конференции компании «1С» стало его триумфом. «Я тогда больше сотни визиток раздал, — вспоминает Ренат. — Проблемы-то у всех одни. Просто в разной степени запущенности и осознания. Возможно, я свои осознал чуть раньше. И успел меры принять. А мог бы и не успеть... Как мы тогда выжили, до сих пор не понимаю».

Переучет

— ГОДА ДО 2003-ГО У НАС В КОМПАНИИ ПРАКТИЧЕСКИ отсутствовал управленческий учет. А зачем? Балансы мы регулярно сдавали, наши обороты росли. Интересно было, конечно, узнать, какое подразделение более доходное, какое — менее. Но для этого надо было разобраться, как правильно делить между ними расходы. Мы же о том, какое подразделение прибыльное, а какое — «негодяи, тащат нас назад», могли только догадываться.

— Как же вы работали, принимали решения?

— По принципу «надо — сделаем». Надо, допустим, семинар провести для клиентов. Раньше делали, значит, и сейчас организуем. Надо журналы выписать: как же так, фирма без журналов. Выписываем. Во всех нормальных компаниях есть специалист по персоналу — и нам надо. Далее требуются маркетолог, веб-дизайнер. Раздувание штатов, обрастание затратами были просто катастрофическим. Руководствуясь теми же принципами, мы открывали новые направления, шли в регионы. А когда составили баланс, обнаружили, что наше предприятие — банкрот. И если все кредиторы предъявят свои требования, у нас просто не хватит активов, чтобы покрыть задолженности.

— То есть момент банкротства прошел для тебя незамеченным?

— Рост доходов помог. Или навредил. Не будь его, проблемы вскрылись бы раньше. А так поступили деньги — пошли на покрытие текущих расходов, следующая дыра затыкается новой порцией... И все это в ущерб «дойным коровам», направлениям, которые приносят больше всего денег. Мы должны были вкладывать в их развитие, а мы, наоборот, заби-

«Все, к чему я приходил интуитивно, оказывалось давно придумано другими. Всякий раз я возвращался в компанию с учебы словно с новым кусочком пазла. И однажды кусочки сложились в картину»

рали. Вся фирма тогда представляла собой один общий карман, одну копилку. Складывают все, а забирают худшие.

— Что, раньше сложно было подсчитывать?

— Да посчитать-то было нетрудно. Сложно было выработать принципы, по которым нужно считаться.

Сам за себя

ЧАС РАБОТЫ ПРОГРАММИСТА — 500 РУБ., километр проезда на корпоративном автомобиле — 3 руб., одно телефонное соединение — 30 коп. Трансфертные (внутренние) цены легли в основу философии бизнес-единиц, внедряемой Ренатом Батыровым в его компании.

Чтобы понять, как перестроить «Пилота», Ренат поехал учиться. Сначала на Президентскую программу подготовки управленческих кадров, затем на МВА.

— Возможно, это пафосно звучит, но это именно так: был слепой, теперь прозрел.

— А сам бы не дошел?

— Дошел бы, наверное, но гораздо медленнее. А может, уже и поздно было бы. Все, к чему я приходил интуитивно, оказывалось давно придуманным другими. Всякий раз я возвращался в компанию словно с новым кусочком пазла. И однажды кусочки сложились в картину. Я понял: «Все, огненные общего кармана не будет. Правильно делать так, чтобы каждый был сам за себя». Вот бизнес-единица, вот результат, вот вознаграждение по итогам. И никто тебе не поможет.

— И что же ты сделал?

— Мы объявили, что бесплатных ресурсов в компании больше нет. Каждая затрата должна быть привязана к центру ответственности. И если она никому не нужна, то мы ее вычеркиваем. А общие расходы будут финансироваться в пропорции, о которой договоримся. Дальше разработали прайс-листы, и начали выставять друг другу счета.

— И чего ты этим хотел добиться? Снижения издержек?

— Не только. Главное, чтобы руководители почувствовали ответствен-

ность за свои подразделения как за отдельный бизнес.

— С помощью 30 коп. за звонок?

— Важно, чтобы они поняли: все это реально. Как только процесс начался, мы тут же избавились от кучи затрат, вывели несколько бизнес-единиц за пределы компании и обнаружили сотрудников, чье присутствие, как оказалось, мало кому было нужно.

— Например?

— Например, так у нас произошло со службой управления качеством. Разработали они тарифы, все посмотрели, посчитали и сказали: «Спасибо, не надо». Ее руководитель два месяца просидел без денег и уволился. А до этого сидел два с половиной года на окладе — проекты буксовали, но никто проблемы в этом не видел. Теперь наши подразделения готовятся к аудиту самостоятельно и успешно получают сертификаты. Та же история с менеджером по персоналу: часть этих работ сегодня делегирована руководителям подразделений. Или с подпиской: если раньше выписывали по 15 изданий, то теперь достаточно трех. То же с водителем, от чьих услуг отказались, потому что выгоднее ездить на такси. И даже штат программистов, который, как считалось, дает неплохой доход, на самом деле приносил убытки.

— Вы их тоже уволили?

— Нет, передали в отдел, где их услуги могут заказывать все подразделения, консультируя за этот ресурс. Задача «заказчика» — дешевле купить, задача «владельца ресурса» — дороже продать. И каждый отвечает за результат. Я при этом в стороне: как договоритесь.

— Хорошо, а что делать с функциями, стратегически ценными для компании? Ведь всегда есть конфликт задач с коротким и длинным горизонтом. Скажем, HR у вас сегодня отдан на откуп подразделениям. Но тебе, как директору, наверняка нужна единая платформа в сфере управления персоналом. Общая стратегия, унификация процедур, оптимизация. Не страшно потерять нечто важное?



Ренату Батырову удалось спасти свою фирму от банкротства. Теперь он учит секретам выживания других

— Страшно, и поэтому сегодня мы до-
тируем ряд служб. Стратегически важные
вопросы, решать которые самостоятель-
но нам не по карману, передаем на аутсор-
синг. К примеру, маркетинг и те же кон-
сультации в сфере управления персона-
лом. Но по большей части «отвалившие-
ся» функции были никому не нужны —
ни мне, ни ребятам.

Астраханское сопротивление

— СКАЖИ, «ПИЛОТ» — это твой первый
бизнес?

— Нет, мой самый первый бизнес был
купать баранов.

— Покупать?

— Нет, купать. Их всегда купают перед
стрижкой, чтобы в шерсти не было насе-
комых. Представь: есть два загона. Между
ними канава, в ней — химсостав. Хвата-
ешь барана, выволакиваешь из загона
и кидаешь в канаву. 1600 баранов. Нас
четверо. Каждый баран весит около 40 кг.
В первый же день я упал в обморок. Дру-
зья посмеялись, а затем по очереди свали-
лись сами. Но это была почетная работа.

— А потом?

— Потом был «Артек». Там вместо
1600 баранов были 30 детей.

— И что тяжелее?

— Тяжелее? Сто взрослых. Когда начали
перестраивать «Пилот», мы почти год ру-
гались в переговорной. Рядовой персонал
вообще отказывался понимать, что мы
делаем. И обратить его в свою веру было
очень трудно.

— Что тебе люди тогда говорили? Обви-
няли? Пытались открыть глаза?

— Да. «Вы разваливаете компанию!
Что вы делаете? Мы — единая семья. За-

чем нам друг с другом считаться? Как
же мы будем жить без этого (HR, марке-
тинг), что это за бред (счет за заправку
принтера)? Нам нужно деньги зарабаты-
вать, а вы тут...»

— Действительно, как обстояли дела
с продажами, пока вы год в переговорной
сидели? Наверняка же были потери.

— А у нас другого выхода не было.
Я знал: если мы сейчас не разберемся,
фирма кончится. «Либо я веду ее в загс,
либо она ведет меня к прокурору». Ли-
бо мы идем в переговорную, либо за-
крываемся.

— У Джона Коттера, создавшего кано-
нический алгоритм внедрения измене-
ний, один из главных пунктов — «разъяс-
нительная работа с персоналом». Что ты
делал в этом направлении? Наверняка же
«внизу» творилось черт знает что.

— «Внизу» на самом деле творилось
черт знает что. Я допустил слишком мно-
го ошибок. Надеялся, что значительную
часть работы выполнят руководители
подразделений, а с ними самими надо бы-
ло работать. Единственное, что мы дела-
ли — раз в два или три месяца проводили
собрания, и я старался людям донести
свои идеи. Это потом я понял неэффек-
тивность собраний. Самый большой эф-
фект — от обычных бесед между делом,
неформальных. Мне нужно было так бе-
седовать в пять, в десять раз больше. То-
гда и потери были бы во столько же раз
меньше.

Учет, налоги, bravo

ИВАН ОРЛОВ — финансовый директор
компании «Пилот». Ему тут, наверное,
сложнее всех. Ведь чтобы идеи обрели ма-
териальное воплощение, для каждого об-

раза должно быть введено понятие. Этим
и занимается Иван.

— Как вы поступили с подразделения-
ми, которые по определению не могут за-
рабатывать? Скажем, с бухгалтерией.

— А таких быть не должно. И финслуж-
бу можно сделать хозрасчетной. Пускай
берет, подобно любому банку, комиссию
за проведенную операцию. Скажем,
15 руб. за платежку.

— Но это же бред. Почему бы просто
не признать финслужбу центром затрат,
финансировать из бюджета и не моро-
чить себе голову?

— Дело принципа. Ведь смысл в чем:
чтобы все службы были заинтересованы
стать полезными. Иначе ничего не полу-
чится. У нас главное «недобывающее»
подразделение — администрация. Если
каждый отдел способен на чем-то зарабо-
тать, то администрация может только
тратить. Поэтому она собирает налоги,
в первую очередь «налог на вмененный
доход» (сколько подразделение должно от-
дать из заработанного). Из налогов скла-
дывается бюджет, а уже из него финанси-
руются обслуживающие подразделения.
Такое вот мини-государство.

Возможно, идея подобного «корпора-
тивного государства» не нова. Вопрос
лишь в том, в какую метафору облечь из-
вестную всем идею. Но в «Пилоте» созда-
нием метафоры не ограничились. Как
в каждом государстве, в компании есть
свой налоговый кодекс, где вводятся
принципы внутрикорпоративного нало-
гообложения, определяются типы нало-
гов сроки и принципы их выплаты.
А также описывается главный инстру-
мент управления хозяйственной дея-
тельностью подразделений — денежная
позиция.

— А что это такое?

— Виртуальные деньги компании для
внутренних взаиморасчетов. Реальные
деньги лежат на счету в банке. Для под-
разделений внутренним банком стано-
вится финслужба. Она учитывает и уп-
равляет средствами подразделения
на денежной позиции — виртуальном
счете. Подразделения не управляют ре-
альными деньгами: они управляют де-
нежной позицией.

Хотя финслужба и становится «вирту-
альным банком», проблемы, характер-
ные для обычных банков, актуальны
и для нее. В частности, кризис ликвиднос-
ти. Я спрашиваю у Ивана, случалось ли,
что у подразделения средства на денеж-

ных позициях были, оно предъявляло счета, платить было надо, а у компании на счете деньги отсутствовали: использовались для других целей.

— Бывало, например, когда офис покупали или другие крупные платежи проходили.

— И как боролись? Вводили нормативы мгновенной и текущей ликвидности?

— Договаривались, согласовывали графики крупных платежей. К тому же у нас есть одно весьма оборотистое подразделение. И если возникает проблема с платежом, два дня их работы позволяют решить все проблемы. Ну и банковский овердрафт здорово помогает. Хотя с банковскими кредитами у нас всегда было сложно. Пока помещение под офис не выкупили в собственность, в залог отнести было нечего. Когда мы в 2003 году получили баланс и оказалось, что наши обязательства существенно превосходят активы, мы, чтобы баланс выровнять, решили оценить свои нематериальные активы — деловую репутацию, интеллектуальный капитал, торговую марку — в 800 тыс. руб. Похоже на анекдот, но именно тогда мы впервые оценили свою деловую репутацию. Как-никак, тоже польза.

«Я знал: если мы сейчас не разберемся, фирма кончится. „Либо я веду ее в загс, либо она ведет меня к прокурору“. Либо мы идем в переговорную, либо закрываемся»

Отсекая лишнее

МЫ СТОИМ У ВХОДА в Астраханский гидротехнический институт. Его здание давно уже превратилось в неформальный бизнес-центр, где большинство комнат арендуются частными компаниями. Раньше здесь находился форпост борьбы «Пилота» с его главным конкурентом, созданным ушедшими из компании менеджерами. Для молодого бизнеса, чьим единственным активом являются клиентские отношения, такой поворот событий был смерти подобен. Поэтому возникновение этого конкурента было воспринято если не как великая, то уж точно как священная война.

«Нас эта история здорово подхлестнула. Мы сплотились, да и работать стали лучше, амбициознее и агрессивнее», — вспоминает Ренат Батыров. Конкурентная борьба велась «как у больших». С черным пиаром (порочащие публикации в местной прессе), переманиванием клиентов (звонки с дезинформацией), мел-

кими диверсиями (срывание рекламных щитов и вывесок) и рейдерством (захват помещений, на которые претендует конкурент). Вот одна из таких точек, на входе в Гидротехнический институт, чуть не сыграла с компанией злую шутку. Или, наоборот, в очередной раз стала моментом истины.

— Мы эту точку держали, чтобы конкурентам не отдавать. Расположение у нее стратегическое. А когда задумались, что же там делать, решили: интернет-кафе.

Так у компании «Пилот» началась еще одна эпопея — война с непрофилем.

— Зачастую важно понять не только, чем заниматься, но главное — чем не заниматься, во что не вкладываться. Вот и нам важно было решить, на что в первую очередь направить свои усилия. Инвестировать в чужие рост, а не во все подряд. У нас был и проект, связанный с разработкой мультимедийных программ, и агентство подписки, и учебный центр, и вот — интернет-ка-

10 проблем

1. Централизация управления, низкая скорость принятия решений и их исполнения, низкая степень контроля, низкая ответственность за результат, ориентация на «процесс»
2. Отсутствие системы планирования
3. Непрозрачные финансовые потоки, отсутствие понимания того, какое направление прибыльно, а какое нет
4. Создание и развитие убыточных подразделений в ущерб прибыльным
5. Создание и развитие сопутствующих и «не очень» бизнес-паразитов
6. Недостаток средств для инвестпроектов и вследствие этого — снижение темпов развития компании
7. Высокие расходы на аренду, рекламу, персонал, управление
8. Зарплаты «в конвертах»
9. Проблемы с ликвидностью, задержки платежей поставщикам, задержки заплаты и вследствие этого низкий моральный дух
10. Снижение доли рынка, уход специалистов, потери клиентов

10 шагов по их решению

1. Делегирование широких полномочий менеджерам
2. Построение системы мотивации на основе зависимости размера и срока вознаграждения от личного и командного результата
3. Создание системы менеджмента качества для каждого подразделения, контроль путем проведения аудита
4. Внедрение системы планирования, бюджетирования, разделение на ЦФО
5. Хозрасчетность функциональных служб (маркетинга, HR, финансовой, ИТ, качества, транспортной, хозяйственной и проч.)

6. Создание бюджетной управляющей компании

7. Внутреннее налогообложение: ЕНВД, НДФЛ, налог на прибыль, страховые и резервные фонды
8. Внутренние трансфертные цены и взаиморасчеты
9. Создание внутренней системы кредитования инвестиционных проектов подразделений
10. Вывод непрофильных активов (продажа, передача в доверительное управление, закрытие)

10 итогов

1. Прозрачность учета
2. Управляемость
3. Сокращение дебиторской задолженности, кредитной нагрузки, снижение процентных ставок по кредитам
4. Выявление и ликвидация неприбыльных бизнесов, выявление и секвестирование необоснованных затрат
5. Появление средств для инвестпроектов
6. Ликвидация задолженностей перед сотрудниками и поставщиками. Если проблемы все же возникают у одного из подразделений, это не сказывается на других
7. «Белые» зарплаты, чистая совесть, крепкий сон
8. Низкая «текучка», прекращение оттока ценных кадров
9. Снижение нагрузки на управленческий персонал, децентрализация управления, ускорение принятия решений, повышение ответственности за результат
10. Внутренняя конкуренция и вследствие этого повышение эффективности

«И финслужбу можно сделать хозрасчетной. Пускай берет, как любой банк, комиссию за проведенную операцию. Скажем, 15 руб. за платежку»

фе. В результате мы его закрыли, когда поняли, что должны фокусироваться.

— Тоже на МВА научили?

— Да, хотя не в МВА дело. Если убыточные подразделения явно пьют соки, отнимают прибыль и не дают развиваться «дойным коровам», то бизнесы-паразиты делают это подспудно. Даже если они формально рентабельны, результат тот же. Чтобы справиться с этим, надо понять одно — какова наша миссия. Сформулировать ее и затем донести до людей. Мы занимаемся только тем, что соответствует нашей миссии. Все остальное к черту. И я сформулировал ее так: мы занимаемся повышением эффективности управления наших клиентов с помощью тех знаний, умений, технологий, которыми обладаем. Интернет-кафе и мультимедиа не повышали эффективность управления компаниями наших клиентов, а значит, должны были нас покинуть.

Целеполагание

— НАМ НАДО О МОТИВАЦИИ поговорить.

— Давай поговорим. В общем-то, в этом и заключалось самое главное. Делегировав полномочия, нам надо было заинтересовать людей достижением поставленных целей. Систему мотивации я придумал, когда задал себе простой вопрос: что такое хороший управляющий директор? Когда на этот вопрос был найден ответ, система мотивации построилась сама собой.

— И какой же это ответ?

— Хороший менеджер тот, кто управляет доверенными ему ресурсами лучшим для компании образом, достигая поставленной цели (причем не одной, а системы целей) и работая в тех условиях, которые определены внутренними соглашениями.

— Что происходит дальше?

— Любой наемный менеджер получает вознаграждение за то, что он просто есть в компании и на период действия контракта выполняет определенные функции. Это — оклад, его сотрудники получают за процесс. Вторую часть вознаграждения платят за хорошо организованный процесс. Что это означает? Что существуют измеримые результаты. Мы выделили

четыре группы показателей. В области управления финансами, маркетинга, управления персоналом, качества. И по каждой группе есть примерно два-три требования — критерии, определяющие качество процесса.

— Например?

— В финансовой сфере требуется временно сдать отчетность и достичь определенных показателей. У подразделения может быть прибыль высокая, персонал лояльный — все что угодно. Но если за это время дебиторка выросла больше, чем прибыль, — плохо. Оно должно не просто генерировать прибыль, но генерировать ее, не увеличивая дебиторку.

— Эти показатели одинаковы для всех?

— Разные. Потому что у всех разные бизнесы. Скажем, для учебного центра дебиторка не страшна, потому что работа цикличная.

— А что для них важно?

— С точки зрения финансов? Стабильность. У них высокие издержки, в частности арендная плата, поэтому важна стабильность. Иными словами, что хотим получить, то и поощряем. Сравниваем финансовые показатели соответствующих периодов и определяем уровень стабильности. В области маркетинга мы ориентируемся на отзывы клиентов. В нашем бизнесе отзывы играют роль сильного маркетингового инструмента, определенный их уровень говорит об удовлетворенности клиентов. Следующая группа показателей — область управления персоналом. Здесь мы задаем параметры по аттестации персонала, обучению. Критерий управления качеством — соответствие требованиям по качеству всех бизнес-процессов, процедур.

— Ага.

— Эти показатели описывают качество процесса. Вторая группа показателей — это цели. Например, цель №1, финансовая: выйти на определенный уровень доходности. Цель №2, в сфере управления персоналом: подготовить не менее трех специалистов на сертификацию по ИСО. Цель №3, стратегическая: разработать и утвердить у меня годовой финансовый план. И цель №4, качество: сертификация

по ИСО. Через эти цели мы задаем стратегию — то направление, куда должна двигаться компания.

Чем хуже, тем лучше

ГОВОРЯ ОБ ИТОГАХ СВОИХ РЕФОРМ, Ренат снова достает листок из презентации. Вкратце результаты таковы: выявлены прибыльные и неприбыльные бизнесы. Для первых созданы инвестиционные планы, вторые ликвидированы. Финансовые потоки стали прозрачными, а доходы прогнозируемыми. Система управления децентрализована, теперь Батырову больше не надо отвечать на 150 писем в день и лично контролировать выдачу зарплаты. Но главный результат этих перемен директор формулирует так: «Во-первых, мы научились себя измерять. Ведь пока ты не видишь, ты не можешь управлять. И если раньше мы летели по пачке „Беломора“, то сегодня пользуемся уже хорошими картами. А во-вторых, мы научились договариваться между собой. Мы почти год себя ломали, зато теперь мне кажется, что мы готовы к любым изменениям».

— Не жалеешь, что поздно обо всем этом догадался? Может, если бы начал раньше, сделал бы лучше?

— Жалеть смысла нет. Переход на бизнес-единицы требует платформы — знаний и груза накопившихся проблем, толкающих компанию к изменениям. А раньше у нас не было ни знаний, ни умений. Можно было наломать дров и с большей вероятностью потерять компанию.

— Когда компании пора начинать реформы?

— Ей надо с самого первого дня закреплять за каждым человеком ответственность за конечный продукт его деятельности и так или иначе привязывать к этому его мотивацию.

— А действовать-то когда?

— Когда руководитель подразделения в ответ на поручение генерального директора говорит: «Это не мое дело». А вообще, я знаю компании в экономически более развитых регионах, только сейчас подбигающие к нашему грузу проблем образца 2003 года. Регион у них богаче, поэтому и проблемы возникают позже.

— Иными словами, если у компании положение лучше, то она позже примется за реформы?

— Да. Им все это еще предстоит. Надеюсь, они справятся. **СФ**

Живете через силу? Постоянно не высыпаетесь? Работаете больше 10 часов в сутки? Жалуетесь на память? – Поздравляем, вы попали в те самые 45% страдальцев от новой эпидемии – астении, или синдрома хронической усталости...

Болезнь упущенных возможностей...

Один мой коллега работает по 14 часов каждый день, а в выходные в виде исключения появляется на работе на 4–8 часов. Такой график сразу же становится заметен: усталость и раздражительность скрыть почти невозможно. Бесчисленные забытые встречи, вовремя не написанные отчеты и презентации, не пришедшие в голову идеи и другие упущенные возможности – типичные спутники астении.



Полное истощение?

С медицинской точки зрения синдром хронической усталости неминуемо сопровождается забывчивостью и рассеянностью, человек быстро утомляется и легко теряет эмоциональное равновесие. Однако от состояния «простой усталости» астения отличается разительно – человеку уже не становится легче после отдыха. Более того, один из симптомов – это неспособность нормально отдохнуть. Вот, например, тот самый мой коллега, вернувшись из недельного отпуска (кстати, первого за последние два года), жаловался, что даже на берегу теплого моря он продолжал думать только о работе...

«А что делать? Жизнь тяжела...» – обреченно думает каждый подобный страдалец. Страшилками про неврозы, гипертонию, импотенцию, трудоголика не испугаешь, но есть вещи и пострашнее. Потеря работы или, упаси господи, разорение собственного бизнеса. Но причем тут астения?

Теперь представьте себе, какой может быть эффективность работы человека, страдающего повышенной чувствительностью и впечатлительностью. Такой менеджер практически не способен выполнять рутинную работу, постоянно отвлекается, никак не может закончить начатое дело. Для полноты картины сюда стоит добавить раздражительность и взрывы гнева. Велики шансы, что даже самый терпеливый работодатель или партнер долго такого не вынесет. Рекомендации врачей по борьбе с недугом похожи на изощренные издевательства: правильный образ жизни, здоровое, регулярное питание, витамины и никаких стрессов...

Увы, врачи правы – излечить синдром хронической усталости можно только так. Но как жить и продолжать эффективно работать, пока билеты на необитаемый остров не куплены? Что делать именно сегодня – когда от усталости и недосыпа буквы перед глазами плывут, мысли

путаются, а память напрочь отказывается работать. А через пару часов архиважные переговоры, на которых надо просчитать все на много ходов вперед и держать в голове ни один десяток цифр и фактов...

Быстро заметив, что ритм жизни современного делового человека можно назвать емким словом «изматывающий», ученые разработали специальные активаторы мозга. Препарат снимает усталость, улучшает память, поднимает настроение и возвращает бодрость. Причем эффект достигается и при разовом применении, то есть, приняв такой препарат утром, после трех часов тревожного сна, вы будете вполне способны через час – другой поражать своих коллег ясностью мысли и логичностью выводов.

Хотите узнать больше? Ищите информацию на www.phenomenal.ru

«КТО ЗА ТО, ЧТОБЫ УБИТЬ ДИРЕКТОРА? ЕДИНОГЛАСНО».
«МАФИЯ» ЗАХВАТЫВАЕТ РОССИЙСКИЕ КОРПОРАЦИИ,
НО ЭТО МОЖЕТ ПОЙТИ БИЗНЕСУ НА ПОЛЬЗУ.

текст: дмитрий лисицин

Мафия бессмертна



Поздний вечер, почти ночь. Офис компании Rynes & Moenget полон сотрудников. Мы садимся за круглый стол, и каждый берет себе по одной карте.

Корреспонденту **СФ** достается черная. Я — мафия. В голове ненавязчиво звучит мотив из «Крестного отца». Все закрывают глаза. Когда начинается обсуждение и мне дают слово, я говорю: «Как честный человек, ночью я спал и ничего подозрительного не слышал». Но изображать из себя добропорядочного гражданина — трудное искусство. Итог печален: даже коллеги-мафиози, не моргнув глазом, голосуют против меня. Я убит. Как только они стоворились? Теперь надо убедить голосовавших против меня честных граждан, что они ошиблись. Бессовестно вру, что мафия — «номер

четвертый», который меня, честного человека, оболгал.

Следующей «ночью» мафия «убивает» партнера компании **Федора Шеберстова**. «Никакого уважения к начальству», — сокращается руководитель. Но сразу же поправляется: «Это хорошо». Даже сотрудник ресепшена легко может отстранить босса от дел. **Елена Копылова**, секретарь, соглашается: «Конечно, рабочие отношения накладываются на игру, но они быстро теряют значение. Посчитала, что так будет легче выиграть, — убила». Жестоко, но честно.

Бизнес как игра

ИГРА «МАФИЯ» стремительно захватывает корпоративный мир. В Rynes & Moenget вот уже два с половиной года каждую среду сотрудники перевоплощаются в мафиози, шерифов и честных граждан. Но не только в этой компании по ночам «убива-

ют» сотрудников: по всей столице активно действуют «мафиозные» клубы. Возникнув в студенческой среде (говорят, придумали игру в МГУ), «Мафия» пускала корни везде, куда судьба забрасывала выпускников вузов. Из молодежной забавы в серьезное увлечение ее превратили игроки команды КВН Ереванского медицинского института, когда в 1997 году открыли в Москве первый «армянский» маф-клуб. Ужесточив правила, они придали игре логико-психологический характер. Затем на базе маф-клубов стали открываться корпоративные клубы. Кстати, управляющий директор компании «Тройка Диалог» **Гор Нахапетян** в свои студенческие годы играл в КВН. И, по слухам, в самой «Тройке» тоже увлекаются «Мафией». Говорят, даже президент «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** — горячий поклонник этой игры. Около пяти лет назад по инициативе одного из топ-менеджеров, закончившего МГУ, в «Мафию» начали играть в ИФК «Метрополь». По словам PR-менеджера компании **Олега Зверькова**, сначала это было просто приятное развлечение во время корпоративных выездов, но впоследствии игра «переползла» в стены компании. До сих пор сотрудники, полюбившие эту игру, собираются по вечерам раз в неделю. А в IBS сегодня «Мафией» увлекаются несколько менеджеров, включая директора одного из департаментов. Популярность «Мафии» среди персонал-зависимых компаний отчасти объясняется игровой природой деятельности этих организаций. Так, в инвестиционном бизнесе получение дохода основано на манипулировании портфелем. Рекрутинг — это всегда шоу, где кандидат разыгрывает роль перед рекрутером, а рекру-

ют» сотрудников: по всей столице активно действуют «мафиозные» клубы.

Возникнув в студенческой среде (говорят, придумали игру в МГУ), «Мафия» пускала корни везде, куда судьба забрасывала выпускников вузов. Из молодежной забавы в серьезное увлечение ее превратили игроки команды КВН Ереванского медицинского института, когда в 1997 году открыли в Москве первый «армянский» маф-клуб. Ужесточив правила, они придали игре логико-психологический характер. Затем на базе маф-клубов стали открываться корпоративные клубы. Кстати, управляющий директор компании «Тройка Диалог» **Гор Нахапетян** в свои студенческие годы играл в КВН. И, по слухам, в самой «Тройке» тоже увлекаются «Мафией». Говорят, даже президент «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** — горячий поклонник этой игры. Около пяти лет назад по инициативе одного из топ-менеджеров, закончившего МГУ, в «Мафию» начали играть в ИФК «Метрополь». По словам PR-менеджера компании **Олега Зверькова**, сначала это было просто приятное развлечение во время корпоративных выездов, но впоследствии игра «переползла» в стены компании. До сих пор сотрудники, полюбившие эту игру, собираются по вечерам раз в неделю. А в IBS сегодня «Мафией» увлекаются несколько менеджеров, включая директора одного из департаментов.

Популярность «Мафии» среди персонал-зависимых компаний отчасти объясняется игровой природой деятельности этих организаций. Так, в инвестиционном бизнесе получение дохода основано на манипулировании портфелем. Рекрутинг — это всегда шоу, где кандидат разыгрывает роль перед рекрутером, а рекру-

тует роль перед рекрутером, а рекру-

тер — перед заказчиком. В консалтинге помимо деловых результатов важным конкурентным преимуществом являются навыки презентации: здесь для успеха недостаточно быть профессионалом, надо еще и уметь убедительно играть в профессионала. Используя игру в качестве модели поведения в бизнесе, компании выпускают ее и в свою корпоративную культуру. Неудивительно, что их выбор чаще всего падает на «Мафию».

Исследователи выделяют два типа игр: состязание (борьба) и представление (маскарад). «Мафия» удачно сочетает в себе черты обоих типов. Она одновременно и шоу, и борьба за выживание. В отличие от карт эта игра никак не связана с деньгами, в отличие от гольфа не требует финансовых затрат, в отличие от футбола — хорошей физической подготовки. Самое главное: она приносит столь ценное в бизнес-среде интеллектуальное удовольствие. В бескорыстной несерьезности игры скрыт ее потенциал. Кроме того, «Мафия» создает особый корпоративный календарь, и сотрудники Rynes & Moen нег прекрасно помнят, когда была и чем запомнилась та или иная сессия игры. Наконец, «Мафия» способна по-новому организовать офисное пространство. Федор Шеберстов считает эту игру настолько важной, что, планируя переезд в новый офис, заказывает комнату для заседаний совета директоров с роскошным дубовым столом, который собираются использовать и для «Мафии». «Членам совета директоров стол нужен меньше, чем игрокам», — поясняет Шеберстов.

Многие «мафиози» играют в компаниях просто так, ради забавы. Но, начавшись

Я убит. Как только они сговорились? Теперь надо убедить честных граждан, что они ошиблись. Бессовестно вру, что мафия — „номер четвертый“, который меня, честного человека, оболгал

как развлечение, игровые сессии оказываются хорошим способом решения ряда организационных проблем.

Круговая порука

ВИРТУОЗЕН СИСАДМИН В РОЛИ МАФИОЗИ. Выдавая себя за Шерифа, он слезно умоляет поверить, что его коллеги по общему делу — честные люди. Кажется, что добропорядочные граждане уже готовы казнить очередного невинного. Но коварный замысел раскрывают молодые сотрудники компании: «Он ведет себя как „черная карта“». Мафия повержена, честные люди празднуют победу. Спустя минуту все собираются в «курилке» и начинают обсуждать ошибки друг друга.

Пожалуй, главная сила «мафиози» (впрочем, как и «честных людей») — умение организовать взаимодействие в мини-командах. В работе этот навык очень полезен. Договор с важным клиентом, интервью с ценным кандидатом, реализация рекламной кампании требуют готовности к быстрому, слаженному, но не шаблонному взаимодействию. Опыт показывает, что небольшие, из двух-трех человек, рабочие группы лучше справляются с такими проблемами, чем одиночки. Но персонал далеко не всегда готов объединяться в мини-команды.

Тренингов, нацеленных на взаимодействие в подобных группах, на рынке поч-

ти нет. Специалисты могут порекомендовать ролевые модели, в частности тренинги по системе **Меридита Белбина** (см. **СФ** №02/2005), где поведение людей в составе группы определяется совместимостью их командных ролей. Согласно теории Белбина, два-три человека с разным набором сильных ролей могут создать боеспособную команду. Для тренировки таких групп «Мафия» подходит идеально. Упрочить коллектив может любая совместная деятельность, «Мафия» же ставит перед участниками четкую задачу: построить правильную коммуникацию с союзниками. Каждый раз (обычно играют несколько сессий в один день) игрок оказывается в команде с новыми людьми и должен выработать с ними совместную стратегию против всех остальных. И неважно, знакомы и симпатичны ли ему коллеги по команде. Главное — есть общая цель.

В Rynes & Moen за игровой стол сажают новых сотрудников. Каждый новичок получает приглашение на игру, и, как утверждают в компании, почти никто не отказывается. После нескольких сеансов незнакомые люди становятся ближе и понятнее друг другу. Это самый быстрый и недорогой способ адаптации. А консультантам рекрутинговой компании Lyte, тоже играющей в «Мафию», часто приходится искать и совместно оценивать канди-

Посвящение в мафиози

В «Мафию» играют обычно по 10–12 человек, иногда больше. Ведущий раздает каждому игроку по одной карте, которая обозначает его роль. Мелкая карта красной масти обозначает мирных жителей. Их цель — не дать мафии одержать победу. Мафия получает черные карты; мафиози всегда меньше, чем честных людей (иногда всего двое). Бандитская группировка должна уничтожить мирных жителей и захватить власть в городе. Шериф (другое название этой роли — Комиссар Каттани) — бубновый король, он борец за добро и справедливость, вечный враг мафии. Для разнообразия можно добавить еще несколько ролей.

СФ, например, встречал упоминание о таких экзотических персонажах, как Маньяк, Доктор, Падшая Женщина, Консильеры и т. д. После распределения ролей начинается игра — наступает первая «ночь». Все участники надевают повязки или закрывают глаза, а мафия потихоньку открывает глаза и безмолвно знакомится друг с другом. Затем наступает «день», все «просыпаются» и вступают в дискуссию — пытаются вычислить подозрительных людей, причастных к ма-

фии. Каждый игрок имеет право выставить на голосование любого человека. Естественно, задача мафиози — запутать честных жителей. После того как голосование завершилось, человек, набравший наибольшее количество голосов, считается убитым и выбывает из игры. Перед «смертью» он имеет право произнести «прощальное слово». Наступает следующая «ночь» — «кровавая». Опять все закрывают глаза, а мафиози, наоборот, открывают. Посоветовавшись на языке взглядов и жестов, они указывает ведущему (им становится первый «убитый» игрок), кого приговаривают к смерти. Мафия закрывает глаза, и следующий ход делает Шериф (если он, конечно, еще жив). Шериф имеет право проверить на причастность к мафии одного игрока: если человек, на которого он показал, является таковым, то ведущий кивает головой. Полученную информацию Шериф будет использовать во время следующих обсуждений. «Ночь» заканчивается, и снова наступает «день». Так продолжается до тех пор, пока не победит одна из сторон.

датов. В этой ситуации необходимо, по их словам, «выступить единым фронтом»: оценить реакцию кандидата на вопросы, сообщить свою оценку партнеру и подготовить согласованное решение. «Мафия» вырабатывает у специалистов своеобразные навыки оценки людей. Так, один из сотрудников Lyte говорит: «Во время встречи я оцениваю, насколько адекватно ведет себя собеседник, обманывает он или нет. Посмотришь в глаза и видишь: ведет себя как „мафия“. И подумает: а что, если его „убить“?» Порой ловлю себя на том, что анализирую оговорки кандидатов. Однако прямо сообщить коллеге свое мнение нельзя, и мы используем инструменты невербального общения, приобретенные во время игры».

Сами игроки рассматривают «Мафию» как удобный и, главное, бесплатный тренинг по проведению переговоров. Каждый участник предлагает собственное решение, а потом защищает свою точку зрения. Как говорит сотрудница ИФК «Метрополь» **Анна Иванова** (кстати, победительница чемпионата мира по игре в «Мафию», который регулярно проходит в Ереване), «игра учит быть внимательным и читать мысли других людей, основываясь на их поведении». А сотрудница компании IBS призналась, что потеряла дар речи во время своего минутного выступления, когда надо было убедить остальных игроков, что она не «черная карта». «Жуткое ощущение,

но через это надо пройти. После такого тренинга во время настоящих переговоров не растеряешься», — говорит она.

Опыт «мафиозного» взаимодействия помогает в работе и с клиентами, и с партнерскими организациями. Например, компания IBS организовала сеанс игры в «Мафию» для своих сейлз-менеджеров и представителей Microsoft. Как призналась директор IBS по связям с общественностью и увлеченный игрок **Лада Щербакова**, после игры общение с партнерами стало намного легче и приятнее.

Яд мафии

«ПОЧЕМУ ТЫ НЕ ЗАСЧИТАЛ УБИЙСТВО?

Мафия стреляет по стовору один раз в ночь. Моя жестикуляция после первого выстрела тебя, как ведущего, совершенно не должна касаться!» — кричит консультант Rynes & Moerger **Александр Мурзов** на щуплого паренька. Тот парирует: «Зачем спорить! Ты же знаешь, что я всегда прав». «Да не орите вы! Все, что клиентам не можете сказать, решили друг на друга вылить?» — пытается успокоить их руководитель службы маркетинга и PR Rynes & Moerger **Антон Красовский** и, обращаясь к корреспонденту **СФ**, поясняет: «Да, такой у нас тим-билдинг».

Несмотря на всю свою безобидность, этот эпизод указывает на серьезный недостаток «Мафии» или любой другой игры, используемой в качестве корпоративного

тренинга. Страсти, накалившиеся за игровым столом, могут выплеснуться в жизнь. Более того, как любая ролевая игра, «Мафия» кристаллизует сложившиеся в коллективе ролевые установки, усиливая их, что вызывает не только позитивные, но и негативные последствия. Один из подобных примеров — шпильбрехеры, т. е. игроки, нарушающие принятые в «Мафии» правила. Отказ от соблюдения правил может создать сотруднику негативную репутацию внутри организации. Если же шпильбрехерами становятся партнеры, это может привести к серьезным проблемам, например к срыву переговоров.

У «Мафии» есть еще одно важное ограничение: далеко не всякая корпоративная культура способна переварить этот «неструктурированный элемент». Промышленные предприятия, госорганизации, скорее всего, не примут эту игру. По мнению председателя совета директоров компании «Евросеть» **Евгения Чичваркина**, «Мафия» неприемлема для так называемых серьезных бизнесов. «Я не могу представить себе совет директоров РАО „ЕЭС России“ играющим в „Мафию“», — объясняет Чичваркин.

Наконец, как это ни парадоксально, но отдача от «Мафии» будет сильнее, если воспринимать ее не как обязательное мероприятие, а именно как игру. И относиться к ней соответственно. Главное, чтобы люди не уставали друг от друга. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Для сотрудников гораздо полезнее вместе кататься на лыжах или играть в футбол»



Дмитрий КОТЛЯРЕНКО, вице-президент Русской инвестиционной группы

— В НАШЕЙ КОМПАНИИ мы нашли только одного молодого человека, окончившего, кстати, Академию МВД, который слышал об этой игре и знает ее правила. Игра в «Мафию» может быть полезной для компании, она может быть интересна молодым, новым сотрудникам. Однако, по-моему, «Мафия» — это всего лишь хороший способ поближе познакомиться сотрудникам, интересно провести время, а вот на создание командного духа требуется гораздо больше сил и времени, чем может занять игра. Настоящий командный дух появляется, когда люди вместе работают над интересными задачами, вместе решают серьезные проблемы.

Думаю, в России командный дух существует главным образом потому, что перед всеми лидирующими

компаниями и теми, кто пока мечтает стать лидером, стоит ряд нестандартных, далеко не рутинных вопросов, которые приходится совместно решать. Эти задачи очень тяжелые, учитывая особенности рынка и делового климата в стране, поэтому мне кажется, что для успешного тим-билдинга играть в «Мафию» недостаточно. Командный дух поддерживается не «Мафией», а прежде всего профессиональной работой, совместным преодолением трудностей. Именно это максимально раскрывает способности сотрудников, позволяет им учиться друг у друга, к тому же помогает узнать своих коллег не только с профессиональной точки зрения, но и с человеческой, личностной.

Сидеть долгими вечерами и ночами в офисе, подкидывая друг дру-

гу черные и белые карты, не самый лучший, на мой взгляд, способ времяпрепровождения, не самый полезный. Для сотрудников гораздо полезнее вместе кататься на лыжах или играть в футбол. Особенно это необходимо тем работникам, кто слишком много времени проводит в офисе. Это не только укрепляет командный дух, но и позволяет поддерживать физическую форму и столь нужный нам всем здоровый тонус. В нашей компании сотрудники вместе отмечают многие праздники, укрепляя тем самым корпоративный дух, создавая единую команду, способную достичь общих целей. А командные игры вроде футбола или баскетбола позволяют еще и дружески взаимодействовать с другими компаниями, что тоже может принести пользу.

СУБД Oracle 10g

База данных №1

А для среднего и малого бизнеса
Теперь

Легко использовать. Просто управлять.

Всего \$149 на пользователя

ORACLE®

oracle.com/ru/standardedition

+ 7 (095) 981 47 80

bdg-cis_ru@oracle.com

Действуют положения, ограничения и оговорки. Standard Edition One предлагается по схеме лицензирования Named User Plus (лицензия на именованного пользователя) по цене 149 долларов на одного пользователя при минимальном количестве пользователей, равном пяти, либо по цене 4995 долларов в расчете на процессор. Oracle Standard Edition One лицензируется для использования на серверах, имеющих не более двух процессоров на каждый сервер. Дополнительную информацию можно получить на сайте oracle.com/standardedition

Copyright © 2005, Oracle Corporation. Все права защищены.

Oracle, JD Edwards, и PeopleSoft являются зарегистрированными торговыми марками корпорации Oracle и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть торговыми марками соответствующих владельцев.

спроси секрет фирмы



ЕВГЕНИЙ ТОНКОПОЛИЙ

Евгений,
Москва

Идейная защита Как продать идею и при этом остаться ее автором?

Все зависит от идеи. Если речь идет о техническом решении, это одно, если о просто «интересной мысли» — совершенно другое. С изобретением все очевидно: вас защитит патент, а до его получения — чертежи или опытный образец. Стратегия превентивной защиты слоганов, логотипов, идей дизайна зачастую сводится к документальному подтверждению даты авторства. Например, перед тем как нести свою работу потенциальному заказчику, можно отправить ее самому себе по обычной почте: это позволит апеллировать к закону в случае кражи и дальнейших разбирательств в суде. Проблема в том, что далеко не все идеи подпадают под закон «Об авторском праве и смежных правах». Скажем, рекламная концепция. Для ее защиты известный юрист Вадим Усков рекомендует сначала заключить с заказчиком договор, подтверждающий сам факт сотрудничества. После этого предоставляется фрагмент концепции, а заказчик подписывает документ, подтверждающий, что не будет использовать полученные идеи без дополнительных договоренностей. Если его все устраивает, он подписывает акт приема работы, оплачивает услуги разработчика и получает доступ к полной версии концепции. Как правило, по такой схеме работают крупные рекламные агентства. Формально так может действовать и физическое лицо, если ему удастся настолько заинтересовать потенциального заказчика, что тот согласится следовать этой сложной процедуре. Тему защиты авторских идей «Секрет фирмы» освещал в №23/2004 («Защита для пытливых умов») и частично в №16/2005 («Крылатая фаза»).

Дмитрий ЦИРУЛЕВ,
Ульяновск

Борьба с зимой Что делать, если спрос на продукцию нашего предприятия зимой в два раза ниже, чем летом?

Наиболее распространенный способ решения подобной проблемы — расширение ассортимента за счет товарных групп, имеющих противоположную сезонность. Например, подмосковная фабрика мороженого «Альтервест» выпускает также творожные сырки, замороженный картофель-фри (спрос на них более или менее стабилен независимо от сезона) и пакетируемые ягоды. «Ягодный бизнес хорошо сочетается с продажей мороженого, позволяя компенсировать сезонность спроса на этот продукт», — отмечают в «Альтервесте». Другой вариант — освоить производство такой разновидности продукта, которая может

быть востребована в проблемный сезон. У Новосибирского жирового комбината (НЖК) летний спад продаж майонеза «Провансаль» составлял 10–15%. Летом 2002 года НЖК запустил в продажу легкий майонез «Оливьеэ» (30% жирности). После вывода этой марки сезонный фактор практически перестал влиять на объем продаж комбината. К сожалению, вы не указали, какую именно продукцию выпускает ваше предприятие, поэтому мы даем самые общие советы. Более подробно о борьбе с сезонностью, в том числе о методах стимулирования спроса, вы можете прочитать в статье «Затишье после бури» (СФ №13/2003).

Светлана СОКОЛОВА,
Москва

Фаст-персонал Есть ли способы быстро нанять большое количество сотрудников, не обращаясь в агентства?

Как правило, в больших количествах приходится искать сотрудников на низшие позиции — обслуживающий персонал, агентов, продавцов, кассиров и т. п. Далеко не все они пользуются интернетом, поэтому давать объявления на «работных» сайтах бесполезно. Решить проблему помогут технологии массового найма. Самый оптимальный вариант — массированная реклама в специализированных изданиях. В этом случае размещать нужно заметные модули, подробно расписывая в рекламе условия работы. Неплохо зарекомендовали себя объявления и в окрестных и районных газетах. Другой

вариант — искать там, где нужны люди «водятся». Например, договариваться с учебными заведениями (училищами, вузами и т. п.), а также распространять рекламные листовки по почтовым ящикам жителей близлежащих районов. Некоторые компании размещают рекламные щиты возле конкурирующих предприятий. О том, каким образом компании используют технологии массового найма, можно прочитать в статье «Массовый призыв» (СФ №08/2004). Кроме того, в одном из ближайших номеров «Секрет фирмы» расскажет о некоторых оригинальных приемах поиска сотрудников.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу ask@sf-online.ru, и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

«Теперь нужно не изучать и применять чужие правила, а установить свои. И пусть другие применяют ваши правила»

Валерий Есауленко,
генеральный директор компании «НЭО Центр»



уже в продаже

УБЕЙ КОНКУРЕНЦИЮ



— И СПИ СПОКОЙНО...

www.sf-online.ru (095) 960-31-18

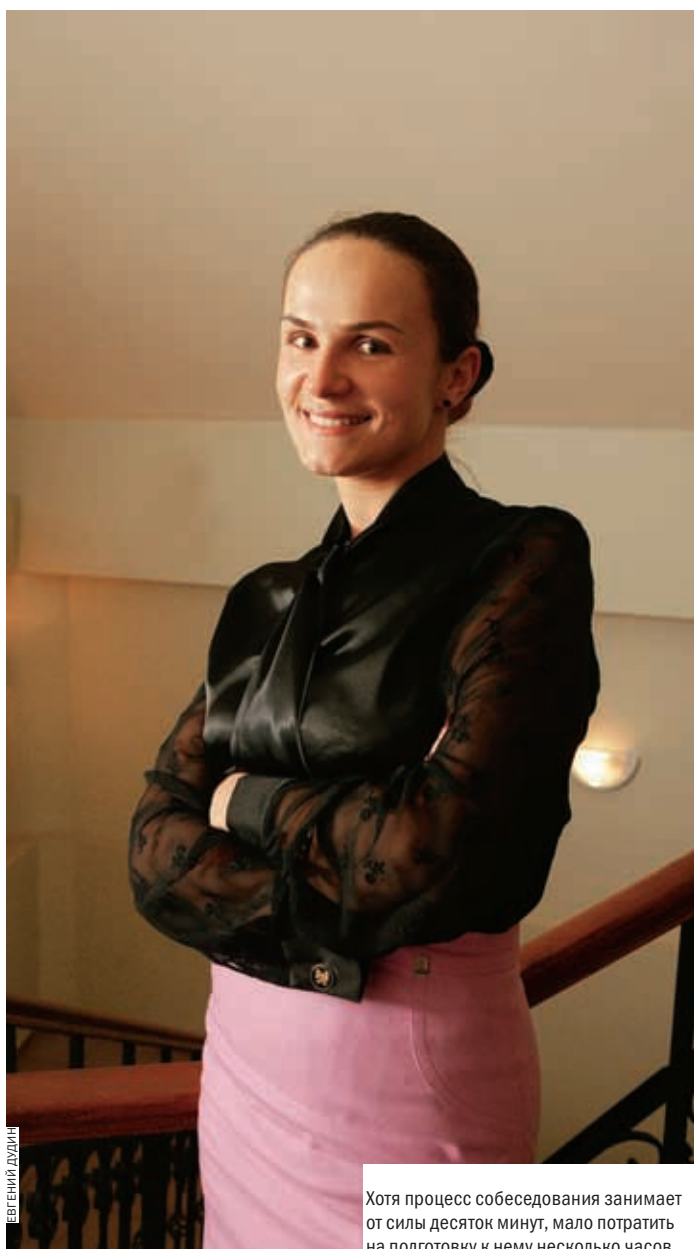


ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

НА КАНАЛЕ ТНТ НЕДАВНО ЗАКОНЧИЛОСЬ ДЕЛОВОЕ ШОУ «КАНДИДАТ», ЗА КОТОРЫМ ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИЛ С ПЕРВОЙ СЕРИИ. НЕСМОТРИ НА БУРЛИВШИЕ СТРАСТИ, В ПРОЕКТЕ ПОБЕДИЛ САМЫЙ НЕКОНФЛИКТНЫЙ УЧАСТНИК.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, КАК ТАК? **текст: иван москаленко**

Во имя добра



ЕВГЕНИЙ АЗУЛИН

Хотя процесс собеседования занимает от силы десяток минут, мало потратить на подготовку к нему несколько часов

Организаторы делового шоу «Кандидат» на канале ТНТ говорят, что, готовя проект, просмотрели более 50 тыс. претендентов, пока не выбрали лучших из лучших.

Амбициозных, предприимчивых, с впечатляющими послужными списками. Никому из них нельзя было отказать в профессиональных знаниях и навыках. Но в ожиданиях можно обмануться, и главной картой, которую разыграли участники шоу, оказались не деловые качества, а обычные человеческие. Агрессивность, воля к победе, умение работать в команде, плести интриги, держать удар, переступать через себя — все это потребовалось кандидатам в полной мере. Однако победил в проекте самый неконфликтный и миролюбивый человек. Побеседовав с **Татьяной Бурделовой, СФ** попытался выяснить, не следует ли усмотреть в этом глубокий смысл.

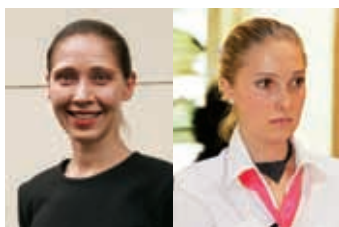
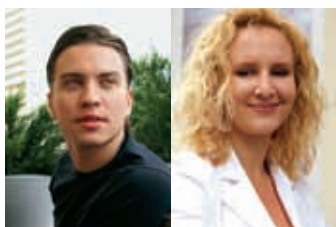
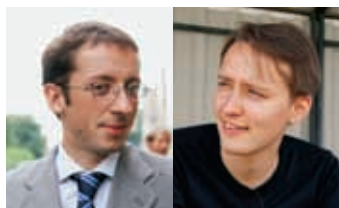
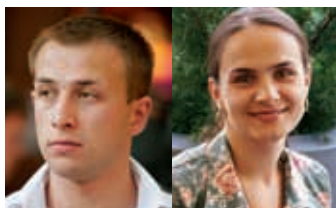
«Секрет фирмы»: Татьяна, у вас прекрасное резюме: с отличием оконченная Финансовая академия, учеба в Harvard Business School, четыре года в PricewaterhouseCoopers. Зачем вам было нужно это шоу?

Татьяна Бурделова: Не для поиска работы. Скорее «из спортивного интереса». Я слышала про шоу Apprentice в Америке и знала, что туда попадают очень непростые люди. Хотелось понять, смогу ли я через это пройти. И уже после первого задания стало понятно, как все это сложно.

СФ: И что оказалось труднее всего?

ТБ: Я предполагала, что между участниками проекта будут в первую очередь деловые отношения, а оказалось, что всем управляют чисто человеческие. Бури эмоций захлестывали всех, чувства уже нельзя было «оставить дома»: они влияли на выполнение заданий, иногда становились решающим фактором. Ну и, конечно, сами задания были непростые. Благодаря им я многому научилась. В стрессовых ситуациях люди рас-

«Я настраивалась на то, что между участниками проекта будут в первую очередь деловые отношения, а оказалось, что всем управляют чисто человеческие»

Руслан
МатвеевНаталья
ГрадскаяВладимир
КимЕлена
ХорсИрина
КаримоваЮлия
ГригинаРоман
КоноваловАнна
КустоваАнна
ОлефиренкоСветлана
РыбаковаВасилий
СмольныйДенис
СолдатенковИлья
СтроковДмитрий
ТрембовольскийЕвгений
ЮдкинТатьяна
Бурделова

тут гораздо быстрее. Для меня они оказались неплохим тренингом. Быстрым и эффективным.

СФ: А было ли настоящим тренингом то задание, когда надо было сдать в аренду грязную однокомнатную квартиру? Мне казалось, из него ничего нельзя вынести, кроме мусора...

ТБ: Упорство и труд все перетрут. В определенных ситуациях надо не только думать головой и организовывать других, но и самой оттирать холодильник, который никто не мыл на протяжении четверти века. Мне кажется, надо уметь не только говорить, но и делать. Надо не бояться «работать руками». Иначе успеха не добиться.

СФ: Что вам дал проект?

ТБ: Главный навык — умение работать в компании конкурентов. В реальной жизни все не так жестко. Например, когда работаешь в PricewaterhouseCoopers, тебе все помогают. Хотя, наверное, конкуренция присутствует везде, но в проекте это было на сто процентов. Потому что перед всеми, даже партнерами по команде, стояла цель: победить. А для этого надо было, чтобы все остальные проиграли. И с этим приходилось

Кандидатский минимум

Реалити-шоу «Кандидат» на канале ТНТ — лицензионная версия американской программы The Apprentice. Автор идеи проекта — Марк Бернетт, придумавший другое культовое шоу Survivor, известное в России как «Последний герой». Ведущим оригинальной программы стал одиозный и харизматичный миллиардер Дональд Трамп. Проект The Apprentice вошел в тройку самых успешных программ в мире. В России проект «Кандидат» стартовал в конце июля 2005 года. За время отбора участников организаторы рассмотрели более 50 тыс. претендентов, отобрав 16 лучших. Разделенные на две команды, они соревновались за право занять управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего проекта. Годовой доход победителя должен был составить 1,5 млн руб. Каждую неделю участники решали различные бизнес-задачи, демонстрируя личные и профессиональные качества настоящего менеджера. По результатам конкурсов проект ежегодно покидал один из участников, которому Аркадий Новиков говорил фирменную фразу «Вы уволены».

В ноябре зрители увидели финал шоу, в котором победила москвичка Татьяна Бурделова. Ее награда — должность исполнительного директора в группе компаний Аркадия Новикова.

Кто и за что покидал шоу «Кандидат»

Задание 1. Продажа цветов. Уволен Руслан Матвеев. Причина: пассивность; успех зависел от качества личных продаж, но Руслан не смог переступить через себя.

Задание 2. Изготовление рекламы. Уволена Ирина Каримова. Причина: пошла на поводу у сильных игроков, наиболее агрессивно защищавших свои идеи.

Задание 3. Приготовить и продать блюда из картошки. Уволен Владимир Ким. Причина: не использовал всех отведенных команде ресурсов.

Задание 4. Командные соревнования в лесу. Уволена Светлана Рыбакова. Причина: плохо руководила командой, потеряла лидерство, которое почти сразу перешло к Наталье Градской.

Задание 5. Сдать в аренду квартиру. Уволен Василий Смольный. Причина: махинации при заключении сделки.

Задание 6. Поставка продукции в супермаркет. Уволен Илья Строков. Причина: «Вы много говорите и мало делаете».

Задание 7. Съемка рекламного ролика. Уволен Денис Солдатенков. Причина: не обратил внимание на то, что в снимаемой рекламе ключевой элемент — упоминание поставщика рекламируемой услуги.

Задание 8. Придумать, как использовать пустующее здание. Уволена Анна Кустова. Причина: неактивно участвовала в выполнении задания.

Задание 9. Продажа элитных продуктов в торговом центре «Атриум». Уволена Анна Олефиренко. Причина: пассивность.

Задание 10. Организация промоакции бытовой техники. Уволена Юлия Григина. Причина: сделала для команды меньше всех.

Задание 11. Придумать, как заполнить ночной клуб днем. Уволен Евгений Юдкин. Причина: не уделил должного внимания финансовой части проекта («Я никогда не любил цифры»).

Задание 12. Подобрать повара для ресторана. Уволена Наталья Градская. Причина: «Наталья и командная игра несовместимы».

Задание 13. Собеседование. Шоу покидают: Дмитрий Трембовольский («Ему больше подойдет работа в крупном промышленном холдинге») и Роман Коновалов («Есть люди, которые одинаково ведут себя и на работе, и вне офиса, а вы, Роман, — разный»).

Задание 14. Организация футбольного матча. Шоу покидает Елена Хорс. Причина: ее команда проиграла.

Победитель проекта: Татьяна Бурделова.

«В определенных ситуациях надо не только думать головой и организовывать других, но и самой мыть холодильник, который никто не чистил на протяжении предыдущей четверти века»

справляться. Вот почему важно было в какой-то момент подчиниться, в какой-то — предложить идею, в какой-то — обсудить. Вероятно, это было главное из того, с чем я раньше не сталкивалась.

СФ: Когда я наблюдал за шоу, у меня складывалось впечатление, что в этой конкурентной, агрессивной среде как раз вы — самый мягкий и неконфликтный игрок. Наверное, это еще больше осложняло дело?

ТБ: Очень сложно было все время держать себя в руках и не поддаваться эмоциям. Я всегда считала, что эмоции и бизнес несовместимы. Когда решаешь рабочую задачу, чувства надо отключать, стараться быть максимально хладнокровным. Это тяжело, но именно этому я всегда старалась учиться.

СФ: А может, в том, что в проекте победил самый «миролюбивый» игрок, есть глубокий смысл? Практически все участники рано или поздно брали на себя роль агрессора, а победил единственный человек, который этого не делал?

ТБ: Главное — не подстраиваться под определенную модель поведения, даже если она кажется правильной. А что касается агрессивности или спокойствия: идеальный менеджер, как мне кажется, должен в равной мере сочетать и хладнокровие и агрессию.

СФ: Есть же стереотип агрессивного руководителя. Получается, «Кандидат» эту гипотезу опроверг...

ТБ: Получается. Хотя в жизни я встречалась и с той, и с другой крайностью, и представители обеих групп были одинаково успешны. Надо исходить из того, какими качествами ты обладаешь. Вот я человек неконфликтный, поэтому и стараюсь столкновений избегать. Правда, чтобы их избегать, надо, во-первых, иметь свое мнение, а во-вторых, уметь его отстаивать.

СФ: Если бы можно было войти в это шоу заново, но с приобретенным там опытом, что бы вы сделали по-другому?

ТБ: На одном задании я позвонила мужу, чтобы спросить совета, — нарушила правила. Больше так не сделаю, это была серьезная ошибка. И, наверное, я стала бы немного более жесткой.

СФ: Чем вы в результате занимаетесь у Аркадия Новикова?

ТБ: Я исполнительный директор группы компаний Аркадия Новикова. Это недавно созданная структура, задача которой — объединить всего его бизнесы (их более 80). Создать общую базу в сфере управления персоналом, объединить закупки, координировать инвестпроекты. Звучит это все довольно банально, но одно дело — понимать, что нужно объединить закупки, а другое дело — пойти и на самом деле это сделать. Руками. Чтобы все заработало. **СФ**

бизнес

ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ежедневная деловая газета

уникальное исследование

«ДЕЛОВАЯ КАРТА МОСКВЫ»

- ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТОЛИЦЕ
- СКОЛЬКО ТРАТИТ БИЗНЕС НА ПРЕОДОЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ
- ГДЕ ЛУЧШЕ И ГДЕ ХУЖЕ ВСЕГО ВЕСТИ БИЗНЕС В МОСКВЕ
- КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕФЕКТУР

ЧИТАЙТЕ КАЖДЫЙ ВТОРНИК В ГАЗЕТЕ «БИЗНЕС»



С помощью видеотренингов обычные программы становятся ярче и разнообразнее, а сотрудники быстрее усваивают новую информацию.

Тренинг из телевизора

текст: **Юлия Фуколова**



Настоящий видеотренинг — это полноценный учебный фильм на «производственные» сюжеты, разыгранный с помощью профессиональных актеров

Учебное видео

Однажды к актеру **Игорю Письменному** подошли в метро за автографом. Ничего странного в этом не было: актер он фактурный, снимался в сериалах, в фильме «Ночной дозор». Но каково же было его удивление, когда оказалось, что его узнали вовсе не благодаря популярным картинам, а из-за ярких ролей в учебных видеофильмах, посвященных технологии продаж.

Производство учебных видеофильмов стало серьезной индустрией в мире сравнительно недавно. На Западе лидером в этой области является британская компания Video Arts, которую в 1971 году основал комедийный актер **Джон Клиз**. Фильмы этой компании доступны и в России. Правда, как говорит гене-

ральный директор компании «Тренинг-медиа» **Дмитрий Богатов**, который долгое время занимался дистрибуцией программ Video Arts (и год назад возобновил с ними контакт), из 300 курсов на российском рынке можно было использовать лишь 20–30: остальные в нашу специфику не вписывались. И тогда в 2001 году Богатову и его коллегам пришла

мысль снимать свое учебное кино на основе опыта проведения бизнес-тренингов.

На сегодняшний день видеотренинги в России производят лишь две организации: «Тренинг-медиа» и консалтинговая фирма «Решение» из Санкт-Петербурга, создавшая подразделение «Учебное видео» еще в 1999 году. Говорят, несколько лет назад были четыре видео-

игрока, но о тех компаниях давно ничего не слышно.

Под видеотренингами иногда понимают разные вещи, скажем, съемку эпизодов обычного тренинга на видеокамеру и последующее их обсуждение в группе. В компании «Топ-кадр», например, монтируют наиболее удачные моменты, а потом каждому участнику записывают диск, или CD-мотиватор, чтобы человек мог самостоятельно анализировать свои выступления. Многие тренеры часто используют в работе фрагменты обычных художественных фильмов, но подают их в учебном ключе. Излюбленные сцены — обслуживание клиентов в магазине из фильма «Красотка» или разговор по телефону из «Уолл-стрит». Кроме того, известные (и не очень) тренеры записывают собственные тренинги или выступления. Они тоже называют свои программы видеотренингами и продают их за \$10–80.

Но «настоящий» видеотренинг — это полноценный учебный фильм на «производственные» сюжеты, разыгранный с помощью профессиональных актеров, и к нему прилагаются методические материалы.

Видеокурсы обычно посвящены самым массовым и популярным темам — развитию деловых и управленческих навыков, технологиям продаж, маркетингу и т. д. В ассортименте у «Тренинг-медиа» более 20 фильмов. «Раньше мы выпускали по пять-шесть фильмов в год, чтобы создать определенную учебную линейку. Сейчас снимаем реже — одну-две программы», — говорит Дмитрий Богатов. У «Решения» фильмов пока меньше — всего десять, но новые курсы появляются примерно раз в год. «Много это или мало, сказать сложно, поскольку процесс очень трудоемкий, — объясняет руководитель московского

«Проблема в том, что 70–80% актеров вообще „не держат“ бизнес-текст. С одним мы целый час учили, как произносить три фразы»

офиса „Решения“ **Дмитрий Буравлев.** — Создание одного видеокурса обходится примерно в \$25–30 тыс.». Стоимость одного 30-минутного видеотренинга — несколько сотен долларов.

Концентрированный тренинг

Смешной толстячок в клетчатом пиджаке носится по офису. Он что-то жует, отхлебывает на ходу из кружки с многозначительной надписью «гений продаж» и при этом пытается искать клиентов по телефону. Естественно, ничего у него не получается. В чем дело? Более опытный коллега подсказывает, что нельзя ко всем клиентам подходить с одной меркой, надо делить их на группы и для каждой найти ключевую фразу, способную «зацепить» их внимание. Следующая ситуация показывает, что отказ секретаря еще ничего не значит: надо пробиваться выше, к лицу, принимающему решение. Так, шаг за шагом менеджер постигает азы поиска клиентов по телефону.

Учебные видеофильмы в основном строятся по одной схеме: сначала герой совершает ошибки, затем исправляется и все начинает делать правильно. В этих фильмах нет университетской глубины, однако юмор и живость ситуаций позволяют сделать интересными даже азбучные истины. «Наверное, руководитель крупной компании ничего нового не почерпнет, если посмотрит фильм о том, зачем предприятию нужна стратегия, как реформировать организацию и т. д., — говорит Дмитрий Буравлев. — Но с его помощью он сможет лучше донести подобную информацию

до своих сотрудников». «Видеокурсы дают четкий и однозначный ответ, как действовать в той или иной ситуации. Мы не задаемся философскими вопросами, а выстраиваем алгоритм, который человек может использовать сразу после просмотра», — подтверждает Дмитрий Богатов.

Конечно, учебный фильм не способен полностью заменить живой тренинг. Зато этот инструмент прекрасно подходит для ознакомительного освоения навыков, а также если надо быстро научиться избегать типичных ошибок. Чаще всего видеокурсы приобретают компании, которым нужно постоянно обу-

чать новых сотрудников и быстро включать их в работу. В основном это ритейлеры — розничные сети, банки, страховщики и т. д. «Если у компании 20 филиалов и ей нужно обучить одним и тем же знаниям 200–300 человек, то представьте, сколько усилий должны затратить ее тренеры. Видеокурс экономит огромное количество тренинго-часов», — говорит директор по учебным программам «Тренинг-медиа» **Елена Кириллова.**

Поскольку знания и навыки, полученные на тренинге, необходимо поддерживать, то видеофильм может оказаться весьма кстати. Корпоративный тренинг для 10–12 чело-

Государственный Университет Управления
основан в 1919 г.

MBA
Master of Business Administration

- General Management**
Корпоративное управление и корпоративные финансы
(095) 371-32-55
- Master of Business Information (MBI)**
(095) 371-45-00
- Стратегический и инновационный менеджмент**
(095) 772-43-81
- Логистика** (095) 772-43-81
- Маркетинг** (095) 377-94-49
- Стратегия международного бизнеса** (095) 377-69-57
- Гостиничный и туристический бизнес** (095) 371-74-11
- Управление энергетической компанией** (095) 371-31-74
- Управление человеческими ресурсами** (095) 371-69-96

Executive MBA
программа индивидуальной подготовки топ-менеджеров
(095) 377-77-88
www.execmba.ru

Начало занятий: октябрь, февраль
Диплом государственного образца
Продолжительность обучения: 2 года

Москва, Рязанский пр-т, д.99
www.guu.ru

«Если у компании 20 филиалов и ей нужно обучить 200–300 человек, то представьте, сколько усилий должны затратить ее тренеры. Видеокурс экономит огромное количество тренинго-часов»

век стоит \$1,5–2 тыс. в день, а видеокурс позволит без столь серьезных затрат быстро освежить в памяти нужные сведения.

В ОСаО «Ингосстрах» видеофильмы используют для разных целей. У компании большая фильмотека, и ее сотрудники могут самостоятельно осваивать технику продаж, личную эффективность, управленческие навыки и т. п. Кроме того, внутренние тренеры (специалисты компании) используют видеокурсы для обучения новых сотрудников или агентов. В этом случае видеофильмы выполняют функцию опорного материала: просмотреть—обсудить—дать корректный вариант (если в фильме показан негативный пример) или адаптировать к рабочей ситуации (в случае положительного образца).

Отвечая на вопрос об эффективности подобного инструмента, руководитель корпоративного университета ОСаО «Ингосстрах» **Любовь Гвоздилина** говорит: «Здесь уместно провести аналогию с аудиокурсами или компьютерными программами по иностранным языкам. Если ограничиваться только ими, эффект будет минимальным. Если же от-

водить им определенную роль в процессе обучения (так называемый дрилл, то есть механическая тренировка навыка и функция контроля), то эффект будет гораздо сильнее».

Видеокурсы нередко покупают и тренинговые компании. **Екатерина Стацевич**, генеральный директор компании «Топ-кадр», отмечает, что фрагменты различных видеокурсов помогают разнообразить собственные тренинги. «Решение» активно сотрудничает с вузами, которые особенно заинтересованы в интерактивных методах обучения. «Почти 70% вузов являются нашими клиентами», — похвалился Дмитрий Буравлев.

Фильмография

Кажется, что придумать сюжетные ходы видеотренинга может любой студент. На самом деле все не так просто. Даже очень хороший тренер вряд ли способен написать хороший сценарий. «Мы пробовали идти разными путями: сначала писали своими силами, потом решили привлекать специалистов. Например, идею фильма „Заседать или совещаться?“ придумал профессиональный сценарист Иван Вырыпаев», — рассказывает Елена Кириллова.

Директору снится сон, что он возглавляет бригаду мойщиков из Виллабаджо — тех самых, которым не хватило Fairy. Чтобы подстегнуть коллектив, он созывает совещание и, естественно, допускает типичные, но забавные ошибки. Казалось бы, отличная идея, но полеты мысли часто приходится контролировать. Многие потребители предпочитают учебные фильмы без фантазий, максимально приближенные к жизни. Приходится искать золотую середину.

Следующая сложность — актеры. Кастинг серьезный, как в обычном кино. «Проблема в том, что 70–80% из них вообще „не держат“ бизнес-текст», — жалуется госпожа Кириллова. — С одним актером мы целый час учили, как произносить три фразы. Поэтому в учебных фильмах часто мелькают одни и те же лица. Многие из них узнаваемые. Например, в роли требовательной клиентки и сотрудницы банка в «Тренинг-медиа» снималась **Алена Бабенко** — тогда она еще не была так знаменита, как после «Водителя для Веры». А Игорь Письменный удачно вжился в роли и менеджера по продажам, и незадачливого директора.

Правда, сейчас звезд приглашают редко: компаниям это не всегда по карману. Любому мало-мальски засвеченный актер просит от \$500 в день, а студент ВГИКа — \$150.

Впрочем, далеко не всем компаниям годится «типовое» кино, и тогда они заказывают фильм под конкретные задачи. Корпоративные проекты стоят дорого и под силу лишь крупным организациям: еще недавно минута готового фильма обходилась в \$1 тыс., сегодня — в \$1,3–1,4 тыс. Но, как говорят сами компании, затраты окупаются.

Например, Альфа-банк в прошлом году занялся усилением своей безопасности и для обучения персонала новым технологиям заказал специальный учебный видеофильм. Как объясняет начальник отдела обучения и развития дирекции по управлению персоналом Альфа-банка **Людмила Никулина**, такой подход позволяет рассматривать не абстрактные примеры вымышленной компании, а конкретные проблемные ситуации на реальном рабочем месте сотрудника. В итоге в 45-минутном видеоматериале удалось отразить максимальное количество нештатных ситуаций. Он состоит из таких блоков, как техника пожарной безопасности, порядок действий в случае вооруженного нападения, захвата заложников и т. п. Найти на рынке готовый продукт, охватывавший указанные вопросы, да еще и в банковской сфере, было невозможно. «Мы используем этот видеокурс при подготовке всех сотрудников розничных отделений „Альфа Банк Экспресс“. Думаю, что по сравнению со стандартными лекциями и семинарами по безопасности наш творческий подход к материалу позволил людям лучше запомнить информацию», — говорит госпожа Никулина. **СФ**

Кто предлагает видеотренинги

КОМПАНИЯ	ТЕМАТИКА КУРСОВ	ЦЕНА	КАК СВЯЗАТЬСЯ
«ТРЕНИНГ-МЕДИА»	БАЗОВЫЕ НАВЫКИ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ; ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ ПРОДАЖ; ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ; ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ	575 У. Е.	WWW.TMEDIA.RU
«РЕШЕНИЕ»	ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ; РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ; УСПЕШНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ; НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ; РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА; ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ; УСПЕШНОЕ ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ, ФИЛОСОФИЯ ПРОДАЖ, УПРАВЛЕНИЕ СЛУХАМИ; BUSINESS NEGOTIATIONS IN RUSSIA	7–11 ТЫС. РУБ.	WWW.DECISION.RU

ЕМВА ИБДА – «МОМЕНТ ИСТИНЫ» для лидеров

«Преодоление психологического вакуума первого лица, систематизация и осмысление собственного практического опыта и опыта коллег по группе, таких же лидеров бизнеса, и – рывок в карьере! Вот составляющие и цель программы Executive MBA ИБДА», рассказывает ректор ИБДА АНХ Сергей Мясоедов.

– Почему на российском рынке появилось такое множество программ Executive MBA?

– Новое поколение российских менеджеров начинает понимать: на разных этапах карьеры нужны разные инструменты для успеха, что относится и к программам MBA и ЕМВА. Их роднит одна цель – скачок в карьерном росте.

Однако этот самый скачок для руководителя службы маркетинга и для президента компании – совершенно разные понятия. Для одного это означает забраться на вершину своей специальности с дальним прицелом на президентское кресло, чему учат на MBA. Для другого – это может быть увеличение доли компании на рынке, выработка новой стратегии, а может быть, вообще уход в другой бизнес или, скажем, переход на руководящую должность в более перспективную компанию. Для них во всем мире существуют программы Executive, рассчитанные исключительно на первых лиц.

ИБДА АНХ – первая российская бизнес-школа, которая стала предлагать программу Executive MBA на отечественном рынке. Бизнес-школа вышла на рынок в 1997 году с Executive MBA Антверпенского университета (ЕМВА UAMS) на английском языке. На сегодняшний день это единственная в России Executive MBA, получившая высшую международную аккредитацию в AACSB International.

С 2001 года в ИБДА появляется российская программа ЕМВА (сокращенно РЕМВА) для топ-менеджеров российских компаний, которая является флагманом института.

– Какие критерии отличают качественную программу Executive MBA?

– Во-первых, она обязательно должна иметь конкурсный отбор на входе, во-вторых, учитывать российский и зарубежный опыт, в-третьих, должна быть интерактивной и жестко привязанной к практике. Все эти критерии соблюдены в нашей российской программе. Почти половина занятий приходится на активные формы: программа включает более 170 кейсов, свыше двадцати тренингов и мозговых штурмов. Все поступающие на обучение проходят серьезный конкурсный отбор. Осенью этого года в ИБДА он превысил два человека на место, что больше прежнего. И уже со следующей осени мы собираемся заметно повысить стоимость обучения.

– В чем причина успеха программы?

– Нам удастся помочь слушателям решить сложнейшую задачу. Психологи называют ее – «преодоление одиночества лидера». Человек, занявший самую высокую должность в компании, неизбежно

попадает в психологический вакуум. Его проблемы слишком сложны, чтобы обсуждать их в семье. Все сотрудники, некоторые из них были раньше друзьями, теперь являются его подчиненными, и он не может быть с ними полностью откровенным. Большинство его профессиональных знакомых такого же уровня стали для него конкурентами, и с ними тоже невозможно обсуждать болевые точки, которых у руководителя компании предостаточно. В группе Executive MBA собираются первые и иногда вторые лица крупных компаний из самых различных сфер, у которых схожие проблемы: мотивация, стимулирование роста, управление изменениями и стратегическим развитием. За годы работы мы научились создавать на программе атмосферу того, что на Западе называется enrichment through sharing – обогащение посредством обмена опытом и практическими знаниями.

– Есть ли какие-то особенные требования к преподавательскому составу?

– Разумеется. Этот курс ориентирован на решение практических задач, поэтому его не могут читать только профессора. Значительную часть занятий ведут практики – консультанты и действующие менеджеры. В их числе президент «Оракл» Борис Щербаков, вице-президент «Еврофинанс» Ирина Кибина, исполнительный директор Ассоциации менеджеров Сергей Литовченко, директор по маркетингу «Алкатель» Игорь Манн и многие другие.

– Жизнь быстро меняется. А программа?

– Программа постоянно совершенствуется. В среднем каждый год мы корректируем содержание курсов на 15–20%. Иначе теряется фокусировка на практику. Постоянно думаем о качестве. Открою секрет: мы обратились к всемирно известному гуру менеджмента, автору 17 бестселлеров по управлению изменениями в переходных экономиках Исхаку Адизесу (чье имя на Западе звучит наравне с Портером и Друккером) с просьбой стать научным руководителем нашей программы. Доктор Адизес дал согласие! И пообещал в 2006 году провести на программе свой мастер-класс.

– Не возникают ли проблемы с тем, что приходится учить менеджеров такого ранга?

– Учить этих людей нельзя. Им можно только помогать учиться. И, в первую очередь, учиться систематизировать собственный опыт. Поэтому программа должна быть специально «недоструктурирована»: мы не должны подсказывать этим людям готовые решения. Наша задача – дать им инструменты для поиска решений



самим и обеспечить для этого психологически комфортную атмосферу. Здесь критически важно, чтобы группа была однородной. На первом занятии мы просим слушателей представиться. И, это становится своего рода «моментом истины». Когда слушатели понимают, что в аудитории все – первые лица, напряжение, висевшее в воздухе, исчезает. Они успокаиваются, осознав, что в группе нет линейных менеджеров, которые будут просить устроить их на работу, что здесь собрались руководители.

– Вы следите за тем, как складывается в дальнейшем карьера ваших выпускников?

– Конечно. По нашей статистике, 86% окончивших программу за последние два года, кардинально улучшили свои карьерные позиции. Это хороший результат. Впрочем, не все поступившие заканчивают обучение. В среднем отсеивают по программе – 17%. Некоторые, оценив серьезность требований, начинают понимать, что переоценили свои силы. Других приходится отчислять за неуспеваемость, это случается редко, но бывает...

Институт бизнеса и делового
администрирования АНХ
при Правительстве РФ
(095) 937-07-47
www.ibs-m.ru



Мода на западную аккредитацию докатилась и до российских школ бизнеса. Зачем она нужна нашим учебным заведениям?

Несколько букв для бизнес-школ

текст: **Юлия Фуколова**



Питер Калладайн, Джим Херболич и Стивен Уотсон (слева направо) активно предлагают российским бизнес-школам свои аккредитации

В начале ноября на международной конференции Российской ассоциации бизнес-образования, прошедшей в Тунисе, случилось знаменательное событие. Впервые форум российских бизнес-школ посетили представители сразу трех из числа главных западных аккредитующих организаций — AMBA, EFMD и AACSB.

Результаты проведенного голосования показали, что большинство представителей наших школ считают получение западной аккредитации полезным. В частности, один из популярных аргументов звучал так: после присоединения к ВТО в Россию придут западные школы, и к конкуренции с ними надо готовиться уже сейчас.

Безусловно, аккредитация как независимая оценка качества преподавания очень полезна, она дает школе возможность выделиться на фоне других учебных заведений. И три западные

МЫ НАЗНАЧАЕМ ШКОЛЕ МЕНТОРА, КОТОРЫЙ ПРОВОДИТ АУДИТ, ВЫЯСНЯЕТ, СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ШКОЛА НАШИМ СТАНДАРТАМ. Если нет, он будет помогать работать над изменениями. В общей сложности расходы на получение аккредитации могут составить \$50 тыс.

организации стараются активно вербовать в России новых членов. В каком-то смысле они даже соперничают друг с другом, хотя открыто этого не показывают. Во всяком случае, поговорить с корреспондентом **СФ** все вместе они отказались, мотивировав это тем, что «будут много дискутировать».

Но так ли нужна сегодня российским школам западная аккредитация? Большинство их выпускников не планируют работать на Западе, и международная аккредитация не является для них фактором, серьезно влияющим на выбор учебного заведения. Кроме того, получение западных сертификатов качества обходится школе слишком дорого, в среднем в \$20–50 тыс., при этом велика вероятность отказа. «Можно ли, получив западную аккредитацию, увеличить вдвое стоимость обучения? Нет. Тогда зачем эта головная боль, отвлечение преподавателей и серьезных финансовых ресурсов, если школа не получит никаких серьезных конкурентных преимуществ?» — рассуждает один трезвомыслящий декан.

Но если не сейчас, то, возможно, в чуть более отдаленном будущем российские школы станут чаще задумываться о соответствии своих программ западным стандартам. Как говорит советник президента AACSB **Стивен Уотсон**, «это часть новой аудиторской культуры, в которой живет нынешний мир».

«Мы хотим найти лучшие школы, чтобы дать им нашу аккредитацию»

Стивен Уотсон в свое время возглавлял три английские бизнес-школы. В частности, он был первым деканом бизнес-школы Judge University of Cambridge и убедил бизнесмена Джаджа выделить на ее развитие 8 млн фунтов стерлингов. Возможно, именно поэтому Уотсон знает проблему получения аккредитации с разных сторон.

«Секрет фирмы»: Почему международных аккредитаций так много? В чем между ними разница?

Стивен Уотсон: Когда я был деканом, тоже думал, что три аккредитации это много. Но сейчас я работаю в одной из этих систем, и могу объяснить. Между ними есть разница. AACSB (Ассоциация содействия бизнес-школам) появилась в США 1916 году и со временем разработала стандарты для ведущих американских школ. С годами AACSB стала международной системой, теперь мы хотим найти лучшие мировые школы, чтобы дать им нашу аккредитацию. Сейчас таких школ 512.

Но если наша организация аккредитует учебное заведение в целом, то AMBA (Ассоциация выпускников программ MBA) интересуют только программы MBA. Эта система возникла в Великобритании в конце 1960-х годов, когда первые выпускники программ MBA приехали из США. В Англии тогда мало что знали об MBA, поэтому они решили создать свою ассоциацию и распространять знания об этой квалификации, ее важности и ее стандартах. Затем ассоциация стала аккредитовать программы MBA — сначала в Великобритании, а затем и в других странах.

Аккредитация EQUIS (Европейская система улучшения качества) — самая молодая, ее начали предлагать с 1987 года, и продвигает ее EFMD (Европейский фонд развития менеджмента). EQUIS также предназначена для оценки учебных заведений.

СФ: Эти системы — конкуренты?

СУ: Да, в какой-то степени. Как конкурируют между собой провайдеры одной услуги. Но это для нас не очень существенно, по-

ЕСЛИ ЛЮДИ ИДУТ В НЕАККРЕДИТОВАННУЮ ШКОЛУ, ТО НЕ МОГУТ БЫТЬ УВЕРЕНЫ В КАЧЕСТВЕ ОБУЧЕНИЯ. В аккредитованных институтах студенты получают стандартные хорошие программы, но это, конечно, не значит, что они все наивысшего качества

скольку многое зависит от географии бизнес-школы. Например, в США EQUIS не так значима, как AACSB.

СФ: Некоторые школы тратят время, деньги и получают сразу три аккредитации. А почему бы не ограничиться одной?

СУ: Это решение обычно принимают деканы. Когда до 1994 года я был деканом бизнес-школы Judge University of Cambridge, мы вообще не подавали заявок на аккредитацию — не считали необходимым. А сейчас у Judge есть AMBA и EQUIS, и этого им достаточно. Школы обычно думают об одной из трех аккредитаций. Said Business School при University of Oxford, например, получила AMBA и этим ограничилась. А вот во Франции все ведущие школы прошли тройную аккредитацию.

СФ: Сложно ли школе получить AACSB?

СУ: Да, этот процесс занимает примерно от двух до пяти лет. Сначала школа должна стать членом нашей ассоциации, потом доказать, что она подходит для получения аккредитации. Мы назначаем ей ментора, который проводит аудит, выясняя, соответствует ли школа нашим стандартам (а их 21). Если нет, ментор будет помогать ей работать над изменениями. Но каждый его визит придется оплачивать. В общей сложности расходы на получение аккредитации могут составить примерно \$50 тыс.

СФ: Ни одна российская школа еще не получила AACSB. Видимо, они не соответствуют вашим стандартам...

СУ: Уверен, что многие российские школы могли бы им соответствовать. Нам важно качество преподавательского состава, то, как контролируется процесс обучения, есть ли библиотека, доступ в интернет, и т. п.

СФ: Тогда почему они не иницируют этот процесс?

СУ: К нам обращалась одна школа из Санкт-Петербурга, но результата я не знаю. Думаю, что через несколько лет некоторые российские школы получат AACSB.

СФ: Наверное, аккредитация нужна, чтобы выделиться из общей массы, но чтобы стать действительно великой школой, нужно что-то большее?

СУ: Школа, которая проходит процесс аккредитации, совершенствуется, как раз для этого и нужен сертификат. Но чтобы стать великой, ей потребуются долгая история.

«Галочки в клетки ставить не надо»

Сегодня AMBA — самая «щедрая» организация, в России уже три школы получили ее сертификат. Менеджер по аккредитации AMBA **Питер Калладайн** считает, что это не предел. А в следующем обзоре карьеры и зарплат AMBA собирается использовать данные о студентах российских MBA-программ.

«Секрет фирмы»: А вы что думаете о конкуренции с другими системами?

МЫ ТАКЖЕ ОЦЕНИВАЕМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ. Знаю, исследования дорого обходятся школам, к тому же нужно найти таких преподавателей, которые будут совмещать их с консалтинговой практикой и ведением занятий

Питер Калладайн: Думаю, мы не конкурируем, так как на самом деле не существует рынка аккредитаций, и мы не продаем свой продукт. Мы хотим помочь бизнес-школам лучше развивать программы.

СФ: Отвечают ли российские школы вашим требованиям?

ПК: Мы создали критерии для всех школ, их используют в ЮАР, Латинской Америке, Азии. Поблажек не даем никому. К настоящему времени мы аккредитовали программы MBA трех российских школ — МИРБИС, «Синергия» и одной школы в АНХ (совместная программа Московской школы социальных и экономических наук и Кингстонского университета). Конечно, это не значит, что они все одинаковые.

СФ: Но если наличие аккредитации не гарантирует слушателю наивысшего качества, зачем идти в такую школу?

ПК: Если люди идут в неаккредитованную школу, то не могут быть уверены в качестве обучения. Мы же аккредитуем школы, чтобы защитить потребителя. Ведь AMBA не финансируется правительством, мы существуем на отчисления выпускников бизнес-школ. В аккредитованных институтах студенты получают стандартные хорошие программы, но это, конечно, не значит, что они все наивысшего качества.

СФ: Каковы основные проблемы и «недоделки» вы увидели в российских школах?

ПК: Они не были слишком серьезными, иначе мы бы не аккредитовали их. В основном речь шла о несоответствии требованиям, которые мы предъявляем к помещению, или, скажем, о том, что библиотека не совсем отвечала нашим стандартам. У них не было серьезных проблем с преподавателями и студентами. Сейчас нам подали документы на аккредитацию еще несколько школ из России.

СФ: Как дорого обходится школам получение вашей аккредитации?

ПК: Если считать приблизительно, то в сумму, равную стоимости обучения одного студента на программе MBA. Для России это примерно 11 тыс. фунтов стерлингов, хотя, скорее всего, это дороже ваших программ.

СФ: Многим отказываете?

ПК: Из пяти-шести школ получает аккредитацию только одна. Школы обычно останавливают процесс, если осознают, что у них ничего не получится. Это можно определить буквально после первой встречи, и мы на самом деле не хотим тратить свое и чужое время.

СФ: А на чем основаны ваши критерии?

ПК: Мы проводим качественное, а не количественное исследование, галочки в клетки ставить не надо. И потом, хорошая

практика в одной стране может быть плохой практикой в другой. На сайте нашей организации размещено полное руководство по самоаудиту, и школам лишь нужно ему следовать.

«Бизнес-школы — это не башни из слоновой кости»

Заместитель генерального директора EFMD **Джим Херболич** считает, что миссия его организации — продвигать развитие менеджмента в Европе и мире. И сегодня EFMD готова профессионально оценивать качество разных школ и программ: как обычных, так и дистанционных, а также корпоративных учебных центров.

«Секрет фирмы»: Ваша система довольно молодая. Как вы собираетесь завоевывать доверие школ и их слушателей?

Джим Херболич: Мы не планируем аккредитовывать каждую школу в мире, сегодня наш сертификат имеют только 87 учебных заведений. Мы хотим признавать только отличные школы.

СФ: Но вам в какой-то степени придется конкурировать с AMBA и AACSB...

ДХ: Да, мы собираемся конкурировать с AMBA. Дело в том, что у нас появился новый вид аккредитации — EPAS, который мы будем выдавать не учебным заведениям, а отдельным программам. Точно так же мы конкурируем с AACSB по институтам.

СФ: А почему бы три системы не объединить и не создать общую?

ДХ: Мы сильно отличаемся. AACSB и EFMD в свое время объявили, что конвергенция невозможна — разница слишком большая. В отличие от других систем EFMD в первую очередь беспокоится о том, чтобы бизнес-школы работали рука об руку с компаниями, и это понятно из наших критериев. В AACSB, например, такого нет.

СФ: Каким образом школа может получить сертификат EQUIS?

ДХ: Сначала она должна стать членом EFMD. Вступительный взнос составляет 5 тыс. евро для школ из Европы, и 2,5 тыс. евро для неевропейских организаций. Второй шаг — показать, что учебное заведение является одним из лучших в своей стране. Например, если ваш журнал будет делать рейтинг российских бизнес-школ, то пять первых вполне могут быть аккредитованы. И третье: школа должна быть признана на международном уровне, то есть обязательным условием является наличие зарубежных преподавателей и студентов.

СФ: Насколько я знаю, ни одну российскую школу вы пока не аккредитовали.

ДХ: Я сейчас в Москве посещал российскую школу, которая занимается e-learning. Но не могу ее называть, пока они не закончат процесс аккредитации.

СФ: Какие препятствия мешают российским бизнес-школам получить ваш сертификат?

ДХ: Как я уже говорил, школа должна быть международной, но если программу читают только на русском, то привлекать иностранцев очень трудно. Мы также оцениваем исследовательскую деятельность преподавателей, они должны печататься в международных изданиях. Знаю, исследования дорого обходятся школам, к тому же нужно найти таких преподавателей, которые будут совмещать их с консалтинговой практикой и ведением занятий. Наконец, бизнес-школы — это не башни из слоновой кости, они должны общаться с представителями бизнеса и постоянно развивать эти отношения. **СФ**

специальное обозрение

кабинет

- с78 Что отражается в рынке систем хранения документов
- с80 Еще один способ увеличить КПД офиса
- с82 Три варианта создания архива
- с84 Как выбрать офисные перегородки



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Офисные системы хранения бумажной документации всего лишь малая часть большого рынка офисной мебели. Однако в ней, как в зеркале, отражается общая ситуация на рынке. Несмотря на то что рост этой ниши замедлился, именно здесь участников ждут новые возможности.

В режиме хранения

текст: **Жанна Локоткова**



В условиях общей стагнации и ужесточения конкуренции сражаться надо буквально за каждый процент. Ожидается, что основная борьба развернется за бюджетные заказы

Верхний сегмент рынка систем хранения пока занимают западные производители

Развитие любого предприятия, как правило, сопровождается увеличением спроса на системы хранения. Тем интереснее отслеживать изменения этого спроса. Свежее исследование, проведенное компанией Prado Marketing совместно с Российской ассоциацией маркетинга, показало любопытные результаты.

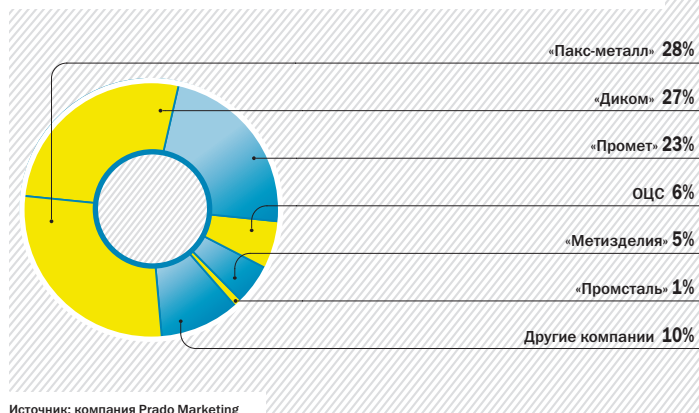
Было выявлено замедление темпов роста рынка металлической мебели производственного назначения (архивные шкафы, картотеки, легкие стеллажи и т. д.), который до недавнего времени увеличивался. Так, если в 2002–2004 годах прирост здесь достигал 30–35%, то за первые три квартала 2005 года он составил всего около 15%. Изучение ниши систем хранения

из ДСП, МДФ, ламината, шпона и массива пока не проводилось, но участники рынка говорят, что в ней происходят схожие процессы.

На основе результатов исследования аналитики даже сделали смелый вывод, будто падение спроса свидетельствует о «перегреве» всей экономики. Однако сами участники рынка систем хранения не разделяют таких пессимистичных про-

гнозов, впрочем, соглашаясь с тем, что его динамика немного уменьшилась. «Особого снижения не чувствуется, но, действительно, некоторая стагнация рынка офисной мебели экстраполируется и на рынок специализированных систем хранения документации. Это касается скорее коммерческого сектора, в сфере бюджетных потребителей мы, наоборот, наблюдаем оживление по-

Структура российского рынка металлической мебели производственного назначения (%)



требностей», — говорит генеральный директор предприятия ДОК-17 **Иван Плещеев**.

Конечно, свою роль играет также появление электронных денег и мощных серверов для хранения информации, увеличению спроса на сейфы и металлические шкафы отнюдь не способствующие.

Каждому по потребностям

Несмотря на то, что на офисные системы хранения приходится не более 5% всего рынка офисной мебели, занимающие эту нишу компании возлагают на нее большие надежды. И это понятно — в условиях общей стагнации и ужесточения конкуренции сражаться надо буквально за каждый процент. Ожидается, что основная борьба развернется за бюджетные заказы.

«Круг потребителей систем хранения из пластика и дерева делится примерно поровну на бюджетные и коммерческие структуры. Внутри сегмента коммерческих структур каких-то четких отраслевых приоритетов нет: как офисную мебель, так и отдельные мебель для хранения документов приобретают одни и те же клиенты, — говорит Иван Плещеев. — А вот в перспективе вероятно увеличение спроса со стороны госу-

дарственных структур. Материальная база архивов и библиотек оставляет желать лучшего, и, по счастью, бюджеты федеральных и муниципальных органов, наконец, открылись для их финансирования. Москва, например, всерьез занялась своими лучшими библиотеками. В комплектации многих из них мы принимаем активное участие».

Список потребителей в нише металлических систем хранения выглядит иначе. В процессе исследования этого рынка выяснилось, что около 40% объема спроса на шкафы приходится на крупные промышленные предприятия, из которых 80% принадлежат к топливной промышленности, электроэнергетике, черной и цветной металлургии. Около 25% металлических шкафов приобретают бюджетные организации, спрос со стороны торгующих организаций составляет 20%. На прочих потребителей (в том числе развлекательные и спортивные клубы, офисные здания коммерческих предприятий и т. д.) приходится не более 15%. Производители отмечают, что в течение ближайшего времени подобный расклад сохранится.

Однако избыток предложения на рынке уже отразился на настроении покупателя. Клиенты стали более каприз-

ными: они разборчивы, требуют повышенного качества продукции и готовы платить за функциональные особенности товара, улучшающие его потребительские свойства. Производители в свою очередь вынуждены постоянно изучать спрос, менять ассортимент, формировать потребность и стимулировать сбыт. «Мы производим различные картотечные шкафы и другие системы хранения из ДСП и МДФ более 10 лет. Почти сразу стало очевидно, что для специфики работы многих российских офисов

выдержать переезды и перестановки».

Восток vs. Запад

И лидеры, и игроки помельче, активно осваивая рынок систем хранения, последние семь-десять лет инвестировали в собственное производство и конструкторские разработки. Российские деревянные шкафы способны конкурировать с западными как минимум по цене и надежности, а в последние годы и по эстетическим качествам.

И все же продукция отечественных производителей пока

Многие участники рынка, несмотря на уменьшение спроса, готовы и дальше вкладывать средства в инженерные разработки в области систем хранения

недостаточно «деревянных» шкафов с несложными замками. Поэтому мы заключили ряд соглашений с ведущими мировыми производителями металлических шкафов: архивных, взломостойких, оружейных, а также шкафов для ключей или одежды», — объясняет коммерческий директор компании «Юнитекс» **Алексей Вышкварко**.

Производители вступают в борьбу за покупателя, соревнуясь в разнообразии ассортимента. Каждый из них пытается обойти другого, к примеру, предложив не простой картотечный шкаф, а целое конструкторское решение, рассчитанное на одновременное хранение документов и большого формата А1 и А0, и небольших карточек А5 и А6. Соревнуются также в показателях долговечности (для шкафов — количество открываний и закрываний дверей, для картотек — количество выдвижения и закрытия ящиков) и прочности (количество циклов сборки-разборки, то есть способности

находиться в нижнем и среднем ценовом сегменте (сюда входит продукция из натурального дерева, шпона и ламинированной плиты с применением несложных металлокаркасов). Российским производителям, по их собственному признанию, так и не удалось прорваться в верхнюю ценовую нишу, которая до сих пор остается неосвоенной. «Это сегмент, где крайне сложно конкурировать с иностранными производителями. В нем представлены технически сложные металлические архивные системы, выдвижные и трансформирующиеся системы, системы хранения банковских документов, созданные немецкими, английскими и другими европейскими компаниями», — объясняет Иван Плещеев. Однако многие участники рынка, по их словам, несмотря на уменьшение спроса, готовы и дальше вкладывать средства в инженерные разработки в области систем хранения, так что в ближайшем будущем ситуация может измениться. **СФ**

Безбумажный документооборот — дело далекого будущего. Системы хранения еще долго будут оставаться частью корпоративного интерьера. Продумав проект архива до мелочей, можно существенно увеличить КПД всего офиса, уверена **Светлана Козлова**, генеральный директор архитектурного бюро ABL-Design.

Нередко в создании архива принимает участие служба безопасности

текст: **Жанна Локоткова**



«Секрет фирмы»: Понимают ли заказчики корпоративных интерьеров важность обустройства систем хранения?

Светлана Козлова: Консультанты подсчитали, что человек порой тратит на поиски нужной бумаги на собственном столе 25–30% рабочего времени. Без комплексного подхода к хранению документов такой показатель распространяется уже на весь офис. И эти потери нельзя списывать как «боевые», концепция эффективного офиса подразумевает, что они должны свестись всего к нескольким процентам. Каждая компания индивидуальна, но хочу заметить: легче подобные системы проектировать там, где уже установлены стандарты документооборота и существует система прохождения информации. Это логично — сначала компания осознает, что бизнес-процессы нужно прописывать, а потом стремится сделать свой корпоративный интерьер еще эффективнее.

СФ: Каковы современные тенденции в конструировании систем хранения?

СК: Новые технологии и электронные носители информации серьезно сократили объем бумажного документооборота. Но в любом случае конструкторы мебели не останутся без работы, ведь даже в офисе с электронными документами всегда есть бумаги, которые надо где-то хранить. В последнее время заметна тенденция к более четкому зонированию офиса. И все чаще люди прислушиваются к архитекторам корпоративных интерьеров и устраивают особую архивную зону в районе бэк-офиса, выделяя на ее обслуживание персонал, куда входят, скажем, архивариусы. Эта зона подчас функционирует как хорошая библиотека. Даже в офисах класса А и В, где высока арендная плата, обустройство специального хранилища документов оправданно.

Есть и другая тенденция. Например, в home office, предусматривающем создание психологически комфортного и эргономически выверенного рабочего места, системы хранения размещаются прямо на рабочем месте сотрудника, даже если речь идет о важных документах. Но с другой стороны, доступ к той или иной бумаге должен регламентироваться внутренними правилами, и далеко не всем нужно разрешать держать важный документ под рукой. Хотя бы потому, что его можно просто потерять.

СФ: Существует ли градация систем хранения в зависимости от важности и назначения документов?

СК: Доступ к документам может ограничиваться специальными электронными системами допуска. Нередко в создании проекта архива принимает участие служба безопасности компании, и это очень правильно. Ведь у печатной информации есть разные уровни доступа: одно дело — бумаги для сотрудников и клиентов, другое — документы для узкого круга лиц, третье — бумаги, содержащие коммерческую тайну. Поэтому архитектор или дизайнер архивной зоны сначала проводит длительную подготовку, консультируясь с руководством компании и службой безопасности, а затем, в зависимости от объема документации и уровней доступа к ней, предлагает решение.

СФ: Что входит сегодня в понятие «офисная система хранения»? И что включает в себя набор мебели для хранения документов в современном офисе?

СК: Теоретически — любой объект для хранения информации, от папки-файлера до библиотечных систем, управляемых цент-

рализованно. А практически — архивные и библиотечные шкафы и системы хранения из коллекций офисной мебели. Причем интересные и удобные решения создаются, как правило, в рамках коллекций из среднего и высшего ценового сегмента. В базовых недорогих коллекциях тоже есть шкафы, но с точки зрения организации пространства они не столь эффективны.

Главное в дизайне систем хранения документации их модульность и комбинаторность, иными словами — возможность сочетания, наращивания и изменения.

Кроме того, необходимо использовать «мертвые» зоны, в частности углы. В роли систем хранения успешно выступают и шкафы — разделители пространства. Таким образом удастся убить двух зайцев: и комната зонировается, и место для документов находится.

СФ: Какие модели систем хранения вы считаете образцовыми?

СК: Прежде всего те, что содержат оригинальную дизайнерскую идею. Самый простой и изящный пример — книжная полка Bookworm («Книжный червь») известного дизайнера Рона Арада, которая способна стать частью любого кабинета. У нее оригинальный дизайн, оправдывающий название: это пластина, изогнутая в спираль. Конечно, секретные документы на нее не поставишь, но для складирования текущей периодики вполне подойдет. Очень удачные идеи у разработчиков немецкой компании Waeller. Эти системы специально проектируются для большого количества документов. По сравнению с обычными полками они занимают на 60% меньше места, однако хранят тот

ПРОДУМАННАЯ СИСТЕМА ХРАНЕНИЯ „ПОТЯНЕТ“ НА 10–15% ОТ ВСЕГО БЮДЖЕТА. А если речь идет об архиве с электронным контролем посещения и доступа, это уже отдельная строчка в бюджете и сумма в долларах с пятью-шестью нулями

же объем информации. Конструктивно они выглядят как встроенные шкафы-карусели или отдельно стоящие стойки-карусели с подвешенными папками-файлами. У этих полок удобная система маркировки. Немаловажно, что нужную папку можно достать, не вставая с места — достаточно повернуть карусель вокруг оси.

СФ: Какой процент от общего бюджета на обстановку офиса стоит потратить на системы хранения?

СК: Это зависит от специфики бизнеса: одно дело — консалтинговая или адвокатская компания с большим объемом документации (архив может занимать до 50% пространства офиса) и другое — туристическая фирма.

И все же продуманная система хранения «потянет» на 10–15% от всего бюджета. А если речь идет об архиве с электронным контролем посещения и доступа, это уже отдельная строчка в бюджете и сумма в долларах с пятью-шестью нулями. **СФ**



КОМПАНИЯ ФЕЛИКС

ФЕЛИКС®

КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

Мир ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

14 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:
(095) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

К вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

Гарантия до 7 лет



Международный
сертификат качества
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества
«Российская Марка»



Дипломы лауреата
Всероссийского конкурса
«Золотые сети»

О том, как правильно организовать хранение документов, написаны десятки томов специальной литературы. Однако на практике все решает размер бюджета, возможности площадей и особые потребности заказчика.

Спасти и сохранить

текст: **Жанна Локоткова**



В офисе не было подходящих мест для работы с литературой, поэтому редкие и ценные книги периодически пропадали

Библиотечный фон

За многие годы в крупной тренинговой компании было накоплено огромное количество книг, учебной литературы и методических материалов. Отсутствие единого архивного пространства осложняло сотрудникам жизнь: на походы к шкафам, расположенным по всему офису, и обратно, на поиски нужных справочников уходила уйма времени. Кроме того, в офисе не было подходящих мест для работы с литературой, поэтому редкие и ценные книги периодически пропадали.

Переехав в новый офис, руководители компании решили исправить ситуацию и организовать удобную систему хранения. Специалисты по проектированию Orgspace Consulting предложили создать отдельную библиотеку и полностью уйти от идеи расположения архивных шкафов внутри какой-либо из зон офиса. В результате проектирования нового поме-

щения было найдено оптимальное решение — для будущей библиотеки выделили 75 кв. м недалеко от входа в офис компании. Благодаря такой планировке библиотека становилась естественной границей между представительской частью, активно посещаемой клиентами компании, и бэк-офисом, где для работы менеджеров необходимы приватность и тишина.

Различные комбинации шкафов позволяли настроить функциональное пространство на эффективное хранение разноформатной литературы. Шкафам же была отведена роль перегородок, которые защищают библиотеку от офисного шума и поддерживают в ней спокойную, тихую и комфортную рабочую атмосферу.

Принимая во внимание ограничения по площади, были спроектированы специальные рабочие терминалы, оснащенные кабель-каналами для ноутбуков. Подобная конструкция обеспечивала необходимый уровень приватности на каждом месте, позволяя лю-

Для консалтинговых компаний библиотечные шкафы не элемент интерьера, а место, где хранятся орудия труда

дям полностью сосредоточиться на своей деятельности. Также были созданы компактные места для чтения.

Планировочные решения помогли наладить продуктивную работу в зоне архивного хранения, сократив потери времени на хождения по офису в поисках нужного шкафа и обратно. А использование корпоративных цветов в мебельных решениях позволило подчеркнуть фирменный стиль, что также немаловажно для имиджа крупной тренинговой компании.

Бэк-офис с антресолями

По наблюдениям проектировщиков компании «Юнитекс», заказчики в большинстве случаев выбирают мебель для своих архивов, исходя из финансовых возможностей и специфики работы. Не

так давно дизайнеры «Юнитекса» создавали интерьеры помещений Верховного суда РФ. Верховный суд — организация бюджетная, поэтому мебель для оборудования кабинетов выбирали из среднего ценового сегмента. Заказчику были предложены шкафы с антресолями, из стандартных позиций серии «Формула», произведенной мебельным комбинатом «Сторос» (входит в группу «Юнитекс»). Этими же шкафами укомплектовали оперативный архив, где хранятся документы, которые должны быть всегда под рукой. Шкафы расположили непосредственно в рабочих кабинетах и во всех подразделениях Верховного суда. Однако в списке задач стояла и организация отдельных архивных помещений общей площадью более 500 кв. м. Там

Планировочные решения помогли наладить работу в зоне архивного хранения, сократив потери времени на хождения по офису в поисках нужного шкафа и обратно

из шкафов той же серии собрали целостные группы — системы хранения.

В данном случае для архива отвели просторное помещение. Если же речь идет о небольшом пространстве, лучше выбирать шкафы-хранилища с раздвижными (т. е. нераспашными) дверями. Это позволяет экономить место, поскольку для архивов чаще всего выделяются помещения малой площади.

Работая над системой хранения документов для Института телевидения и радиовещания, «Юнитекс» использовал другой подход. Самым сложным пунк-

том этого заказа оказался шкаф для файлов формата А1. Рассмотрев десяток вариантов, специалисты компании подобрали металлические шкафы Bisley производства Великобритании. Эта модель снабжена вертикальной системой хранения файлов, что удобно в эксплуатации. Шкафы размещают в архиве, под который выделено особое помещение. А в комплектации рабочих мест сотрудников (то есть для ежедневной офисной работы) ограничатся многоящичными шкафами — это просто, недорого и практично. **СФ**

NAYADA
СИСТЕМЫ ПЕРЕГОРОДОК



OPEN SPACE — большая открытая часть офисного пространства, организованная с помощью мобильных перегородок так рационально и функционально, что большое количество людей мо-

жет комфортно работать внутри нее, не мешая друг другу. Правильное расположение рабочих мест, остекление со встраиваемыми жалюзи, шумопоглощающие материалы, разнообразные навесные элементы, встраиваемые электрокороба, и, конечно же, опыт специалистов NAYADA — вот залог создания оптимального OPEN SPACE.

Компания сертифицирована по МЕЖДУНАРОДНОМУ СТАНДАРТУ КАЧЕСТВА ISO 9001:2000

МОБИЛЬНЫЕ ПЕРЕГОРОДКИ



человеки + пространства



www.nayada.ru
Бережковская наб., д. 6
тел./факс: (095) 933-1055

Без офисных перегородок сейчас невозможно представить ни одно офисное пространство. Перегородки эволюционируют прямо на глазах, приобретая новые свойства и качества.

Ячейки в обществе

текст: **Жанна Локоткова**

МАТЕРИАЛЫ. Основные материалы, из которых изготавливаются современные перегородки, — это алюминий и сталь. Алюминий считается более удобным и модным, поэтому он чаще применяется в офисах класса А и В. Соответственно, и обходятся алюминиевые конструкции, по информации компании Nauada, в среднем на 5–20% дороже стальных. Из металла делаются стойки перегородок, а затем с двух сторон к ним прикрепляются отделочные панели. К отделочным материалам низшей ценовой категории относятся гипсокартон, ткань и вагонка, к средней — панели ДСП и МДФ, к высшей — натуральная кожа, массив и шпон благородных пород дерева, а также матированное стекло. Поверхности перегородок дизайнеры стараются использовать рационально, снабжая их рельсовой системой для навешивания полок.

КОНСТРУКЦИЯ. Самая любопытная и достаточно свежая разработка — складные перегородки, отличающиеся от обычных, стационарных, способностью быстро изменять форму, складываясь гармошкой. С их помощью можно за короткий срок отгородить часть комнаты нужной площади. Складные перегородки крепятся к направляющим рельсам, расположенным под потолком и на полу. Эту модель охотно используют для разделения пространства в конференц-залах, переговорных и даже столовых. Довольно популярны и раздвижные перегородки. У них отсутствует нижний направляющий рельс, что позволяет свободнее распоряжаться пространством комнаты. Такие перегородки складываются и убираются в специальное отделение в стене, превращая пространство в open space. Наиболее простой и низкокзатратный вариант — мобильные перегородки, которые ни к чему не крепятся. Их можно расставлять по комнате, оперативно изменяя конфигурацию пространства и выделяя отдельные рабочие места и зоны (такие конструкции чаще всего приобретают для бэк-офисов, то есть рабочих залов). Перегородки высотой 2 м применяются, как правило, для зонирования офиса, а 1,5-метровые — для создания рабочих мест (такая высота не препятствует естественному освещению и позволяет контролировать работу людей).

ЗВУКОИЗОЛЯЦИЯ. Уровень шума в современном офисе составляет примерно 50–60 дБ (для сравнения: шум в автомобиле равен 60–70 дБ). Свежие технологические новшества в конструкции перегородок касаются именно повышения уровня звукоизоляции.

Самая любопытная и достаточно свежая разработка — это складные перегородки, отличающиеся от обычных, стационарных, способностью быстро изменять форму, складываясь гармошкой

Технологи даже просчитали ее для разных вариантов перегородок. К примеру, уровень звукоизоляции перегородок высотой от пола до потолка с односторонним остеклением составляет 36 дБ. Двойное остекление повышает этот показатель до 39 дБ, а гипсокартон — до 42–48 дБ. Чтобы разговор, ведущийся в кабинете, не услышали посторонние, необходимо позаботиться об уровне звукоизоляции порядка 45–55 дБ. Один из самых «глушащих» материалов — гипсолит, покрытый стальным листом. Он фактически гасит все звуковые волны, и его часто используют в переговорных зонах, в кабинетах руководства, там, где требуется особая конфиденциальность. А вот однослойные перегородки с низкой звукоизоляцией, примерно 26–28 дБ, больше подходят для входных зон, ресепшн и холлов.

ВОЗМОЖНОСТИ. Один из показателей «классности» офиса — незаметность электропроводки. Новые модели перегородок

позволяют скрыть от глаз все, что выглядит не слишком эстетично. Они очень удобны для монтажа электропроводки и других коммуникационных систем, так как некоторые их секции оснащаются встроенными кабель-каналами, соединенными с рабочими столами. Не менее важное требование к современным перегородкам, заимствованное из европейских нормативов производства офисной мебели, — огнестойкость. В России разработана единая система противопожарной сертификации. Чтобы понять, насколько секции безопасны, достаточно взглянуть на специальную маркировку, где цифры обозначают время, в течение которого перегородка способна противостоять огню. Стандартные комплектации отвечают нормам EI-30, то есть будут сопротивляться пожару в течение 30 минут, а более дорогие модификации соответствуют стандарту EI-90 и выдержат полтора часа. **СФ**



Саммит Брэндов Лидеров

13-14 декабря 2005

Москва, Swissotel Красные Холмы

**Третья Ежегодная встреча
руководителей ведущих компаний
посвящена обсуждению стратегии
управления брендом как бизнес-
активом.**



При поддержке:

Секрет фирмы

бизнес
СОВРЕМЕННЫЙ ДИРЕКТОР



Harvard Business Review
РОССИЯ

индустрия рекламы

**ФИНАНСОВЫЙ
ДИРЕКТОР**
ежемесячный журнал
для практиков

Sostav.ru
Маркетинг Рекламы PR

VITRINA A
ADVERTISING GROUP

LB

Программа встречи разработана на основе запросов CEO крупнейших компаний и направлена на эффективное построение бизнеса в условиях конкуренции.

Темы дискуссий

- Инвестиции в бренд — расчет окупаемости. ROI
- Построение бренд-ориентированного бизнеса.
- Управление брендами при слияниях и поглощениях. Стратегия внешних и внутренних коммуникаций.
- Влияние бренда на стоимость компании и инвестиционную привлекательность бизнеса.
- Расширение бренда. Выбор эффективных направлений.
- Стратегия защиты бренда. Франшиза и лицензия.

Докладчики и участники дискуссий

Министерств экономического блока, главы международных и российских компаний — владельцев наиболее успешных брендов на российском рынке (IKEA, Аэрофлот, Балтика, Билайн, Боржоми, Indesit и другие), специалисты инвестиционных компаний.

Стоимость участия 875 Euro (включает налоги, участие во всех заседаниях САММИТА, синхронный перевод, сборник докладов САММИТА, кофе-брейки, ланч, вечерний коктейль).

Подробная информация и регистрация участников

+7 (095) 787 8562

+7 (095) 787 8563

bestbrand@bestbrand.ru

www.masterbrand.ru

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ГЛАВНОЕ ДОСТОИНСТВО КНИГИ ГАРОЛЬДА ЛИВИТТА «СВЕРХУ ВНИЗ» — ОСТРАЯ ПОСТАНОВКА ВОПРОСА О РОЛИ ИЕРАРХИЙ И АВТОРИТАРИЗМА В ЖИЗНИ КОМПАНИЙ. ГЛЯДЯ ПРАВДЕ В ГЛАЗА, ЛИВИТТ В ОТЛИЧИЕ ОТ ДЕСЯТКОВ ДРУГИХ АВТОРОВ ОТВЕЧАЕТ НА НЕГО ПРОСТО: РЕШАЮЩАЯ.

текст: **Сергей кашин**

Правде в глаза



Сверху вниз. Почему не умирают иерархии и как руководить ими более эффективно

Г. Ливитт

СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 224 С.

В своей книге **Гарольд Ливитт** наговорил кучу комплиментов иерархиям и авторитаризму. Это достаточно необычно — по крайней мере, такой подход сразу же заставляет задуматься о собственном отношении к этим понятиям, в том числе и к использованию власти в отношении самого себя.

Чтобы его не приняли за тупого солдафона, автор многократно заявляет о себе как о стороннике гуманистического направления в менеджменте, приверженце «теории Х» Дугласа Макгрегора (которая гласит, что внешний контроль — это не единственное средство, заставляющее сотрудников прикладывать усилия). Гуманистам же он противопоставляет не «солдафонов» (с этими было бы слишком просто разделиться), а тех, кого он называет «системщиками».

Вообще-то «системщиков» очень уважали еще в Советском Союзе. Еще с середины 1960-х годов, когда эмигрировавший обратно из США консультант по управлению Владимир Терещенко рассказал советским руководителям о существовании менеджмента, гуманистическое направление было здесь одним из ведущих. Были, конечно, в истории советской науки о менеджменте и долгий период увлечения научной организацией труда (НОТ), и эра АСУ. Но вот систему Фредерика

Тейлора сразу и бесповоротно назвали потогонной, и авторитаризм никто восхвалять не пытался.

На Западе и подавно практически невозможно найти — особенно после книг Теодора Адорно — сторонников авторитаризма и апологетов иерархических структур. Быть ими зазорно. Но при этом не все на Западе и за поддержку творчества трудящихся масс. Тут Ливитт пишет о коренном противоречии: свободный человек западной цивилизации свободен только за пределами своего офиса — с пяти вечера до восьми утра. В остальное время права выбора у него нет. Работавшие в тамошних компаниях легко это подтвердят. При этом исследования, упомянутые в книге, показывают, что около половины американцев не любят свою работу. И эта цифра не только не уменьшается, но даже растет.

Отсюда и диалектика ситуации. Простое осознание несвободы, часто бессознательного массового лицемерия и раздвоения личности помогает

понять многое. Ливитт убедительно доказывает: современный человек и ненавидит иерархии, и не может без них обойтись.

Последняя треть книги посвящена рецептам умелого использования иерархий. Эта тема адресована напрямую менеджерам среднего звена, которых Ливитт видит читателями книги. Скажем прямо, в этой части «Сверху вниз» откровенный вы не найдете. Похоже, философского камня — способа поставить авторитаризм на службу инициативе отдельного работника — Гарольд Ливитт не нашел. Но когда автор снова констатирует существующие противоречия в деятельности менеджера, это опять-таки очень интересно. Правда, как только он пускается в рассуждения о «менеджере-лидере», сразу вспоминается фраза о том, что если у специалиста по менеджменту не получается сказать что-то новое, он тут же вспоминает про лидерство. А может, и не нужны тогда эти рецепты, если каждый все равно выберет их под себя?

Стоит отдельно отметить: написана книга очень легко, не каждый автор книг по менеджменту способен на такое. Поэтому если тема интересна — а кому ж из подчиненных она не интересна? — то прочтите вы ее быстро. **СФ**

Лидеры розничных продаж деловой литературы

№	НАИМЕНОВАНИЕ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ. *	ЦЕНА, РУБ. **
1	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА: ЧЕМУ УЧАТ ДЕТЕЙ БОГАТЫЕ РОДИТЕЛИ — И НЕ УЧАТ БЕДНЫЕ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	1241	75–154
2	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА. РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ СВОБОДЫ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	630	119–214
3	БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС: 60 ПРАВДИВЫХ ИСТОРИЙ О ТОМ, КАК ПРОСТЫЕ ЛЮДИ НАЧАЛИ СВОЕ ДЕЛО И ПРЕУСПЕЛИ	ГАНСВИНД И. (РЕД.)	М.: СЕКРЕТ ФИРМЫ, 2005	542	116–159
4	НАЛОГОВЫЕ СХЕМЫ, ЗА КОТОРЫЕ ПОСАДИЛИ ХОДОРКОВСКОГО	РОДИОНОВ А.	М.: ВЕРШИНА, 2005	503	156–210
5	МОНАХ, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»: ИСТОРИЯ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ЖЕЛАНИЙ И ПОСТИЖЕНИИ СУДЬБЫ	ШАРМА Р.	М.: СОФИЯ, 2004	473	55–156
6	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	460	133–155
7	МЕНЕДЖЕР МАФИИ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2003	415	214–479
8	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ: ВО ЧТО ИНВЕСТИРУЮТ БОГАТЫЕ, НО НЕ ИНВЕСТИРУЮТ БЕДНЫЕ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	355	56–148
9	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2003	343	320–941
10	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ	ХИЛЛ Н.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	342	30–112
11	КАЙДЗЕН. КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ	ИМАИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	326	278–364
12	УРОКИ ЛИДЕРСТВА ОТ МОНАХА, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»: ВОСЕМЬ РИТУАЛОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ ВИДЕНИЕМ: ИСТОРИЯ О ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ	ШАРМА Р.	М.: СОФИЯ, 2004	325	57–145
13	ШКОЛА БИЗНЕСА: ДЛЯ ТЕХ, КТО ЛЮБИТ ПОМОГАТЬ ДРУГИМ ЛЮДЯМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	291	103–161
14	ИСПОВЕДЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УБИЙЦЫ	ПЕРКИНС ДЖ.	М.: ПРЕТЕХ, 2005	277	211–282
15	ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	КОТЛЕР Ф., АРМСТРОНГ Г.	КИЕВ, М., СПБ: ВИЛЬЯМС, 2004	275	514–850
16	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002	273	120–205
17	10 УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ: КАК ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШУЮ УСПЕШНУЮ MLM-ОРГАНИЗАЦИЮ	ФЭЙЛЛА Д.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004	272	30–66
18	БИЗНЕС — ЭТО ПСИХОЛОГИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КООРДИНАТЫ ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	МЕЛИЯ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	259	227–336
19	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	258	64–350
20	ИСКУССТВО ТОРГОВАТЬ	ХОПКИНС Т.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001	249	50–91

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

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

Книги для бизнеса (www.b4b.ru):

не тратите время на выбор магазина — потратите его на выбор книги

С помощью сайта www.b4b.ru вы сможете:	Вы также можете обратиться в один из следующих магазинов-партнеров и, предъявив данный номер журнала, получить 5-процентную скидку на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы»:			
- оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) - найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) - прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».	В МОСКВЕ * «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 «Букбери» Торгово-развлекательный комплекс «Мега-м. «Теплый Стан» Торгово-развлекательный комплекс «Мега-2» г. Химки Никитский бул., 17, стр. 1 Торговый центр «Глобал Сити» ул. Кировоградская, 14 Торговый комплекс «Галерея Аэропорт» Ленинградский просп., 62а Торговый центр «5 авеню» ул. Маршала Бирюзова, 32 Торговый центр «Варшавский» Варшавское ш., 876 Кутузовский просп., 10 В БАРНАУЛЕ «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В БЕЛГОРОДЕ «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В БИЙСКЕ «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 ВО ВЛАДИВОСТОКЕ «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182	В КАТЕРИНЕНБУРГЕ «Книжный мир» ул. 8 Марта, 8 (3432)71-1887 В ИРКУТСКЕ «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В КАЗАНИ «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460 В КЕМЕРОВЕ «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В КРАСНОДАРЕ «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В КРАСНОЯРСКЕ «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В МУРМАНСКЕ «Глобус» Театральный бул., 8 (8152)47-3996 В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 В НОВГОРОДЕ «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В НОВОСИБИРСКЕ «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321	«Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В ОМСКЕ «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254 В ОРЛЕ «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В ПЕНЗЕ «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В ПЕРМИ «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В РЯЗАНИ «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В САМАРЕ «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Чакана» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ * «Дом деловой книги» Литейный просп., 17/19 (812)273-7155	В САРАТОВЕ «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884 В СОЧИ «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В СТАВРОПОЛЕ «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В СУРГУТЕ «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В ТОМСКЕ «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В ТЮМЕНИ «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В УЛАН-УДЭ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В УФЕ «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В ЧЕЛЯБИНСКЕ «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958
* В этих магазинах можно приобрести как текущий, так и предыдущие номера журнала «Секрет фирмы»				
Наконец, вы можете заказать деловую литературу по телефону (095)267-3768, по факсу (095)797-3171 или по электронной почте b4b@sf-online.ru.				

ПЯТЬ ОТКРЫТИЙ

Почему рассекречиваются собственники

Компания может долго оставаться закрытой. Но потребности развития бизнеса неизбежно приведут ее владельцев к тому, чтобы публично назвать свои имена. «Секрет фирмы» изучил причины подобных открытий в 2005 году.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

№1 Облигационный бонус.

Крупнейшая в России розничная сеть «Магнит» (более 1400 магазинов в 436 городах) была основана в 1994-м, но лишь в октябре этого года стало известно, кто ей владеет. 55% акций «Магнита» принадлежит краснодарскому бизнесмену **Сергею Галицкому**, он же владеет 60% акций торговой группы «Тандер», куда входит «Магнит». До недавних пор «Магнит» оставался «темной лошадкой» российского ритейла, пока по итогам 2003 года не обнародовал свой оборот — \$360 млн, заняв по этому показателю второе место после «Пятерочки». В октябре 2005 года «Магнит» разместил на ММВБ свои облигации на 2 млрд руб. (неплохой бонус за раскрытие информации). Владельцы сети обходят своим вниманием Москву, окружив ее плотным кольцом «Магнитов» в Подмоскovie. Их конкуренты утверждают, что краснодарские бизнесмены попросту недолюбливают столицу. □

Страховой случай. После того как в августе председатель правления Конверс-банка **Владимир Антонов** раскрыл, что владеет 64% акций компании, он еще и признался, что намерен увеличить свою долю до 85%. Раскрыть информацию о структуре собственности Антонова вынудили требования Центробанка, предъявляемые банкирам при вхождении в систему страхования вкладов. Антонов не первый сознательный банкир. В течение года стали известны владельцы банков «Глобэкс» (Анатолий Мотылев), «Авангард» (Кирилл Миновалов), «Возрождение» (Дмитрий Орлов) и БИН-банка (Михаил Шишханов). □

Лондонский счет. Исполнительный вице-президент «Евразхолдинга» **Александр Фролов** является еще и владельцем более 30% акций этой компании. Накануне IPO, прошедшего в мае текущего года в Лондоне, «Евразхолдинг» выпустил меморандум, где указывалось, что более 65% акций компании принадлежит ее президенту **Александру Абрамову**, а 30% — Александру Фролову. Но если об Абрамове было известно, что он основной собственник «Евразхолдинга», то о доле Фролова в капитале металлургического гиганта (по итогам IPO стоимость «Евразхолдинга» превысила \$5 млрд) никто не догадывался. □

Купля-продажа. Бывшие совладельцы петербургского «Мултона» **Дмитрий Коржев** и **Дмитрий Троицкий** до продажи своего предприятия Соса-Сола владели по 41,55% компании каждый. Весной этого года Соса-Сола приобрела «Мултон» за \$501 млн, но имена предыдущих собственников всплыли в связи с другой сделкой — покупкой блокирующего пакета акций банка «Санкт-Петербург» у его президента Владимира Когана. Сейчас у Коржева с Троицким примерно по 17% акций «Санкт-Петербурга». По словам представителя банка, новых совладельцев привлекла его высокая рентабельность. □



REUTERS

Чистый пиар. Бывший зять Бориса Ельцина **Леонид Дьяченко** летом этого года был обнаружен в числе собственников нефтедобывающей компании Urals Energy. Компания раскрыла свою структуру накануне проведения IPO в Лондоне. Правда, Дьяченко принадлежит лишь 12% Urals Energy. Ее основные собственники — **Вячеслав Ровнейко** и **Георгий Рамзайцев** (36,2% и 32,5% акций). Привлекшая Леонида Дьяченко, они рассчитывали на его громкое имя и связи. Партнер не подкачал. Вместо запланированных \$110 млн небольшая по объемам добычи компания Urals Energy сумела привлечь благодаря IPO \$131 млн. □



X700

Дело не ждет!

Представьте телефон, органично сочетающий элегантный дизайн и исключительную функциональность. Телефон, в котором есть все, чтобы Вы могли уверенно чувствовать себя в мире бизнеса. Телефон для действительно успешных людей. Samsung X700. Легко представить.

- 1,3-мегапиксельная камера • Цветной TFT-дисплей (262 144 цвета)
- Стереозвук • FM-радио • MP3 / AAC плеер • MPEG4 видеоплеер
- Карта памяти TransFlash™ • 40-тональная полифония
- Bluetooth • EDGE

SAMSUNG

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

28.11 — 04.12.2005 №4



МОСКОВСКИЙ
ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
БАНК

15 ЛЕТ
БЕЗУПРЕЧНОЙ
РАБОТЫ



**МОСКОВСКИЙ
ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
БАНК**

15 ЛЕТ БЕЗУПРЕЧНОЙ РАБОТЫ

На протяжении 15 лет Московский Индустриальный банк последовательно и четко реализует стратегическую задачу финансирования реального сектора российской экономики. Модернизация предприятий, создание новых рабочих мест, поддержка наукоемких отраслей и внедрение систем современного финансового менеджмента — все это является объектами пристального внимания и поддержки со стороны Банка. Банк представлен 130 операционными офисами в 18 субъектах Российской Федерации и предлагает полный комплекс банковских услуг, в том числе участие в инвестиционной и инновационной деятельности за счет привлечения средств международных финансовых институтов. Клиенты Московского Индустриального банка не только получают услуги самого высокого качества, основанные на современных информационных технологиях, но и видят в Банке надежного стратегического партнера.

Телефон: (095) 74 000 74
www.minbank.ru



light стиль жизни на каждый день



Распространяется только в Москве с журналом «Секрет фирмы» и газетой «Бизнес»