

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 5 (44) 09 ФЕВРАЛЯ — 15 ФЕВРАЛЯ 2004

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



## Верх приличия

Правила продажи товаров класса «премиум» **c41**

Чем рискует «Альфа-Шереметьево» **c8**

Главная проблема корпоративных стандартов **c28**

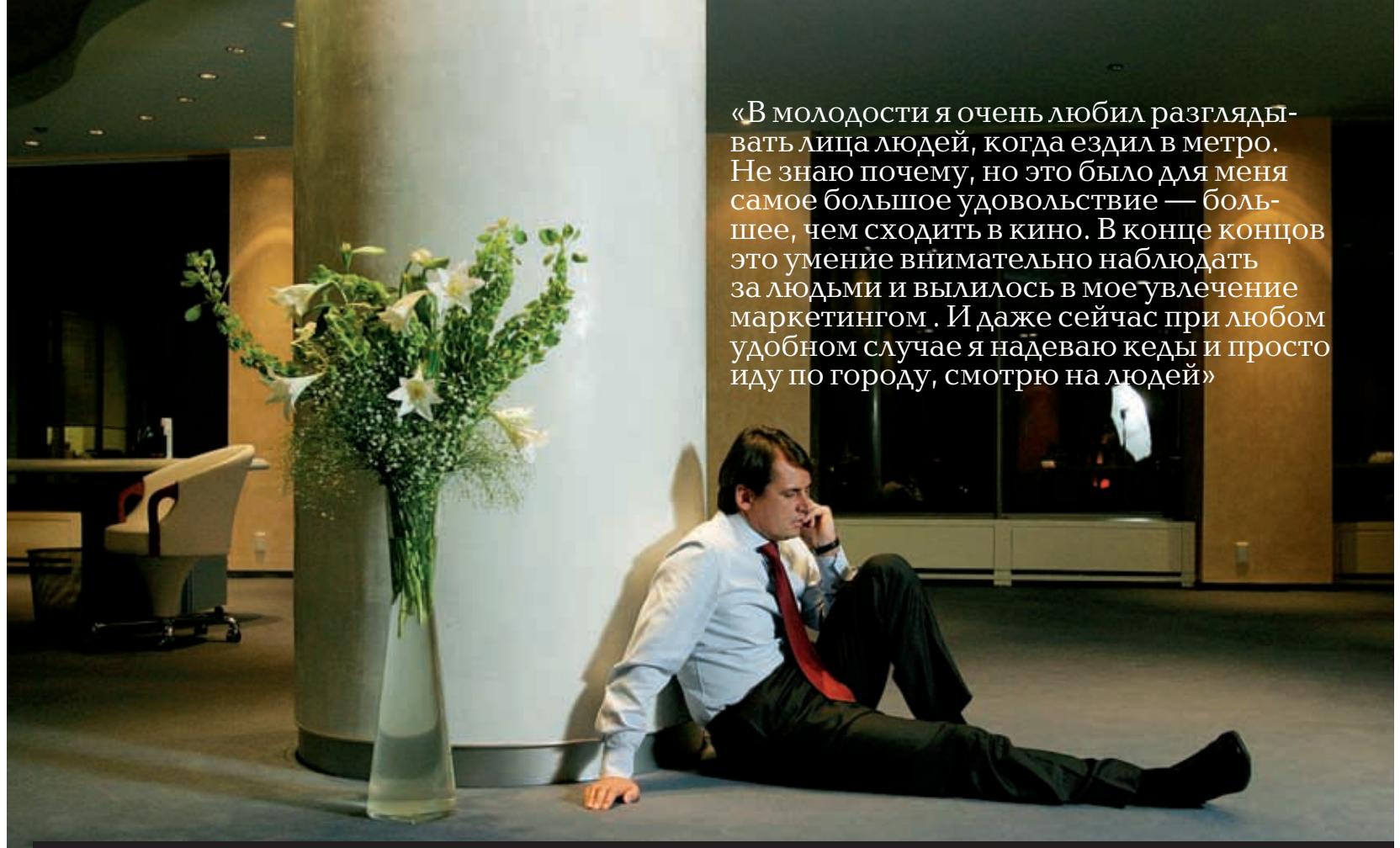
Большие кредиты для маленьких и средних **c60**



**Чистая почта**  
Без спама, без вирусов, без баннеров

**Я**ndex

[mail.yandex.ru](http://mail.yandex.ru)



«В молодости я очень любил разглядывать лица людей, когда ездил в метро. Не знаю почему, но это было для меня самое большое удовольствие — большее, чем сходить в кино. В конце концов это умение внимательно наблюдать за людьми и вылилось в мое увлечение маркетингом. И даже сейчас при любом удобном случае я надеваю кеды и просто иду по городу, смотрю на людей»

16 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

09 февраля – 15 февраля №5 (44)

главные темы:

[ М Е Н Е Д Ж М Е Н Т ]

**8**

«Победители конкурса получили аэропорт Шереметьево в управление на три года. Это напоминает практику кормлений, существовавшую на Руси до Ивана Грозного»

[ П Е Р С О Н А Л ]

**28**

«Я по профессии бывший военный. И дисциплины придерживаюсь, как в армии. То, что стандарты должны быть, обсуждению не подлежало. Кто оказывал сопротивление или просто не понимал, зачем нужны стандарты, были уволены»

[ М А Р К Е Т И Н Г ]

**41**

«Если в конце 1990-х обеспеченные люди стремились проявить себя, приобретая Mercedes, то сейчас многие из них покупают Audi — чтобы продемонстрировать, что им уже ничего не нужно демонстрировать»

[ Ф И Н А Н С Ы ]

**46**

«Вероятность потери в течение 24 часов на колебаниях курсов валют суммы меньшей, чем \$200 тыс., составляет 99%. А убытки больше \$200 тыс. ожидаются один раз за 100 дней — и дай бог, чтобы это случилось не завтра»

с1



## 34 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Задумка была отличная, но вот реализация требовала доработки. В ассортименте магазина было мало по-настоящему уникальных вещей, да и те подходили скорее для галерей»



## 50 БИЗНЕС-ШКОЛА

«Нашу методику можно назвать строительно-разрушающей. Мы берем модель корпоративного процесса, демонстрируем ее, делаем проектный анализ. А затем картинка разрушается»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 04 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 07 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 24 КОМПАНИИ
- 38 ЛЮДИ
- 72 ЦИФРЫ

## СУТЬ ДЕЛА

### [МЕНЕДЖМЕНТ] 08 Туман над Шереметьево

Что должна сделать «Альфа-группа» с аэропортом Шереметьево и что она может сделать

## РАЗГОВОР НОМЕРА

### [ЛИДЕРЫ]

### 16 «Мои принципы — это абсолютно железобетонная философия»

Как и бывший глава General Electric Джек Уэлч, владелец группы компаний «Русский стандарт» Рустам Тарико считает, что на рынке можно быть либо первым, либо вторым — либо никаким

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

### [ПЕРСОНАЛ]

### 28 Стандарты гладки

Компания Mr.Doors разработала единые стандарты работы с клиентами для всех 117 своих дилеров. И теперь пытается заставить партнеров их соблюдать

### [МАРКЕТИНГ] 34 Прогоревшая «Квартира»

Магазин нового для Москвы формата — симбиоз салона подарков и бутика элитной одежды — просуществовал меньше года

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

### IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

16.02.04

### РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК И РЫНОК МЕДИА

23.02.04

### РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

01.03.04

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

# Секрет фирмы

## ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 5 (44) 09 ФЕВРАЛЯ — 15 ФЕВРАЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

### Редакция

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРИНА ИВАНОНЩЕНКОВА

#### ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

#### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

#### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

#### БИЛЬД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

#### РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

(«Бизнес-практика»)

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

(«Бизнес-технологии»)

#### РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

#### ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

СТАНИСЛАВ МИНХ

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

#### ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

### Коммерческие службы

#### ИЗДАТЕЛЬ

ЮРИЙ КАЦМАН

#### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЦМАН

#### ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

#### РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

МАРИНА ХРУЩЕВА

(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА

ЮЛИЯ БАРКОВА

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ

АННА САВРАСОВА

НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА

#### СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

#### СЛУЖБА PR И PROMOTION

ОЛЬГА ГЕРАЦЕНКО

(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

#### ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП.34

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

### Для писем и звонков

#### АДРЕС РЕДАКЦИИ,

ИЗДАТЕЛЯ

И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕЛУК, Д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемым товарам  
и услугам подлежат обязательной сертификации

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ  
РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ  
МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.  
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-1706 от 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА  
«РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТ; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ  
КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует:  
легальное программное обеспечение, лицензионную  
правовую справочную систему, лицензионные шрифты

**Microsoft** **КОМПУТАТОРЫ** **ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

## РБК

БИЗНЕС - ТЕЛЕВИДЕНИЕ

## Как настроиться на телеканал РБК

## НТВ-плюс



Если в «Меню» нет телеканала **РБК**, включите рекламно-информационный канал «НТВ-Плюс», чтобы получить информацию для настройки Вашего ресивера.

Если на канале «НТВ-Плюс» Вы не смогли найти необходимую информацию, Вы можете настроить свой ресивер вручную. Зайдите в «Меню» настройки каналов и заполните соответствующие поля параметрами телеканала РБК: **Частота**: 12456 МГц, **Поляризация**: горизонтальная, **Скорость потока**: 27500 Мсимв/с, FEC: 3/4. Введите эти данные (Enter). Список каналов обновится, и телеканал **РБК** будет добавлен в «Меню».

## Диво-ТВ



Включите канал «Инфо-Диво»

Чтобы самостоятельно настроить декодер, зайдите в «Меню». Выберите «Настройки». Нажмите «Сброс». Затем настройте декодер заново, выбрав опцию «Автоматический поиск каналов». Декодер обновит список каналов. Сохраните новые настройки.

## Космос-ТВ



Если Вы подписаны на основной пакет каналов и имеете возможность принимать на свои декодеры цифровое телевидение, включите 62-й канал.

## КОМКОР

## Комкор-ТВ

Абоненты «Комкор-ТВ» получают программы телеканала РБК в пакете «Столичный». Чтобы обновить список каналов, зайдите в «Меню» и выберите опцию «Автоматическая настройка». Сохраните новые настройки.



**Подключение** к новому деловому телеканалу **РБК** осуществляется **БЕСПЛАТНО**  
Информация о подключении по телефону: **363-0303**

# дневник наблюдений

## [КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]

### Растворились в толпе

**НАМЕРЕНИЯ**  
Российские олигархи больше не желают считаться таковыми — они хотят «раствориться» в общей массе российских бизнесменов. Смене образа олигарха на честного российского предпринимателя должно послужить объединение РСПП с ассоциациями среднего и малого бизнеса — «Опорой России» и «Деловой Россией». Идею о слиянии подал глава компании «Интеррос» Владимир Потанин. Он написал письмо с призывом к консолидации президента РСПП Аркадию Вольскому. Господин Вольский в ответ



Владимир Потанин не считает себя олигархом

заявил, что «нам нечего делить, мы вместе должны работать на экономику страны». Что касается руководителей «Деловой России» и ОПОРЫ, они вроде бы тоже не против обсудить идею, но, по их мнению, вопрос объединения необходимо тщательно проработать «во избежание крена в пользу олигархов».

О том, как именно должна выглядеть структура объединенной организации, а также кто конкретно будет ею руководить, пока ничего не сообщается.

Сейчас обсуждается только создание на базе трех организаций координирующего органа, в руководящий состав которого войдут представители крупного, среднего и малого бизнеса.

А пока вопрос об объединении остается открытым, Владимир Потанин изо всех сил старается оградить себя лично от присчеления к олигархам. Так, в интервью газете «Коммерсантъ» он заявил, что ни в коем случае

ФКЦБ обратилась к властям с просьбой оперативно рассмотреть законопроект «Об инсайдерской информации».

**Желание ускориться появилось у комиссии после того как за 15 минут до объявления о повышении рейтинга России агентством S&P на биржах начался рост акций и облигаций.**

Однако в НАУФОР считают, что закон станет еще одним средством в арсенале ФКЦБ для давления на трейдеров.

не относит себя к олигархам: «Олигархи, как считают, — это такие плохие люди, которые в своих корыстных целях влияют на власть, за счет чего богатеют, а остальной народ беднеет». Себя же господин Потанин называет предпринимателем, «который вкладывает свои средства, средства своих партнеров в Россию несмотря на то, что многие другие до сих пор колеблются».

### Биржевой раздор

**СПОРЫ**  
На российском фондовом рынке разгорелись страсти. Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР) пошла наперекор политике регулирующих органов и выступила с жесткой критикой лоббируемого ими законопроекта «Об инсайдерской информации». Дело в том, что ФКЦБ, фондовые

профсоюзы и Ассоциация по защите прав инвесторов обратились к спикеру Госдумы Борису Грызлову и премьер-министру Михаилу Касьянову с просьбой максимально оперативно рассмотреть этот законопроект. Желание ускорить ход событий появилось у регуляторов после того как 27 января за 15 минут до официального объявления о повышении рейтинга России агентством Standard & Poor's (S&P) на биржах начался резкий рост котировок российских акций и облигаций. Регуляторы сочли, что такой ажиотаж был вызван незаконным использованием инсайдерской информации рядом трейдеров. Тогда же о своей солидарности с действиями регуляторов и готовности сотрудничать с ними заявило и агентство S&P. Кстати, аналогичная ситуация наблюдалась и в октябре прошлого года, когда агентство Moody's присвоило

России инвестиционный рейтинг. Однако тогда бурный всплеск биржевой активности происходил за пределами России, и ФКЦБ просто не смогла провести полномасштабное расследование. Теперь ФКЦБ попыталась объявить по горячим следам «хоту на ведьм», за подозрив в манипулировании ценами компании Brunswick UBS и «Алор-инвест» и даже приостановив лицензию последней. Однако дальнейшие проверки никаких злоупотреблений не выявили, что впрочем, не помешало ФКЦБ вскоре выступить с законотворческой инициативой. НАУФОР резко осудила действия регуляторов. По мнению руководства ассоциации, закон об инсайдерской информации скорее всего станет еще одним средством давления на трейдеров, целым арсеналом которых и без того обладает ФКЦБ. НАУФОР вообще отличается крайне резким отношением ко всем начинаниям ФКЦБ. В связи с этим некоторые аналитики рассматривают последние заявления этой ассоциации как очередную попытку побороться за влияние на фондовом рынке. Сами трейдеры разделяют опасения НАУФОР, хотя и признают наличие проблем инсайда.

Практически все участники фондового рынка отмечают неподготовленность регулирующих органов к разработке такого спорного законопроекта. Ведь в России до сих пор даже нет определения инсайдерской информации. Но как бы то ни было, биржевой скандал может создать прецедент для первого серьезного расследования деятельности инсайдеров в нашей стране.

### Лес хотят приватизировать

#### ЗАКОНЫ

В скором времени около 70% российских земель может оказаться в частной собственности. Такую площадь занимают в России леса, приватизацию которых допускает новая редакция Лесного кодекса. Минэкономразвития планирует представить революционный документ на рассмотрение в Госдуму уже в марте. Если кодекс будет принят, гиганты лесопромышленной отрасли, такие как «Илим Палл» и «Континенталь



Менеджмент», будут делить между собой уже не только целлюлозно-бумажные комбинаты (как это происходит сейчас), а целые лесные угодья. При этом, как полагают эксперты, принятие нового Лесного кодекса резко повысит инвестиционную привлекательность российской деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности.

Как пояснил глава Минэкономразвития Герман Греф, комментируя нововведения в кодексе,

«в случае пользования участком в течение 15 лет и выполнения всех обязательств арендатор имеет право получить в собственность лесное угодье». Однако с этим вариантом заранее не согласно Минприроды, которое считает норму в 15 лет слишком либеральной и предлагает передавать леса в собственность только после 50 лет аренды.

Положение о частной собственности вообще вызывает самое большое количество споров по

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРЕДЛАГАЕТ УМЕНЬШИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СТАВКУ ЕДИНОГО СОЦИАЛЬНОГО НАЛОГА НА 5-6% И ДОВЕСТИ ЕЕ ДО 23-24%	2,93
БАНК РОССИИ ОБЪЯВИЛ О НАМЕРЕНИИ СНИЗИТЬ ОТЧИСЛЕНИЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ БАНКАМИ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ	1,93
С 1 ФЕВРАЛЯ ЭТОГО ГОДА ДЕПАРТАМЕНТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ СТРОИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ ПЕРЕШЕЛ НА РУБЛЕВЫЕ ЦЕНЫ ПРИ РАСЧЕТЕ СТОИМОСТИ ЖИЛЬЯ	1,53
КАК ЗАЯВИЛ ГЕРМАН ГРЕФ, НОВАЯ РЕДАКЦИЯ ЛЕСНОГО КОДЕКСА БУДЕТ ПРЕДУСМАТРИВАТЬ ПЕРЕДАЧУ ЛЕСНЫХ МАССИВОВ В ЧАСТНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ	1,27
РСПП, «ОПОРА РОССИИ» И «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ» РАССМАТРИВАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЪЕДИНЕНИЯ	0,53
ФЕДЕРАЛЬНАЯ КОМИССИЯ ПО РЫНКУ ЦЕННЫХ БУМАГ ПОДОЗРЕВАЕТ РОССИЙСКИХ ТРЕЙДЕРОВ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ЧЕГО ПРОИЗОШЕЛ РЕЗКИЙ РОСТ ЦЕННЫХ БУМАГ ЗА ПОЛЧАСА ДО ПОВЫШЕНИЯ КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА РОССИИ АГЕНТСТВОМ STANDARD & POOR'S	-1,40
ЮКОС И «СИБНЕФТЬ» ПОДПИСАЛИ ПРОТОКОЛ О СОВЕРШЕНИИ ОБРАТНОЙ СДЕЛКИ ПО РАЗДЕЛЕНИЮ КОМПАНИЙ	-1,47

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1 АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»

2 БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»

3 БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»

4 ВАРДАНЯН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»

5 ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»

6 ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»

7 КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР «КОМКОН»

8 ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

9 МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР

10 МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО

11 МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»

12 МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»

13 ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»

14 ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»

15 ТЫНКИВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО»

16 ЙОРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Рынок перестает удивлять своей дикостью»

**Алексей Буянов,**  
первый вице-президент  
АФК «Система»

— Переход департамента инвестиционных программ строительства Москвы на рублевый эквивалент — явление положительное. Мы живем в стране, где денежной единицей является рубль, поэтому вполне логично, что должны жить и планировать свои расходы в рублевом измерении. Тогда мы будем зависеть уже не от колебания курсов различных национальных валют, а от развития собственной экономики. Поэтому я считаю это событие знаковым. Возможно, так мы быстрее приучимся к собственным деньгам.

Уменьшение эффективной ставки единого социального налога — событие также положительное. Любое снижение налогового бремени, которое испытывают предприятия, позволяет им вздохнуть свободнее и тратить больше средств на собственное развитие. Таким образом, правительство демонстрирует последовательную политику предоставления больших возможностей для роста предприятий и легализации доходов населения.

Возможность объединения Российского союза промышленников и предпринимателей, «Опоры России» и «Деловой России» свидетельствует о том, что такие бизнес-ассоциации могут договориться и консолидировать свои силы. Объединенная ассоциация сможет эффективнее декларировать различные мнения и нужды людей, которые в нее входят.

Возникшие подозрения Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг в адрес трейдеров, на мой взгляд, бросают серьезную тень на весь российский фондовый рынок и дают повод говорить о нечистоплотности его участников. Причиной стало повышение кредитного рейтинга России агентством Standard & Poor's. Я считаю, что в данном случае, возможно, виновато само рейтинговое агентство, допустившее утечку информации, а не трейдеры, которые ею воспользовались. Не исключено, что ошибку совершила ФКЦБ, не установившая четких правил поведения для трейдеров, что избавило бы их от подобных подозрений.

Намерение ЦБ снизить отчисления, осуществляемые банками в фонд обязательного резервирования, — серьезный шаг, с помощью которого Центробанк заведомо стимулирует деятельность подотчетных ему коммерческих банков — те смогут более активно работать с рынком, предприятиями и физическими лицами. Мне кажется, что российская банковская система с каждым днем функционирует все лучше и лучше. Ее игроки становятся более понятными, а сам рынок перестает удивлять своей дикостью. На нем появились серьезные участники, которые демонстрируют цивилизованный банковский бизнес.

# дневник наблюдений

повору целесообразности нового кодекса. С одной стороны, настоящий хозяин просто не захочет нерадиво использовать свое имущество. Ныне действующий Лесной кодекс, который ограничивает лесопользование краткосрочной арендой до трех лет, совершенно не стимулирует промышленников к бережному использованию лесных угодий. Им выгоднее попросту вырубить лес на арендованном участке и перейти на следующий. С другой стороны, новый закон открывает массу возможностей для различного рода злоупотреблений. Экологи опасаются, что принятие нового кодекса может привести к повальной приватизации российского лесного фонда. Так, например, новая редакция кодекса предлагает разрешить собственность не только на эксплуатационные леса, но и на резервные (которые нельзя использовать в течение 20 лет), а также защитные. Хотя и те и другие чрезвычайно ценные для экологии, а для экономики практического значения не имеют. Кроме того, в список запрещенных к эксплуатации лесов Минэкономразвития не включило и казаки. Кстати, это упощение благополучно переходит из одного кодекса в другой еще с советских времен.

Впрочем, чиновники Минэкономразвития заявляют, что «конструкцию права собственности еще предстоит доработать». А если учесть, что новый проект Лесного кодекса, который начали писать еще в 2002 году, считается одним из самых многострадальных законов последних лет, то вполне возможно, что его доработки и утверждения потребуют еще немало времени.

## Московских риэлтеров заставят полюбить рубли

**НЕДВИЖИМОСТЬ**  
Столичному правительству надоело ориентироваться на доллар при оценке стоимости жилья. В последние месяцы американская валюта ведет себя чрезвычайно неустойчиво, а резкие колебания ее курса всякий раз вынуждают чиновников пересматривать цены на недвижимость. В итоге

В скором времени около 70% российских земель может оказаться в частной собственности.

## Такую площадь занимают в России леса, приватизацию которых допускает новая редакция Лесного кодекса.

Если кодекс будет принят, гиганты лесопромышленной отрасли вроде «Илим Палп» и «Континенталь Менеджмент» будут делить между собой уже не только ЦБК, как это происходит сейчас, а целые лесные массивы.



департамент инвестиционных программ строительства Москвы (ДИПС) принял постановление с февраля этого года пересчитать все цены на столичные квартиры на рубли, причем по курсу 30 рублей за доллар.

Только за последние полгода цены на жилье в Москве выросли почти на треть, при том что доллар за этот же период подешевел по отношению к рублю только на 10%. Постоянно увеличиваясь в цене, недвижимость стала весьма выгодным источником для вложений — по некоторым оценкам, до 90% из продаваемого в последнее время жилья приобреталось не для проживания, а с целью сохранить и приумножить накопленные капиталы. Чиновники хотят изменить эту ситуацию, хотя риэлтеры уверены, что такая жесткая курсовая привязка только лишний раз взвинит и без того высокие цены.

Впрочем, пока ДИПС только «рекомендует» риэлтерам перейти на доллар. Тем не менее, добавляют в департаменте, этим рекомендациям будут вынуждены следовать как минимум 18 аффилированных с ним риэлтерских компаний, среди которых такие крупные операторы, как МИАН, «Миэль», «Жилстройиндустрия». А со временем чиновники обещают уточнить степень обязательности этого постановления для всех участников рынка.Правда, сами риэлтеры пока даже не сообщают о конкретных планах по переводу цен на рубли. Более того, как полагает директор департамента первичного рынка недвижимости компании МИАН Дмитрий Кузнецов, массового перехода на рубли не будет — точно так же как не случилось в прошлом году повального увлечения евро, хотя многие это прогнозировали. По его словам, переход на рубли не решит кардинальных проблем: цены на рынке в любом случае будут расти на 1,5–2% в месяц вне зависимости от того, в какой валюте осуществляются сделки. **СФ**

Теперь цены на столичную недвижимость будут демонстрировать рекорды роста в рублях

# дневник наблюдений



## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

В РОССИИ НАСТАЛА ПОРА ДЛЯ КОНСОЛИДАЦИИ МАЛОГО, СРЕДНЕГО И КРУПНОГО БИЗНЕСА. ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ТАК СЧИТАЕТ ГЛАВА «ИНТЕРРОСА» ВЛАДИМИР ПОТАНИН, ПРЕДЛОЖИВШИЙ ОБЪЕДИНИТЬ РСПП, «ОПОРУ» И «ДЕЛОВУЮ РОССИЮ». ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ БУДЕТ ПРОЩЕ ЗАЩИЩАТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СПРОСИЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: **ВАС ОТ КОГО НУЖНО ЗАЩИЩАТЬ?**

**ВИКТОР КОСТРИЦЫН,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА  
РАЗВИТИЯ:

— Деятельность банков в отличие от деятельности компаний достаточно жестко регламентирована. Поэтому сложно назвать ситуацию, когда интересам банка напрямую может что-либо угрожать. Радиумется, мы не говорим о прямой конкуренции — явлении легитимном и к угрозам не относящемся. В любом случае есть Ассоциация российских банков — объединение, призванное представлять и лоббировать интересы банков.

**ВИКТОР РЕМША,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИНВЕСТИЦИОННОГО ХОЛДИНГА  
«ФИНАМ»:

— Такие заявления звучат оптимистично, но при ближайшем рассмотрении выглядят не очень правдоподобно. Они похожи скорее на попытку представителей крупного бизнеса выглядеть не олигархами, а общественно-политической организацией. Объединение в организацию, которая лоббирует интересы бизнеса вообще и защищает интересы как мелких, так и крупных предпринимателей, выглядит как тигр, который пытается дружить с козой, чтобы произвести впечатление на охотника, прикидываясь добродушным и неопасным существом. В то же время, как только опасность быть пойманным исчезнет, тигр может козу проглотить со всеми потрохами.



ми. Крупному бизнесу такие объединения нужны как ширма. Сейчас идет процесс образования олигополий, и интересы крупного и малого бизнеса диаметрально противоположны. Малый и средний бизнес пытается выжить и хоть как-то развиваться. Крупный заинтересован в том, чтобы поглотить наиболее перспективные из наиболее больших проектов, а судьба всех остальных его мало волнует.

**АНДРЕЙ СКУРИХИН,**  
ТОП-МЕНЕДЖЕР ГРУППЫ С.Р.И.:

— Я бы выделил несколько факторов, сдерживающих развитие бизнеса. Это небла-

гоприятная налоговая среда, отсутствие доступных кредитов, когда есть дело и возможность его развивать, но нет денег. Размер ставок банковского кредита сегодня таков, что для предприятий среднего уровня рентабельности возврат с процентами фактически съедает всю прибыль. Интересам бизнеса противоречит зарегулированность экономики и наличие массы необъяснимых запретов в виде излишнего лицензирования, квотирования и даже прямой законодательной дискриминации отдельных видов собственности. Ситуацию надо исправлять, и, конечно же, не поодиночке. По-

этому возникают всевозможные объединения «по интересам». Вопрос только в том, сможет ли всего одна, пусть и крупная организация качественно объединить предпринимателей таких разных весовых категорий?

**СЕРГЕЙ БРОВЧАК,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
НПФ «ПРОГРЕСС ДОВЕРИЕ»:

— В целом я поддерживаю идею объединения. Это позволит объединить усилия предпринимателей по созданию правового поля деятельности частного бизнеса. И не должно быть никакой разницы в размерах бизнеса. Все должны действовать в рамках законодательства. И защищать свои интересы от неправовых действий прочих лиц лучше сообща.

**МИХАИЛ АНТОНОВ,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
АНАЛИЗА И ОТНОШЕНИЙ  
С ИНВЕСТОРАМИ  
КОМПАНИИ «ЛУКОЙЛ»:

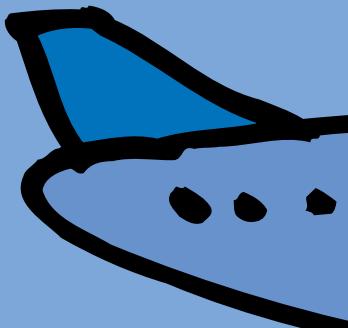
— Любой российский бизнес, как малый, так и крупный, нужно защищать от необдуманных и непредсказуемых изменений законодательства и нормативной базы. Для любой компании непредсказуемость увеличивает риск бизнеса и, как следствие, повышает ожидания по доходности инвестиций. В результате целые сектора экономики, которые могли бы получить своих инвесторов в условиях стабильности, остаются пока невостребованными. **СФ**





[МЕНЕДЖМЕНТ]

В запале борьбы за право управления аэропортом Шереметьево на второй план отошла основная тема — а как же, собственно, должны функционировать «главные ворота страны» и что необходимо будет сделать победителю тендера компании «Альфа-групп» для превращения Шереметьево в аэропорт мирового класса. Аэропортовый бизнес может приносить серьезные доходы владельцу, но для этого одних финансовых вливаний в объект недостаточно. Необходимы специальные технологии, создающие эффективную модель управления. — Текст: Татьяна ТКАЧУК



## Туман над Шереметьево

«Судят по аэропорту» — так, перефразировав известную поговорку, можно описать первое впечатление о стране подавляющего большинства прибывающих в нее зарубежных граждан. Состояние же большей части российских аэропортов, как столичных, так и региональных, по экспертным оценкам, никак не способствует формированию положительного имиджа России в глазах иностранцев.

В то же время за последние десять лет наблюдается двоякая тенденция: при общем снижении числа аэропортов (с 1992 по 2002 годы были закрыты 850 аэропортов) количество обладающих статусом международных среди оставшихся неизменно увеличивается (с 19 в 1992 году до 70 в 2002-м). То есть, закрывая убыточные и не соответствующие всевозможным

нормам (безопасности, технического оснащения и т. д.) аэропорты, государство стремится расширять географию международных полетов отечественных и иностранных компаний в разные города России, предоставляя аэропортам этих городов статус международных.

Однако разрешить аэропортам принимать и отправлять самолеты в зарубежные полеты и проконтролировать проведение на территории аэровокзалов всех видов досмотра (таможенного, пограничного, санитарного и т. д.) недостаточно. Помимо этого, нужно обеспечить высокий уровень обслуживания пассажиров и лайнеров, а также добиться сохранения и увеличения рентабельности авиационного и околоавиационного (магазины свободной торговли,

бортовое питание пассажиров, топливно-заправочные услуги, обработка грузов, гостиничный бизнес и т. д.) бизнесов аэропорта. А значит, необходимы знания, навыки и средства для эффективного управления аэропортовым бизнесом.

## Первый, но не передовой

Опыт управления аэропортами показал, что из государства эффективный управленец получается крайне редко. Яркий пример тому — международный аэропорт Шереметьево (МАШ). Это предприятие до сих пор сохраняет позиции крупнейшего аэропортового комплекса России и лидера по показателям общего пассажиропотока. Выручка МАШа в 2002 году составила 3,6 млрд рублей, а прибыль — 958 млн рублей. В прошлом году аэропорт обслужил 11,5 млн пассажиров — половину пассажиропотока всего московского авиатранспортного узла, в который помимо Шереметьево входят аэропорты Домодедово, Внуково и Быково. Несмотря на столь впечатляющие, на первый взгляд, результаты, состояние дел в Шереметьево отнюдь не благополучно.

По данным исследования, проведенного авиакомпанией «Аэрофлот — Российские авиалинии» (на территории аэропорта действуют 12 предприятий околоавиационного бизнеса, полностью или частично принадлежащих этой компании), ключевых проблем у МАШа сегодня три. Первая — низкий уро-

У пассажиров, летящих через Шереметьево транзитом, время ожидания в два-пять раз превышает мировые нормы



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Прибыль под госконтролем

Деятельность компаний, управляющих аэропортами, в развитых странах мира достаточно жестко регламентируется государством. Так, итальянская *Aeroporti di Roma* (ADR), которой с 1974 года предоставлены исключительные концессионные права на управление госимуществом в районе римских аэропортов *Fiumicino* (Leonardo da Vinci) и *Roma Ciampino* (Giovan Battista Pastine), работает в строгом соответствии со специальным соглашением с Управлением гражданской авиации Италии (ENAC). Документ предусматривает, что ADR управляет всей инфраструктурой аэропортов и несет ответственность за ее развитие и функционирование. В обязанности ADR входит наземное обслуживание самолетов, очистка взлетной полосы от снега, снабжение аэропортов электричеством и питьевой водой, обеспечение сохранности багажа пассажиров, оказание им своевременной медицинской помощи и даже контроль за тем, чтобы на прилегающие к аэропорту территории не проникали птицы. В случае недобросовестного исполнения этих обязанностей ENAC может лишить компанию концессионных прав. Но, разумеется, аэропортовая деятельность ADR не ограничивается одними обязанностями. Компания собирает в свою пользу плату за обслуживание самолетов, самостоятельно устанавливая цены на услуги. Кроме того, она сдает площади аэропортов в аренду магазинам и ресторанам, а также получает доход от размещения рекламы на территории аэропортов. Оборот компании составляет около 520 млн евро, ежегодный совокупный пассажиропоток обоих управляемых ею аэропортов — около 26 млн человек. Услугами ADR пользуются более 120 авиакомпаний.

Деятельность крупнейшей британской управляющей аэропортами компании *British Airports Authority* (BAA) регулируется Управлением гражданской авиации (Civil Aviation Authority — CAA). На попечении BAA находятся семь аэропортов в Великобритании, включая *Heathrow* (крупнейший в Европе аэропорт), лондонские *Gatwick* и *Stansted*, а также аэропорты Эдинбурга, Глазго, Абердина и Саутгемптона. Ежегодно аэропорты компании обслуживают порядка 200 млн пассажиров и 1,7 млн тонн груза. CAA участвует в регулировании цен на услуги компании. Согласно решению этого ведомства, BAA не может повышать цены на свои услуги больше чем на 6,5% в год до 2008 года. BAA ответственна за управление всеми структурами аэропортов, включая взлетно-посадочные полосы, терминалы, помещения для пассажиров и т. д. Компания владеет железной дорогой, связывающей *Heathrow* с центром Лондона, сеть магазинов розничной торговли *World Duty Free*, а также является собственником складов и других помещений, которые сдаются в аренду. BAA обслуживает более 170 авиакомпаний.

В Португалии одна из крупнейших управляющих аэропортами компаний — *Aeroportos de Portugal* — владеет лицензией на управление аэропортами на условиях поддержания качественного уровня обслуживания, прибыльности аэропортового бизнеса и вложения средств в развитие инфраструктуры аэропортов. Компания управляет аэропортами *Portela* (Лиссабон), *Francisco Carneiro* (Порту) и еще рядом местных аэродромов. Совокупный пассажиропоток, обслуживаемый компанией, составляет около 17 млн пассажиров. Ее годовой оборот — примерно 187 млн евро. КИРИЛЛ НОВИКОВ





«За последние десять лет на МАШе сменилось десять генеральных директоров. Они просто не решаются предпринимать что-нибудь»

вень аэропортового сервиса. Загруженность обоих терминалов, по данным «Аэрофлота», на 20–30% превышает проектную, а время ожидания пассажиров, летящих через Шереметьево транзитом, вдвадцать раз превышает предельно допустимые во всем мире нормы. Из-за этого пассажиропоток аэропорта неуклонно снижается: еще четыре года назад доля МАШа среди московских аэропортов по этому показателю составляла 63% против нынешних 50%.

Вторая проблема, как утверждает «Аэрофлот», — неэффективная коммерческая политика. Она выражается в низком уровне дохода отokoавиационных услуг (во всем мире они составляют примерно половину доходов аэропортов) и небольшой доле транзитных пассажиров в общем пассажиропотоке (в шесть раз ниже, чем в крупнейшем в Европе Франкфуртском аэропорте и в три раза ниже, чем у менее крупных хабов).

И наконец, третья проблема — появление у Шереметьево сильных конкурентов, в частности аэропорта Домодедово, правами на управление которым владеет частная компания «Ист Лайн», вкладывающая сотни миллионов долларов в его модернизацию. В результате за последнее время около десяти крупных авиакомпаний, в том числе и международных (например, British Airways), которые раньше летали из Шереметьево, перебазировались в Домодедово.

В самом МАШе наличие недостатков не отрицают, однако видят их в несколько иной плоскости. «Проблемы Шереметьево аналогичны проблемам других аэропортов России. Связаны они прежде всего с транспортным сообщением», — признает эксперт центра общественных связей МАШа **Дмитрий Петровченко**. — Это заставляет искать варианты для быстрого их разрешения. На данный момент рассматривается ряд проектов по строительству новых подъездных путей к аэропорту, улучшению работы таксомоторных компаний и общественного транспорта. Кроме того, в Шереметьево реализуется комплексная программа по улучшению качества обслуживания пассажиров. Также в планах — начало модернизации „Терминала-2“, которая позволит увеличить его пропускную способность с нынешних 2,1 тыс. до 3 тыс. пассажиров в час. Одновременно планируется увеличить количество стоек для регистрации и ввести системы свободной, ускоренной и автоматической регистрации пассажиров».

По мнению гендиректора ассоциации «Аэропорт» **Виктора Горбачева**, до тех пор пока управление Шереметьево будет оставаться в руках государства, большая часть проектов так и не будет реализована. «Посмотрите, что творится в менеджменте компании: за последние десять лет на МАШе сменилось двадцать генеральных директоров. Они просто не решаются предпринимать что-либо. Но даже если гендиректор и выступает с каким-то предложением, требующим вложения средств, совет директоров его отвергает. Ведь там сидят чиновники, больше заинтересованные в сиюминутном пополнении государственной казны, нежели в долгосрочных инвестициях», — высказал **СФ** свою точку зрения господин Горбачев.



**Алексей Буянов,**  
первый вице-президент  
АФК «Система»

«Велосипед изобретать не придется»

— Управление крупными транспортными узлами и московскими аэропортами в том числе — сложный и многоплановый бизнес, вся специфика которого не очевидна на первый взгляд. Аэропорт — не только «взлет-посадка». В первую очередь это качественный менеджмент, созданный напряженной работой десятка различных служб, сконцентрированных на одной территории. От их разумной координации зависит успешность деятельности всей системы. Сбой может привести к ряду проблем, в том числе социальных. Правильно организовать такую работу под силу лишь профессиональным менеджерам, хорошо понимающим особенности бизнес-процессов в отрасли и умеющим их правильно выстроить. Как известно, АФК «Система» рассматривала возможность участия в тендере на управление аэропортом Шереметьево. Мы достаточно глубоко проработали свою программу участия в конкурсе вместе с зарубежными партнерами. Мы готовы были наладить там грамотный менеджмент, поскольку располагаем солидным опытом реструктуризации и управления крупными структурами. Наш потенциальный стратегический партнер обладает опытом и знает специфику технической работы транспортного узла такого масштаба. Однако всесторонний анализ, проведенный совместными усилиями, показал, что нам, учитывая предложенные условия тендера, правильнее было отказаться от участия в нем и сосредоточиться на других бизнес- направлениях.

Тем не менее это не исключает, что в будущем мы можем вернуться к идеи управления такого рода транспортными объектами.

Сама по себе идея передачи аэропорта в управление частной компании мне представляется разумной. Надеюсь, новый оператор успешно использует предоставленную ему возможность превратить Шереметьево в современный транспортный узел. Лично меня сегодня смущают прежде всего размеры аэропорта. В качестве центральных международных «ворот» он сегодня явно маловат — таких «ворот» должно быть гораздо больше. То, что в России возможно построить первоклассный аэропорт, не уступающий международным аналогам, доказано примером аэропорта Домодедово. Значит, велосипед изобретать не придется.

## Никогда не имевшая отношения к аэропортовому бизнесу, «Альфа-групп» пока имеет очень смутное представление о том, что же теперь делать с доставшимся ей в управление комплексом



«Альфа-Шереметьево» обещает создать комфортные условия для людей, пользующихся услугами аэропорта

Сложно сказать, руководствовались ли чиновники, принимая решение о проведении тендера на управление Шереметьево, подобными соображениями, или на них подействовали убеждения опытных лоббистов из «Альфа-групп», выступившей инициатором проведения конкурса. Как бы то ни было, смена управления аэропортом с государственного на частное все же состоялась. Правда, победившая в тендере компания «Альфа-Шереметьево» («дочка» «Альфа-Эко», входящей в структуру «Альфа-групп») должна еще пройти утверждение итогов конкурса на общем собрании акционеров МАШа, согласование в правительстве и администрации президента. А уже после этого она сможет вступить в права управляющего крупнейшей аэропортовой компанией России.

### Плана нет

Никогда не имевшая отношения к аэропортовому бизнесу «Альфа-групп» пока имеет очень смутное представление о том, что же делать с доставшимся ей в управление комплексом. Правда, компания пригласила на работу экспертов и профессионалов аэропортового бизнеса, в том числе и из-за рубежа, однако на протяжении ближайших месяцев их основной задачей будет изучение текущей деятельности аэропорта. Прежний менеджмент МАШа не давал представителям «Альфы» никакой информации о работе аэропорта, пояснил в интервью **СФ** генеральный директор «Альфа-Шереметьево» **Игорь Барановский**, так что полноценных данных о состоянии дел в аэропорте у управляющей компании нет. «Мы не будем нестись впереди планеты всей, что-то менять, а потом

переделывать,— заявил господин Барановский.— Сначала мы должны разобраться в ситуации, разработать детальный бизнес-план развития всего Шереметьевского аэровокзального комплекса, на составление которого нам отведено полгода, и только потом начинать работу по реконструкции и модернизации аэропорта».

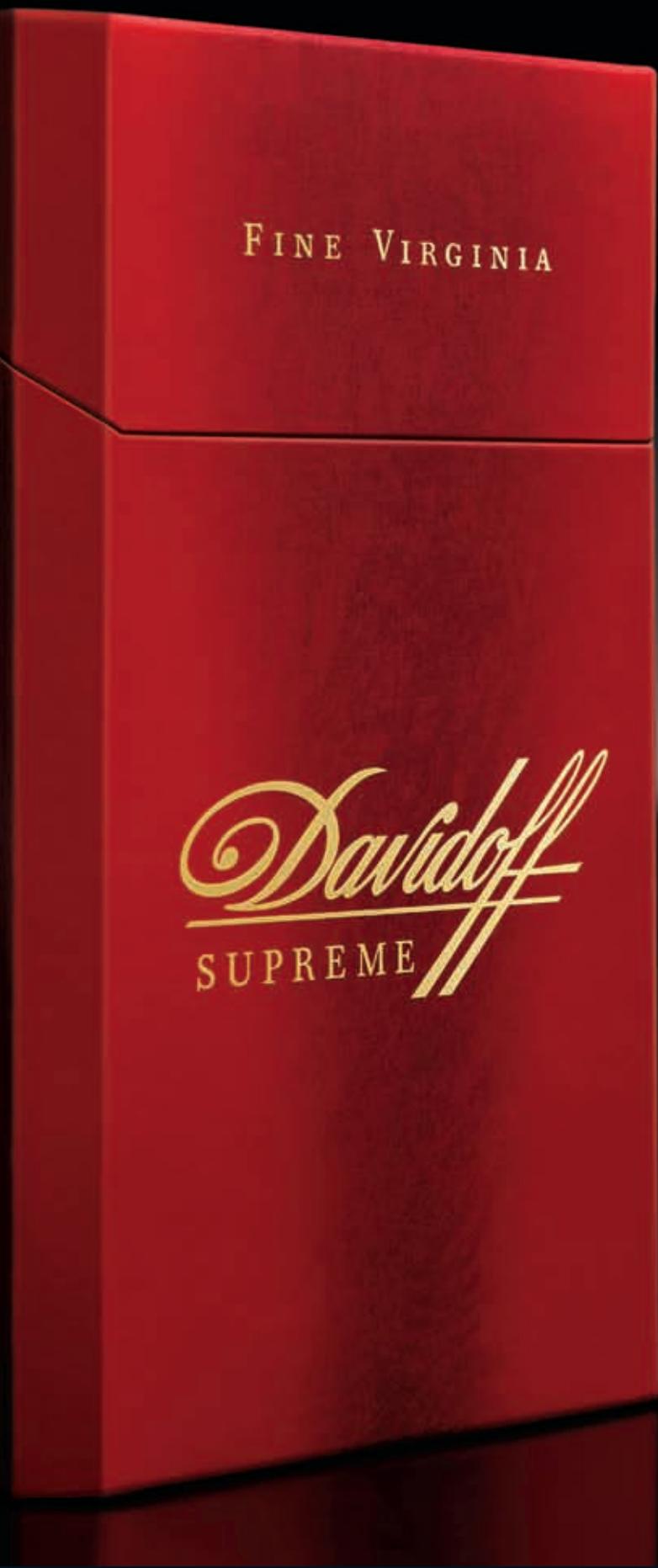
Впрочем, определенное видение того, в каком именно направлении будет проводиться модернизация, у Игоря Барановского все же имеется. В качестве пассажира ему неоднократно приходилось сталкиваться с недостатками функционирования аэропортового бизнеса, в особенности той его части, которая касается обслуживания пассажиров. «Мы попытаемся там, где есть такая возможность, сократить время стояния людей в очередях, создать им наиболее комфортные условия пользования услугами аэропорта,— указал он на приоритетные направления реформирования сервисной системы аэропорта.— Это такие составляющие общего комфорта, как наличие тележек, полноценного и качественного питания, нормальная работа магазинов, находящихся на территории аэропорта, автостоянок, гостиниц».

Вполне понятно, что реформирования всех этих видов околоавиационного бизнеса опасается единственный противник «Альфы» на прошедшем тендере — компания «Аэрофлот». В ее активах числится 51% акций предприятия по поставке бортового питания на воздушные суда ЗАО «Аэромар», 33% акций ЗАО «Аэрофест» (магазины беспошлинной торговли, расположенные на территории МАШа), 100-процентный пакет гостиницы «Шеротель», а также доли в гостиницах «Аэростар» и «Шереметьево-2». Правда, по поводу планов построения взаимоотношений с крупнейшим шереметьевским перевозчиком (на долю «Аэрофлота» приходится более половины пассажиропотока МАШа и 70% грузопотока) Барановский заявил: *«Мы люди деловые, мы договоримся»*.

Однако с теми, кто осуществляет свой бизнес на территории аэропорта незаконно, в «Альфе» церемониться не будут. Игорь Барановский: *«По предварительной информации, значительная часть аэропортовой недвижимости арендована на не совсем легальных основаниях. Непонятно, кому люди платят, на каком основании они там находятся, что они там делают. Многие просто откровенно наживаются на аэропорте, совершенно не делая никакого вклада в его развитие. С ними мы даже разговаривать не будем — просто вернем собственность аэропорту»*.

Не менее жестко гендиректор «Альфа-Шереметьево» пообещал разобраться и с нынешними управляющими аэропорта. «Большинство нынешних топ-менеджеров вряд ли найдут работу в нашей компании», — пригрозил он.

А вот судьба строительства третьего шереметьевского терминала, на необходимости создания которого так настаивает «Аэрофлот», пока не столь очевидна. Все решат специалисты «Альфы», которые составляют бизнес-план будущего развития МАШа.



DAVIDOFF SUPREME

---

СОВЕРШЕНСТВО КАК СИМВОЛ

КОГДА  
ЗНАЕШЬ  
ЧЕГО  
ДОСТОИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Реконструкция старых терминалов и строительство нового обойдется в \$1,5-2 млрд

Тем не менее, по словам господина Барановского, уже сейчас понятно, что на комплексное развитие всего узла (включая реконструкцию первого и второго терминалов и строительство нового) потребуется \$1,5–2 млрд.

## Вид сверху

К заявлению «Альфы» о готовности вкладывать миллиарды долларов в реконструкцию и модернизацию Шереметьево аналитики и эксперты относятся

весьма скептически. «Приход к управлению „Альфы“ абсолютно не изменит ситуацию, — считает **Виктор Горбачев**. — В условиях тендера написано, что целью его проведения является превращение Шереметьево в экономически эффективное предприятие. А МАШ — и так очень прибыльный аэропорт. Так что даже если „Альфа“ вообще ничего делать не будет, оснований для предъявления претензий к ней нет никаких». А учитывая, что управление МАШем «Альфе» доверили только на три года (для сравнения: «Ист Лайн» получил Домодедово в управление на 75 лет), эта версия выглядит еще более убедительной.

«Если сроки не будут пересмотрены, то за эти три года для „Альфы“ будет проще снять сливки, получить прибыль и уйти, не предпринимая никаких кардинальных действий», — считает аналитик ИК «Проспект» **Алексей Зайцев**.

Сам господин Барановский заявляет, что до тех пор, пока его компания не продемонстрирует государству «серьезность своих намерений», ни о каких просьбах об увеличении срока управления речи быть не может. Однако и инвестировать в развитие аэропорта на условиях, которые совет директоров МАШа планирует прописать в договоре с управляющей компанией (вознаграждение «Альфы» составит 1% от годовой выручки МАШ, 25% от ее прироста и 2% от чистой прибыли аэропорта), «Альфа» не будет. Игорь Барановский: *Инвестиционные планы и инвестиции — это вещи, не так тесно связанные с вопросами нашей работы как управляющей компании. Если мы будем, например, выступать в роли стратегических инвесторов, то это будет предмет особых переговоров с нашим главным партнером — государством: на каких условиях, под какие гарантии мы будем инвестировать свои средства в развитие этого комплекса. Мы очень уважаем государство, очень любим, но и бесплатно работать тоже не собираемся.*

Правда, по мнению Алексея Зайцева, столь логичные доводы понятны и государству. Поэтому, считает аналитик, зная умение «Альфы» договариваться, остается мало сомнений в том, что срок действия договора будет продлен. И в этом случае «Альфагрупп», вероятнее всего, выполнит обещание навесить порядок в Шереметьево и превратить его в аэропорт мирового класса. А аналитик ИК «Метрополь» **Денис Нуштаев** приводит еще один довод в пользу возможной активности «Альфы-Шереметьево» в роли управляющей компании: *Сейчас решается вопрос о возможности приватизации Шереметьево, а заинтересованность «Альфы» в участии в ней трудно недооценить. Так что, на мой взгляд, компания будет делать все возможное, чтобы понравиться государству, хорошо себя зарекомендовать.*

Одним словом, будущее стратегически важного для России объекта, являющегося одним из фактов формирования имиджа страны в целом, полностью зависит от взаимоотношений бизнеса и власти. И пока эти две стороны не договорятся между собой, туман над Шереметьево не рассеется. **СФ**

# «Это напоминает практику кормлений»

**Валерий Окулов**, генеральный директор авиакомпании «Аэрофлот–Российские авиалинии», проигравшей в тендере на управление Шереметьево, называет этот аэропорт «тяжело больным», делает пессимистические прогнозы относительно его ближайшего будущего и не исключает, что «Аэрофлот» может сменить аэропорт базирования.



PHOTOKPRESS

— Как вы считаете, почему «Аэрофлоту» не удалось одержать победу в тендере?

— У меня нет логичного, аргументированного ответа на этот вопрос, поскольку это решение, на мой взгляд, основывалось на каких-то иных принципах. Аэропорт Шереметьево и «Аэрофлот»

— это близнецы-братья, неразрывный организм. Любой управляющей компании необходимо время для входления в новый, незнакомый бизнес, а это значит, что оздоровление аэропорта, который уже давно и тяжело болен, начнется очень не скоро. То есть сервис долго еще останется на столь же непривычном уровне, как сегодня, когда пассажиры мучаются в очередях и вынуждены разыскивать свой багаж, не могут без проблем добраться до аэропорта или выбраться из него.

Мы с самого начала были против проведения конкурса, поскольку его условия не предполагали никаких обязательств со стороны победителя, никаких инвестиций в развитие аэропорта и его инфраструктуры. Условия предусматривали только одно: порядок вознаграждения управляющей компании. Поэтому претензии к победителю предъявить невозможно. Он изначально не обязан никуда инвестировать и ничего развивать. То есть условия еще более порочные, чем были в свое время при проведении залоговых аукционов.

— По каким принципам управляются аэропорты в других странах?

— К сожалению, у нас до сих пор активно тиражируется миф о том, что авиакомпании нельзя допускать к управлению аэропортовой деятельностью. Лет двадцать назад эта концепция организации авиаотраслевого бизнеса была принята в ряде западных стран, но с тех пор там все переменилось. Сегодня ведущие авиакомпании успешно занимаются управлением аэропортовым бизнесом. Так, последний и самый современный терминал, введенный недавно в строй в аэропорту Мюнхена, полностью управляет авиакомпанией Lufthansa. Несколько терминалов в лондонском Heathrow находятся под управлением British Airways, в аэропорту Charles de Gaulle — под управлением Air France. Компания Delta Airlines полностью управляет своим базовым аэропортом в Атланте, кроме того, имеет терминал в аэропорту JFK в Нью-Йорке. Это позволяет ведущим авиаперевозчикам увеличивать транзитные потоки, которые и приносят

им основную прибыль. Вывод один: только базовая авиакомпания, которая обеспечивает аэропорту наибольший объем перевозок, в состоянии организовать сетевую модель бизнеса: удобные стыковки, транзит, выстроить расписание таким образом, чтобы пересадки были комфортными и приемлемыми для пассажиров. Такой модели придерживается и «Аэрофлот».

— В прошлом году, рассказывая о планах развития компании до 2010 года, вы заявляли, что без строительства Шереметьево-3 они не могут быть реализованы. Каковы теперь перспективы «Аэрофлота»?

— Без создания привлекательной, конкурентоспособной наземной базы перспектив развития у «Аэрофлота» действительно нет. Именно поэтому строительство нового терминала мы считаем стратегической задачей компании. И он непременно будет построен — в Шереметьево или в каком-либо другом аэропорту, но будет. Что касается планов «Альфы», то они мне пока неизвестны, но определенные опасения есть уже сегодня. Их подсказывает простая логика. Победители конкурса получили Шереметьево в управление на три года. Это напоминает практику кормлений, существовавшую на Руси до Ивана Грозного. Делать на такой короткий срок крупные инвестиции в инфраструктуру управляющая компания вряд ли будет. Поэтому боюсь, что для максимизации вознаграждения управляющая компания может избрать малозатратные пути: повышение тарифов, сборов, ставок и увеличение объемов за счет привлечения чартерных компаний. И то, и другое бьет по регулярным перевозкам. В ходе предварительных встреч, которые состоялись еще прошлым летом, представители «Альфы» интересовались тем, что представляет собой Шереметьево, каковы его перспективы, что наработал «Аэрофлот» по стратегии развития, по новому терминалу. Все эти вопросы обсуждались, но ключом к принятию решений является все же совет директоров аэропорта Шереметьево. А он никаких решений не принимал и никаких вопросов по развитию Шереметьево не рассматривал.

— На пресс-конференции, состоявшейся после подведения итогов тендера, вы сказали, что не исключаете возможности перевода «Аэрофлота» в другой аэропорт. Насколько это возможно?

— Подобное решение может носить исключительно прагматический характер, это вопрос экономики. Если условия работы «Аэрофлота» в Шереметьево после прихода новой управляющей компании будут ухудшаться, если мы станем нести убытки, нужно будет подсчитать, насколько они велики. И одновременно подсчитать те потери, которые понесет «Аэрофлот» при «перелете» в другой аэропорт, связанные в первую очередь с нашей инфраструктурой в Шереметьево. А она у нас солидная: ангары, цеха, служебные здания и помещения, склады. В случае перемещения в другой аэропорт всю эту инфраструктуру «Аэрофлоту» придется создавать заново.

— Изменится ли теперь стратегия развития «Аэрофлота»?

— Наша стратегия изначально включала в себя три главных направления: оптимизацию маршрутной сети, модернизацию самолетного парка и кардинальное улучшение сервиса. Рыночная конъюнктура и экономические условия могут вносить корректировки в нашу стратегию. Так, в предыдущие годы мы занимались снижением издержек, жестким контролем над расходами, наращиванием удельных доходов путем более эффективного хозяйствования. Итоги минувшего года доказывают правильность стратегии развития компании. В долгосрочной перспективе мы хотим обеспечить среднегодовые темпы роста объемов перевозок на уровне 13,5% и довести к 2010 году долю «Аэрофлота» в гражданской авиации России до 30%. **СФ**





[ЛИДЕРЫ]

Владелец группы компаний «Русский стандарт» **Рустам Тарико** — далеко не единственный, кто считает, что в любом деле можно быть первым, вторым или никаким. Но один из немногих, кому это всегда удавалось. Причем в самых разных делах: и водка «Русский стандарт», и банк «Русский стандарт» занимают сегодня лидирующие позиции в своих сегментах рынка.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

## «Мои принципы — это абсолютно железобетонная философия»

**«Мы, разумеется, деремся по полной программе»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В вашей PR-службе мне сказали, чтобы я не задавал вопросов, ответы на которые вы уже давали в своих интервью. А о чём еще вас нельзя спрашивать?

**РУСТАМ ТАРИКО:** Запретных тем для меня не существует. Я просто не люблю разговаривать о том, о чём уже много раз рассказывал. Например, об истории компании и других общеизвестных фактах, касающихся меня. Давайте я вам лучше расскажу об основополагающих принципах своего бизнеса. Чтобы когда вы задавали свой следующий вопрос, то четко понимали, дам ли я вам на него интересный ответ.

Первое: мы работаем на потребительском рынке. Это единственный рынок, который нас интересует. Потребитель для нас важнее всего. Второе: мы придумываем новые продукты для нашего потребителя. Нас не интересуют уже существующие продукты. К примеру, водки в России всегда было достаточно, но мы первые придумали и создали принципиально новую по качеству российскую водку. Третье: выпускаемые нами продукты должны быть технологически совершенными, выполненными по самым передовым технологиям. Четвертое: тот бизнес, который мы строим, должен быть большим. Как минимум на-

ционального масштаба, но желательно глобального. Через пять-девять лет мы планируем работать в большинстве стран мира.

**СФ:** И насколько строго вам удается следовать своим принципам?

**РТ:** Мы им следим неукоснительно.

**СФ:** И все же, какие-то из них наверняка приходилось по ходу дела пересматривать.

**РТ:** Вообще-то они для меня существовали с самого детства, но сформулировал и систематизировал я их уже в более зрелом возрасте. А вначале это было некое интуитивное ощущение — что-то вроде осознания того, чем тебе нравится или не нравится заниматься. Так, к примеру, в молодости я очень любил разглядывать лица людей, когда ездил в метро. Я не знаю почему, но это было для меня самое большое удовольствие — большее, чем сходить в кино. Я мог ехать от станции метро «ВДНХ» до «Беляево» и просто смотреть на людей. Это занятие мне так нравилось, потому что тогда, в начале восьмидесятых, в метро ездили абсолютно все и можно было встретить человека любого типа. В конце концов, это умение внимательно наблюдать за людьми вылилось в мое увлечение маркетингом. Ведь именно наблюдениями за людьми нужно пользоваться в маркетинговых целях. Я часто говорю своим коллегам — мне очень жаль, что

# разговор номера

## «В молодости я очень любил разглядывать лица людей, когда ездил в метро. Это умение внимательно наблюдать за людьми вылилось в мое увлечение маркетингом»

я так редко имею возможность просто ходить по улицам. И сейчас при любом удобном случае я надеваю кеды и просто иду по городу, смотрю на людей.

**СФ:** Есть ли у вас брэнды, которые появились после таких «выходов в люди»?

**РТ:** Есть. Например, я очень долго наблюдал за молодежью и пришел к выводу, что у них нет своего стильного напитка. У них есть пиво, какие-то дешевые коктейли, но нет своего продукта, отражающего их индивидуальность. И я придумал для них продукт, который мы запустим на рынок месяца через полтора. Это будет самый вкусный слабоалкогольный напиток для молодежи «Русский стандарт Cool». Я инвестировал очень много денег и сил в его создание. Только над вкусом работал лично около года.

**СФ:** Запускаете ли вы еще какие-либо алкогольные марки в ближайшее время?

**РТ:** Сейчас мы готовим еще один дорогой продукт для взрослых. У нас уже есть вода «Русский стандарт Original» категории премиум и «Русский стандарт Platinum» категории супер-премиум. А новый продукт будет стоить в полтора раза дороже Platinum и также появится через месяц-полтора.

**СФ:** Ваша стратегия — первенство во всем. Это продиктовано чертами вашего характера или вы считаете, что по-другому делать успешный бизнес невозможно?

**РТ:** Экс-глава General Electric Джек Уэлч как-то сказал, что на рынке можно быть либо первым, либо вторым, либо никаким. Потому что если вы пятые или там двадцать пятые, это значит, что у вас нет ни денег, ни красивых идей, ни влияния, ни талантливых коллег — вообще ничего. А в этой ситуации просто неинтересно работать.

**СФ:** Вы чувствуете, что конкуренты дышат вам в спину?

**РТ:** Конечно, и это очень хорошо. Поскольку что бы они ни предпринимали, мы все равно заранее успеем сделать следующий шаг. Мы, разумеется, деремся по полной программе, и конкуренты имеют только 5% от нашей доли рынка (элитного алкоголя). — **СФ**. Впрочем, и этого достаточно, чтобы мы дополнитель но активизировали свою деятельность. При этом я уверен, что в нашем сегменте абсолютно все конкуренты теряют деньги — никому из них еще не удалось стать прибыльным. Да, у кого-то что-то получается, но мало кому удается именно зарабатывать.

**СФ:** Это потому, что вы первыми вышли на этот рынок?

**РТ:** Да, мы были первыми, и теперь нам принадлежит большая часть рынка. Чтобы с нами бороться, конкуренты должны инвестировать не только в текущий бизнес, но еще и в свой будущий рост. А рост — это всегда очень дорого.

### «Мы тут все немножко татары»

**СФ:** Положения, приведенные в «Идеологии банка „Русский стандарт“», выглядят как настоящая предвыборная программа. А сами вы часто говорите о том, что ваш бизнес базируется на желании создать что-то новое для новой России...

**РТ:** Мои принципы — это не предвыборная программа. Это просто абсолютно железобетонная филосо-

фия. Я очень горжусь ею и считаю, что именно благодаря ей мне очень легко работается. Приведу вам пример. Совсем недавно ко мне пришел один человек и предложил вместе с ним купить нефтеперерабатывающий завод. Мол, он как-то «плохо лежит», его как-то слабо приватизировали. Давай купим, запустим прибыльный бизнес, будем бензин производить, заработаем кучу денег. Мой ответ был следующим: «Мне это вообще неинтересно». Я занимаюсь своим бизнесом, и я в нем профессионал. И даже если мне предложат что-то купить и перепродать в пять раз дороже, я этим заниматься не буду.

**СФ:** Почему?

**РТ:** Потому что это просто другой тип ведения бизнеса. Есть люди, которые по жизни являются оппортунистами. Это не про меня. Я всегда знаю, чего я хочу, и не буду терять время на что-то другое. Может быть, пока я буду думать об этом нефтезаводе, я пропущу какую-нибудь возможность в своем основном бизнесе.

**СФ:** У вас есть какие-то политические симпатии?

**РТ:** Мне кажется, что в современной политике много личного, а не идеологического, и я особо никому не симпатизирую, потому что не разбираюсь в этом профессионально. Да, я уважаю президента, потому что он так или иначе снизил корпоративный налог, навел порядок в определенных сферах, принял некоторые полезные и разумные законы. Почему я не должен его за это уважать?

**СФ:** А политические амбиции?

**РТ:** Абсолютно никаких. Мне это вообще неинтересно. Я даже никогда никому не давал денег на поддержку каких-либо политических деятелей. Ко мне приходят представители различных партий, предлагают познакомить с их лидерами, но я никогда ни с кем из них не встречаюсь. Я никого из них не знаю и знать не хочу. Я ориентируюсь только на потребительский рынок, и меня не интересует госслужба. Единственное, может быть, когда выйду на пенсию, я стану каким-нибудь внештатным министром по детскому образованию. Просто меня этот вопрос очень сильно беспокоит. По миру сегодня ходят такое огромное количество идиотов из-за того, что они получили плохое образование.

**СФ:** У вас есть конкретные предложения по этому поводу?

**РТ:** И не только предложения. Мы, например, отбираем наиболее талантливых школьников из того региона, где я вырос (Татарстан). — **СФ**, и помогаем им поступить в лучшие московские университеты. Кого-то из них отправляем учиться за границу. Я занимаюсь этим пока непрофессионально и в небольших масштабах. Но я думаю, что чем старше буду становиться, тем больше меня будет волновать эта проблема.

**СФ:** А вы никогда не задумывались о том, чтобы инвестировать именно в Татарстан?

**РТ:** Для меня минимальный масштаб — это моя страна, а не поддержка какого-либо конкретного, пусть даже и родного для меня региона. Естественно, когда мне кто-то звонит из моего любимого родного города

# разговор номера



«На рынке можно быть первым, вторым или никаким. Если вы пятерые или двадцать пятерые, значит, у вас нет ни денег, ни красивых идей, ни талантливых коллег — вообще ничего»



Мензелинска и просит о помощи, я всегда стараюсь помочь. Я также патриот и своей республики. Но это не значит, что я хочу и что я должен помогать только своей республике.

**СФ:** Вы никогда не пытались использовать в деловых целях свою национальную принадлежность? В Москве ведь достаточно влиятельная татарская диаспора...

**РТ:** У меня каких-то особых прочных связей с Татарстаном нет. Меня приглашали в различные диаспоры и другие национальные объединения, но меня это не увлекает. Меня интересуют россияне в общем. И кстати, я вообще считаю, что мы тут все немножко татары.

**«У меня все произошло как в анекдоте про крестьянина»**

**СФ:** Группа «Руст» постоянно привлекает на работу известных менеджеров. У вас работали Александр Зурабов, нынешний председатель совета директоров «Аэрофлота», Александр Григорьев (сейчас работает в Delta Bank), Ян Анкерсен из российского Stimorol. Но со всеми вы расстались, причем Зурабов и Анкерсен проработали у вас всего по полгода.

**Вам сложно уживаться с сильными и профессиональными личностями?**

**РТ:** Они все действительно очень сильные профессионалы. И дело не в том, что мне с ними не удалось сотрудничать. Для меня было важно другое — поддерживают ли они мою железобетонную философию. Они же мне предлагали заниматься бизнесом, который мне неинтересен. К примеру, того же самого Григорьева интересовал корпоративный банковский бизнес, который мне был абсолютно безразличен. Другие предлагали заниматься золотыми приисками и продажей золота. А я не могу работать с людьми, которых со мной не по пути.

**СФ:** Вы пригласили Анкерсена на должность гендиректора, чтобы снять с себя груз оперативной работы. И расставание с ним многие расценили как вашу неготовность отойти от оперативного управления компанией...

**РТ:** Анкерсен — это моя ошибка. Я его просто переоценил. Он был хорошим дистрибутором, и я должен был оставить его на этой работе. В какой-то момент я поверил, что он может управлять всем холдингом. Однако это было абсолютно наивное умозаключение, за которое мы оба и поплатились. Он — за то, что сказал, что сможет управлять гораздо более сложными бизнес-процессами, чем дистрибуторская компания. А я — за то, что почему-то посчитал, что он действительно с этим справится. В этом был корень нашей ошибки. А вообще он очень хороший парень.

**СФ:** В 2001 году бизнес-школа INSEAD опубликовала кейс, посвященный вашей компании. Вы тогда говорили, что в нем вскрылась проблема, связанная с корпоративным управлением, — все решения в компании принимал один человек. Как у вас сейчас с делегированием полномочий?

**РТ:** Я в итоге нашел решение этой проблемы. Так, сейчас я фактически больше не управляю своим бизнесом оперативно. Но вместо того чтобы отдать всю власть одному Яну Анкерсену, я разделил бизнес на пять направлений и во главе каждого из них поставил профессионала именно в этой области. И все функционирует. А если же сразу над всеми направлениями поставить супергероя, то в конце концов он может где-то провалиться. Что приведет к большому ущербу и для него, и для всего бизнеса. В итоге я поставил на все важные позиции в своем бизнесе людей, которым полностью доверяю и вместе с которыми разработал нынешние правила работы в компании. И люди, которые работают у меня, должны так или иначе подстроиться под эти конкретные правила. Такие люди достаточно универсальны и работают во всех крупных компаниях.

**СФ:** А как вы поняли, что вам необходима именно такая модель управления?

**РТ:** Частично посредством своих ошибок, частично благодаря INSEAD, где умные люди мне объяснили, как нужно построить взаимоотношения, чтобы процесс принятия решений был более эффективным. У меня все произошло как в анекдоте про крестьянина, который жаловался на плохую жизнь. Ему сначала посоветовали поселить с собой в доме корову, а по-

# разговор номера

«Когда выйду на пенсию, я стану внештатным министром по детскому образованию. По миру ходит такое огромное количество идиотов из-за того, что они получили плохое образование»



сле того, как жить ему стало совсем невмоготу, убрать ее из дома. В итоге жизнь показалась этому крестьянину гораздо привлекательней. Очень быстрый рост моего бизнеса создал предпосылки для того, чтобы я при всем моем желании не мог принимать решения в одиночку. И все в итоге рассыпалось на определенные бизнес-юниты, которые сами принимают те или иные решения. На самом деле нет смысла придумывать велосипед в таких вопросах.

**СФ:** В свое время вы заявляли о том, что готовы отдать самым успешным топ-менеджерам банка до 20% акций. Отдали?

**РТ:** На самом деле речь шла о 20% от прибыли. В каждом нашем бизнес-юните существует такая норма. И менеджеры высшего и среднего звена при выполнении определенных договоренностей вправе рассчитывать на 20% от заработанной прибыли.

**СФ:** Но делиться частью своих акций вы не готовы?

**РТ:** Нет, почему же, готов. Кто угодно может ко мне прийти и предложить купить у меня акции. Но помимо денег он должен будет мне еще и подробно объяснить, зачем ему это нужно. Потому что я сплошь и рядом вижу, как дерутся между собой бывшие партнеры, а их компания разваливается на глазах.

**СФ:** Кстати, насколько эффективны могут быть опционные программы в нашей стране? Рынок созрел для них?

**РТ:** По сути, такие программы действуют везде, но в разных формах. Все зависит от того, в какой сфере бизнеса вы работаете и чего хотите добиться. Хотя в конечном итоге всем нужно добиться одного — конкурентоспособности своей компании. Если для этого нужно поделиться акциями с менеджерами — это имеет смысл сделать. Лично я делью прибылью и называю своих топ-менеджеров партнерами, но мы не обсуждаем вопросы продажи им акций, поскольку я считаю, что это может оказаться на управляемости компании.

**«Я жду, когда этот бизнес повзрослеет»**

**СФ:** В сентябре прошлого года банк «Русский стандарт» выдал свой миллионный кредит, причем более 700 тыс. кредитов было выдано за восемь месяцев 2003-го. С чем вы связываете бурный рост рынка потребительского кредитования именно в прошлом году?

**РТ:** Потребительское кредитование — это очень большой бизнес во всех странах. В России его просто не существовало, но идея эта так или иначе витала в воздухе, я ее подхватил и построил бизнес. Банкам было не до этого — можно было легко зарабатывать деньги на разнице курсов валют, облигациях, ГКО и финансовых махинациях. Они не являлись банками



## «Если же сразу над всеми направлениями поставить супергероя, то в конце концов он может где-то провалиться»

в чистом виде — скорее спекулятивными финансово-ыми организациями, зарабатывавшими на текущей ситуации. Я же решил заняться реальным и большим банковским бизнесом — потребительским кредитованием. А почему такой бум случился только около года назад, легко объяснимо. Народу нужно было посмотреть, как это работает, все понять. А торговцам нужно было время, чтобы просчитать: с помощью потребительского кредитования они начнут продавать гораздо больше.

**СФ:** Недавно известный инвестиционный банкир Леван Золотарев был назначен старшим вице-президентом банка «Русский стандарт». Связано ли это назначение с планами банка привлечь в следующем году \$200 млн для своего развития?

**РТ:** Безусловно, привлечение денег — это очень серьезный вопрос. В связи с увеличением числа выданных потребительских кредитов автоматически должно расти и привлечение средств. Однако я не могу сказать, что приход Левана был обусловлен только этой причиной. Просто для растущего бизнеса требуется большее количество ресурсов и людей, способных принимать самостоятельные профессиональные решения. А уже как конкретно менеджмент банка распределяет между собой обязанности, и чем конкретно будет заниматься Леван Золотарев — это вопрос скорее к председателю правления банка Дмитрию Левину.

**СФ:** Банк «Русский стандарт» собирается выпустить трехлетние облигации и специальные ценные бумаги. Этим вопросом займется Золотарев?

**РТ:** Да, мы действительно собираемся выпустить облигации. Кроме того, мы будем заниматься секьюритизацией задолженности по потребительским кредитам путем выпуска ценных бумаг. Но дело в том, что я никогда не уповаю на каких-то конкретных людей, которые придут и все сделают. Наша компания — это очень командная система. Мы всегда стремимся к тому, чтобы над различными вопросами, особенно такими серьезными, как привлечение средств, работало как минимум несколько людей. Да, Леван отвечает за какой-то определенный проект. Да, привлечение денег — это 50% банковского бизнеса (остальная половина — это выдача кредитов). Поэтому да, наверное, он будет в большей степени работать над этой пассивной частью нашего баланса.

**СФ:** А почему вы решили заняться секьюритизацией потребительских кредитов?

**РТ:** Почему бы нам этим не заняться? Это один из инструментов по привлечению денег, причем достаточно дешевый. Я уже говорил: то, что мы сейчас проходим, кто-то когда-то уже проходил. Банковский бизнес в нашей стране вообще примерно лет на двадцать отстает от уровня развития этого бизнеса в других странах.

**СФ:** Сейчас в банковском сообществе обсуждается проект создания единого кредитного бюро для отслеживания злостных «невозврашеннев» кредитов. Это может дать какой-то эффект?

**РТ:** Я считаю, что в России это пока не более чем декларации. Я пока не вижу серьезных успехов в этом

вопросе. Как только что-то будет создано, тогда и появится смысл об этом говорить. А сейчас я жду, когда этот бизнес повзрослеет. В тех же США на создание кредитных бюро ушло несколько десятков лет. Вначале они были очень неэффективны, потому что были разбросаны по всем штатам и еще конкурировали между собой. К счастью, со временем они поняли, что им нужно объединиться. А, например, в Европе банки аккумулировали огромное количество информации о «негативных клиентах» и попросту начали обмениваться базами данных между собой, и в итоге необходимость в кредитном бюро отпала.

**СФ:** Скажите, а почему до сих пор в вашем банке можно открыть только Mastercard?

**РТ:** Российские банки используют кредитные карточки в основном как платежную систему. И с чем большим количеством таких систем вы работаете, тем больше возможностей на этом заработать. А для нас основной доход — это кредиты. И нам нужен был просто некий носитель финансовой информации. Mastercard же имеет хорошую представленность в нашей стране и принципиально не отличается от той же Visa. К тому же, работая только с Mastercard, нам проще добиться от них выгодных условий. Это вопрос некой разумной достаточности с нашей стороны.

**СФ:** Вы не чувствуете на своем банковском бизнесе давления со стороны государства? Со стороны ЦБ или Сбербанка, как монополиста, например?

**РТ:** Я просто выполняю нормативы ЦБ, и больше мне от него ничего не нужно. И кстати, самое смешное, что и ему от меня тоже больше ничего не нужно. А в случае со Сбербанком — да, наверное, меня беспокоит то, что у них есть некая протекция со стороны государства. Но, с другой стороны, мне трудно об этом судить, потому что через Сбербанк проходит огромное количество государственных денег — пенсий, коммунальных платежей. Мне трудно оценить, насколько это важно. Кто-то жалуется на Сбербанк, а лично мне от него ни жарко, ни холодно. Он не занимается моим бизнесом, и я какого-то пресса с его стороны не ощущаю.

**СФ:** Но ведь кредиты — то он тоже выдает.

**РТ:** Они у него совсем другого типа. Моих клиентов Сбербанк не затрагивает, поскольку их продукты сильно отличаются от наших — они более консервативны.

**СФ:** А что в данный момент развития группы компаний «Русский стандарт» более всего интересно вам лично — алкогольное или банковское направление?

**РТ:** Мне все интересно. Что-то может нравиться и не нравиться и там, и там. Когда, например, запускается новый алкогольный продукт, я больше увлечен этим. А когда нужно привлечь больше денежных средств, потому что грядет «высокий сезон», я концентрируюсь на банке. Я не занимаюсь сейчас оперативным управлением. Я работаю над принципиальными вещами, которые выходят за пределы компетенции топ-менеджмента, — привлечение стратегических инвесторов, запуск новых продуктов. Когда компания делает сверхусилие.

# разговор номера

«Да, я, пожалуй, именно тот человек, который всегда может придумать что-то новое. И я буду заниматься этим всегда. Делать потребительские революции»



**«Мы все здесь болеем за успех нашей водки с утра до вечера»**

**СФ:** Известна история о том, как в 1992 году вы заявили представителям Bacardi-Martini о том, что сможете за месяц продать столько их продукции, сколько они сами продавали в России за год. Вам удалось это сделать. Но вы никогда не рассказывали, каким образом.

**РТ:** Я просто все изначально очень тщательно просчитал. А другие люди не умели и не хотели считать. Смотрите сами: страна наконец начала зарабатывать деньги. При этом в ней, кроме дешевых шампанского и водки, практически никаких алкогольных напитков больше не было. И была уже вполне обеспеченная молодежь. Им нужно было что-то пить. Martini был для этого идеально подходящим продуктом, потому что был современным, не очень крепким и очень модным напитком с чрезвычайно привлекательным имиджем. И я дал им то, что они хотели. Чем, собственно, и занимаюсь до сих пор.

**СФ:** А как сказался на работе «Руста» разрыв эксклюзивного контракта с Bacardi-Martini? Смогла ли ваша компания восполнить эту потерю?

**РТ:** Да, естественно. Мы потеряли около 50% от нашего оборота, но все смогли восполнить за девять месяцев и даже нарастить объемы. Все это произошло в основном за счет водки «Русский стандарт». Мы все здесь болеем за ее успех с утра до вечера.

**СФ:** Сколько сейчас брэндов у «Руста»? В свое время вы заявляли о том, что хотите оставить всего нескольких марок и заняться более тщательным их продвижением.

**РТ:** Постепенно этот процесс идет. Всего брэндов около шестидесяти, но из них ключевых примерно четыре-пять. И мы все больше ориентируемся на «Русский стандарт», а также на те брэнды, которые соответствуют нашим принципам, а именно доминируют на рынке. Так, для нас очень важен Johnnie

Walker, потому что он номер один на рынке. По тем же самым причинам нам важен Bailey's и т. д.

**СФ:** Некоторое время назад «Руст» пришел на американский рынок с водкой «Русский стандарт», но поставки пришлось прекратить. В чем были причины неудачи?

**РТ:** Это не было неудачей. На самом деле мы никогда не запускались на американском рынке — мы просто его анализировали на примере ряда второстепенных городов. И поняли, что наша упаковка для этого рынка не годится. Тестирование заняло у нас два года, и сейчас мы полностью готовы к запуску в США.

**СФ:** А какова судьба завода по производству «Русского стандарта», в строительство которого предполагалось вложить \$5 млн?

**РТ:** Мы его строим. Сейчас все находится на стадии проектирования. То есть мы подписали все контракты, нашли землю, закупили технологии. Мы же очень дотошные люди. А это должен быть самый красивый и современный завод в этой стране. Но ничего хорошего быстро не делается. Над его созданием нужно хорошо попотеть, собрать всю нужную информацию, проанализировать, поторговаться по цене, договориться о сроках поставок. А это, к сожалению, отнимает очень много времени — на все уйдет, наверное, два года.

**СФ:** Вы не боитесь опоздать с этим проектом?

**РТ:** У нас всегда есть очень серьезное конкурентное преимущество. И этот завод будет гораздо лучше, чем среднее аналогичное предприятие в стране.

**«Я не думаю, что я такой единственный и неповторимый»**

**СФ:** Создается ощущение, что вы чувствуете себя таким start-up-менеджером, которому всякий раз интересно осваивать новые ниши. Это так?

**РТ:** Да, я, пожалуй, именно тот человек, который всегда может придумать что-то новое. И я буду заниматься этим всегда. Делать потребительские революции. Для меня именно в этом смысл жизни. Я буду смотреть на моих потребителей и думать, чего такого красивого и нового я могу для них сделать.

**СФ:** Именно поэтому вы пока не видите человека, который мог бы заменить вас на вашем посту?

**РТ:** Наверное, он существует. Но он должен или работать со мной, или конкурировать. Я на самом деле не думаю, что я такой единственный и неповторимый. Ведь я придумываю свои продукты не один, это невозможно. К примеру, над созданием системы потребительского кредитования работало человек 20–25. Но идея реализации этого бизнеса принадлежала мне.

**СФ:** А вы не думаете, что рано или поздно устанете?

**РТ:** А как можно устать от удовольствия, причем самого главного в своей жизни? Ведь я же всегда делаю только то, что мне нравится.

**СФ:** Это такой бизнес-гедонизм?

**РТ:** Именно так. Да и вообще я считаю, что любой человек должен заниматься только тем, что ему нравится, иначе он будет только мучить себя и других людей. Он будет злым, неуспешным, больным — каким угодно, но не счастливым. **СФ**

Семинар/

# Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

**19** февраля **2004** года ( гостиница «Золотое Кольцо» Москва, Смоленская ул., д. 5 )

Семинар адресован специалистам, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга

**10:15-11:00** Регистрация и кофе

**11:00-11:30** Аудит банком качества предлагаемого клиентам обслуживания: как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала

/ Денис ВЛАДИСЛАВЛЕВ, директор департамента банковского маркетинга Номос-Банка /

**11:30-12:00** Проблемы анализа рынка

в банковском маркетинге

/ Светлана ИВАНОВА, директор по маркетингу Абсолют Банка /

**12:00-12:30** Создание и управление банковским брэндом / Олег ИВАНОВ, директор департамента маркетинга и коммуникаций Банка «ТРАСТ» /

**12:30-13:00** Оценка эффективности коммуникативного комплекса банка

/ Виктор ПОГОДИН, директор департамента маркетинга и перспективного планирования Банка Москвы /

**13:00-13:30** Кофе-брейк

**13:30-14:00** Актуальные вопросы банковского PR / Вадим ЮРКО, вице-президент, руководитель национальной пресс-службы «Альфа-Банка» /

**14:00-14:30** Разработка отраслевого специального предложения: автомобильный бизнес / Анна АРИНУШКИНА, начальник отдела маркетинга КБ «ЛОКО-Банк» /

**14:30-15:00** Принципы банковского ценообразования: как считать себестоимость и кого считать конкурентом

**15:00-15:00** Кофе-брейк

**15:30-16:00** Финансовый бутик или финансовый супермаркет: за и против

**16:00-16:30** Розница для корпоративной клиентуры: типовые услуги или индивидуальный подход

## Специальное предложение

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

Для постоянных участников и подписчиков журнала предусмотрены дополнительные скидки (до 10%)

Регистрация по телефонам:  
**(095) 771 61 81/80**

По факсу  
**(095) 771 61 85**

В интернете  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)  
(раздел «Встречи»)

По e-mail:  
**conference@sf-online.ru**

организаторы: журнал

**Секрет Фирмы**

агентство банковского маркетинга и PR



# дневник наблюдений

## [КОМПАНИИ]

### «Вымпелком» атакуют

**КОНФЛИКТ**  
На прошлой неделе чиновники предприняли еще одну попытку доказать противозаконность схемы заключения «Вымпелкомом» контрактов с абонентами. Прокуратура Северного административного округа (САО) столицы возбудила против компании уголовное дело по статье «Незаконная предпринимательская деятельность без специального разрешения (лицензии) с извлечением дохода в особо крупном размере».

Предыдущие попытки чиновников ограничить сотового оператора закончились неудачей. Сначала Савеловский районный суд Москвы отклонил иск бывшего абонента «Вымпелкома» Олега Чубарова. Потом арбитражный суд столицы приостановил действие предписания Госсвязьнадзора о признании схемы подключения абонентов в Москве и Московской области незаконной. Однако на сей раз в ход пошла тяжелая артиллерия. Претензия поступила от юридического лица (бывшего дилера «Вымпелкома», компании «Мобильный и современный»). После проверки ОБЭП САО Москвы материалы были переданы в прокуратуру САО, возбудившую уголовное дело против сотовой компании. Впрочем, в самом «Вымпелкоме» говорят, что не получали из прокуратуры никаких официальных документов. «Пока мы можем судить об этой истории только из сообщений СМИ и обсуждать что-то конкретное трудно, — заявил **СФ** директор по связям с общественностью «Вымпелкома» Михаил Умаров. — В любом случае мы уверены, что действуем в полном соответствии с законодательством. Стоит отметить, что предыдущие разбирательства с Госсвязьнадзором и Чубаровым закончились в нашу пользу».

Как полагают на рынке, оба процесса против «Вымпелкома» — звенья одной цепи, и их причиной является приобретение в конце прошлого года акционером «Вымпелкома» «Альфа-групп» блокирующего пакета акций «Мегафона». «Компания „Мобильный и современный“ — пустышка. Она не ве-

Правительство приняло решение об объединении ФГУАП «Пулково» и ГТК «Россия».

**Когда слияние завершится, третий по величине авиаперевозчик России, скорее всего, лишится аэропорта Пулково, но зато приобретет мощный административный ресурс в лице администрации президента, контролирующей «Россию».**

**Кроме того, объединенная компания может отодвинуть «Сибирь» с позиции второго по объемам авиаперевозчика России.**

дет никакой финансово-хозяйственной деятельности и была создана в октябре 2003 года. Являясь дилером «Вымпелкома», она за это время подключила всего одного абонента, — рассказал **СФ** источник, близкий к «Альфа-групп». — Связь двух судебных процессов подтверждает факт, что заявление в Госсвязьнадзор и заявление в Генпрокуратуру поданы от имени гендиректора „Мобильного и современного“ Александра Саковикова, даже юрист Чубарова и этой компании общий». В «Альфа-групп» не удивляются началу нового процесса. «Я десятки раз заявлял, что с нашей

стороны сделка по приобретению акций „Мегафона“ совершена юридически правильно и корректно. Мы бы хотели иметь менее напряженные отношения с другими акционерами этой компании (еще один крупный акционер „Мегафона“, компания — „Телекоминвест“). — говорит топ-менеджер „Альфы“ Игорь Барановский. — Они выбрали не совсем корректную тактику — давление через суды и прочее. Но я уверен, мы эту проблему решим». По мнению аналитиков, вовлечение в конфликт правоохранительных органов будет способствовать лишь его затягиванию. «Возможно,

„Вымпелком“ и не нарушал закон, однако теперь ему придется доказывать это под давлением, — говорит аналитик „Тройки Диалог“ Евгений Голосной. — А правоохранительные органы далеко не всегда принимают беспристрастные решения».

### Неравный брак

#### КОНСОЛИДАЦИЯ

Правительство приняло решение объединить ФГУАП «Пулково» и ГТК «Россия». Когда слияние завершится, третий по величине отечественный авиаперевозчик, вероятнее всего, лишится пулковского аэропорта, зато приобретет в качестве мощного административного ресурса администрацию президента РФ, контролирующую «Россию». Кроме того, совместными усилиями авиапредприятия смогут потеснить авиакомпанию «Сибирь» с позиций второго воздушного перевозчика страны.

Разговоры об объединении «Пулково» и «России» велись давно. Оба авиапредприятия полностью принадлежат государству. Однако если «Пулково» — одна из крупнейших отечественных авиакомпаний (в 2003 году ею перевезено около 3,7 млн пассажиров), владеющая аэропортом в Петербурге, то «Россия» изначально создана для обеспечения нужд администрации президента. Однако постепенно компания начала осуществлять и некоторые коммерческие рейсы. В 2003 году «Россия» перевезла около 400 тыс. пассажиров. С течением времени амбиции компании усиливались, и в 2002 году администрация президента выдвинула предложение слить авиапредприятия. Главенствующую роль в объединении должна была играть «Россия». Однако этот проект натолкнулся на сопротивление со стороны руководства «Пулково», никак не желавшего смириться с мыслью, что небольшая «Россия» поглотит огромное предприятие. На их стороне выступила и администрация Петербурга, хотевшая как минимум сохранить контроль над налоговыми поступлениями. Базируйся объединенная компа-



ния в Москве, и налоги платились бы там.

Объявленное решение оказалось компромиссным: слияние авиакомпаний все-таки произойдет, при этом гендиректором новой структуры вероятнее всего станет глава ГТК «Россия» Николай Шипиль. Но зарегистрировано авиа-предприятие будет в Петербурге и налоговые поступления пойдут в бюджет северной столицы. Еще одной уступкой «петерским» стало выделение из состава «Пулково» аэропорта, статус которого пока до конца не ясен.

Впрочем, пока постановление правительства не подписано, в «России» не теряют надежды получить «Пулково» целиком. «Мы выступаем за объединение наших предприятий в рамках существующих комплексов. Слияние пока не состоялось, и эта тема еще обсуждается», — заявила СФ пресс-секретарь «России» Наталья Сидоренкова. «С аэропортом „Пулково“ — гораздо более лакомый кусок, чем без него, — говорит пресс-секретарь авиа-компании «Сибирь» Евгений Филинин. — Авиакомпания, во-первых, лишится серьезного источника доходов, во-вторых, потеряет преимущество перед конкурентами».

«Причина объединения авиа-компаний — политика государства в области гражданской авиации, направленная на оптимизацию численности авиа-компаний и их укрупнение», — прокомментировал ситуацию руководитель ГСГА Александр Нерадько. Однако участники рынка считают, что поглощение «Пулково» «Российей» не лучшим образом скажется на отрасли авиаперевозок. Евгений Филинин: «Несколько бизнес „России“ прозрачен. Она не демонстрирует никаких показателей. Понятно лишь, что у компании есть огромный административный ресурс. Мы сталкивались с ними на линии Москва–Барнаул, и в результате их демпинговой политики цены резко упали, а мы потеряли значительные средства. За счет чего они снизили тарифы, до сих пор непонятно. Есть риск, что такая ситуация может сложиться и на всем рынке».

## Mitsubishi расплачивается за американцев

ПАНАЦЕЯ

Mitsubishi Motors нашла способ поправить бедственное финансовое положение. Крупнейшие акционеры компании приняли решение выкупить привилегированные акции допэмиссии на сумму порядка \$2 млрд. По имеющейся информации, DaimlerChrysler, владеющая 37% акций Mitsubishi Motors, готова выделить на эти цели порядка \$700 млн. Mitsubishi Corp., Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. и Bank of Tokyo Mitsubishi также предоставляют около \$700 млн, и еще около \$500 млн планируется выручить при продаже акций другим компаниям, входящим в группу Mitsubishi.

Подобное решение чуть ли не единственный способ поправить дела для компании, долги которой к настоящему моменту достигли \$10 млрд. А в прошлом году потери предприятия составили чуть менее \$1 млрд. В Mitsubishi Motors важнейшими причинами убыточности называют снижение продаж в Японии и проблему погашения кредитов покупателями машин из США. Их общая задолженность только в прошлом году составила более \$800 млн. Кроме того, за последний год на 25% упали продажи компании в Соединенных Штатах. В целом продажи Mitsubishi Motors за 2003 год снизились почти на 6% и составили порядка 1,5 млн автомобилей. Одним из источников увеличения прибыли для Mitsubishi могут стать развивающиеся рынки, и в первую очередь Россия. Объем продаж японского предприятия в нашей стране в 2003 году вырос более чем в два раза по сравнению с 2002 годом и составил 17,663 тыс. автомобилей. Но пока на долю российского рынка приходится лишь 1,1% продаж Mitsubishi.

Аналитики полагают, что спаси японскую компанию может только выпуск новых современных моделей. На это и планируется направить средства от допэмиссии. Однако большинство специалистов не уверены, что \$2 млрд окажется достаточно и утверждают: в ближайшем будущем компании придется прибегнуть к повторным вливаниям. Возможно, у предприятия и в будущем найдутся инвесторы. Сообщение о появлении у Mitsubishi возможности рассчитаться с долгами, оказалось благотворное влияние на отношение инвесторов к ней. Едва в конце прошлого года было объявлено, что вопрос о допэмиссии будет поставлен на собрания акционеров, как котировки акций Mitsubishi выросли на 8,7%, т. е. до 262 иен за акцию (около \$2,5). После недавнего обнародования планов по спасению компании акции подорожали еще почти на 3%.

## Disney разогнал мультипликаторов

РАЗВОД

Walt Disney Company прекращает сотрудничество с одним из ключевых партнеров по бизнесу — американским производителем мультифильмов Pixar Animation Studios. Компании проработают вместе не более двух лет (пока не закончится срок действия контракта), затем Pixar перестанет выпускать мультифильмы для Disney. Теперь Disney придется искать Pixar достойную замену, поскольку ее собственное анимационное производство переживает период стагнации. Долгое время Disney отлично зарабатывала на дистрибуции мультифильмов Pixar. Уже первый фильм «История игрушек» собрал \$362 млн в мировом прокате и сразу же был назван самым успешным фильмом 1995 года. Вслед за «Историей игрушек» появились другие популярные картины: «Жизнь жука», «История игрушек-2», «Корпорация монстров» и «В поисках Немо». Раздоры начались из-за дележа миллиардных прибылей. До последнего времени доходы распределялись так: Disney забирала 12,5% чистой прибыли от проката, а оставшуюся часть партнеры делили поровну. Но после выхода в свет мультифильма «В поисках Немо», доход от проката которого превысил \$800 млн, в Pixar сочли, что Disney получает неоправданно много. Руководство компаний решило пересмотреть условия сотрудничества и начать работать с Disney по фиксированной ставке. Глава



Глава Disney Майкл Эйснер не хочет делиться

Disney Майкл Эйснер эту идею не одобрил и решил не продлевать контракт с Pixar. Сразу после объявления о прекращении сотрудничества акции Disney начали падать в цене. Дело в том, что с собственным производством мультифильмов у корпорации проблемы. Ее последней успешной работой был фильм «Король лев», вышедший еще в середине 1990-х годов. С тех пор Disney не удавалось создать ничего конкурентоспособного, и буквально месяц назад Майкл Эйснер уволил почти всю диснеевскую команду аниматоров. В последние годы конкуренты Disney — DreamWorks и Fox Animation — активизировались и выпустили ряд кассовых мультифильмов. Нынешнее положение дел в Disney привело к тому, что американцы уже считают Майкла Эйснера чуть ли не врагом нации номер один. Недовольство общественности на руку Рою Диснею, внуку основателя корпорации Walt Disney, покинувшему в конце

прошлого года из-за разногласий с Эйнером совет директоров корпорации. Сейчас он добивается отставки Майкла Эйнера в надежде занять его место. По мнению Роя Диснея, ни Эйнер, ни его команда не способны обеспечить рост Disney в долгосрочной перспективе. Тем не менее аргументы Роя Диснея могут остаться без ответа, претенденты на место Pixar уже появились. О желании сотрудничать с Disney объявили сразу несколько гигантов: Warner Brothers, Sony Corp., 20th Century Fox, а также Fox Entertainment Group Inc. и Metro-Goldwyn-Mayer. Словом, без мультфильмов Disney не останется точно. К тому же совместная деятельность с Pixar прекратится не сразу. Ожидается два последних мультфильма, снятые компанией специально для Disney.— «Несравненные» и «Машины».

## Аптечная эпидемия

ФАРМАЦЕВТИКА

Ведущие игроки российского аптечного рынка неожиданно активизировались в борьбе за место под солнцем: практически одновременно три крупных оператора заявили о выходе на новые рынки.

На прошлой неделе московская «Аптечная сеть 36,6» объявила о приобретении крупнейшей в Башкирии розничной сети «Леко», насчитывающей 73 аптеки и контролирующей около четверти аптечного рынка республики, который оценивается в \$50 млн. Во сколько обошелся «36,6» выход на новый рынок, в компании пока не сообщают. Сеть «36,6» включает теперь 173 торговых точек и выходит в лидеры российского рынка: ближайшими ее соперниками становятся сети «Натур продукт» и «СН-Чудо доктор», состоящие из 154 и 140 аптек соответственно. В 2003 году розничные продажи «36,6» составили свыше \$75 млн, что на \$16 млн превышает показатели 2002 года. Оборот сети «Леко» в 2003 году оценивается в \$13,5 млн. «Леко» планируется переименовать в течение года — сейчас вывеска «36,6» появится лишь над шестью-семью аптеками, расположенными в центральной части Уфы.

По словам гендиректора «Аптечной сети 36,6» Артема Бек-

Mitsubishi Motors нашла способ поправить свое бедственное финансовое положение. Крупнейшие акционеры компании приняли решение выкупить привилегированные акции допэмиссии на сумму порядка \$2 млрд.

**Подобное решение — чуть ли не единственный способ поправить дела для компании, долги которой к настоящему моменту исчисляются в \$10 млрд.**

В Mitsubishi Motors среди главных причин убыточности называют снижение продаж в Японии и проблему с погашением долгов американскими покупателями, которые приобрели машины в кредит. Их общая задолженность в 2003 году превысила \$800 млн.



PHOTOPRESS

темирова, в текущем году компания планирует расширить присутствие в Центральном и Волго-Уральском регионах. Ранее сеть «36,6» заявляла о выходе на петербургский рынок, однако этого так и не случилось. «Осваивать рынок маленькими кусочками — это не стратегия „36,6“», — считает гендиректор «Национальной дистрибуторской компании» Настасья Иванова. — Поэтому компания избрала для расширения не Петербург, а регионы. Быстро занять лидирующие позиции на рынке северной столицы, как и на рынке Москвы, невозможно — здесь слишком высока концентрация аптек и аптечных сетей».

Но других крупных операторов не смущает насыщенность рынка. На минувшей неделе о приобретении московской сети «На родной аптеке», включающей девять точек, заявила петербургская компания «Натур продукт». Стоимость сделки оценивается в \$2,5 млн. У «Натур продукта» агрессивные планы в столице — за год компания собирается увеличить свое присутствие в столице более чем в два раза. Практически одновременно из Москвы в Петербург пришла сеть «Ригла». Но она открыла в северной столице лишь два объекта, чем вызвала сомнения специалистов в успехе проекта: конкуренция на петербургском рынке выше, чем в столице. «Рынок Москвы более емкий и демократичный, сюда удалось пройти некоторым региональным сетям, например, „Чудо-Доктору“, управляемому из Уфы», — считает руководитель экспериментального отдела компании «СИА Интернейшнл» Григорий Брауде. — Поэтому шансы у компании „Натур Продукт“ есть. А на рынке Петербурга местные игроки имеют несравненно большие преимущества. Попытка „Риглы“ прорваться в Петербург опирается на мощную поддержку ее владельца — крупного дистрибутора „Протек“. „36,6“ не имеет за спиной такого партнера, поэтому логично, что она решила не рисковать и пойти в те регионы, где рынок не так насыщен».

Торговцы лекарствами активно ищут покупателей, не избалованных предложением



AP

## Blockbuster изгнан из Гонконга пиратами

Одна из крупнейших в мире сетей салонов видеопроката американская корпорация Blockbuster не выдержала конкуренции с продавцами нелегальной продукции в Гонконге. Компания объявила о том, что к середине будущего года полностью прекратит здесь свою деятельность. На сегодня уже закрыто 7 из 24 гонконгских пунктов видеопроката, принадлежащих американской корпорации. Blockbuster вышла на рынок Гонконга в 1999 году, купив местную сеть видеопроката KPS, с расчетом впоследствии расширяться на материк и укрепиться на огромном китайском рынке. Однако уже через три года стало понятно, что борьба с пиратским бизнесом ни к чему не приведет и жители Гонконга всегда смогут купить диск с фильмом чуть ли не в полтора раза дешевле стоимости проката лицензионной записи. Однако официально в Blockbuster основной причиной ухода из Гонконга называют не пиратов, а высокие операционные расходы. Президент компании Крис Вайят в одном из интервью назвал Гонконг «одним из наиболее привлекательных рынков в Азии», но уточнил, что сейчас ситуация на этом рынке не самая благоприятная.

уход

Видеопиратство — неискоренимая проблема во всех странах с формирующейся экономикой. В России от этого страдают все легальные продавцы и прокатчики видео- и аудиопродукции. Пиратство, например, было одной из причин снижения рентабельности крупнейшей российской компании видеопроката «Видео-бум». В конце прошлого года ее руководство заявило о продаже своего бизнеса. На момент сообщения о продаже из 70 точек компании осталось чуть более 50, остальные были закрыты как нерентабельные (таковыми в прошлом году владелец сети Михаил Залищанский называл точки с доходностью менее 30 тыс. рублей в месяц). Оставшуюся сеть из 38 пунктов проката (около 15 точек являются франчайзинговыми) планировалось продать за \$1 млн. На сегодняшний день продано около половины объектов. По словам руководителя департамента консалтинга и продаж «Магазина готового бизнеса» Владимира Ермолаева, занимающегося продажей «Видео-бума», по частям сеть продавать оказалось гораздо выгоднее. Часть объектов продано одному из крупнейших игроков — компании «Авалон», часть — владельцам отдельных пунктов проката. Как считает Владимир Ермолаев, крупные игроки московско-

За четыре года компания Blockbuster так и не смогла закрепиться на китайском рынке

го рынка видеопроката сегодня безуспешно пытаются бороться с продавцами пиратских копий. «В лучшем случае борьба с нелегальной торговлей в ближайшие годы сможет увеличить легальный рынок на 10%», — утверждает он.

## Visa и Mastercard прописались в Нижнем Новгороде

ПРОИЗВОДСТВО

Нижегородский производитель пластиковых карт «Новакард» получил сертификацию Mastercard и Visa. Таким образом, компания выходит в новый для себя сегмент рынка и становится первым российским производителем, получившим разрешение на изготовление банковских карт сразу двух международных систем. Сейчас большинство российских банков импортирует карты Visa и Mastercard. Это увеличивает конечную стоимость карт и сроки их изготовления, которые достигают двух месяцев. «Новакард» намерена снизить цены на «пластик» на 15–20%, а срок изготовления уменьшить в два раза. Как заявил СФ коммерческий директор «Новакарда» Вадим Устинов, производство карточек начнется уже весной.

Предполагается, что одних только карт Visa в этом году компания выпустит около 3 млн. Это покроет половину потребности российских банков.

Как утверждают в компании, получение сертификатов позволит «Новакарду» укрепить позиции и на рынке изготовления карт для операторов сотовой связи. Сейчас производитель выпускает PIN-карты для МТС, «Мегафона», «Вымпелкома» и ряда региональных операторов. «Сотовый оператор, как и банк, вынужден предоставлять изготовителю карточек закрытую информацию, скажем, абонентские базы своих клиентов или их PIN-коды. Для него не последнюю роль играет то, какой у изготовителя уровень безопасности и конфиденциальности производства. Получив сертификаты сразу от двух систем, мы доказали рынку свою профпригодность», — говорит Вадим Устинов.

До «Новакарда» в России выпускать иностранные банковские карты имела право только одна компания — «Розан Файнэнс», которая с 2002 года производит карточки Visa. В ближайшее время сертификацию намерены получить еще два российских производителя: предприятие «ОРГА Зеленоград» и пермское объединение «Гознак». «Гознак» претендует на сертификат Visa, а «ОРГА Зеленоград» — на Visa и Mastercard. Ожидается, что оба производителя получат их уже в первом квартале этого года. Представители банков говорят, что сотрудничать с отечественными производителями «пластик» они готовы, лишь бы карты были надлежащего качества. Под качеством банкиры понимают прежде всего стойкость «пластик» к расслоению, а также надежность магнитной ленты. «Вряд ли «Новакард» сможет предложить банкам что-нибудь сверхсовременное: например, карты из прозрачного «пластик» или карты с закругленным углом. Их все равно придется заказывать на Западе. Но покупать у «Новакарда» обычные карты мы готовы», — сказал СФ заместитель председателя правления банка «Авангард» Валерий Торхов. СФ





[ПЕРСОНАЛ]

Корпоративные стандарты становятся необходимостью для российских компаний. Стандартизация, например, важна, когда под одной маркой работает много фирм. Производитель мебели компания Mr.Doors разработала единые стандарты работы с клиентами для 117 своих дилеров в различных регионах России. И сейчас Mr.Doors решает гораздо более сложную задачу: как заставить партнеров их соблюдать.

— Текст: Наталья ПЕРЦОВА Фото: Евгений ДУДИН

## Стандарты гладки

### Долгая дорога к единению

В 1997 году на российском рынке появилась элитная мебель марки Mr.Doors. Одноименную компанию организовали российские граждане, вся мебель изготавливается в России и продается только на ее территории. При этом создатели компании приложили немало усилий, чтобы их продукция воспринималась как иностранная. В промо-материалах подчеркивается, что «торговая марка Mr.Doors была зарегистрирована в США в штате Калифорния в середине 90-х годов», а производство мебели в России — лишь «один из проектов инвестиционной программы».

Начав со шкафов-купе и комплектующих к ним, компания с 1999 года освоила производство разных видов корпусной мебели, а с 2003-го — мебели для ванных комнат. В Москве Mr.Doors продает продукцию через сеть собственных салонов (сегодня их девять) и через точки в мебельных и торговых центрах (тоже девять). Большая же часть распространяется в регионах — по всей стране, кроме Калининградской области и Чечни. Вне столицы продажами занимаются независимые дилерские компании, открывающие магазины под единым названием — Mr.Doors.

К 1999 году количество партнеров компании достигло 117, и управлять подобной сетью стало сложно. Бизнес-процессы у региональных продавцов были не слишком унифицированы. Достаточно

упомянуть, что около 40 региональных представителей фирмы продавали мебель ее конкурентов — как правило, по более низкой цене, чем «титульную». Московская компания решила бороться за единство бренда.

«Мы поняли: чтобы удержаться на рынке и развиваться дальше, нужно „брать“ не только количеством дилеров, но и качеством, — говорит **Андрей Мудрый**, директор по продажам Mr.Doors. — Необходимо было поменять отношение к региональным продавцам: чтобы они стали не просто дилерами, а партнерами, частью нашей компании. Мы предложили регионалам сотрудничество: с нашей стороны — активное участие в их работе (например, помощь в разработке зарплатных схем, обучение персонала), с их стороны — поддержка всех наших нововведений». Чтобы сильнее привязать к себе партнеров, компания — владелец торговой марки поставила жесткое условие: дилеры могут торговать только ее продукцией.

Однако на это согласились не все региональные фирмы, продававшие мебель Mr.Doors. Кто-то захотел сохранить полную самостоятельность; 15 дилеров сразу ушли к конкурентам.

Оставшихся партнеров решили обучать. Специалисты из Москвы приезжали к руководителям региональных компаний и в течение нескольких дней учи-

# частная практика

Общий эффект от массовых командировок был низким. И не только потому, что главному — обучению правильной технике продаж — уделялось не очень много времени



ли их управлять персоналом. Потом занялись образованием и рядовых сотрудников партнерских фирм — им преподавали технику продаж. Столичные гости из Mr.Doors наблюдали за работой на местах, а затем объясняли, что, по их мнению, делается неправильно. Потом обсуждались пути исправления ошибок.

Общий эффект от массовых командировок, по мнению Андрея Мудрого, был очень низким. И не только потому, что главному — обучению правильной технике продаж — уделялось не очень много времени. Зачастую ученики скептически относились к тем, кто пытался за несколько дней изменить сложившуюся у них систему отношений с покупателями.

Чтобы увеличить эффективность тренингов, Mr.Doors решила воспользоваться услугами профессионалов. **Андрей Мудрый:** Мы договорились с московской компанией KPG Resources, ее сотрудник разработал программу для дизайнеров-консультантов (продавцов. — СФ) и администраторов дилерских фирм. Для нас это был первый пример системного подхода к тренингу персонала. Сотрудников учили элементарным навыкам продаж: умению задавать вопросы, слушать ответы, правилам встречи клиента, работы с ним, умению понять мотивы покупки и проч.

Вначале новую программу «обкатали» в регионах с наибольшим объемом сбыта — в Новороссийске, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Самаре. По мнению представителей Mr.Doors, в салонах, где прошло обучение, продажи увеличились. Впрочем, насколько — в компании затрудняются однозначно ответить.

Для того чтобы распространить учебные программы и на другие регионы («неохваченными» оставалось 80% дилеров), одного тренера KPG Resources уже физически не хватало. Тогда Mr.Doors решила пойти наиболее простым и дешевым путем — не увеличивать число преподавателей, а просто выпустить на основе тренингов методичку. Программу переписали, слегка разбавили ее примерами — и прообраз первого стандарта объемом в 44 страницы был готов.

Однако результат оказался хуже ожидаемого. Одна и та же методичка, разосланная по электронной почте, воспринималась сотрудниками по-разному. Кто-то игнорировал указания, кто-то делал выборки, а некоторые даже вносили изменения в текст и потом доказывали, что «все так и было».

Тогда руководство Mr.Doors решило договориться с консалтинговыми и тренинговыми центрами на местах — чтобы те, вооружившись фирменной методичкой, научили дилеров работать по единой схеме. Тренеры нашлись, но каждый из них привнес в программу что-то свое. А некоторые зашли в своем творчестве так далеко, что стали обучать по своей собственной методике, противоречащей корпоративной.

## Новый распорядок

Проанализировав ситуацию, в Mr.Doors решили унифицировать учебные программы для дилеров. В мае

Стандарт устанавливает и максимальное время, которое можно потратить на каждом этапе общения с потребителем. Встреча в салоне, например, не должна выходить за рамки 30 минут

# частная практика

Тех, кто оказывал сопротивление или просто не понимал, зачем нужны стандарты, уволили. Остальных начали учить каждый день, кроме субботы и воскресенья



2003 года в девяти ключевых для компании городах стартовала единая программа курсов для дизайнеров-консультантов и администраторов, созданная «Институтом тренинга» из Санкт-Петербурга. Питерские эксперты посоветовали Mr.Doors разработать и внедрить стандарты взаимодействия продавцов и покупателей — которые отличались бы от методики более детальным описанием всех процедур, а от тренинговых программ — долгосрочностью. «Мы против такого предложения возражать не стали, — говорит Андрей Мудрый. — Посмотрели на компании, в которых подобные стандарты работали, в основном это были ритейлеры. Поговорили с некоторыми из них. Осталось ощущение, что они без этих правил вообще жизни не представляют. Запомнился пример — в стандарте одной корпорации было написано: „Прежде чем взять в руку телефонную трубку, сотрудник должен прокашляться, подготовить для записей ручку и бумагу“».

К августу 2003 года «Стандарт взаимодействия дизайнеров-консультантов с покупателями» был готов. 40 страниц формата А4 в пластиковом переплете внешне сильно напоминали институтский реферат.

Действия сотрудников были подробно расписаны. Взаимодействие с потребителем разделили на восемь

этапов: первый звонок клиента, встреча в салоне, выезд к заказчику, составление технического решения, утверждение дизайн-проекта, изготовление мебели, доставка и установка, послепродажное обслуживание. На каждом этапе действуют свои стандарты поведения. Например, при первом звонке клиента необходимо снять трубку после второго гудка, сказать приветствие, представить салон и себя (должность, имя), выразить готовность слушать. В первой трети разговора, после того как продавец ответил на один-два вопроса, нужно познакомиться с собеседником — после чего обращаться к нему только по имени или имени-отчеству. В контексте разговора следует делать позитивные высказывания («спасибо, что позвонили», «какой интересный вопрос», «мне приятна ваша осведомленность»), а также при каждой возможности подчеркивать общность взглядов и мнений с клиентом («я согласен с вами», «мы оба так считаем»). Стандарт устанавливает и максимальное время, которое можно потратить на каждом этапе общения с потребителем. На первый звонок отводится не более пяти минут. Встреча в салоне не должна выходить за рамки 30 минут. Выезд к заказчику не может превышать двух часов. А на составление технического ре-



## ПРОГРАММА

В качестве российских спикеров Оргкомитет приглашает:

**Смирнова Кирилла**, креативного директора, Navigator DDB  
**Кирикчи Игоря**, исполнительного директора BBDO Marketing  
**Филиппова Владимира**, президента РА «Аврора»  
**Двоскина Андрея**, генерального директора маркетинговой лаборатории Creon  
**Аветисяна Самвела**, маркетингового директора «Тинькофф»  
**Фадеева Алексея**, креативного директора Depot WPF Brand & Identity  
**Кабеева Александра**, генерального директора РА Debby  
и других экспертов в данной области

Зарубежный гость:

**Тесс Стоуби**, управляющий партнер Point Passat, Англия

ОРГКОМИТЕТ

**СекретФирмы**

*MAS*  
Events<sup>®</sup>

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

**DEPOT WPF**  
BRAND & IDENTITY

Конференция пройдет  
**19 ФЕВРАЛЯ 2004** года с **11.00** до **19.00**  
Перерыв на **ОБЕД** с **14.00** до **15.00**

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Мария Спиринг и Марина Седова  
+7 (501) 439-0301  
+7 (095) 135-0384  
spiring@masevents.ru  
www.masevents.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

**Sostav.ru**  
Маркетинг Реклама PR

**РЕКЛАМНЫЕ  
ИДЕИ**  
концепция

**Журнал**  
еженедельный

**СООБЩЕНИЕ**  
технологический журнал для гуманитарных  
исследований  
Эксперт

**ADVERTOLOGY**  
НАУКА О РЕКЛАМЕ  
www.advertology.ru

## Люди тупо заучивали «устав», но очень быстро забывали правила и практически не использовали их в работе

шения и коррекцию дизайн-проекта необходимо потратить не более восьми часов.

### Жизнь по уставу

Реакция продавцов на новый распорядок оказалась неоднозначной. Проще всего было с новичками — новые воспринимали стандарты как должное и особых сопротивления не оказывали. Со «стариками» было сложнее.

Некоторые дилеры начали внедрять стандарты директивными методами. **Борис Чивозерцев**, администратор мебельного салона в Сочи: «Я по профессии бывший военный. И дисциплины придерживаюсь, как в армии. То, что стандарты должны быть, обсуждению не подлежало. Кто оказывал сопротивление или просто не понимал, зачем нужны стандарты, были уволены. Остальных начал учить каждый день, кроме субботы и воскресенья, до начала работы — с 9.20 до 10.30. Сотрудники попеременно играли роли продавца и покупателя, заучивали вопросы и ответы, последовательность действий. Я сам лично каждый день наблюдал за этой учебой, проверял, насколько хорошо персонал знает предмет. Так продолжалось с начала августа и до конца октября». Подобные методы успеха не принесли. Люди тупо заучивали «устав», но очень быстро забывали правила и практически не использовали их в работе. Борис Чивозерцев посчитал, что это происходит от чрезмерной нагрузки и большого объема основной работы. Внедрение стандартов спустили на тормозах.

«В течение месяца каждый день, кроме выходных, мы проводили учебу по стандартам, 40 — 45 минут в день, — рассказывает **Евгений Федотов**, глава компании „Mr.Doors — Юг“. — Навыки довели до автоматизма. Как только фразы становились естественны-



**Андрей Мудрый:** «Мы поняли: чтобы удержаться на рынке и развиваться дальше, необходимо поменять отношение к дилерам — сделать их частью нашей компании»

ми, сразу начинали их использовать в работе. Особого сопротивления со стороны персонала не было».

В других компаниях обязательные правила превратились в рекомендации для желающих. **Галина Вторушина**, руководитель продаж сети салонов в Новокузнецке, Кемерово и Новосибирске: *Мы посчитали, что насиливо внедрять стандарты смысла нет. Сотрудники должны сами захотеть работать по единым правилам. Конечно, кое-кто говорил: «Я не попугай, чтобы повторять заученные слова»; некоторые только делали вид, что соглашаются с нами. Но в основном люди постепенно начали вводить в работу требования стандарта.*

Эффективность нового стиля работы руководители дилерских фирм оценивают тоже по-разному.

### «Люди не любят чужие идеи»

**Галина Баранова**, HR-менеджер компании «Комус-упаковка», со-автор книги «Посттренинговое сопровождение персонала»:

— О чем следует помнить, внедряя стандарты? Люди не любят чужие идеи. Фирме Mr.Doors прежде всего необходимо сделать новую идею родной, близкой и понятной партнерам. Для этого существует несколько способов: сотрудничать с будущими исполнителями правил еще на этапе их разработки; провести мощную PR-акцию, показав выгоду соблюдения стандартов; заручиться поддержкой первых лиц. Следует продумать систему внедрения и поддержки, последовательность действий до мельчайших деталей.

Логично вначале разработать стандарт обслуживания клиентов, а уж потом определять содержание обучения для разных категорий персонала и проводить тренинги. Конечно, для успеха дела очень важна личность и подготовка тренера. В данном случае — нескольких тренеров, учитывая большое количество дилеров и салонов.

При реализации крупных проектов часто применяется поэтапное внедрение. Например, сначала реализуется пилотный проект в одном регионе или для определенного типа предприятий. Подводятся его итоги: что достигнуто, какие есть положительные результаты, ошибки. И только после этого начинается широкомасштабное внедрение. Это позволяет экономить средства, ресурсы и дает, как правило, больший эффект.

На этапе внедрения требуется особый контроль, продуманная система мотивации не только исполнителей, но и менеджеров.

Серьезной поддержкой может стать грамотная система коммуникаций: специальное издание, в котором регулярно освещаются «ростки» нового с указанием их «возделывателей»; проведение тематических круглых столов и конференций; встречи с руководителями компаний.

Хочу обратить внимание на недопустимость двойных стандартов — это одна из самых распространенных причин провала проектов. Нормы должны быть едиными как для внутреннего, так и для внешнего общения. Если от сотрудников требуется, например, проявление доброжелательности к клиентам, то только доброжелательная внутренняя атмосфера в компании может его обеспечить. Внедрение стандартов в собственных удаленных офисах и в независимой дилерской сети должны проходить одинаково. Компания, имеющая дилерскую сеть, создает льготные условия для существования своих партнеров (поставляет им оборудование, оказывает техническую поддержку, внедряет развивающие бизнес-программы и проч.). Именно на этих условиях дилеры и соглашаются развиваться: что-то вкладывают они, что-то вкладывает головная фирма. Когда головная компания меняет свою политику, дилер должен это поддержать, если, конечно, он хочет сохранить свой статус. Если независимый дилер не хочет поддерживать нововведения, он тем самым рубит сук, на котором сидит.



Сотрудники увидели, что это работает: продавцы, используя стандартные правила поведения, стали чаще «доводить клиента до покупки»,



«Сотрудники увидели, что это работает: продавцы, используя стандартные правила поведения, стали чаще „доводить клиента до покупки“, — рассказывает Евгений Федотов. — Объемы сбыта увеличивались. За год мы продали на 30% больше продукции, чем в предыдущем году. И я уверен, что значительная часть этого роста объемов обусловлена именно введением стандартов». Галина Вторушина также считает, что ее подчиненные, работающие по правилам, стали приносить больше доходов: «Эффект стал заметен уже к октябрю, через три месяца после начала внедрения, — когда прописанные приемы взаимодействия с клиентом „легли на подкорку“ и начали действовать».

Но многие администраторы салонов вовсе не проявляли энтузиазма. Часто, по словам Андрея Мудрого, можно было услышать: «Я этого делать не буду, у нас и так неплохие объемы продаж, а контроль за внедрением и выполнением стандартов отнимает много времени». Приводились и аргументы типа: «Вы не можете требовать от нас единообразия, когда сам продукт, который мы производим и продаем, разрабатывается по индивидуальным заказам».

К настоящему времени ни в одном городе стандарты Mr.Doors так и не внедрили в полном объеме.

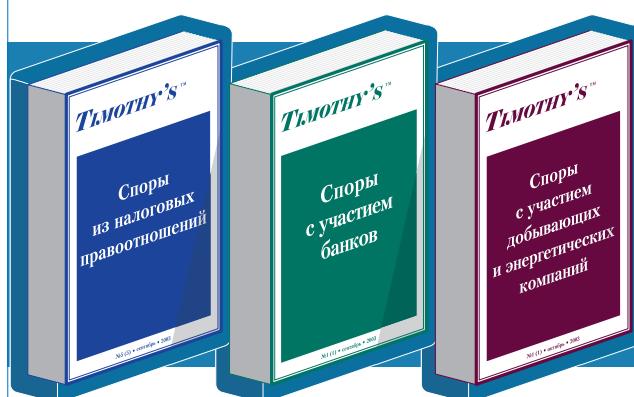
Как утверждает Андрей Мудрый, знание правил есть везде, отдельные навыки уже появились, но последовательного применения предписанных процедур пока не удалось добиться даже у ведущих региональных дилеров.

Руководство Mr.Doors по-прежнему полно желания внедрить во всей дилерской сети единые стандарты. И даже готово серьезно ссориться с «саботажниками». Конечно, 40-страничное собрание правил и процедур не является частью официального дилерского контракта. Но, как отмечает директор по продажам Mr.Doors, «в наших договорах есть достаточно количество пунктов, которые позволяют прекратить отношения с дилером или сделать наше сотрудничество экономически невыгодным для него».

Проблема в том, как разобраться, кто из 117 партнеров недостаточно активно осваивает обязательные нововведения. Сегодня в Mr.Doors разрабатывают методику оценки уровня стандартизации в дилерских компаниях.

Через три-четыре месяца, когда система оценок заработает, компания сможет объективно сравнивать деятельность салонов в разных регионах. И тогда дилеров, не желающих жить по правилам Mr.Doors, возможно, будут ждать неприятности. **СФ**

## Timothy's™



### Знать больше и раньше

#### Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обращении структуре

#### Timothy's™ Споры из налоговых правоотношений

**Для кого:** для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости налоговыми рисками.  
**Периодичность:** ежемесячно.  
**Объем:** 512 страниц.  
**Цена:** € 600 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием банков

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием добывающих и энергетических компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.



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



[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

## Прогоревшая «Квартира»



ВЕСНОЙ 2003 ГОДА ИЗВЕСТНЫЙ МОСКОВСКИЙ РЕСТОРАТОР АЛЕКСАНДР ОРЛОВ РЕШИЛ ОТКРЫТЬ В СТОЛИЦЕ МАГАЗИН НОВОГО ФОРМАТА. «КВАРТИРА 29» ПРЕДСТАВЛЯЛА СОБОЙ СИМБИОЗ САЛОНА ПОДАРКОВ И МАГАЗИНА ЭЛИТНОЙ ОДЕЖДЫ. ПОНАЧАЛУ ПРОЕКТ ПРИВЛЕК К СЕБЕ ВНИМАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ОДНАКО ВЛАДЕЛЬЦЫ ТАК И НЕ СУМЕЛИ ОБЕСПЕЧИТЬ ДОСТАТОЧНЫЙ ДЛЯ ОКУПАЕМОСТИ ОБЪЕМ ПРОДАЖ. В КОНЦЕ ОКТЯБРЯ ОРЛОВ ПРОДАЛ «КВАРТИРУ». А ЕЩЕ ЧЕРЕЗ ТРИ МЕСЯЦА МАГАЗИН ЗАКРЫЛСЯ. **Текст: Николай Дицман**

Идею совместить бутик и магазин подарков владелец ресторанов «Желтое море», «Гоа» и «Боокafe» **Александр Орлов** подсмотрел в Париже, где именно по такой схеме работает бутик Colette. «Colette» — это стилеобразующий магазин для модников, — рассказывает бывший арт-директор «Квартиры 29» **Николай Гирш**. — Там представлены все «сливки» известных одетых и обувных брэндов, интересные новые марки, аксессуары, книги, музыка. «Квартира» тоже позиционировалась как элитный магазин, куда не могли попасть товары, продающиеся в торговых центрах».

В новом бутике продавалась «прогрессивная» одежда от российских дизайнеров Алены Ахмадуллиной, Нины и Дениса, Дениса Симачева, а также дорогие западные марки Victor & Rolf, Helmut Lang и некоторые другие. Второе, собственно «подарочное», направление деятельности «Квартиры 29» было представлено нестандартными предметами интерьера, всевозможными ароматическими свечами, авторскими светильниками, дизайнерскими шахматами и нарда-

ми, фотоальбомами Хельмута Ньютона и прочими «штучками» для эстетствующей публики. Стоили эти вещи недешево: от \$10 за ароматическую свечу до \$3 тыс. за светильник в виде небоскреба.

Закупки делались по стандартной схеме: на специализированных выставках в России и за границей, в салонах и show room (специальных выставках новых коллекций одежды), некоторые вещи заказывали по каталогам. Заместитель PR-директора холдинга Lite Life (принадлежит Александру Орлову) **Евгения Мартынова**: *Эта идея витала в воздухе. Мы решили не ждать, пока кто-нибудь откроет такой торговый объект и таким образом волютирует ее в жизнь. Конечно, это магазин не для всех, но в Москве уже есть прослойка людей, которым он интересен. Главное, чтобы эти люди узнали — им уже не обязательно ездить в Париж, чтобы посетить полюбившийся Colette. Подарки и одежда в одном месте — это удобно и интересно. В такой магазинходить нескучно.*

В апреле 2003 года бутик начал работать в центре Москвы.

Его открытие стало весьма ярким событием — не для массовой аудитории, а для тех, кому он, собственно, и предназначался — состоятельных модников. Идея «стилеобразующего магазина» была воспринята на «ура», почему способствовала рекламная кампания в глянцевых журналах, а также рецензии журналистов «Афиши», «Коммерсанта» и других влиятельных СМИ.

### Утилитарная эстетика

Несмотря на способствующие продажам общественный резонанс и «эффект новизны», уже через два месяца работы руководство бутика столкнулось с проблемой: «Квартира» никак не могла выйти на оккупаемость. Так, за аренду небольшого двухэтажного здания на Садовом кольце нужно было платить около \$25 тыс. в месяц. Вместе с зарплатами шестерым продавцам, бухгалтеру, кладовщику, арт-директору и охране, а также расходами на коммунальные услуги выходило примерно \$40 тыс. в месяц. Еще примерно столько же тратилось на закупку новой продукции. Таким образом, чтобы работать



ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
Николай Гирш попытался спасти «Квартиру 29», но ему не хватило времени

«в плюс», магазин должен был продавать более чем на \$80 тыс. в месяц. Средняя наценка составляла 100–150%, что, как уверяет Николай Гирш, для бутиков далеко не предел.

Еще одной серьезной проблемой была высокая сезонность «подарочного» бизнеса. К примеру, есть три абсолютно мертвых месяца: «послепраздничные» январь и май, а также август, когда целевая аудитория бутиков в отпусках.

В итоге в октябре господин Орлов продал магазин (имя



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

09 февраля — 15 февраля 2004 | деловой журнал

секрет фирмы

«Мотивировка была следующая: мы не можем „отбить” аренду и выбрасываем деньги на ветер»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

нового владельца не разглашается, известно лишь, что к «бутиковому» бизнесу он отношения не имеет). Одновременно сменилось и руководство магазина. Николай Гирш был приглашен на должность арт-директора.

**Николай Гирш:** Задумка была отличная, но вот реализация требовала доработки. В ассортименте магазина присутствовало мало по-настоящему уникальных вещей, да и те подходили скорее для галерей и выставок. А одежда и во все продавалась почти та же, что и в других бутиках. Посещаемость магазина была невысокой, 25–30 человек в день, из которых лишь 10–15 что-то покупали, а остальные заходили просто посмотреть. В ноябре магазину удалось продать всего на 780 тыс. рублей, чего было явно недостаточно.

#### Последний бросок

В рекламу новый владелец вкладываться не хотел, поэтому единственным вариантом спасения проекта стало изменение ассортиментной политики. В общих чертах основные антикризисные действия Николая Гирша можно охарактеризовать так: больше не-

стандартных, но вместе с тем утилитарных вещей, а также снижение цен. «Если говорить об одежде, то я планировал закупать больше новых, в том числе и российских, марок, так как ниша дорогих западных брендов у нас забита и конкурировать в ней не имеет смысла», — рассказывает господин Гирш. — И естественно, необходимо было снизить цены, чтобы дизайнерскую вещь можно было купить за \$200, а не за \$2000. Тем самым мы бы расширили аудиторию и привлекли людей с доходом от \$1 тыс. в месяц».

Однако самые активные действия Николай Гирш предпринял на «подарочном фронте». Во-первых, он практически полностью отказался от этнических вещей, которые счел слишком тривиальными. Во-вторых, вместо красивых, но абсолютно бесполезных и дорогих предметов интерьера (вроде деревянных фигур стоимостью от \$1 тыс.), стал заканчивать более утилитарные вещи — например, кожаные дорожные сумки ручной работы. «Мы отдавали себе отчет, что мы не галерея или салон, мы продаем подарки. Поэтому все должно было быть не толь-

ко красивым, но и функциональным», — говорит Гирш.

Смена ассортимента постепенно начала приносить плоды: в декабре 2003 года магазин впервые получил прибыль примерно в 300 тыс. рублей, а общий объем продаж составил около 2,8 млн рублей. И даже за первые три недели «мертвого» января продажи оказались в районе 800 тыс. рублей, что, как говорит Гирш, «очень неплохой показатель».

Тем не менее и такой рост продаж не удовлетворил нового владельца, который требовал быстрого выхода на окупаемость. В конце января «Квартира 29» закрылась. **Николай Гирш:** Мотивировка была следующая: мы не можем «отбить» аренду и выбрасываем деньги на ветер. Хотя на самом деле говорить о реальных результатах можно было бы максимум через год, да и то потребовались бы серьезные вложения в рекламу.

Впрочем, по мнению начальника отдела рекламы и маркетинга сети магазинов Le Futur **Юлии Орешиной**, и такие действия не спасли бы «Квартиру 29». У них очень широкий ассортимент. Надо иметь более узкое позициони-

рование и исследовать рынок перед тем, как на него выходить. А по мнению арт-директора другого бутика, попросившего не называть его имени, проблема была именно в том, что никто не озабочился даже минимальными расчетами перед запуском проекта: «В итоге выйти в поль при такой стоимости аренды и минимуме средств на продвижение было просто нереально. Надо было либо переезжать, либо вкладывать еще довольно существенные средства. А о сроках окупаемости подобного проекта я вообще молчу».

Тем не менее бывшие управляющие «Квартиры 29» считают, что идея создания такого магазина себя не изжила — напротив, она очень вос требована. «В этом сегменте можно создать не только красивый и имиджевый, но и действительно доходный проект, — уверена бывший PR-директор «Квартиры» **Виктория Данилова**. — Но в любом случае срок окупаемости подобных проектов обычно составляет не менее трех лет». **СФ**

PANJABI MC

BOSSON

SUGABABES

THE BIZ

the BENNY BENASSI  
L i v e s h o w

ДИСКОТЕКА АВАРИЯ

ФЕВРАЛЯ

21

ДС "ЛУЖНИКИ"

НАЧАЛО В:

19<sup>00</sup>

# MEGA DANCE ЭНЕРГИЯ 104.2FM

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
**SIEMENS**  
mobile

SNAP • КАТЯ ЛЕЛЬ • IN-GRID • HI-FI • EARPHONES • DJ ROSS  
РЕФЛЕКС • ONE-T / COOL-T • СВЕТА • ERIKA  
МС ВСПЫШКИН И НИКИФОРОВНА • DA BUZZ  
PLAZMA • BHANGRA KNIGHTS • СТРЕЛКИ  
SOUNDLOVERS • ПРОПАГАНДА

SPECIAL PROJECT: САУНДТРЕКИ ИЗ ФИЛЬМОВ "БРИГАДА" & "БУМЕР"

ЗАКАЗ  
БИЛЕТОВ: 786-33-33

РЕКЛАМА

ПрофМьюзик<sup>®</sup>

## [ Люди ]

### И нашим, и вашим

Бывший вице-премьер **Олег Сысуев** (на фото) вошел в состав совета директоров ТД «Перекресток». Таким образом розничная сеть, начавшая масштабированную экспансию в регионы, теперь получит доступ к административному ресурсу. У Олега Сысуева есть связи в региональных администрациях — так, с 1994-го по 1997 год он был мэром Самары. В федеральном правительстве Сысуев начинал с поста министра труда и социального развития, а с 1998-го по 1999 год он занимал должность первого замес-



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»

тителя руководителя администрации президента. До сего дня Олег Сысуев был первым заместителем председателя совета директоров Альфа-банка, где также курировал региональное развитие компании. По имеющейся информации, этот пост Сысуев за собой сохранит. Ценность подобного «приобретения» для «Перекрестка» неоспорима: административные барьеры ритейлеры называют одним из основных препятствий для дальнейшего развития. И большинство игроков, занимающих лидирующие позиции на рынке, так или иначе уже успели создать себе лобби в местных или федеральных правительствах. Например, один из владельцев сети «Седьмой континент» Владимир Грудев в свое время даже стал депутатом Мосгордумы. Однако в самом «Седьмом континенте» говорят о том, что времена изменились и сейчас административный ресурс уже не столь важен. «Сегодня региональные и московские власти уделяют

Бывший вице-премьер Олег Сысуев вошел в состав совета директоров ТД «Перекресток».

### Ценность подобного «приобретения» для «Перекрестка» неоспорима: административные барьеры ритейлеры называют одним из основных препятствий для дальнейшего развития.

А у господина Сысуева имеются обширные связи и в федеральном правительстве, и в региональных администрациях.

больше внимания репутации компании. У нас сильный бранд, и лоббирование интересов компании через подобные назначения нас не интересует», — заявила **СФ** директор по связям с общественностью сети «Седьмой континент» Ирина Телицына.

### СУЭК осталась без прародителя

**Уход** Один из создателей Сибирской угольной энергетической компании (СУЭК) **Олег Мисерва** выходит из бизнеса этой компании. Недавно акционеры компании упразднили должность президента, которую он до сих пор занимал. Как говорят в пресс-службе СУЭК, Мисерве будет предложено войти в совет директоров компании, который будет создан в ближайшее время. По официальной версии, преобразования в компании вызваны тем, что управляющая

структура — группа МДМ приняла решение о передаче оперативного управления подконтрольными СУЭК и «Евро Хим» топ-менеджменту этих организаций. В компаниях введены должности генеральных директоров, которые заняли соответственно Петр Хаспеков и Дмитрий Слежнев, до сих пор занимавшие посты исполнительных директоров. На деле исполнительные директора обеих структур имели последнее время широкий круг полномочий, и процесс их нового назначения можно считать лишь переименованием должностей. Олег Мисерва же, по имеющейся информации, еще около полутора лет назад начал вести переговоры с МДМ о продаже группе своей доли в бизнесе (он владел блокирующим пакетом) и последний год был лишь номинальным президентом СУЭК. Сумма сделки не разглашается, но, по оценке экспертов, она могла превысить \$50 млн.

СУЭК была создана в 2001-м и за два года работы выросла до крупнейшей в России угольной компании с объемом продаж в \$117 млн, добывающей около 35% энергетических углей в стране. За это время сам Олег Мисерва сумел занять заметное место в бизнес-кругах: в рейтинге наиболее влиятельных бизнесменов Приангарья, составленном в конце 2003 года, он занимает шестое место.

### Последний акционер

**ЮКОС** В начале прошлой недели последний акционер ЮКОСа **Михаил Брудно** лишился всех должностей в нефтяной компании. Правление приняло решение освободить его от обязанностей члена правления ЮКОСа и президента компании «ЮКОС РМ» — структуры, отвечающей за нефтепереработку. И. о. президента «ЮКОС РМ» назначен Петр Золотарев, бывший заместитель господина Брудно. «Это решение продиктовано нашим стремлением неукоснительно следовать международным стандартам корпоративного управления, гарантировать в интересах всех акционеров полную независимость оперативного руководства НК ЮКОС», — заявил председатель правления Семен Кукес.

Отправив в отставку последнего акционера, ЮКОС попытался дистанцировать компанию от лиц, находящихся под следствием, либо, как Брудно, объявленных Генпрокуратурой в международный розыск. После того, как Брудно объяснили в розыск, у ЮКОСа не осталось ни одного акционера, не имеющего проблем с законом. В итоге протокол между ЮКОСом и «Сибнефтью» о совершении обратной сделки по разделению компаний пришлось подписывать адвокату Михаила Ходорковского Антону Дрелю. По условиям соглашения акционеры ЮКОСа вернут экс-владельцам «Сибнефти» 92% акций компаний, а те в свою очередь передадут бывшему партнеру \$3 млрд. По поводу выплаты компенсации за расторжение сделки в \$1 млрд, предусматривавшейся договором о слиянии нефтяных компаний, в протоколе ничего не говорится.



## «МЕНАТЕП СПб» хочет быть ближе к народу

Банк «МЕНАТЕП СПб» решил укрепить позиции на рынке розничных банковских услуг. Для этого на должность главного управляющего директора приглашен **Крис Эванс**, прежде занимавший такую же должность в Citibank по странам Центральной и Восточной Европы, Среднего Востока и Африки. Господин Эванс имеет опыт работы в России: с 1995 по 2001 годы он был управляющим директором Citibank в Москве. «Мы уверены, что Крис Эванс сумеет вывести розничный бизнес на уровень мировых стандартов и повысить его эффективность», — говорит председатель правления «МЕНАТЕП СПб» Олег Коляда. Сам Эванс считает, что у банка есть все возможности стать лидером на розничном рынке, а также усилить на-

Крис Эванс уверен, что знает, как усилить банк, которым он управляет

правление, связанное с обслуживанием корпоративных клиентов. «Приглашение в «МЕНАТЕП СПб» я воспринимаю как великолепную возможность реализовать свой опыт по налаживанию высококлассного обслуживания клиентов на финансовом рынке», — говорит он. — Банк входит в один холдинг с инвестиционным банком «Траст», пенсионным фондом «Прогресс-Доверие» и управляющей компанией «Доверие Капитал». Это позволит нам предлагать комплексные финансовые решения и частным лицам, и корпоративным клиентам». Крис Эванс родился в 1950 году в Великобритании. До прихода в Citibank с 1974 по 1995 годы работал в Bankers Trust Company, где дослужился до поста управляющего директора.

## НАЗНАЧЕНИЕ

## Дело BBC

Председатель попечительского совета BBC **Эвин Дэвис** и генеральный директор корпорации **Грег Дайк** были вынуждены уйти в отставку, а репутация самой телерадиокомпании оказалась под угрозой. Это случилось после обнародования результатов следствия по делу о самоубийстве эксперта министерства обороны Великобритании Дэвида Келли. Келли покончил с собой из-за скандального телевизионного сюжета, показанного в вечерних новостях BBC 29 мая 2003 года. В сюжете корреспон-



REUTERS

ру последовал и Грег Дайк. И. о. гендиректора Марк Байфорд и и. о. председателя попечительского совета лорд Райдер поспешили принести правительству «безоговорочные извинения». Однако скандал все же сказался на репутации BBC. Корпорация финансируется за счет налогоплательщиков и, по итогам проведенного еженедельником *News of the World* опроса, 56% британцев заявили, что больше не хотят оплачивать работу BBC. Чтобы спасти корпорацию, правительство решило назначить председателем попечительского совета представителя оппозиции, в то время как и Дайк,



REUTERS

Топ-менеджеры BBC Эвин Дэвис (слева) и Грег Дайк пострадали из-за чересчур информированного репортера

и Дэвис считались людьми Блэра и были сторонниками правящей лейбористской партии. По информации газеты *The Sunday Times*, на вакантный пост претендуют представители консервативной партии — бывший премьер-министр Джон Мейджор, экс-министры финансов и иностранных дел лорд Лусон и лорд Хоу, а также комиссар ЕС по внешним связям Кристофер Паттен. СФ

## ВНИМАНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ! 9 МАРТА, 10.00 – 13.00

# ВЫСТАВКА «EXECUTIVE MBA»

- Ведущие ЗАПАДНЫЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ
- МОДУЛЬНЫЕ И ОЧНО-ЗАЧОЧНЫЕ программы обучения
- СОВМЕСТНЫЕ ПРОГРАММЫ Executive MBA

В программе выставки – презентации программ Executive MBA  
Вход на выставку только по приглашениям! Регистрация: [www.begin.ru](http://www.begin.ru) или (095) 933-1098

## Покупаю, потому что дорого

[ МАРКЕТИНГ ]

Высокая цена как один из неотъемлемых признаков премиум-продукта сама по себе становится «двигателем» его продаж

«И высший пилотаж в продвижении премиум-марки — стимуляция к созданию и распространению некоего „сакрального знания“ об опыте потребления продукта. Когда один человек со слов другого рассказывает о некоем продукте третьему, это провоцирует интригу, которая витает в воздухе и в конечном счете становится куда убедительнее, чем любая рекламная идея»

с 41

## Сколько стоит риск

[ ФИНАНСЫ ]

Этот показатель позволяет без чрезмерных интеллектуальных усилий перейти к конкретным решениям

Считается, что с помощью VaR можно запросто определить, позволительно ли рисковать той или иной суммой или пора принимать меры для снижения возможных потерь. Однако лучшие финансисты (Джордж Сорос, например) имели возможность убедиться, что даже на западных рынках этот показатель не всегда работает.

Что уж говорить о России

с 46



[ МАРКЕТИНГ ]

## Покупаю, потому что дорого



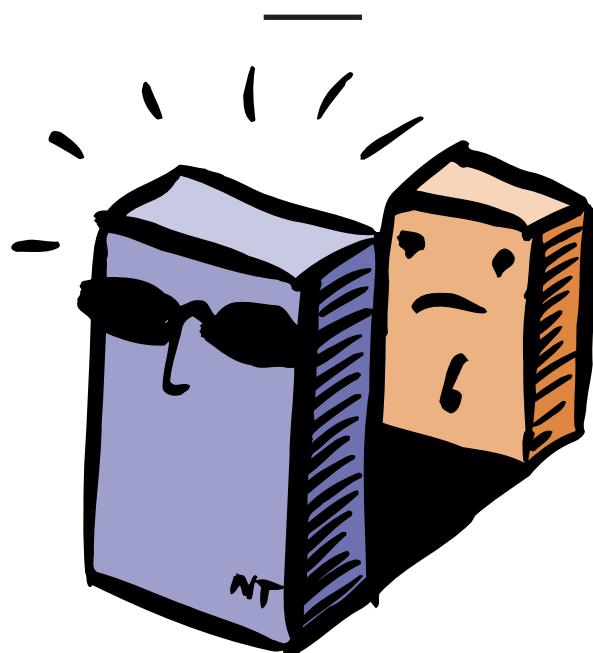
РАБОТА С ПРЕМИАЛЬНЫМИ БРЭНДАМИ ПОЗВОЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ УВЕЛИЧИТЬ НОРМУ ПРИБЫЛИ. ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ТОВАРЫ ЭТОГО КЛАССА — СИМВОЛ СТАТУСА И УДОБСТВА. ЗАДАЧА МАРКЕТОЛОГА — ОБЪЯСНИТЬ ИСКУШЕННОЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ, ЧТО ЕЕ ДЕНЬГИ ПРИ ЭТОМ ТРАТЯТСЯ НЕ ЗРЯ.

Текст: Наталья Обухова

Заметное увеличение продаж товаров класса «премиум» — самое наглядное подтверждение стабильного роста доходов российских граждан. Так, по данным компании «ACNielsen Россия», в 2003 году в нашей стране продажи элитной водки выросли на 72% в натуральном выражении и на 77% — в денежном. При этом сбыт «обычной» водки увеличился лишь на 6% и 18% соответственно. Продажи дорогое пива, производимого в России по лицензии, за последние два года выросли в 3,5 раза, и аналитики ожидают продолжения этой тенденции. Опережающий рост верхнего ценового сегмента отмечается также на рынке кофе и многих других товаров.

«Премиум» не является чем-то недоступным и незнакомым для массовой аудитории. Основное отличие премиум-марки от остальных продуктов той же категории — более высокое качество, а значит, и более высокое ценовое позиционирование.

Готовность потребителей тратить больше, естественно, на руку производителям. Товары класса «премиум» отличаются от других продуктов своей категории более высокой добавленной стоимостью. Но прежде чем установить на



продукт «эксклюзивную» цену, производитель должен понять, когда потребитель готов «переплатить», что мотивирует его к такому поведению и насколько больше он согласен потратить. Не получив ответа на эти вопросы, вряд ли можно рассчитывать на успех марки.

### Цена качества

Ключевые потребности потенциального потребителя премиум-брэндов угадать иногда проще, чем мотивацию покупателя

«общенародных» марок. «Премиальная» целевая аудитория достаточно многочисленна, но не так велика, как «массовая» группа, и потому более однородна в своих привычках и предпочтениях. «Высокая цена, являясь одним из неотъемлемых признаков премиум-продукта, сама по себе становится „двигателем“ его продаж, — говорит Эльмира Михайлова, генеральный директор консалтинговой компании BrandStorm. — Если она не является препятствием для по-

купки товара с лучшими потребительскими качествами — такой продукт покупается именно потому, что он дороже».

Тем не менее убедить «премиальную» аудиторию совершить хотя бы первую покупку конкретного товара совсем непросто. Когда основные потребности удовлетворены, человек, как правило, начинает предполагать, что «достоин большего». Такой клиент готов заплатить повышенную цену лишь за те товары, которые убедительно ассоциируются с этим «большим».

«Премиум — это всегда возможность продемонстрировать что-либо себе или окружающим, — считает Вадим Журавлев, исполнительный директор агентства

Mildberry. — В дорогом сегменте добавленная стоимость создается прежде всего за счет важных для потребителя эмоциональных компонентов». «Предпочтения „премиальной“ аудитории меняются, но схема остается той же, — отмечает Владимир Коровкин, директор отдела стратегического планирования агентства FCB MA. — Если в конце 1990-х годов обеспеченные люди стремились проявить себя, приобретая Mercedes, то сейчас многие из них покупают Audi — чтобы

«Человек покупает Audi – чтобы продемонстрировать, что ему уже ничего не надо демонстрировать»



## Высшая проба

Некоторые смешивают понятия «товары категории люкс» и «премиум». На самом деле это далеко не одно и то же. Если премиальные продукты хотя бы по праздникам, но все-таки доступны массовому покупателю, то «люкс» для подавляющего большинства недостижим. Таким же «люксовым» должно быть и продвижение товаров.

«Martell и по своей истории, и по ценовому позиционированию (бутылка редкого коньяка может стоить несколько тысяч долларов), безусловно, марка класса „люкс”, — говорит Вадим Григорян, директор по маркетингу российского отделения Pernod Ricard. — Чтобы показать клиенту, насколько он для нас важен, мы постоянно должны делать для своего потребителя больше, чем другие».

В сентябре прошлого года коньячный дом устроил в Мраморном дворце в Санкт-Петербурге прием по случаю 200-летия Martell в России — избранных гостей встречало руководство компании. А в этом году российское отделение компании Martell уже успело провести, пожалуй, самое масштабное мероприятие в мировой истории этой марки. Вечер Martell Voyage

для российских VIP был организован на престижном французском курорте Куршевель. «Это был первый грандиозный опыт, когда марка „люкс“ последовала за своими потребителями и устроила для них вечеринку на территории другой страны», — рассказывает Вадим Григорян. В соответствующим образом украшенном помещении, с Martell Cordon Bleu на каждом столике, развлекалось около двух тысяч человек. По слухам, за пару дней до вечеринки в местном бутике не осталось ни одного синего предмета. Дело в том, что присутствие фирменного цвета марки в наряде дамы давало ей шанс попасть в десятку «Лучших образов Martell в тенденциях 2004 года». Присутствовать на вечере могли далеко не все желающие — фигуры, не соответствующие рангу мероприятия, отсекались специалистом-психологом на этапе face control.

С этого года для увеличения эффективности общения с избранной публикой в России Pernod Ricard запускает специальную программу — Direct Relationship Marketing. Утверждается, что фирменные ноу-хау позволят компании идентифицировать своих клиентов и выстроить на основании полученных данных еще более персонифицированные коммуникации.





## «Начиная с определенного уровня нельзя напрямую говорить о богатстве и престиже. Иначе это выглядит как попытка пролезть со свиным рылом в калашный ряд»

Со своей целевой аудиторией Parliament общается на языке музыки

продемонстрировать, что им уже ничего не нужно демонстрировать. Примечательно, что компания Mercedes-Benz в новой ситуации предпочла „поставить” на еще более яркую статусность, два года назад взорвав в качестве премиум-марки культовый седан Maybach».

Создание актуальных для потребителя эмоций обходится игрокам премиального сегмента недешево: вложения в продукт порой измеряются миллионами долларов и быстрой отдачи от них ждать не стоит. Марка, которая должна выделяться из ряда прочих, обязана не только выглядеть соответственно заявленному статусу, но и отвечать повышенным требованиям качества. «Топовое» позиционирование сработает лишь при условии действительно хороших потребительских свойств либо уникальности товара — самых весомых оправданий высокой цены. Если упаковка выглядит дорого, но качество товара не соответствует заявленному уровню, то первая покупка наверняка станет последней.

«Обычно наибольшие расходы приходятся на начальный этап жизненного цикла премиальной марки, когда создается сам продукт — закупается оборудование, разрабатываются технологии и рецептуры, — рассказывает **Иван Алипов**, заместитель генерального директора по корпоративному развитию компании „Одинцовская кондитерская фабрика“ (торговая марка „А.Коркунов“). — Поддержание высокого качества здесь стоит на первом месте».

Поняв, что перед ним продукт особенного качества, потребитель способен наполнить брэнд эмоциональными составляющими самостоятельно, без навязчивых рекламных подсказок. Таким об-

разом, к примеру, выход на рынок конфет «А.Коркунов» обошелся без масштабной рекламной кампании.

«В появившихся девять лет назад сигаретах Parliament был впервые использован угольный фильтр-мундштук, — говорит **Жером Фландиннет**, директор по маркетингу Philip Morris International в России. — Сопровождавшая запуск этой марки кампания строилась на донесении до аудитории технических инноваций». Сегодня эта фирма может использовать образ, созданный потребителями без ее участия. **Жером Фландиннет**: *Рекламные мероприятия, например Parliament Jazz Festival, служат укреплению уже возникших ассоциаций с образом жизни целевой аудитории. Расширяя линейку, например за счет более «дамских» Superslims или Parliament One, мы можем работать с нашими потребителями еще более ярко*.

### Не мелочитесь

Главное требование к упаковке премиальной марки справедливо и в отношении остальных коммуникаций: они не должны выглядеть «дешево». Рекламные решения в стиле «Теперь мы идем к вам!», всевозможная мультиплекция, так же как и эпитеты «супер», «экстра» и «ультра», в случае с премиум-маркой абсолютно неуместны.

«Эффективная реклама премиум-марки должна быть очень умной и очень тонкой», — говорит Владимир Коровкин. — Посмотрите, например, на продвижение часов Patek Philip, с которыми „вы передаете свой стиль другому поколению“. Один из сюжетов — отец и сын на рыбалке. Рядом не стоят „Мерседесы“, не летают вертолеты, персонажи рыбачат не с яхты, а на свидетелях у них не написано крупно „Gucci“. Формально глядя, можно подумать, что Patek Philip — часы для рыбаков. Но все знают, что это далеко не

так. Начиная с определенного уровня, нельзя говорить о престиже, богатстве и т. п. Все это должно подразумеваться, но не произноситься вслух. В противном случае это выглядит как попытка пролезть со свиным рылом в калашный ряд».

То же самое, и даже в большей степени, утверждают маркетологи, касается BTL-мероприятий. Мелочей здесь нет, требуется тщательная подготовка, «ручная работа». В проводившейся при запуске марки «Легкая жизнь» (низкокалорийные пельмени и паштеты котлеты) беспроигрышной промо-лотереи призы — воздушные шарики, диски с музыкой «лаунж», оплаченные купоны в салон красоты и на прыжок с парашютом — специалисты компании «Дарья» отобрали по принципу соответствия имиджу брэнда. А специально разработанные дизайнерские костюмы промоутеров позволяли продвигать «Легкую жизнь» не только в местах продаж, но и на таких модных мероприятиях, как церемония вручения первой национальной премии рекламы и фестиваль «Каннские львы» в Петербурге.

Сэмплинг (раздача образцов продукции) продукта также должен отличаться от аналогичных акций на массовом рынке. Например, новый продукт можно разослать в качестве подарка президентам круп-

ных корпораций. С других позиций стоит подходить к использованию в кампании значимой для аудитории персоны. Премиальному покупателю интересен не сам факт популярности, а совпадение личности этой персоны с характером и ценностями брэнда.

«При работе с продуктами в сегменте „премиум“ нужна особая аккуратность и выверенность шагов, — говорит Эльмира Михайлова. — Так, direct mail, как один из наиболее точечных и персонализированных инструментов, здесь может быть весьма эффективным. Но если неправильно организован хотя бы один этап процесса — например, с заинтересовавшимся и перезвонившим клиентом как-то не так поговорили по телефону, общение можно считать законченным».

### Круги на воде

Классическое утверждение «Media Is A Message» в рассматриваемом случае оказывается как нельзя более актуальным. Избирательность в выборе каналов продвижения — один из способов придать марке должный статус. Попытка привлечь клиента объемами рекламы неизбежно свяжется в его сознании с «общедоступностью», что для эксклюзивного товара нежелательно.

Массовые рекламные кампании имеют краткосрочный

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ  
Человеческий фактор в бизнесе

- // Построение HR-систем с заданным ROI
- // Оценка и комплексное развитие персонала
- // Формирование кадрового резерва
- // Разработка и внедрение систем мотивации

телефон: 209-11-19/21/24/34/36  
e-mail: [ecopsy@online.ru](mailto:ecopsy@online.ru), [www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

## «Это преследование. Продукт должен быть везде, где есть клиент, должен войти в сферу его внимания»

эффект, уверен Иван Алипов. К тому же человек, ориентированный на потребление премиальной продукции, хорошо разбирается в ее свойствах и качестве,— и интенсивные рекламные уговоры не подтолкнут его к покупке того или иного товара.

Вместе с тем, как считает Вадим Журавлев, однозначных рекомендаций по структуре рекламного бюджета премиум-брэнда быть не может. «Кто сказал, что премиальная марка предполагает дозированное рекламное воздействие? Вопросы относительно целесообразности активной телевизионной кампании, например, автомобиля Lexus, лежат, скорее, в плоскости стратегии. У каждого брэнда своя стратегия развития, и оправданной является та, которая оказывается успешной».

Как правило, эксклюзивные марки все же избегают телевизионной популярности не только из экономических соображений. Их не слишком широкая аудитория склонна верить прежде всего «вторичным признакам» премиальности. Значительная часть расходов на продвижение здесь обычно приходится на BTL — участие в организации арт-проектов, спонсорство, выстраивание отношений с «модными» персонами, фэшн-обозревателями и ресторанными критиками в глянцевых изданиях.

При продвижении эксклюзивных товаров внимание уделяется прицельным приемам, позволяющим премиум-марке встретиться со сво-

им потребителем и попытаться его заинтересовать. «Не имеет смысла обращаться ко всей аудитории, когда нам нужен лишь небольшой ее сегмент, работать с которым следует только локально,— говорит Елена Охлопкова, бранд-менеджер компании „Вимм-Биль-Данн“.— При запуске морсов „Чудо-Ягода“ были задействованы лишь рекламные поверхности в Москве. Продукт вошел в премиум-сегмент во многом благодаря богатому потребителю, который „подтянул“ его к своей корзине. И сейчас для имиджа марки нам интереснее, например, спонсирование турнира по гольфу».

Иногда продукт «не для всех» становится успешным и без всякой рекламы. Процесс вхождения марки точно в тот круг людей, которые оценят ее и придадут ей премиальные характеристики, маркетологи сравнивают со снежным комом и кругами на воде. И хотя результатов такого внедрения приходится ждать значительно дольше, нежели при поддержке рекламы (в зависимости от категории — от года до трех лет), в случае верного попадания «убить» такой брэнд практически невозможно.

**Эльмира Михайлова:** Высший пилотаж в продвижении премиум-марки — стимуляция к созданию и распространению некоего «сакрального знания» об опыте потребления продукта. Когда один человек со слов другого рассказывает о некоем продукте третьему — это провоцирует интригу, которая витает в воздухе и в конечном счете

становится куда убедительнее, чем готовая рекламная идея. Именно так вышли на рынок «Русский стандарт» и «Коркунов».

Показательно, что рекламные кампании в поддержку марок были быстро свернуты, поскольку они не соответствовали образам, которые уже возникли в сознании потребителя. Так, в рекламе «Русского стандарта» использовалась «народная» тематика (матрешки, балалайки и т. п.), уже ставшая навязчивым штампом, в то время как водка ассоциировалась с западным качеством.

### Прямая дорога

Маркетологи объясняют прорыв на рынок «Коркунова» и «Русского стандарта» — наиболее успешных отечественных премиум-брэндов — не только удачно организованным «снежным комом», но и грамотно построенной дистрибуцией.

Приобретение продуктов класса «премиум» — это часть стиля жизни, а значит, своего потребителя надо «поймать» там, где он проводит свою жизнь. «Это преследование,— говорит Эльмира Михайлова.— Продукт должен быть везде, где есть клиент, должен войти в сферу его внимания».

Присутствие премиум-продукта прежде всего в высококлассных гипермаркетах и супермаркетах, в меню престижных ресторанов, в VIP-залах аэропортов, гостиницах и казино — обязательное условие при запуске такой марки и еще одна возможность

правильно коммуницировать «цену» престижа. Первыми, с подачи производителя, должны захотеть купить марку торговые партнеры. «Они должны понимать, что они продают и почему это столько стоит, ощущать свою причастность к происходящему», — объясняет Дина Вишня, директор по коммуникациям компании «Дарья».

**Жером Фландиннет:** При работе с премиум-маркой предпочтение отдается тем каналам сбыта, которые могут обеспечить не только объем, но и качество продаж — то есть работу с теми точками, статус которых вызывает важные для имиджа брэнда ассоциации. Так, доля рынка семейства марок Parliament в дистрибуционном канале HORECA (рестораны, бары и т. п.) в Москве составляет около 24%, в то время как для Bond Street этот показатель составляет менее 1%.

Имеет значение также расположение продукта в торговом зале, приемы его продвижения. Весьма полезным является соседство со сравнимыми по статусу марками, а в некоторых случаях — отдельные стойки, витрины и присутствие консультанта.

Проблема заключается в том, что розница неохотно идет на эксперименты с эксклюзивными марками, понадчу в любом случае не предполагающими больших оборотов. Но если продукту удастся доказать свою премиальность, магазин уже вряд ли решится вывести его из ассортимента. Так, в 2001 году розничные торговые сети, объединившиеся в специальный альянс, попытались диктовать свои условия поставщикам. При этом «Перекресток», переставший в знак протеста закупать продукцию компании «Вимм-Биль-Данн», не смог позволить себе убрать с полок «Чудо-Ягоду». **СФ**

### ДИНАМИКА ПРЕМИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

КАТЕГОРИЯ	В ФИЗИЧЕСКОМ ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ, %		В ДЕНЕЖНОМ ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ, %	
	2002 г.	2003 г.	2002 г.	2003 г.
ВОДКА	2,4	4,1	5,5	8,4
СИГАРЕТЫ	8,4	9,8	24,9	26,7
ПИВО	17,3	18,4	24,5	27,5
ЧАЙ (ПО 24 ГОРОДАМ)	21,6	24,4	40,9	43,3

ИСТОЧНИК: «ACNIELSEN РОССИЯ».

6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей\_у них нет денег\_они заперты в доме\_у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ\_24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер\_в их доме есть джакузи\_но НЕТ ЕДЫ\_иногда их выпускают в город\_но не всех\_победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

# ГОЛОД

14 февраля в 21:00

# ФИНАЛ

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

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



Эл.№77-6758 от 27 января 2003 года

[ФИНАНСЫ]

## СКОЛЬКО СТОИТ РИСК

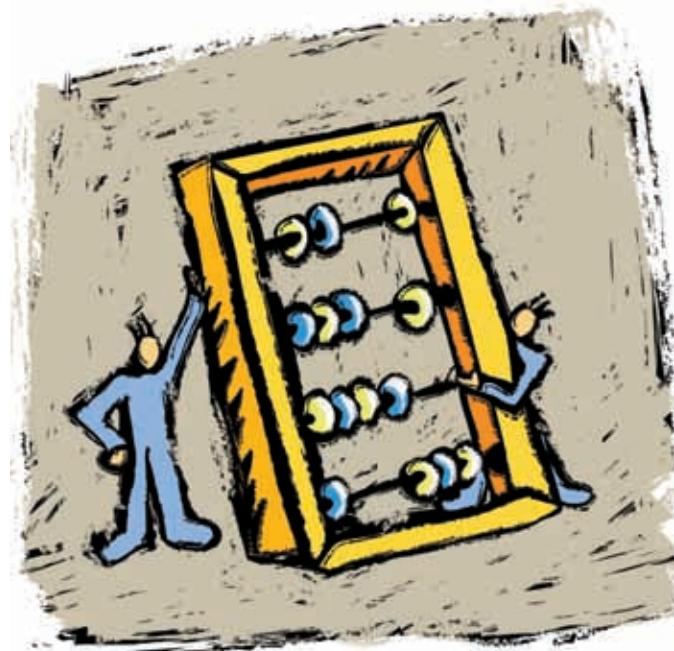


ФИНАНСИСТЫ ДАВНО УШЛИ ОТ РАСПЛЫВЧАТЫХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ВРОДЕ «ЧЕРЕСЧУР ОПАСНО» ИЛИ «ПРОРВЕМСЯ». ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ОЦЕНИВАЮТСЯ В ДОЛЛАРАХ, ЕВРО И РУБЛЯХ. ЭТИ МЕТОДЫ ПЕРЕВОДА ПУГАЮЩЕЙ НЕИЗВЕСТНОСТИ В ТВЕРДУЮ ВАЛЮТУ ПОСТЕПЕННО НАЧИНАЮТ ПРОНИКАТЬ И В ПРАКТИКУ НЕФИНАНСОВЫХ КОРПОРАЦИЙ. **Текст: Сергей Кашин**

### Востребованный риск

Хотя риск-менеджмент молод, управления рисками имеет древнюю историю. Начиналось все там, где человек всецело зависел от воли божьей,— погодой и стихиями он управлять не мог. Некоторые историки находят прообраз фьючерсов на зерно (когда цена на будущий урожай фиксируется еще в ходе сева) еще во времена Хаммурапи. Страхование, бывшее до недавнего времени практически единственным известным методом управления рисками, возникло как способ уменьшить потери купцов при морских перевозках. Кстати, работа страховых актуариев (людей, рассчитывающих страховые тарифы) весьма напоминает деятельность современных риск-менеджеров в области финансов: та же зависимость от тщательно собранных статистических данных, похожие математические методы.

Но вне страхования понятие риска до начала XX века практически не использовалось. Экономическая наука его просто не знала. Первым о риске как необходимом элементе бизнеса заговорил в 20-х годах прошлого века экономист Фрэнк Найт. Он разграничил понятия рис-



ка как измеримой неопределенности и неопределенности вообще и заявил, что бизнес существует только потому, что есть риск. Следующий шаг сделал Гарри Марковиц, работы которого лежат в основании всей современной финансовой теории. Марковиц связал понятия риска и доходности <sup>⊗</sup>. Доходность растет лишь вместе с риском, и иного не дано. Этот постулат известен сейчас большинству студентов-

экономистов, но с 1953 года, когда вышла основополагающая работа Марковица, и до начала 1970-х его теория не вызывала особого интереса.

Однако в 1970-е годы финансовый мир перевернулся. Колебания валютных курсов привели к тому, что стало невозможно предсказать цены экспортируемой продукции на год вперед (а это было обычной практикой в предыдущие годы). С скачок цен на нефть и резкие колебания процент-

ных ставок добавляли неуверенности. Идеи Марковица вдруг понадобились всем.

### По рецепту Везерстоуна

От работ Марковица до самого популярного ныне показателя финансового риск-менеджмента всего лишь один шаг <sup>⊗</sup>. Показатель этот носит название Value at Risk (VaR). Пока термин настолько молод (ему исполняется 10 лет), что для него в русском языке нет аналога. Данный показатель называют и «рисковой стоимостью», и «стоимостью под риском», и «инвестициями с учетом риска», а в финансовом обиходе просто «вар».

Прежде других применили VaR сотрудники крупнейшего инвестиционного банка J.P. Morgan. По словам Алексея Лобанова, вице-президента исследовательской группы «РЭА-Риск-Менеджмент», историю появления методики расчета VaR обычно рассказывают так. В конце 1980-х годов в J.P. Morgan пришел новый председатель совета директоров Дэйнис Везерстоун. Существовавшие прежде способы оценки риска его не устраивали. Разрозненная информация от подразделений и филиалов по множеству акций, опционов и валют в единую картинку не складыва-

## После того как в 1970-е годы финансовый мир перевернулся, идеи Марковица вдруг понадобились всем



лись. Новый председатель стал настойчиво требовать от подчиненных, чтобы они предоставили ему одну-единственную цифру — сумму, которую может потерять банк на следующий день из-за потенциального падения курсов акций, валют и т. п. Цифра должна была лежать у него на столе через пятнадцать минут после окончания очередных биржевых торгов. (Поскольку биржа заканчивала работать в четыре часа дня по местному времени, то разработанная для внутреннего использования система в конце концов получила название «4—15», или «Four fifteen», буквально «четверть пятого».)

Какой же результат представляли Везерстоуну? Нужная цифра демонстрировала максимальный убыток в долларах, который мог понести J.P. Morgan за определенный период времени (от 1 до 10 дней) с заданной вероятностью (обычно 95 или 99%) для данного набора ценных бумаг и валют. Так, значение однодневного VaR в \$200 тыс. для доверительного интервала 99% показывает, что:

— вероятность потери в течение следующих 24 часов на колебаниях курсов меньше, чем \$200 тыс., составляет 99%;

— убытки, превышающие \$200 тыс., ожидаются в среднем один раз за 100 дней торгов (дай бог, чтобы не завтрашний).

В 1994 году J.P. Morgan обнародовал систему оценки рисков под названием Riskmetrics и бесплатно открыл свои базы данных для всех желающих. За это ему безмерно благодарны российские риск-менеджеры, многие из которых начинали свой путь именно с сайта [www.riskmetrics.com](http://www.riskmetrics.com).

### Запас прочности

VaR начал стремительно завоевывать популярность среди финансистов. Алексей Лобанов определяет его как меру

риска, удобную для менеджеров. Руководители полюбили VaR за наглядность и универсальность. Этот показатель позволяет без чрезмерных интеллектуальных усилий перейти к конкретным решениям. Получив цифру потенциальных потерь, можно определить, познательно ли рисковать такой суммой или пора принять меры для снижения возможных потерь (например, избавиться от чересчур рискованных вложений).

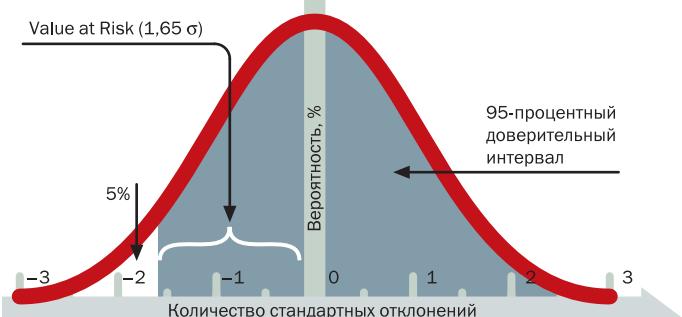
VaR вскоре взяли на вооружение органы регуляции рынка. Его требует использовать в брокерско-дилерских отчетах Комиссия по биржам и ценным бумагам США (SEC). Международные требования к достаточности капитала банков (то есть суммы, остающейся в резерве при проведении различных финансовых операций), записанные в так называемых Базельских соглашениях, тоже сформулированы в терминах VaR. По данной методике банки должны резервировать троекратный размер текущего десятидневного VaR. Иными словами, вводится троекратная защита по сравнению со средними колебаниями. Это похоже на теорию сопротивления материалов: на всякий случай строительную балку рассчитывают таким образом, чтобы она могла выдержать трех- или пятикратные нагрузки по сравнению с обычными условиями.

Кстати, число дней, указанное в показателе VaR, имеет вполне определенный экономический смысл. Это срок, в течение которого риск-менеджеры планируют в случае ухудшения конъюнктуры избавиться от опасных активов.

По словам господина Лобанова, считается, что на ликвидном и «глубоком» американском рынке можно распродать портфель акций за один день, поэтому здесь используется однодневный VaR. А российский ФКЦБ планирует

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТЕЙ ПРИБЫЛЕЙ/УБЫТКОВ ПОРТФЕЛЯ

Источник: Энциклопедия финансового риск-менеджмента, 2003.



ввести два вида VaR — 10-дневный и 20-дневный (для наименее ликвидных инструментов). Ликвидность нашего рынка существенно ниже американского, что отражается и в формуле расчета показателя.

Конечно, VaR — далеко не волшебное средство и не панацея от рисков. Этот показатель позволяет охватить не более нескольких недель. Исследования показали, что он хотя и немного, но систематически занижает риск. И конечно, VaR не является средством

прогнозирования. При любой методике вычисления он построен на использовании прошлой статистической информации о рынке, и предсказать с его помощью серьезные проблемы не удастся.

К тому же при настоящем кризисе троекратный запас прочности не спасает. По словам **Владимира Морыженко-ва**, заведующего кафедрой управления финансовыми рынками Государственного университета управления, в этом имел возможность убедиться Джордж Сорос. Когда-

### Наследие Гаусса

Практика показывает, что многие числовые ряды можно достаточно точно описать с помощью нормального (гауссова) распределения. Найдя среднее значение большого ряда чисел и рассчитав среднее квадратическое отклонение («сигму») по несложной формуле, мы можем с достаточной степенью уверенности утверждать, что две трети значений будут находиться на расстоянии одной «сигмы» от среднего.

А 99% попадут в интервал трех отклонений. Графически это распределение выглядит как колоколообразная кривая (см. график на стр. 47). Именно такое распределение мы получим, если, например, измерим рост или длину указательного пальца у тысячи наугад взятых людей.

В науке менеджмента гауссово распределение встречается достаточно часто. В управлении запасами так будут располагаться данные по оборачиваемости товаров на большом складе. Менеджмент качества знает теорию «шести сигм», название которой напрямую связано с гауссовым распределением.

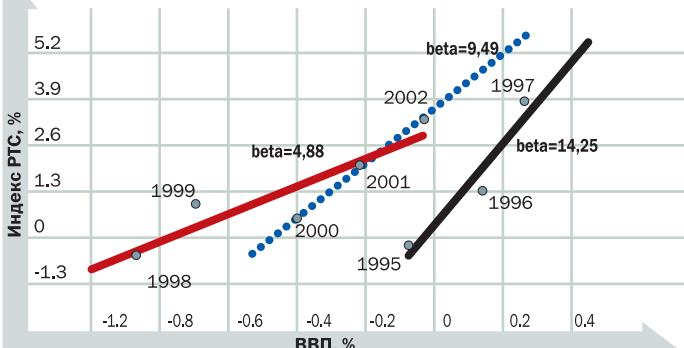
Теория Гарри Марковица построена на предположении о том, что финансовые рынки являются эффективными. Это, в частности, означает, что доходности отдельных инструментов нередко распределяются именно по нормальному (гауссову) закону.



Глава J.P. Morgan потребовал, чтобы каждый день в 16.15 ему сообщали одну единственную цифру: какие потери ждут банк завтра в случае падения котировок

## ТЕМПЫ РОСТА ВВП РОССИИ И ИНДЕКСА РТС

Источник: компания «Франклин & Грант»



Тренд 1995–1998 гг. (резкий подъем фондового рынка, существенно обгоняющий рост ВВП; раздувается «пузырь», лопнувший в августе 1998-го)

Тренд 1998–2002 гг. (рынок растет в три раза медленнее, чем в 1995–1998 гг., продолжая обгонять темпы роста ВВП)

Тренд 2000–2002 гг. (по сравнению с предыдущим трендом темпы роста рынка удваиваются, раздувается очередной фондовый «пузырь»)

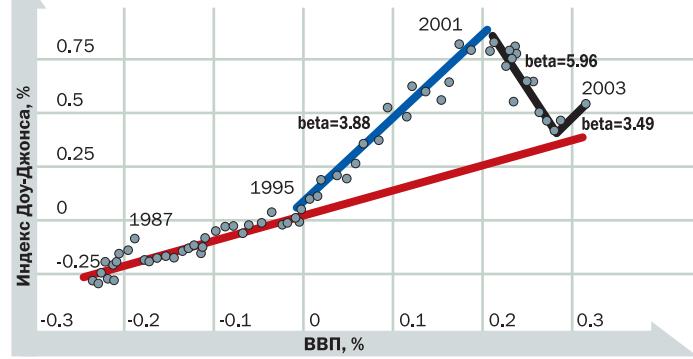
то он активно использовал VaR, но отказался от работы с этим показателем после того как однажды потерял значительную часть средств своего фонда Quantum.

Несмотря на множество недостатков, другого удобного инструмента для работы с рисками пока не найдено. Более того, в 1997 году компания RiskMetrics Group («дочка» J.P. Morgan) обнародовала способ расчета нового показателя — CreditVaR. Она переносит концепцию работы

с VaR в сферу кредитов. По этой методике высчитываются риски дефолта по выданным банками ссудам и корпоративным облигациям. Сейчас мировое финансовое сообщество пытается ту же модель приложить и к рискам операционным (сюда относятся: опасность сбоя вычислительной техники, ошибки и мошенничества персонала, просчеты в построении бизнес-процессов). Если получится (а силы на это брошены немалые), финансовые компа-

## ЗАВИСИМОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОНДОВОГО РЫНКА США ОТ ВВП

Источник: компания «Франклин & Грант»



Тренд 1985–1995 гг. (подъем рынка пропорционален росту ВВП)

Тренд 2001–2003 гг. (фондовый рынок возвращается к равновесному значению, но в 2003-м вновь опережает рост ВВП, появляется новый «пузырь»)

нии и банки смогут работать с большинством своих рисков по единой и понятной, хотя не идеальной, методике.

Крупные нефинансовые корпорации тоже всерьез занялись риск-менеджментом. Выяснилось, правда, что VaR для них по разным причинам не подходит. Но сама концепция устояла. Сегодня нефинансовые компании применяют показатели CFAr (Cash Flow at Risk, поток наличных под риском) и EaR (Earning at Risk, доходы под риском). В ка-

честве базы здесь используются статистические данные по колебаниям потока наличных и дохода. Методика, по сути, применяется одна и та же.

### Рынок под стрессом

Как же с VaR обстоят дела в России? Здесь есть проблемы. Российский фондовый рынок очень мал, крупнейшие десять эмитентов контролируют львиную его долю. Он малоликвиден, акции продаются не в любое время, а при благоприятной ситуации.

### Как считают VaR

VaR как мера риска для заранее известного списка ценных бумаг и валют (заданной структуры портфеля) — это наибольший ожидаемый убыток, вызванный колебаниями цен на финансовых рынках. Заранее задается временной горизонт (1–10 дней) и вероятность непревышения вычисленного размера убытков (95–99%). Третий базовый элемент расчета — способ, с помощью которого вычисляется VaR, — зависит от предположений о поведении рынка. Два основных метода здесь — аналитический и историческое моделирование.

Если предполагается, что изменения цен подчиняются нормальному гауссовскому закону распределения (а именно эта гипотеза заложена в модель J.P. Morgan), расчеты существенно облегчаются. Это распределение имеет стабильные и хорошо изученные характеристики и полностью описывается величиной стандартного отклонения (мера отклонения данных от среднего значения). В нашем случае стандартное отклоне-

ние (волатильность) легко получить из рыночной статистики. Далее рассчитывается корреляция (взаимозависимость) между финансовыми инструментами, если она существует. Расчет окончен.

Аналитический метод не всегда дает корректные результаты даже для западного рынка. Исследование, проведенное «РЭА-Риск-Менеджмент», показало, что в России наиболее достоверный результат дает метод исторического моделирования. Он основан на предположении о постоянстве рынка за исследуемый период. Расчет проводится так: выбирается период времени (например, 100 торговых дней) и отслеживаются относительные изменения цен всех входящих в сегодняшний портфель активов. Все прибыли и убытки ранжируются — от самого большого убытка до самой большой прибыли. Если нужно найти убыток с уровнем доверия 99%, понятно, что это будет число с номером 2 — вторая слева точка в ряду. Вероятность, что убыток будет больше данного, в нашем случае равна 1%.



## «Для российского рынка характерна непрерывная готовность его игроков к панике»



Здесь мало инструментов, размещение облигационных заемов имеет совсем короткую историю, производные финансовые инструменты (опционы и фьючерсы, основное назначение которых как раз и состоит в управлении рыночными рисками) практически отсутствуют.

Некоторые российские специалисты вообще предлагают переоценить практику управления рисками с учетом нынешних отечественных реалий. По мнению **Владимира Черкашенко**, вице-президента консалтинговой компании «Франклин & Грант», весь российский фондовый рынок, вопреки распространенному мнению, переоценен. На нем раздувается очередной «пузырь», подобный тому, который обрушил отечественную экономику в 1998 году. В подтверждение он приводит расчеты, проведенные в компании (см. графики на стр. 48). По мнению экспертов «Франклин & Грант», стоимость акций стремительно отрывается от равновесного состояния (когда ВВП страны и его биржевое отражение растут согласованно), «рынок не делает деньги, рынок их перераспределяет». Коэффициент наклона линий на графике говорит о суммарном риске российской экономики. А так как страновой риск в данном случае экономический, а не политический, он всегда важнее любого частного риска отдельной компании. Именно поэтому рейтинговые агентства никогда не присваивают компаний статус выше, чем стране, в которой она работает. И польза от вычисления таких локальных показателей, как VaR, стремительно обесценивается. «Перегретый» рынок живет на слухах, он очень неустойчив, любой толчок может сорвать его в быстрое «пике».

С такой оценкой солидарен и Владимир Морыженков: «Для нашего рынка характерна непрерывная готовность

его игроков к панике. Поступательное развитие полностью базируется на оптимистичном представлении власти об отечественной экономике. Никакой количественный метод оценки риска не позволяет среагировать на изменение таких представлений». Кроме того, добавляет господин Морыженков, в нашей стране отсутствует большинство стандартных возможностей управлять рисками. Главный, по Марковицу, способ уменьшить риски — диверсификация (вложение во множество разных активов, т. е. пресловутое «не складывай яйца в одну корзину») — в России не работает. При мизерном, по сравнению с мировыми стандартами, количестве финансовых инструментов распределить, «размазать» по ним риски равномерно не удастся. В этой ситуации Владимир Морыженков тоже считает использование VaR не очень эффективным.

Алексей Лобанов менее пессимистичен. Большинство клиентов его исследовательской группы — российские банки. А они прекрасно представляют, что такое катастрофический риск и крах. По словам господина Лобанова, после кризиса 1998 года системы управления финансовыми рисками построили практически все крупные банки и многие средние.

Очень полезным, и не только для банков, он считает проведение так называемого стресс-тестинга. По модели, аналогичной VaR (одинаковые предпосылки, похожие способы расчета), проверяется устойчивость портфеля ценных бумаг или всей финансовой системы к маловероятным, но экстремальным изменениям в макроэкономике страны. Здесь можно смоделировать и уже прошедшие кризисы, и такие, которых еще не было. В условиях российской действительности это очень полезное занятие. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
**Алексей Буянов,**  
первый вице-президент  
АФК «Система»

## «Управление рисками имеет большое значение»

— Концепция Value at Risk (VaR) широкого распространения у нас пока не получила из-за современных российских реалий. Применяемые в этой методике подходы основываются, прежде всего, на статистике. А с учетом короткой истории бизнеса в России, которая к тому же характеризовалась достаточно высокими уровнями нестабильности, накопленная статистическая база не всегда позволяет эффективно использовать подобные методики. Как, например, быть с кризисом 1998 года?

В этих условиях мы обычно предпочитаем моделировать внешние факторы и изучать их влияние на финансовые аспекты деятельности компании. Возьмем, к примеру, поведение курса рубля к доллару. В данном случае статистика предшествующих лет представляется существенно менее важной, чем такие факторы, как текущий уровень цен на нефть, возможности Центробанка регулировать валютный курс, размер иностранных инвестиций (определеняемый, в частности, кредитным рейтингом России), политические факторы и т. д. Тем не менее ситуация, вероятно, будет меняться по мере дальнейшего развития российской экономики, и методика Value at Risk будет находить все большее применение в российских компаниях. По-прежнему важным этот подход будет для кредитных и страховых компаний, работающих на фондовых рынках и применяющих его для имеющегося набора показателей оценки правильности выбранной стратегии. Но полностью полагаться на ее результаты я бы не стал.

Для любой серьезной компании управление рисками имеет большое значение. Так, в структуре нашего казначейства действует управление финансовых рисков, которое занимается разработкой методов оценки и контроля рисков и внедрением связанных с этим корпоративных процедур. Для нас основными категориями рисков являются риски валютные, риски процентных ставок, риск ликвидности и операционные риски.

Для банка, например, работа по риск-менеджменту условно может быть разделена на управление рисками рыночными и кредитными. В отношении рыночных рисков применяются методы для оценки капитала под риском, с учетом статистики поведения финансовых инструментов. В отношении кредитных рисков управление кредитами осуществляется с помощью мониторинга рисков отдельных кредитных продуктов, а не обобщенного кредитного портфеля.



бизнес-школа

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Наука рисковать

Любая компания, управляющая серьезными финансовыми потоками, хочет просчитать все свои риски, чтобы уберечь себя от крупных потерь. Поэтому сейчас в компаниях повышается спрос на специалистов по риск-менеджменту. Получить знания в этой области можно на специальных учебных программах. Пока их на рынке немного, но похоже, что ситуация меняется к лучшему.

— Текст: Галина ВАНИНА

## Небольшое число учебных программ объясняется тем, что для их разработки нужны серьезные финансовые вложения



Главная задача риск-менеджмента — предотвратить, сократить и возместить потерю активов в рисковых ситуациях. Поэтому сегодня грамотная команда, умевшая управлять рисками, автоматически делает компанию более привлекательной для акционеров. Департаменты по управлению рисками — обычное явление в крупных российских банках (Альфа-банк, Банк Москвы, банк «Петрокоммерц» и др.) и компаниях («Атон», «Норильский никель»).

На Западе отделы по управлению рисками начали открываться в конце 1970-х годов. В России потребность в специалистах такого профиля возникла в середине 1990-х, когда иностранные компании активно двинулись на наш рынок. Чтобы противостоять им, требовалось умение вести бизнес на уровне конкурентов.

Первая учебная программа по риск-менеджменту открылась в Государственном университете управления на кафедре «Управление финансовыми рисками» шесть лет назад.

Сейчас знания в этой области можно получить далеко не везде. Учебные курсы предлагают исследовательская группа «РЭА-Риск-Менеджмент» при РЭА имени Плеханова, обучение ведется на кафедре ГУУ, в Академии народного хозяйства при правительстве РФ (АНХ). Семинары по риск-менеджменту проводит Русское общество управления рисками («РусРиск»); недельные интенсивные курсы предлагает учебный центр «Диджитал» АНХ. Столь малое число учебных программ объясняется тем, что для их разработки необходимы серьезные финансовые вложения.



Разумеется, разные учебные курсы рассчитаны на определенные категории слушателей. Скажем, кафедра «Управление финансовыми рисками» ГУУ ориентирована на подготовку управленцев, а также специалистов ИТ-сфера.

В последнее время программы по риск-менеджменту начинают проникать и в регионы. В «РЭА-Риск-Менеджмент» курс «Финансовый риск-менеджмент» можно изучать дистанционно. **Алексей Лобанов**, вице-президент «РЭА-Риск-Менеджмент»: Очный курс у нас стоит \$2200, а дистанционный — \$850.

### Лед тронулся

Долгосрочных программ обучения риск-менеджменту на рынке совсем немного. 500-часовой курс, рассчитанный на четыре месяца очного или девять месяцев заочного обучения, предлагает АНХ. 200-часовую программу читают в «РЭА-Риск-Менеджмент».

А вот специализации «Риск-менеджмент» в рамках программы МВА в России пока не существует. Долгое время считалось, что обучение риск-менеджменту требует специфической подготовки. Для поступления на эти программы обычно необходимо высшее образование, желательно экономическое или финансовое (в «РЭА-Риск-Менеджмент» требуется знание математической статистики; учебный центр «Диджитал» отдает предпочтение абитуриентам, владеющим базовым английским). В результате слушатели получают слишком специальные знания. Пока еще гораздо популярнее программы МВА, предназначенные для тех, кто нуждается в общей бизнес-подготовке.

### ГДЕ ОБУЧАЮТ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР	ПРОГРАММА	СРОК ОБУЧЕНИЯ	СТОИМОСТЬ	WEB-САЙТ
АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ (АНХ)	ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ»	530 ЧАСОВ	\$3000	WWW.PRESIDENT.ANE.RU/ FIN_CONT.HTML
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	МАСТЕР-КЛАСС ПРОФЕССОРА В. А. МОРЫЖЕНКОВА ПО ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАЦИЙ (КОРПОРАТИВНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ); ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ	72 ЧАСА	\$495	WWW.RISKMAN.RU
	ВСТРОЕННЫЙ КУРС ПРОГРАММЫ МВИ МАСТЕР-КЛАСС ПРОФЕССОРА В. А. МОРЫЖЕНКОВА ПО ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАЦИЕЙ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НА ФИНАНСОВЫХ И ТОВАРНЫХ РЫНКАХ	100 ЧАСОВ	\$6500	
	ПРОГРАММА MASTER OF FINANCE (С 09.2004)	350 ЧАСОВ	НЕТ ДАННЫХ	
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «РЭА-РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ» ПРИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ ИМЕНИ ПЛЕХАНОВА	ФИНАНСОВЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ (СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ КУРС ПО ПОДГОТОВКЕ К СДАЧЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ЭКЗАМЕНА FINANCIAL RISK MANAGEMENT) •ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ» (БАЗОВЫЙ КУРС) •МЕТОДЫ ФИНАНСОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ• •ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ РИСКОВ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ» •УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ (СЕМИНАР) •УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ» (СЕМИНАР) •ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ:НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И РИСК»	200 ЧАСОВ 50 ЧАСОВ 40 ЧАСОВ 40 ЧАСОВ 26 ЧАСОВ 8 ЧАСОВ 8 ЧАСОВ	\$2200 \$600 \$600 \$600 \$400 \$120 \$200	HTTP://RRM.REA.RU
РУССКОЕ ОБЩЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ («РусРиск») И ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЫ (ГАСИС)	СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ «ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ФИРМЫ» СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ «УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА: ЗАЩИТА ОТ РИСКОВ»	3 ДНЯ 3 ДНЯ	16 800 РУБ. 14 100 РУБ.	WWW.GASIS.RU
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР «ДИДЖИТАЛ» АКАДЕМИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ	УЧЕБНО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ПРОГРАММА «УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ»	1 НЕДЕЛЯ	22 740 РУБ.	WWW.DTC.ANE.RU

## Практически все программы по риск-менеджменту не используют популярную кейс-стади, которая стала неотъемлемой частью «традиционного» бизнес-образования

Однако постепенно ситуация меняется. Профессиональные менеджеры должны, с одной стороны, быть «специалистами широкого профиля», а с другой — хорошо разбираться в конкретных направлениях работы. Именно поэтому во многих бизнес-школах появляется все больше новых специализаций МВА, в том числе и связанных с риск-менеджментом. Так, в Государственном университете управления в сентябре 2004 года планируют начать в рамках МВА чтение курса «Управление финансами и риск-менеджмент». Справедливо ради заметим, что в этом вузе уже есть специализация по риск-менеджменту в рамках мастерской программы, но не МВА, а MBI (Master of Business Information). Она включает полный курс дисциплин по управлению финансовыми рисками, поведенческим финансам и проч., в программу включен мастер-класс по риск-менеджменту профессора Морыженкова. Выпускники получают «сквозное», или «сомноженное», образование в сфере ИТ и риск-менеджмента.

Для очень занятых людей существуют специальные трехдневные семинары, их проводят «Рус-Риск», Государственная академия специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС) и «РЭА-Риск-Менеджмент». Туда могут прийти абитуриенты со средним техническим или высшим (техническим, экономическим и военным) образованием.

### Побеждает теория

Методы обучения будущих риск-менеджеров везде разные. К примеру, в АНХ занятия идут в режиме постоянного диалога преподавателей и студентов. После вступительной части открываются спецкурсы по риск-менеджменту и финансам — «Валютный дилинг», «Страховые и инвестиционные риски» и проч. В УЦ «Диджитал» освоение учебного курса требует полного отрыва от работы на неделю.

В ГУУ пользуются собственными разработками. **Владимир Морыженков**, заведующий кафедрой «Уп-

равление финансовыми рисками» ГУУ: «Нашу методику можно назвать строительно-разрушающей. Мы берем экономическую модель корпоративного процесса, демонстрируем ее, делаем проектный анализ, показываем, какие там пессимистические либо оптимистические сценарии прописываются, оцениваем чувствительность к тому или иному фактору, и всем этим слушатели неплохо владеют. А затем картинка разрушается, иначе данный метод станет для специалиста единственно удобным».

Любопытно, что практически все программы по риск-менеджменту не используют популярную кейс-стади, давно ставшую неотъемлемой частью «традиционного» бизнес-образования. В ГУУ это объясняют тем, что в сфере риск-менеджмента все постоянно меняется, а использование каких бы то ни было кейсов неэффективно, они быстро устаревают. В «РЭА-Риск-Менеджмент» в качестве практических заданий предусмотрен разбор задач и тестов для получения сертификата FRM (Financial Risk Manager). Организаторы практически всех учебных программ по риск-менеджменту утверждают, что дают слушателям в первую очередь теоретические знания (до 60–80% учебного времени). И только 20–40% отводится на разбор задач.

Руководители учебных заведений заявляют, что пытаются привлекать лучших преподавателей и специалистов-практиков. Поскольку хороших профессоров, знакомых с предметом не по книгам, на рынке не так много (от силы десять–пятнадцать человек) и все они прекрасно известны, с одними и теми же специалистами можно столкнуться и в РЭА, и в АНХ, и в ГУУ.

### Документальное подтверждение

Учебные программы по риск-менеджменту условно можно разделить по глубине погружения. Ознакомительные, рассчитанные на новичков (программы «Диджитал», краткосрочные курсы «РЭА-Риск-Менеджмент» и проч.). Базовые (50-часовой курс «Оценка и управление финансовыми рисками»). И углубленные, готовящие к сдаче экзаменов на получение одного из международных сертификатов в сфере риск-менеджмента FRM, проводимых GARP — Global Association of Risk Professionals. Подготовиться к тесту на получение сертификата можно на очном и дистанционном курсах «РЭА-Риск-Менеджмент». Экзамен проходит в ноябре в Москве, состоит из 130–150 вопросов и продолжается около пяти часов. **Алексей Лобанов**, «РЭА-Риск-Менеджмент»: «Мы изначально обращаем внимание наших слушателей и всех, интересующихся FRM, на то, что обучение на курсах не гарантирует получение сертификата. Сдача экзаменов — процесс очень сложный и трудоемкий. Если человек, отучившись у нас, смог прочесть рекомендованную к экзамену литературу, сумел все это осмыслить и не забыть то, с чем познакомился на курсах, у него есть шанс сдать экзамен. По словам господина Лобанова, сертификат



**ЦЕНТР  
МАРКЕТИНГА**

**РИМА**

Программа подготовки и переподготовки специалистов в области маркетинга

Программа РИМА — совместный проект  
Государственного Университета Управления (Россия)  
и Высшей школы Inholland (Нидерланды)

- Высокое качество подготовки, соответствующее международным стандартам
- Специальная подготовка преподавателей в Голландии и России
- Практическая направленность программы
- Многоуровневая система обучения (РИМА А — маркетинг, РИМА В — стратегический маркетинг)
- Российский и голландский дипломы
- Вечерние занятия 1–2 раза в неделю, начало занятий в феврале и сентябре

Учебные центры РИМА открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Воронеже, Красногорске, Казани, Нижнем Новгороде, Омске, Самаре

109542, Москва, Рязанский проспект, 99; тел/факс (095) 371-1750  
e-mail: [rimacemt@online.ru](mailto:rimacemt@online.ru) <http://www.rima.ru>

«Если человек, отучившись у нас, прочел рекомендованную литературу, сумел все осмыслить и не забыть то, с чем познакомился на курсах, у него есть шанс сдать экзамен»



GAPR высоко котируется за рубежом. В России он пока не дает особых преимуществ.

Следует заметить, в 2002 году появился еще один международный экзамен на получение сертификата ассоциации PRMIA (Professional Risk Managers International Association). Официально подготовкой к его сдаче в России ни одна учебная организация не занимается. По словам директора российского отделения PRMIA, научного руководителя программы «Оценка и управление банковскими рисками» **Сергея Смирнова**, подготовка к экзамену должна быть многоступенчатой, но рынок для этого еще не созрел, и предлагать такую услугу пока нерентабельно.

Экзамен на получение GARP в России сдают только в Москве, но пройти онлайн-тесты PRMIA можно и в специальных центрах Брянска, Красноярска, Новосибирска, Омска и проч. (полный перечень представлен на сайте [www.prmia.org](http://www.prmia.org)).

Все прослушавшие учебные курсы получают российские документы об образовании. Скажем, участие в краткосрочных семинарах «РусРиск» и ГАСИС позволяет получить сертификат риск-менеджера государственного образца. Государственные дипломы выдаются после программ «Финансовое управление корпорацией (риск-менеджмент)» и «Финансовое управление компанией и риск-менеджмент» в ГУУ. Отучившиеся на недельных курсах «Диджитал» получают удостоверение о краткосрочном повышении квалификации. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Управление рисками — не „шаманство“, а точная наука»

**Алексей Буянов,**  
первый вице-президент  
АФК «Система»

— Управление рисками — новая тема, которая в последнее время становится все более популярной. На мой взгляд, именно этим всплеском популярности и объясняется появление образовательных программ в области риск-менеджмента. Безусловно, это положительная тенденция, ведь управление рисками не «шаманство», а точная наука, где большую роль играют качественные знания и теоретическая подготовка. Тем более что накопленный сегодня опыт работы на российском рынке позволяет адаптировать всевозможные западные теории к российской действительности и успешно применять их на практике.

Риск-менеджмент в том или ином виде присутствовал в российских компаниях всегда. Но в большинстве случаев он выражался скорее в виде «звериной» интуиции, к примеру, финансовых директоров, которые пытались предугадать правильность выработанной ими стратегии. Существующие на сегодняшний день обучающие программы, на мой взгляд, направлены на то, чтобы упорядочить знания в этой области. Тот системный взгляд, который появляется после обучения, позволяет понять, что существенно, а что нет. И отбор рисков происходит уже не на бытовом, а на профессиональном уровне. Учиться этому можно и нужно. В целом эта специальность под силу всем, кто имеет математический склад ума. Без него не обойтись. Можно сколько угодно говорить о потенциальных рисках и угрозах, но эта наука требует конкретных числовых измерений. Только они могут стать базой для выработки правильных гипотез.

Что же касается востребованности рынком таких специалистов, то массовым этот процесс станет, видимо, только по прошествии какого-то времени. Наш финансовый рынок за последние десять лет серьезно развивался, но до сих пор он остается достаточно узким, поэтому сейчас все еще непонятно, насколько применимы будут все эти вещи в будущем. Для повсеместного принятия концепций, позволяющих оценивать риски, необходимо внедрение в обычную деловую практику существенных показателей, отражающих прежде всего качественный эффект от их использования. После их общего принятия, когда эти показатели станут обыденными и войдут в привычку, изменится и отношение к риск-менеджменту, и специалисты в этой области будут востребованы более широко.

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

**Unigard** Т/ф (095) 787-07-76  
unigard\_info@mtu-net.ru

- Типография Ушакова ТУШ ®  
995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)
- БД, рекл. рассылки 234-3800
- Оценка, вкл. ущерб от ДТП.  
(095) 101 34 62

СПС «Гарант» —  
правовая поддержка  
вашего бизнеса  
Индивидуальный подход  
к клиенту

**ИМПЕРИЯ  
КАДРОВ**

Международная  
аэрокосмическая корпорация  
приглашает специалиста на  
должность

## МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ

### Основные аспекты деятельности:

- организация тренингов для персонала;
- поиск и подбор персонала;
- адаптация персонала;
- ведение документооборота и предоставление отчетности.

### Требования к кандидату:

- высшее образование;
- хорошее знание российского трудового законодательства;
- опыт работы в международных компаниях;
- свободное владение английским языком.

3/п \$2000, социальный пакет.

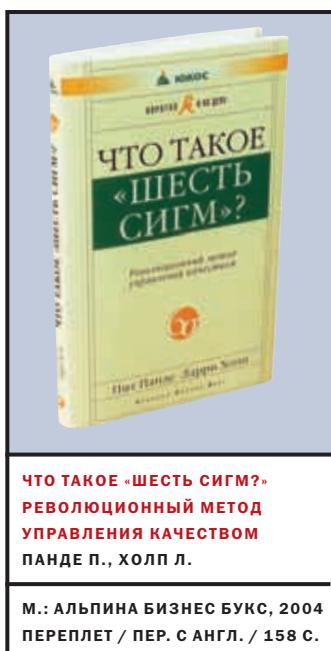
Тел.: 956-7083, e-mail: [PKadrof@imperia.ru](mailto:PKadrof@imperia.ru)

[РЕЦЕНЗИЯ]

## Качество требует «СИГМ»



«ОБЩЕИЗВЕСТНО», «ОЧЕРЕДНОЙ ПРОХОДЯЩИЙ ТРЕНД», «НАЙМИТЕ ГРАМОТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ» — В ТАКИХ ВЫРАЖЕНИЯХ СКЕПТИКИ ОЦЕНИВАЮТ ВЕЯНИЕ, «ЗАРАЗИВШЕЕ» КРУПНЕЙШИЕ ЗАПАДНЫЕ КОРПОРАЦИИ. НО ИМЕННО ОНО ПОЗВОЛИЛО ИМ РЕЗКО ПОВЫСИТЬ ПОКАЗАТЕЛИ И ДОБИТЬСЯ СУЩЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИИ. СИСТЕМА «ШЕСТЬ СИГМ» НЕ ПРЕДЛАГАЕТ НИЧЕГО НОВОГО. ОНА ПРОСТО УЧИТ ПРАВИЛЬНО ДЕЙСТВОВАТЬ. **Текст: Марина Стародубская\***



В погоне за модой на инновации руководители часто изобретают сложные модели для улучшения работы компаний. Чаще всего проблему пытаются решить предположительно правильными способами. Результат — новые затраты, отрыв сотрудников от работы, ненужные перемещения персонала и... возврат к старым бедам.

Система «Шесть сигм» предлагает новый взгляд на решение проблем компаний. Такой подход, кстати, помог General Electric с 1996-го по 1998 год сэкономить более \$2 млрд. Главное — собирать данные. Как раз на это времени чаще всего не хватает, но последователи «Шести сигм» рекомендуют его все-таки найти.

Зачем и ради чего? Ради потребителя, получающего в итоге более качественный продукт. Из 300 тыс. любителей пиццы при уровне качества 99% 3 тыс. человек получат пиццу «с дефектом» — не с той начинкой, например. А при уровне качества в шесть сигм на те же 300 тыс. придется лишь один (!) неверный заказ. Разница ощутима, не так ли?

До недавнего времени слово «сигма» считалось обычным статистическим термином, означающим стандартное отклонение показателей. Скажем, при взвешивании горошин различного размера стандартное отклонение выше, чем для горошин одного размера.

Параметр «сигма» помогает компаниям соредоточить усилия на интересах потребителя.

«Сигма» формирует единую методологию, позволяющую измерять и сравнивать различные процессы в компании. Невозможно ведь улучшить только процесс производства продукта, а остальное (доставку, упаковку и т. д.) не менять.

Систему «Шесть сигм» составляют шесть элементов: ориентация на потребителя; управление на основе фактов; где действия, там и процессы; проактивный менеджмент; безграничное сотрудничество; стремление к совершенству и отсутствие страха перед поражениями.

Повторимся: ничего принципиально нового система «Шесть сигм» не предлагает. Однако, несмотря на кажущуюся банальность, дает вполне ощутимые результаты.

Одной фармацевтической компании применение подхода «Шести сигм» помогло сэкономить на строительстве нового завода \$200 млн. Оказалось, что только 40% упакованных лекарств можно употреблять — остальные либо были запакованы не полностью, либо не умещались в коробки. Потратив незначительную сумму на регулировку оборудования, компания увеличила выход качественной продукции до 85%.

Конечно, только руководителю решать, в какой степени «Шесть сигм» следует использовать. И все же здравый смысл подсказывает: стоит улучшать все, требующее изменений и доработки. Если, конечно, позволяют ресурсы.

Основная цель этой небольшой по объему и вполне доходчивой книги — продемонстрировать топ-менеджерам компаний, как работает система «Шесть сигм», каковы ее основные принципы и инструменты, каких ресурсов потребует ее введение, какие трудности могут встретиться при ее применении, а также к чему следует готовиться вовлеченным в постоянный процесс совершенствования сотрудникам. Как сказал известный американский юморист Уилл Роджерс: «Даже если вы на правильном пути, вы не сможете на нем удержаться, если будете стоять на месте». **СФ**

•Автор — директор по вопросам развития и тренинга CHAP/WestNIS, Counterpart International, Inc.

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



## [БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

КНИГИ ПО БИЗНЕСУ: ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ. **
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	В.	М.: ETC PUBLISHING, 2002	682	194
2	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	615	620
3	МЕТОД MCKINSEY. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ СЕБЯ И СВОЕГО БИЗНЕСА	РАСИЕЛ И.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	427	364
4	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	381	148
5	ОГИЛВИ О РЕКЛАМЕ	ОГИЛВИ Д.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	325	425
6	МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2003	314	130
7	ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР И ЖИЗНЕННОЕ РАВНОВЕСИЕ	БЛАНШАР К. И ДР.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	305	37
8	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА 2003/2004. ЕЖЕГОДНИК	М.: БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА, 2003	305	130	
9	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И ДР.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	302	163
10	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	294	138
11	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	270	162
12	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	244	138
13	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	243	79
14	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	241	138
15	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	238	139
16	СДЕЛАНО В АМЕРИКЕ. КАК Я СОЗДАЛ WAL-MART	УОЛТОН С., ХЬЮН ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	228	277
17	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИС.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	212	151
18	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2003	196	61
19	ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	КОТЛЕР Ф. И ДР.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2003	195	399
20	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	194	621

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА ЯНВАРЬ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ».

<b>МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ</b>	<b>НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ</b>	<b>КОНЕЦ МЕНЕДЖМЕНТА И СТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕМОКРАТИИ</b>			
 МАНН И. СПБ: ПИТЕР, 2003 ПЕРЕПЛЕТ / 240 С.	 КОТЛЕР Ф., ТРИАС ДЕ БЕЗ Ф. СПБ: НЕВА, 2004 ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 192 С.	 КЛИК К., ГОЛДСМИТ ДЖ. СПБ: ПИТЕР, 2003 ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 368 С.			
Перед вами книга российского гуру маркетинга Игоря Манна — добрая, ироничная и необычайно полезная. Автор делится с читателями своим опытом работы и дает неоценимые советы, которые необходимы каждому маркетологу: как начинающему, так и имеющему собственный богатый опыт работы в маркетинге. Впрочем, книгу можно рекомендовать не только маркетологам, но и предпринимателям, руководителям фирм и подразделений компаний. В конце концов, судьба их бизнеса во многом зависит от того, какими маркетологами они сами являются и какие маркетологи на них работают.	«Как создать товар, который поведет рынок за собой?» — вот основной вопрос, на который дает ответ Филип Котлер в этой книге. Здесь вы найдете четкую методику создания новых товаров и услуг — концепцию латерального маркетинга, а с ее помощью отыщете новые рыночные ниши и совершите прорыв в бизнесе. Латеральный маркетинг демонстрирует всю мощь маркетинговой креативности и помогает привлечь и удержать новых потребителей, увеличить рыночную долю. Нет сомнений, что именно латеральный маркетинг станет ключевой рыночной концепцией XXI века, а использующие его менеджеры смогут раздвинуть границы мышления и существенно увеличить прибыль своей компании.	В книге анализируется устаревающая система менеджмента, основанная на иерархии, бюрократии и автократии. Критически анализируя наиболее важные систематические неудачи менеджмента, авторы выявляют, чем порождены эти просчеты. Рассматриваются практические механизмы организационных преобразований, необходимых для трансформирования организаций в духе новых представлений о ценностях, процессах и характере лидерства. Представлены практические предложения по созданию таких взаимоотношений в системе менеджмента и выбору таких ценностей, структур, систем, процессов и навыков, которых требует самоуправление.			
<b>ЛОТ №</b> <b>0504-01</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>130</b>	<b>ЛОТ №</b> <b>0504-02</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>251</b>	<b>ЛОТ №</b> <b>0504-03</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>234</b>

# Как подпісатися на журнал «Секрет Фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку  
через редакцию,  
вы будете  
получать журнал  
в Москве  
с курьером,  
в регионах –  
заказной почтовой  
бандеролью

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

#### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет Фирмы» со следующего месяца

Отметьте  выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб., включая НДС)	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1221	37
на 12 месяцев	1584	48

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)  
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

#### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

#### Извещение

ИИН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет Фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

#### Квітанция

ИИН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет Фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантионная доставка

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону **(095) 267-3768** и сообщить всю необходимую информацию

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет Фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)727-3768, многоканальный (095)771-6189  
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

**58** ЦБ расширил возможности банков.

Малый бизнес обойдется без налоговых деклараций.

Финансовая разведка станет глобальной / события

**60** КРЕДИТ ДЛЯ ВСЕХ // Средний и малый бизнес стал привлекательным заемщиком для банков / банк-клиент

**64** ВОЗЬМУ СТАНОК ВО ВРЕМЕННОЕ ПОЛЬЗОВАНИЕ //

Самый удобный способ приобретения

нового оборудования / альтернатива

**68** ЗДОРОВЬЕ ЗА СЧЕТ ФИРМЫ // Медицинское страхование сотрудников идет на пользу не только персоналу, но и компании / страховой случай



## ПЕРСПЕКТИВА

## ЦБ поможет банкам повысить прибыльность

Центробанк пообещал банкам в самое ближайшее время снизить отчисления в Фонд обязательного резервирования (ФОР). Об этом сообщил президент Ассоциации российских банков (АРБ) **Гарегин Тосунян**. Банкиры давно требовали более гибкой системы отчислений в ФОР, пытаясь таким образом увеличить объемы кредитования и компенсировать падающую доходность традиционных финансовых инструментов (в частности, долговых ценных бумаг). Сегодня банки отчисляют в ФОР 7% от частных вкладов в рублях и по 10% от рублевых вкладов юридических лиц и всех депозитов в валюте. Для сравнения: в США банки пе-



PHOTOXPRESS

Банк России обещает банкирам снизить нормативы отчислений в ФОР, чтобы повысить рентабельность их бизнеса.

речисляют в ФОР до 5% привлеченных вкладов, а в странах Евросоюза — 2%. Высокие нормативы отчислений в ФОР руководство ЦБ объясняет нестабильностью российской экономики. «Банк России начал склоняться к тому, что вопрос необходимо серьезно рассмотреть, и планирует снизить процент уже в первом квартале текущего года», — комментирует ситуацию исполнительный вице-президент АРБ **Андрей Емелин**. — Снижение отчислений в ФОР хотя бы на 1–2% очень важно, оно позволит банкам делать вложения в наиболее перспективные инструменты». «Банки положительно отнесутся к решению ЦБ о снижении нормативов отчислений в ФОР», — комментирует ситуацию начальник управления финансовых и операционных рисков Международного промышленного банка **Александр Буря**. — В условиях снижения доходности банковских операций, сокращения ставок и маржи по сделкам уменьшение отчислений облегчит банкам жизнь, позволит более гибко распоряжаться ресурсами и повысить прибыльность. Однако

пока неизвестно, насколько снизятся нормативы отчислений, поэтому говорить о появлении у банков значительных дополнительных ресурсов пока преждевременно».

## ОТЧЕТНОСТЬ

## Малый бизнес освободят от лишних бумаг

Министр России по налогам и сборам **Геннадий Букаев** на встрече с британскими компаниями Российско-британской торговой палаты заявил о решении освободить малый бизнес от необходимости заполнять налоговые декларации. По мнению господина Букаева, бизнесменам нет необходимости знать все тонкости налогообложения. Чиновник уверен, что об этом должно заботиться Министерство по налогам и сборам (МНС), а дело предпринимателей — трудиться и создавать рабочие места. «Здесь есть с чем согласиться и с чем поспорить, — говорит глава комитета по вопросам налогообложения объединения организаций предпринимателей „Опора“

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО  
PRADO GROUP

Управленческое консультирование

Консультирование по вопросам маркетинга

Постановка системы бюджетирования и управлеченческого учета

Аудиторское сопровождение деятельности

Построение корпоративных информационно-аналитических систем

Кадровое консультирование, обучение и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

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

(095) 755 65 56

ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ —  
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР

**Александр Паперно.** — Я считаю, бизнесменам необходимо четко представлять себе налоговое законодательство, которое в свою очередь должно быть простым. Очевидно, документы, связанные с налогообложением, следует заполнять самим предпринимателям. Сомневаюсь, чтобы такое решение привело к положительным результатам. С другой стороны, сейчас в МНС представляется избыток информации, далеко не все данные необходимы для налоговых расчетов. Поэтому решение министра, возможно, позволит передавать в министерство лишь действительно нужные сведения. Стоит отметить, что опыта передачи налоговыми органами функций бухучета нет нигде в мире».

## КАДРЫ

### У Альфа-банка новый управляющий директор

Главным управляющим директором Альфа-банка назначен **Петр Шмид**. Он будет отвечать за общее руководство и стратегию банка. С 1998 года эту должность занимал Алекс Кнастэр. Петр Шмид пришел в Альфа-банк в ноябре 2003-го из компании General Electric, где был старшим вице-президентом американской GE Consumer Finance, работающей в 36 странах мира. До того в течение четырех лет господин Шмид занимал пост председателя и главного управляющего директора GE Capital Bank, одного из ведущих коммерческих банков Чехии с активами \$2,2 млрд. «Мне хотелось бы поблагодарить Алекса Кнастера за его вклад в успешное развитие Альфа-банка, и я рад, что теперь в нашей команде Петр Шмид, уважаемый профессионал, имеющий отличную репутацию на международных финансовых рынках. Данное назначение подчеркивает приверженность Альфа-банка западным стандартам в руководстве и безупречность в ведении бизнеса», — прокомментировал назначение председатель совета

директоров консорциума «Альфа-групп» **Михаил Фридман**. Алекс Кнастэр переходит в «Альфа-групп» и в качестве члена совета директоров консорциума будет отвечать за инвестиционную деятельность. Он также останется членом совета директоров Альфа-банка и ТНК-ВР.

## СДЕЛКА

### Внешторгбанк опять покупают

В Москве пресс-секретарь Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) Ричард Уоллис сообщил, что переговоры о приобретении пакета акций Внешторгбанка (ВТБ) вышли на новый уровень. Правда, размер выкупаемого пакета не разглашается. «Несмотря на заявления Ричарда Уоллиса, официального предложения мы пока еще не получали», — сообщила СФ начальник пресс-службы ВТБ **Наталья Никифорова**.

Напомним, ВТБ был учрежден в 1990 году, 99% его акций принадлежат Минимущества. Неформальные консультации об участии ЕБРР в капитале второго по величине банка России идут с 2001 года. Впрочем, как сообщили в пресс-службе ВТБ, в 2001 году правительство очень заинтересовалась возможная продажа акций ВТБ. «Когда этот вопрос только начали обсуждать, экономическая ситуация в стране была нестабильна. Теперь в сделке больше заинтересован ЕБРР, нежели руководство страны, и вопрос о продаже акций ВТБ не стоит так остро», — говорит госпожа Никифорова. — Сейчас обсуждаются условия, на которых ЕБРР желает приобрести акции банка, и дело не только в цене. Помимо цены пакета акций ЕБРР выдвигает ряд требований, касающихся работы ВТБ».

## ЗАСЛОН

### Финансовая разведка станет глобальной

Председатель комитета РФ по финансовому мониторингу

(КФМ) **Виктор Зубков** предложил создать ассоциацию по борьбе с отмыванием денег, которая объединила бы под эгидой Москвы все финразведки на постсоветском пространстве. Главы «противоотмывочных» органов стран СНГ намерены обсудить предложение господина Зубкова в феврале на встрече в Москве. На сегодняшний день специальные органы по борьбе с отмыванием денег существуют лишь в России, Украине и Молдавии. Остальные страны СНГ присягут на встречу чиновников из министерств финансов и правоохранительных органов. Предполагается, что российский КФМ будет заниматься обучением специалистов по борьбе с отмыванием денег из соседних стран, а также поможет в организации соответствующей инфраструктуры. Пока более детальные планы

совместной работы не обсуждаются. В то же время можно прогнозировать, что в перспективе финансовые разведки стран СНГ будут плотно сотрудничать, обменявшись данными о нарушителях «противоотмывочного» законодательства. Напомним, что сейчас КФМ подобным образом сотрудничает с финразведками Бельгии, Великобритании, Италии, Панамы, Польши, США, Франции, Чехии и Эстонии. В пресс-службе Международной группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF) сообщили, что разделяют идею Виктора Зубкова о создании региональной ассоциации финансовых разведок стран СНГ, ведь подобные объединения существуют и в других регионах мира, что значительно облегчает борьбу с отмыванием «грязных» денег.

## Кредитование Банковские гарантии



тел. 937-9173

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

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 3013 от 05.06.2001 г.

## КРЕДИТ ДЛЯ ВСЕХ

**Долгое время средние и мелкие предприятия испытывали серьезную нехватку кредитных ресурсов. Банки предпочитали ссужать деньгами крупных клиентов — это и выгоднее, и риск невелик. Однако сейчас на рынке наметилась тенденция ухода крупных заемщиков на Запад, и банки вынуждены обратить внимание на более мелких. Возможные потери от работы с новыми клиентами они намерены компенсировать за счет массового предложения кредитных продуктов.** — Текст: Полина ЩУКИНА

### Врассыпную

К 1 ноября прошлого года кредиты юридическим лицам занимали 77,5% кредитного портфеля российских банков и оценивались в 2,2 трлн рублей. Рост этого показателя по сравнению с аналогичным периодом 2002 года составил 24,6%. Однако, как и прежде, большая часть кредитов (45,25%) была выдана пятью крупнейшими банкам. А 40% кредитного портфеля десятка самых больших банков приходится на 10 основных заемщиков. Естественно, банки не очень устраивает ситуация, когда значительная часть их кредитного портфеля составлена из ссуд нескольким крупным заемщикам. Ведь это означает слабую диверсификацию рисков: если серьезный клиент обанкротится, устойчивости заемодавца будет нанесен значительный удар. Многие банки уже начали менять кредитную политику, склоняясь к поддержке средних и мелких предприятий.

Впрочем, отсутствие диверсификации рисков — лишь одна из причин (и не самая главная) переориентации банков с крупного на мелкого заемщика. Дело в том, что банкиры просто теряют крупных клиентов. А восполнить потерю доходов, кото-

рые они получали в виде процентов с крупных кредитов, нечем — фондовый и финансовый рынки растут не слишком быстро. В итоге рентабельность банковского бизнеса за прошлый год уменьшилась с 30% до 20%. «Снижение доходности по многим финансовым инструментам обострило конкуренцию между банками за кредитоспособных заемщиков, — говорит началь-

ник управления сопровождения клиентов Судостроительного банка **Георгий Земляницкий**. — Востребованность кредитных продуктов на финансом рынке высока, хотя список кредитоспособных заемщиков сокращается».

Число крупных клиентов уменьшается по нескольким причинам. Во-первых, для крупных компаний, перешедших на

международные стандарты финансовой отчетности или получивших международные рейтинги кредитоспособности, открылся доступ к дешевым и долгосрочным западным ресурсам.

**Георгий Земляницкий:** Многие крупные и средние заемщики с многолетней положительной кредитной историей в России выходят на западные рынки заимствования. Таким образом, остаются те, чьи кредитные проекты в прошлом были, по мнению банкиров, более рискованными или не всегда отвечали кредитной политике определенных банков.

Во-вторых, отток клиентов из банков связан с тем, что они получили возможность выпускать собственные облигации. Это гораздо выгоднее банковского кредита: никаких залогов, низкая стоимость эмиссии, да и доходность облигаций ниже банковской ставки. «При благоприятной конъюнктуре, — считает начальник кредитного департамента МДМ-банка **Олег Машталь**, — количество эмитентов корпоративных облигаций возрастет, так как сейчас выпуск долговых бумаг позволяет получить заемные средства на больший срок, нередко они дешевле и практически ничем не обеспе-

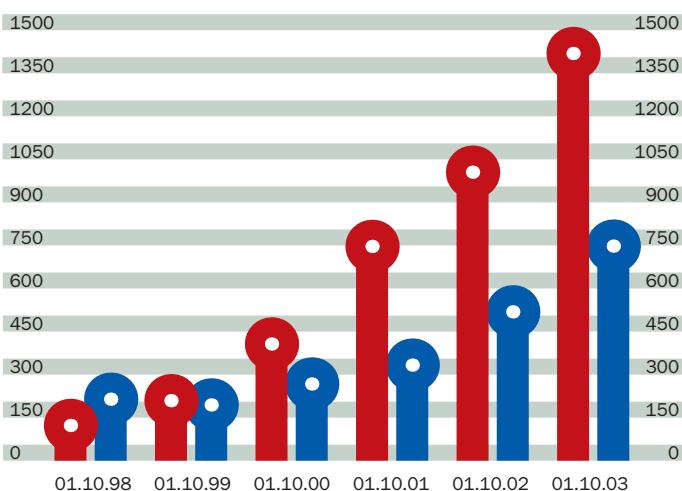
### СКОЛЬКО БАНКИ ССУДИЛИ КОМПАНИЯМ

млрд руб.

Источник: Банк России

По состоянию на указанную дату

#### Валютные кредиты (по курсу)



чены. Если говорить о кредитовании, то замещение данного банковского инструмента облигационными займами происходит уже по факту, но только для ограниченной части клиентов. Однако даже эти клиенты никогда не закрывают кредитные линии в банках и используют их регулярно».

Российские банки отреагировали на новые реалии рынка и уже сейчас многие из них предлагают синдицированные и консорциональные кредиты, объединяя свои средства для удовлетворения запросов крупных дебиторов. Остальным приходится заниматься скупкой корпоративных облигаций, со-

ставляющих большую часть банковских портфелей долговых обязательств. Другими словами, они фактически представляют эмитенту бумаги без залоговый кредит под низкие проценты. В целом борьба за крупного заемщика, по крайней мере в среднесрочной перспективе, российские банки

машиностроение. Кроме того, банкиры стали проявлять интерес к нефтепереработке, производству продуктов, торговле и сфере общественного питания. В этих отраслях риски меньше и, стало быть, получить кредит легче. С другой стороны, они меньше нуждаются в кредитах. Поэтому банки пытаются каким-то об-



## НАЛОГОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

**Алиса ЛОБАЧЕВА**, генеральный директор компании «Эфорт-Аудит»:  
— Согласно статье 265 Налогового кодекса России в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, включаются расходы по уплате процентов по долговым обязательствам любого вида. Статья 269 НК включает в число долговых обязательств и кредиты. Вот только расходами по ним признается лишь сумма процентов, начисленных за фактическое время пользования заемными средствами, включая проценты по просроченной задолженности. И то при условии, что их размер существенно не отклоняется от среднего уровня процентов, взимаемых по подобным долговым обязательствам того же заемщика за тот же отчетный период. Существенным в данном случае будет считаться отклонение от среднего уровня на 20% в сторону повышения или понижения процентов.

Если же кредит берется компаний первый раз за отчетный период и сравнивать условия не с чем, заемщик имеет право выбрать вторую методику оценки. В этом случае предельная величина процентов, с кото-

В среднесрочной перспективе российские банки проиграли западным коллегам борьбу за крупного заемщика, получившего доступ к дешевым иностранным ресурсам

проиграли западным коллегам. Стало быть, сейчас самое время включиться в борьбу за средние и мелкие предприятия. Последним это сулит долгожданные кредиты на приемлемых условиях.

### Перевод стрелок

В отсутствие перспектив на рынке крупных заимствований российские банки вынуждены повернуться лицом к заемщикам из сравнительно рискованных областей производства, нуждающимся в кредитных ресурсах. Это прежде всего угольная, химическая, нефтехимическая, легкая промышленность и гражданское

разом стимулировать спрос на ссуды со стороны данных отраслей — скажем, торговым предприятиям может быть предложен совместный проект развития региональных сетей.

Однако среднему и малому бизнесу для получения ссуд на приемлемых условиях тоже нужно сделать немало. «Этих заемщиков отличают высокие операционные издержки, меньшая устойчивость бизнеса и повышенные кредитные риски, — считает Олег Машталяр. — К тому же малые предприятия используют упрощенную отчетность и часто меняют схему бизнеса. Поэтому нам приходится самостоятельно

рых не придется уплачивать налог, принимается как 1,1 от ставки рефинансирования ЦБ при кредитовании в рублях и 15% годовых — при кредитовании в иностранной валюте. Таким образом, при нынешней ставке рефинансирования ЦБ, которая составляет 14%, предельная величина процентов по рублевым кредитам, позволяющая рассчитывать на налоговую льготу, составляет 15,4% годовых. Если компания платила проценты по кредиту по ставке, превышающей указанные нормативы, то расходом, уменьшающим налогооблагаемую базу, будет признан только тот, что укладывается в норматив. Иногда случаи существенного отклонения в сторону понижения от среднего уровня процентов налоговые службы склонны трактовать как получение материальной выгоды и учитывать разницу для начисления с нее налога на прибыль. В таком случае юридическому лицу стоит обратиться в арбитражный суд, поскольку понятие материальной выгоды от кредита по сниженной процентной ставке применяется Налоговым кодексом только в отношении налога на доходы физических лиц.

делать небольшой аудит компании для получения информации о ее реальной кредитоспособности, что значительно сдерживает наращивание объемов кредитования». Необходимость тщательных проверок банки намерены компенсировать проявляя лояльность к небольшим заемщикам. «Резкий рост кредитования реального сектора и высокая конкуренция между банками за первоклассных и второсортных клиентов уже значительно снизили требования бан-

смогут на доходность операции, а не на то, как она будет отражена в балансе или ином отчетном документе. Решение о выдаче кредита определяется экономическими факторами».

Но если подобной истории отношений нет, то даже самая блестящая документация не избавит соискателя от отказа в займе. Исключение делается только для тех, кто может предоставить поручительство другой компании или предпринимателя с кредитной историей в банке.

## При наличии у предприятия кредитной истории банк может закрыть глаза на недостатки в его отчетности

ков к клиентам, обеспечению, источникам погашения кредитов, а также упростили технологию выдачи ссуд и значительно сократили сроки рассмотрения заявок», — констатирует заместитель главы департамента корпоративного и инвестиционного бизнеса Банка Москвы **Александр Мохов**.

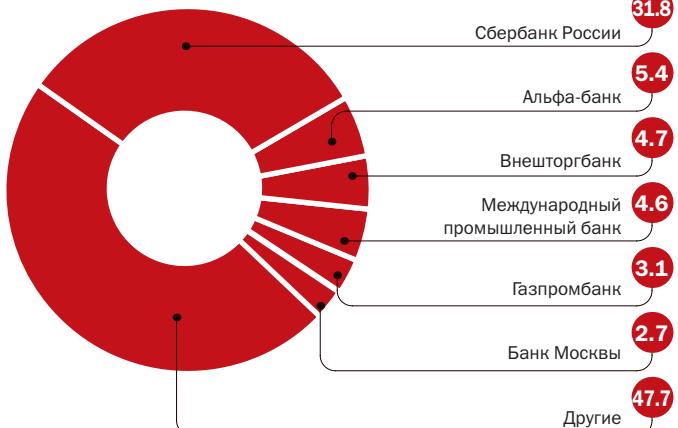
В сложившейся ситуации основанием для предоставления кредита является предыдущая история взаимоотношений между банком и заемщиком. Потенциальный клиент должен находиться на расчетно-кассовом обслуживании в банке достаточно долго, чтобы оборотами по счету аргументировать свою кредитоспособность и перспективность собственного бизнеса. Если такая история имеется, то потенциальный кредитор может закрыть глаза на недостатки отчетности. «В первую очередь, — уверяет начальник кредитно-экономического отдела банка «Авангард» **Александр Ковалев**, — банки

Впрочем, наличие кредитной истории, пусть и самой лучшей, вовсе не исключает необходимости подачи пакета документов: кредитной заявки, отчетности, сопутствующей документации. Как правило, стандартный набор документов включает бухгалтерскую отчетность за последние четыре квартала, сводные оборотно-сальдовые ведомости и отчеты о движении денежных средств (для ПБОЮЛ — книгу расходов и доходов). Затем во внимание принимаются копии договора аренды или субаренды, свидетельства на право собственности в отношении офисных, складских и производственных помещений, копии договоров страхования имущества. Наконец, инспекторы изучают сам бизнес клиента. Делается это по договорам с поставщиками и покупателями, действующим кредитным договором, прайс-листам на продукцию или услуги компании. Не обходят вниманием ни учредителей, ни

## ДОЛИ БАНКОВ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

%

По данным агентства «Эксперт РА»



руководство потенциального клиента. Они обязаны представить банку копии паспортов и документы, подтверждающие право собственности на передаваемое в залог имущество. При наличии необходимого комплекта документов, качественного залога, а также определенной положительной истории взаимоотношений средний клиент вправе рассчитывать на получение кредита до \$3 млн на срок от 12 до 18 месяцев с ежемесячным погашением процентов, рассчитанных исходя из ставки 14–15% годовых в рублях или 10–11% в валюте. Мелкий заемщик на тех же условиях может претендовать на кредит размером до \$200 тыс.

### По наклонной

Помимо сокращения числа крупных заемщиков смягчать условия кредитования банки заставляет и рыночная ситуация. Одним из факторов удешевления кредитов стало снижение ставки

рефинансирования ЦБ, который 15 января этого понизил ее с 16% до 14% годовых. По словам Георгия Земляницкого, снижение учетной ставки служит сигналом для банков к пересмотру ставок по кредитным продуктам. «Но это процесс инерционный и потребуется от трех до шести месяцев», — добавляет он. Первый заместитель управляющего Межпромбанка **Сергей Мельников** настроен оптимистичнее: «В этом году можно ожидать снижения банками процентных ставок в среднем на 3–5% годовых по рублевым займам и на 2–3% — по валютным».

Правда, есть и косвенные причины удешевления кредитов. Снижение ставки рефинансирования, по мнению зампредседателя правления Прадо-банка **Андрея Сальникова**, приводит в первую очередь к снижению ставок по привлеченным средствам (депозитам, векселям). «Удешевление ресурсов кредитных организаций приводит и к удешевлению кредитов», — уточняет он. А глава представительства банка «Тураналем» в России **Жамиля Сарсембаева** считает, что снижение ставок по кредитам будет вызвано еще и ожиданиями дальнейшего снижения процентных ставок по рублевым инструментам и инфляции. «Кроме того,

### УСЛОВИЯ КРЕДИТОВАНИЯ БАНКАМИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

СРОК	ДО 30 ДНЕЙ	ОТ 31 ДО 90	ОТ 91 ДО 180 ДНЕЙ	ОТ 181 ДНЯ ДО 1 ГОДА	ОТ 1 ДО 3 ЛЕТ	СВЫШЕ 3 ЛЕТ
ОБЪЕМ КРЕДИТОВАНИЯ, МЛН РУБ.	352 930	150 257	242 624	580 109	638 606	190 237
СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ СТАВКА, % ГОДОВЫХ В РУБЛЯХ	10,6	14,1	16,3	15,9	13,7	13,7
СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ СТАВКА, % ГОДОВЫХ В ВАЛЮТЕ	6,6	8,7	10,6	10,9	10,9	9,8

ПО ДАННЫМ БАНКА РОССИИ НА 01.10.2003.

произойдет дальнейшее сближение рублевых и валютных ставок, не только за счет снижения первых, но и за счет роста процентов по долларовым депозитам и кредитам, которые из-за ущемления американской валюты становятся все менее выгодными», — добавляет она. «Когда началось падение курса доллара, банки

при выборе валюты для кредитования стали отдавать предпочтение рублю как более стабильной валюте в кратко- и среднесрочной перспективе. Если тенденция к снижению цены доллара продолжится, в скором времени ставки по рублевым и валютным кредитам могут выравняться», — соглашается с коллегой эксперт

кредитно-экономического управления банка «Визави» **Дмитрий Шиляев**.

Падение курса доллара стимулировало спрос на кредиты в валюте США, который продолжает оставаться высоким. Однако банки с большой нехотой выдают краткосрочные (особенно популярны полугодовые ссуды) кредиты в долларах, предлагая долгосрочные под умеренные проценты. «Этот фактор, — считает советник председателя правления банка „Московский капитал“ **Алексей Коекин**, — приведет к относительному удорожанию валютных ресурсов. К тому же многие банки могут перейти на кредитование исключительно в рублях».

Еще один фактор, вызывающий падение ставок по кредитам, — снижение налога на эмиссию ценных бумаг с 1 ян-

варя этого года с 0,8% от объема эмиссии до 0,2%. Данное изменение уменьшает расходы эмитентов облигационных займов и дает им дополнительные козыри в борьбе с банками-кредиторами. Правда, рассчитывать на скидки в этом случае смогут лишь достаточно крупные предприятия. «Для размещения своих облигаций на рынке, — полагает и. о. начальника управления кредитования банка „Диалог-Оптим“ **Александр Савельев**, — середнякам придется обратиться к тем же банкам, которые способны впоследствии поддерживать котировки по бумагам, дабы значительный объем эмиссии не осел невостребованным у самого эмитента. И если корректировка ставок кредитования произойдет, то лишь в пользу крупных заемщиков».

## КРЕДИТ ПО ВКУСУ

В зависимости от потребностей компании банк может предложить несколько вариантов кредитования, отличающихся между собой по срокам, обеспечению, цене и цели использования.

**КРЕДИТ НА ПОПОЛНЕНИЕ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ** выдается на срок от 6 до 24 месяцев под залог недвижимости, производственного оборудования, автотранспорта, товаров в обороте и сырья в переработке, ценных бумаг и банковских гарантий. Залог реализуется при невозврате кредита заемщиком.

**КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ** чаще всего используется на развитие бизнеса. Такие ссуды выдаются на 1–12 месяцев под залог ликвидных активов (тех же, что и при получении кредита на пополнение оборотных средств). В отличие от первого типа кредита пользователь кредитной линии волен осуществлять заимствования не сразу, а по мере возникновения потребности. Постепенно выбирая установленный кредитным договором лимит, заемщик экономит на выплате процентов, рассчитывая ее исходя из объема реально используемых средств, а не из всей суммы. Увеличение заимствований в рамках лимита не требует заключения нового кредитного договора: средства поступают к заемщику в день обращения без повторения процедуры рассмотрения кредитной заявки.

**ОВЕРДРАФТ** — кредитование расчетного счета клиента в пределах установленного лимита при недостаточности или отсутствии средств клиента на этом счету. Обеспечением такого кредита является не залог, а средства, поступающие на расчетный счет заемщика и списываемые банком автоматически для погашения задолженности. Срок действия подобного соглашения обычно не превышает полугода, а лимит устанавливается как процент от объема среднемесячных поступлений на счет заемщика. Существенное значение для овердрафта имеет срок непрерывной задолженности, в течение которого хотя бы раз ее объем должен быть равен нулю. Этот срок, как правило, не превышает 30 дней, а новый его отсчет начинается с момента обнуления долга.

**ВЕКСЕЛЬНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ** — своего рода альтернатива денежному кредиту. Такая схема предполагает выделение банком денежного кредита под залог на покупку векселей, эмитированных самим банком. Клиент, купивший векселя на заемные средства, использует их для расчетов с контрагентами и погашает задолженность деньгами. Стоимость вексельного кредита ниже стоимости денежного, поскольку банк-эмитент не отвлекает для кредитования собственные денежные ресурсы.

**ПРОЕКТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ** предназначено для предприятий, нуждающихся в долгосрочном (два года и более) финансировании проекта. Обязательное условие предоставления кредита: заемщик должен участвовать в реализации проекта и своими собственными средствами, удельный вес которых в структуре затрат по проекту может колебаться от 30 до 50%.

**СИНДИЦИРОВАННОЕ КРЕДИТОВАНИЕ.** Если заемщик нуждается в средствах, превышающих возможности его банка, то кредитор может создать пул банков, которые сообща предоставлят необходимый кредит.

\*\*\*\*\*



Лицензия ЦБ РФ №3044

Ничто человеческое нам не чуждо  
С днем Святого Валентина!

г. Москва  
ул. Ткацкая, д. 15, стр. 1  
тел. (095) 787-5981  
www.moscap.ru



БАНК  
МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ

# ВОЗЬМУ СТАНОК ВО ВРЕМЕННОЕ ПОЛЬЗОВАНИЕ

**Если для развития предприятия нужны средства производства, а не просто некая сумма денег, то ему прямая дорога в офис лизинговой компании. Во всем мире самым удобным инструментом обновления производственных фондов предприятий считается лизинговое финансирование.** — Текст: Галина ЛИДСКАЯ

## Рынок продавца

На Западе уже давно существуют фирмы, не имеющие собственного оборудования или автопарка. Имущество принадлежит лизинговым компаниям и заменяется раз в два-три года. В России подобной практики пока нет, хотя производственные фонды изношены на 60–80%. Сегодня в стране, по разным оценкам, доля лизинга в общем объеме приобретаемых основных средств составляет 9–15%. В Европе этот показатель составляет 40%, в США — 50%, в Азии — до 80%. Несмотря на относительно скромные темпы развития российского лизинга, спрос на эту услугу значительно превышает предложение. «Пока это рынок продавца, а не покупателя. Реальная конкуренция только зарождается, и то лишь в Москве и Санкт-Петербурге. Потенциал направления огромен», — поясняет гендиректор «КМБ-лизинг» Максим Дегтярев. «Мы оцениваем рост рынка как кратный и намерены в 10 раз увеличить объемы финансирования за ближайшие 6 лет», — добавляет глава отдела по работе с клиентами и партнерами «Дельта-лизинг» Александр Михайлов. Значительный рост спроса позволяет лизинговым компаниям навязывать клиентам довольно жесткие условия финансирования: внесение авансов, предоставление залогов и поручительств, короткие сроки. Тем не менее долго так про-

должаться не может. «В ближайшие два-три года доля лизингового оборудования в отечественных производственных фондах вырастет до 25–30%. Конечная цифра зависит от состояния российской экономики», — уточняет гендиректор компании «Альянс-лизинг» Михаил Рыбаков. Увеличение числа лизинговых операций зависит от экономического развития. Рост лизинга следует за отраслями, развивающимися быстрее остальных. «Юридических препятствий для распространения лизинга нет. Существующие правила игры — закон „О лизинге (финансовой аренде)“ 2002 года и отмена лицензирования лизинга с 2003 года — понятны участникам, их изменения скорее вызовут негативную реакцию, нежели дадут новый импульс развитию лизинговых услуг. Осталось только прояснить вопрос о расходах и доходах лизинговых компаний при постановке сдаваемого в финансовую аренду имущества на баланс лизингополучателя. Главные проблемы сейчас — автоматизация внутренних процедур лизингового предприятия для выхода на широкую розницу и привлечение более дешевых ресурсов, поиск резервов для снижения аванса и ставки», — отмечает Максим Дегтярев.

«На рынке наблюдается четкая тенденция по снижению размера авансового платежа с 30% до 15% от поставляемого оборудо-



PHOTOKPRESS

вания и увеличению срока аренды до 5–6 лет», — рассказывает гендиректор «Глобус-лизинг» Борис Курцман. — Для крупных проектов возможно стопроцентное финансирование, как на Западе. Благодаря снижению ставки рефинансирования ЦБ и росту конкуренции, процентов на пять в год падает и ставка по лизинговым платежам. Таким образом, утверждают представители лизинговых компаний, финансовая аренда должна почти полностью вытеснить банковское кредитование на приобретение оборудования. Ведь финансовая аренда позволяет взять средства на более долгий срок (до 5 лет против

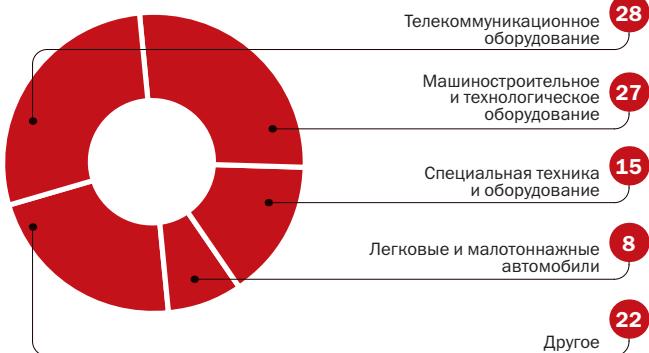
Авиация в России не смогла бы развиваться без лизинга

двух-трех лет стандартного банковского кредита) и на лучших условиях, нежели предлагаемые банками. Выгода образуется не за счет меньших процентов: банковский процент (в среднем по рынку 13,7% годовых в рублях) берется с остатка по кредиту, который постоянно уменьшается, а лизинговый платеж (7–10%) — от стоимости арендемого имущества, остающейся неизменной. Основной эффект дает экономия на налогах за счет ускоренной амортизации имущества при лизинге (см. справку).

## ЧТО ПЕРЕДАЮТ В ЛИЗИНГ

%

По данным журнала «Технологии лизинга и инвестиции».



## Участники проекта

Лизинговая сделка — трехсторонняя: в ней участвует клиент, поставщик оборудования и лизинговая компания. Как правило, клиент приходит, четко представляя, какое оборудование ему нужно и кто его производит. Лизинговое предприятие проверяет поставщика, оценивает оборудование и платежеспособность клиента. Затем имущество выкупается — на этом роль поставщика заканчивается — и ставится на баланс лизингодателя. А клиент получает его в аренду обычно на срок до 3 лет. «Взять в лизинг можно любое оборудование или недвижимость, лишь бы они использовались для предпринимательских целей. Скажем, жилую квартиру получить в лизинг не удастся», — пояснил глава отдела маркетинга Московской лизинговой компании Александр Рыбаков. — В остальном мы „танцуем“ от потребностей клиента».

Максимальный спрос на финансовую аренду наблюдается в полиграфической, пищевой, металлообрабатывающей, лесотехнической, целлюлозобумажной промышленности и на транспорте. Традиционно большой объем лизингового финансирования присутствует в нефтегазовой, телекоммуникационной и авиационной отраслях. Последние две области можно смело назвать лизингозависимыми. Но при этом лизинговое обслуживание

трех названных направлений «закрывают» несколько аффилированных с крупнейшими финансово-промышленными группами компаний. Для остальных отраслей выбор куда богаче. Найти фирму, которой следует обратиться за лизинговым финансированием, не так сложно. Прежде всего нужно отсеять нерыночные компании. Из зарегистрированных 1,5–2 тыс. лизинговых предприятий реально на рынке работают всего 250. Поскольку для лизинговых компаний не существует органов контроля, клиенту придется опираться лишь на доступную финансовую отчетность предприятий. По балансу можно оценить устойчивость фирмы. Если у компании положительный баланс, то стоит воспользоваться ее услугами. В противном случае при банкротстве лизингового предприятия может быть наложен арест на имущество, сданное в аренду. По мнению юристов, вероятнее всего в итоге вы отсудите свое право на пользование оборудованием, но пока арест действует, бизнес будет простаивать.

## Условия сделки

Лизинговые компании готовы сдавать в аренду оборудование далеко не всем. Ведь, покупая дорогостоящее имущество, они несут определенные риски и потому должны быть стопроцентно уверены в платежеспособности

## СКРЫТЫЙ РАСЧЕТ

По словам начальника отдела оборудования «Московской лизинговой компании» Андрея Брагина, прямых налоговых льгот лизинговые операции не дают. «Существует косвенная возможность сэкономить на налогах, связанная с ускоренной нормой амортизации», — говорит он. Согласно определенным справочникам, существуют фиксированные стандарты для амортизации, разработанные на срок полезного использования оборудования. Согласно закону о лизинге, для имущества, включенного в этот процесс, действуют ускоренные нормативы амортизации с повышающим коэффициентом до трех. Например, для типографского оборудования норма амортизации — 10% в год. Если же оно берется в лизинг, то норматив амортизации — 30% в год. Таким образом, на пятый год использования это имущество можно будет списать с баланса, но продолжать им пользоваться. Благодаря данной норме удается сэкономить на налоге на имущество (2,2%). «Амортизация — это затратная часть. Чем выше амортизация, тем больше затратная часть, тем меньше сумма, с которой платится налог», — говорит Андрей Брагин. Кроме того, все лизинговые платежи делаются не из прибыли, а относятся к себестоимости продукции, что дает экономию на налоге на прибыль. Лизинговые компании предлагают два варианта учета оборудования: на балансе лизингодателя и на балансе лизингополучателя. «Какой вариант выгоднее — рассчитывается в каждом конкретном случае. Предпочтение зависит от ряда факторов: например, от маржи лизингодателя или от налоговых льгот лизингополучателя», — говорит Андрей Брагин.

заемщика. И если с крупными материнскими структурами, пусть и работающими «в черную» такой проблемы не возникает, то финансирование проектов средних и небольших фирм вызывает определенные затруднения. А ведь эти компании обычно берут в аренду оборудование стоимостью до \$0,5 млн на 3–5 лет. Первый этап переговоров с лизинговой компанией начинается с предоставления финансовой отчетности. «Клиенту необходимо быть легальным, представлять отчетность и проводить

обороты по счетам. Последних должно хватать на ежемесячный лизинговый платеж, то есть оборот должен составлять не меньше 10% от стоимости арендуемого оборудования», — говорит гендиректор «Альянс-лизинг» Михаил Рыбаков. «Мы требуем предъявлять налоговые декларации, отчетность, устав и сведения об учредителях. Компания обязана показывать прибыль, а валюта баланса должна соответствовать стоимости арендуемого оборудования», — отмечает и. о. главы отдела ли-

## ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

## «СТОУН-XXI»

## ЛИЗИНГ:

- транспортных средств
- промышленного оборудования

Тел. (095) 783-9007

зинговых операций «Югорской лизинговой компании» Альфира Хужина. А по словам сотрудника отдела клиентских отношений «РМБ-лизинг» Натальи Бутениной, для нормальной оценки компании необходимо изучить ее баланс за последние 2 года и получить четкие обоснования необходимости закупки оборудования. Как бы то ни было, в каждом случае лизинговая компания постарается не только потребовать документацию, но и направить к клиенту проверяющего для проведения финансового анализа.

Впрочем, далеко не все компании удается инспектировать: многие небольшие фирмы используют упрощенную систему отчетности или только начали выходить «из тени». Для таких существуют свои критерии оценки. «Нам важно, чтобы бизнес действительно существовал и работал хотя бы полгода, а собственники и руководители успели показать знание дела, умение им успешно руководить и развивать его», — делится глава «КМБ-лизинг» Максим Дегтярев. Кстати, это максимально либеральные условия. Обычно клиенту со стажем работы на рынке меньше года в лизинговой компании делать нечего. «Помимо опыта очень важно, чтобы бизнес был реален, производился востребованный на рынке товар или услуга с про-



считываемыми перспективами. Новаторские, но не проверенные идеи тут не приветствуются», — добавляет гендиректор «Глобус-лизинг» Борис Курцман. В зависимости от результатов проверки лизинговая компания устанавливает условия финансовой аренды. Для каждого клиента они свои. Как правило, оборудование сдается на срок от 1,5 до 5 лет под 7–10% от стоимости сдаваемого имущества в год. При авансовом платеже в 20–30% от цены объекта лизинга можно получить финансирование в размере до \$1 млн. Причем первые 6 месяцев позовительно ничего не платить за аренду.

Этот срок дается на установку взятого в аренду оборудования. Примечательно, что независимо от финансовых показателей лизинговые компании требуют предоставлять дополнительное обеспечение по аренде. В случае с малым бизнесом допускается поручительство частных лиц — учредителей клиента, в остальных — банковские гарантии, залог недвижимости, товаров на складе, арендуемого оборудования (если оно высоколиквидное).

#### Объект в подарок

Одно из главных достоинств лизинга — возможность выкупить арендуемое оборудование после

окончания срока аренды по остаточной стоимости. «Несмотря на то, что мы готовы принять имущество обратно по истечении срока договора, большинство предпринимателей предпочитают его выкупать. Это особенность российского менталитета. Обычно мы отдаём оборудование за символическую плату вплоть до одного рубля», — рассказал гендиректор «Глобус-лизинг» Борис Курцман. «Сейчас арендуемое имущество переходит к арендатору только по нулевой стоимости. За время аренды клиент просто покрывает цену оборудования», — сообщила Оксана Евтушенская, глава кредитного отдела «Дельта-лизинг». Но постепенно в России должен появиться и так называемый оборотный лизинг, когда лизингодатели будут в обязательном порядке забирать старое оборудование для реализации». До сих пор этого не происходит потому, что в нашей стране нет статистики вторичного рынка такого имущества. «Когда договор только начал действовать, довольно сложно оценить, сколько оборудование будет стоить через 5 лет. Как только появится полноценный вторичный рынок и методика оценки, фонды начнут обновляться быстрее, а лизинг подешевеет», — считает менеджер по развитию бизнеса «Дельта-лизинг» Вячеслав Шилин.

## БЕЗ РИСКА

В законе о лизинге не указано, что сдаваемое оборудование должно быть застраховано. Тем не менее многие компании требуют его страховать. Правда, процент за пользование имуществом может оказаться ниже стандартного, ведь уменьшается и риск лизингодателя. Как рассказал СФ глава компании «РЕСО-лизинг» Андрей Мокин, страхуется любое оборудование. «Предпочтительнее высоколиквидные виды имущества: строительная техника, грузовой автотранспорт, средства телекоммуникаций», — говорит он. Оборудование страхуется от обычных имущественных рисков: пожара, залива водой, взрыва газа, хищения, противоправных действий третьих лиц. Если это опасное оборудование, например, автомобили, то страхуется и гражданская ответственность при эксплуатации. По словам экономиста отдела промышленного страхования компании «Ингосстрах» Евгения Харламова, тарифы на страхование лизингового оборудования стандартные. «Они зависят от самого оборудования, от того, где оно находится и как им будут пользоваться», — поясняет он. Господин Мокин утверждает, что при больших объемах застрахованного имущества тарифы могут оказаться ниже на 5–10%. Договор

страхования продлевается ежегодно. «При пролонгации этого документа учитывается износ оборудования, но не по списанию в договоре о лизинге, а по рыночной стоимости», — уточняет Андрей Мокин. Для нового договора используются понижающие коэффициенты с учетом естественного износа. Как правило, за первый год оборудование изнашивается на 20–25%. Конечно, страховая сумма становится меньше, но при этом и страховой взнос уменьшается. По словам Евгения Харламова, если во время срока действия договора с оборудованием что-то произойдет, то лизинговой компании будет выплачена вся страховая сумма с учетом износа за период пользования. «Как правило, в зависимости от оборудования износ за время действия лизингового договора может составить 10–50%», — сообщает он. Тариф также зависит и от степени риска повреждения. Скажем, легковые автомобили страхуются за 7–8% от их рыночной стоимости, трактор — 0,8–1%, а станок на заводе за 0,5%. Страховые случаи, касающиеся производственного оборудования, редки. По наблюдениям страховщиков, за последний год спрос на страхование имущества, сдающегося в лизинг, вырос процентов на двадцать.

# «РЫНКУ ЛИЗИНГА НЕ НУЖНЫ СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ОРГАНЫ»

**«Как и отмена любых ограничений, отмена лицензирования сыграла на развитие рынка», — считает ответственный секретарь ассоциации лизинговых компаний «Рослизинг» Дмитрий Шульцев. Но количество основных игроков, по его мнению, изменилось не сильно.** — Текст: Инна ЗЕМЦЕВА

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Почему было отменено лицензирование лизинговых компаний?

**ДМИТРИЙ ШУЛЬЦЕВ:** Лицензирование этого вида деятельности было отменено в 2002 году. Дело в том, что в то время правительством был взят курс на либерализацию экономики, и количество лицензированных видов деятельности сократилось практически втрое. И лизинг попал в этот список. В принципе, рынок принял это изменение безболезненно. Когда вопросы лицензирования вышли из области ответственности Министерства юстиции и отошли к Минэкономразвития, они превратились в простые формальности. Метод получения лицензии стал просто заявительным: подаешь заявку, платишь деньги — и получаешь лицензию. Изначально процедура получения лицензии была гораздо серьезнее: нужны были значительные средства, приходилось стоять в очереди, представлять доказательства того, что компания работает по лизингу, например соглашения о намерениях. Объемы лизинговой деятельности компаний должны составлять не менее 40% от всех объемов деятельности. Это все проверялось. Но постепенно, к 2002 году, эта процедура максимально упростилась, потому с отменой лицензирования ничего не было потеряно.

**СФ:** Это как-то повлияло на развитие рынка лизинговых услуг?

**ДШ:** Как и отмена любых ограничений, отмена лицензирования сыграла на развитие рынка. Однако влияние было не только положительным. Ведь увеличилось и количество мошенников, действия которых сложно отследить. На момент отмены лицензирования было зарегистрировано 2,5 тыс. лизинговых компаний, из них, по



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

нашим расчетам, реально работало 250. Теперь любая компания, если она имеет в уставе пункт о финансовой аренде, может заключать лизинговые договоры. Однако на самом деле отмена лицензирования не повлияла на рост объемов лизингового рынка. Количество компаний, которые делают погоду на рынке, увеличилось, может быть, на сотню.

**СФ:** Появление мошенников привело к скандалам?

**ДШ:** Было одно нарушение законодательства со стороны некой лизинговой компании «Уралрослизинг». Они занимались лизингом квартир и тем самым вводили в заблуждение лизингополучателей — частных лиц. Дело в том, что по закону частное лицо не может являться лизингополучателем. И потом, опять же по закону, лизинговое имущество приобретается и передается в пользование исключительно в коммерческих целях. Потому то, что предлагал «Уралрослизинг», противоречит законодательству. На них завели уголовное дело, расследование все еще продолжается.

**СФ:** Как не ошибиться в выборе лизинговой компании?

**ДШ:** В принципе, любой лизингополучатель может почитать прессу, сориентироваться по отзывам экспертов. Немаловажный момент, состоит ли компания в профильном объединении — это некая гарантия надежности лизинговой компании: если она член ассоциации, то, значит, ее документы были рассмотрены, они чисты, за ее работой наблюдают. Наша ассоциация ужесточила требования приема и требования по отчетности компаний. Клиент может обратиться к нам, и мы посоветуем ему несколько компаний. Если, например, нужно взять в лизинг деревообрабатывающее оборудование, мы представим список, кто из наших членов этим занимается.

**СФ:** Как можно «вычислить» недобросовестную компанию?

**ДШ:** Это столь же сложно, как и выявить любого мошенника. В любой лизинговой компании можно спросить, с какими лизингополучателями она работает. Если откажутся говорить, значит, ни с кем не работают. А если назовут, можно с этой фирмой пообщаться.

**СФ:** Необходим ли государственный контроль за этим рынком?

**ДШ:** В отношении рынка лизинга он есть. Своего рода контролирующие органы лизинговой деятельности — Министерство по антимонопольной политике и комитет по финансовому мониторингу. Все лизинговые компании представляют отчет о сделках в КФМ, а о тех, где речь идет о миллиардных суммах, — в МАП. Этих надзорных органов рынку лизинга вполне хватает — других не нужно.

## ЗДОРОВЬЕ ЗА КОРПОРАТИВНЫЙ СЧЕТ

**Российский рынок добровольного медицинского страхования (ДМС) растет в среднем на 30% в год. Причем физических лиц среди клиентов страховщиков всего лишь 5%. Остальные — сотрудники компаний, за которых медицинский полис оплачивает работодатель. Такая, на первый взгляд, благотворительность позволяет не только повысить лояльность персонала, но и сэкономить на налогах.** — Текст: Инна ЗЕМЦЕВА

### Диагноз

По словам главы управления медицинского страхования компании «Ингосстрах» **Михаила Копитайко**, еще 7–10 лет назад основными покупателями полиса ДМС в России были транснациональные корпорации и компании с участием иностранного капитала: «Именно они привили отечественному рынку культуру использования ДМС в рамках компенсационного пакета». Сейчас, по оценкам российских

страховых компаний, портфель страховщиков по корпоративному ДМС поделен примерно поровну между российскими и зарубежными компаниями. Теперь уже и отечественные фирмы осознали все выгоды медицинского страхования своих сотрудников.

Во-первых, полис ДМС создает для сотрудника комфортные условия работы. То, что работодатель заботится о здоровье персонала, для многих работников

становится одним из решающих факторов нахождения в этом коллективе, а для претендентов — при выборе работы. «Полис ДМС и социальный пакет в целом — это значительный козырь для компаний при поиске первоклассных специалистов», — уверена **Наталья Клименко**, глава департамента личного страхования компании «Энергогарант».

Во-вторых, полис ДМС, оплаченный работодателем, позволяет сотруднику серьезно экономи-

мить. Некоторые работники вообще рассматривают полис как дополнительный заработок или премию.

И наконец, в плюсе от приобретения полисов ДМС оказывается и сам работодатель, получая возможность сэкономить на налогах. Дело в том, что платежи по полисам ДМС не облагаются единым социальным налогом (ЕСН). Кроме того, затраты на страховку в размере до 3% от годового фонда оплаты труда еще и уменьша-

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

### РУЗАЛИЯ МУСТАФИНА, МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ МЕЖДУНАРОДНОГО КАДРОВОГО ЦЕНТРА «ФАВОРИТ»:

— Сейчас большинство компаний-работодателей предлагают соцпакет и полис добровольного медицинского страхования. В первую очередь это ответ на спрос — мы заметили, что первый вопрос, который человек задает при выборе компании, это предоставляемые ли там социальное обеспечение. Людей прежде всего волнуют больничные листы. Поэтому все компании, с которыми мы сотрудничаем, предоставляют такие услуги.

### ЮЛИЯ БАЛАКИНА, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА «БЛМ-КОНСОРТ»:

— Сейчас человек просто не может не обращать внимания на предоставляемые социальный пакет и страховку в компании, потому что все буквально зациклены на здоровом образе жизни. Это стало модно, это культ. Если в компании отсутствует социальный пакет и полис ДМС, то это для нее явный «минус». Мы так и говорим клиенту. Соответственно, он начинает выбирать только из тех компаний, где такие социальные пакеты предусмотрены. Например, во всех западных фирмах-работодателях полис ДМС присутствует обязательно. В этих компаниях даже выделена отдельная должность: менеджер по компенсациям и бенефиту, который занимается составлением перечня этих продуктов, тщательно отслеживая аналогичные перечни по компаниям-конкурентам. Но в наших

компаниях набор услуг в соцпакете гораздо обширнее, чем за рубежом. Во многих из них полисы ДМС выдаются не только непосредственно сотрудникам, но и их родственникам, что за рубежом встретишь не часто.

### КИРИЛЛ ДМИТРИЕВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ФОНДА DELTA CAPITAL MANAGEMENT:

— В нашей компании всем сотрудникам выдается соцпакет, включающий полис ДМС. Во-первых, это делается с той целью, чтобы люди чувствовали заботу начальства и всей компании о себе. Во-вторых, компания хочет, чтобы люди получали нормальную медицинскую помощь. Чем быстрее вылечишься, тем больше будешь работать. При этом наличие соцпакета никак не отражается на количестве премий и бонусов. И если человек хорошо потрудился, то почему бы его не наградить в конце года? Ведь ДМС — это всего лишь нормальное проявление отношения к сотруднику. Бесплатным соцпакетом все-таки привлечь стараются меньше, чем «тринадцатыми зарплатами».

### КСЕНИЯ ГУБАРЕВА, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ КОМПАНИИ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»:

— В нашей компании выдача полисов ДМС происходит очень давно. И без этого, мне кажется, теперь уже нельзя. Вы же прекрасно знаете разницу между платной и бесплатной медициной! Первая гораздо лучше. Для всех сотрудников у нас предусмотрен стандартный набор.



Полис ДМС позволяет получить качественное лечение без очередей и предварительной записи

и налогооблагаемую базу по налогу на прибыль.

Приведем пример. В компании работает 20 человек с зар-

платой в \$500. Таким образом, годовой фонд оплаты труда составляет \$120 тыс. 3% от этой суммы, т. е. \$3600, компания может с выгодой для себя потратить на сотрудников, купив им полисы ДМС. Выгода: налогооблагаемая база компании уменьшается на

\$3600; экономия налога на прибыль составляет \$864; компания не платит \$1281,6 единого социального налога с суммы взносов за полисы. Общая экономия на налогах — \$2145,6 в год. При этом полис можно рассматривать и как прибавку в размере \$180 к зарплате каждого сотрудника, с которых не платится подоходный налог.

### Пациент

По рассказам страховщиков, первый полис ДМС в России был продан компанией АСКО еще в 1989 году, когда даже не было закона «О медицинском обслуживании». С тех пор этот вид страхования активно развивается — рост рынка составляет до 30% в год. Правда, постоянный рост сборов и числа клиентов отнюдь не приводит к удешевлению продукта. Из-за роста цен на медицинские услуги полисы ежегодно дорожают на 20–40%. Поэтому компаниям выгоднее заключать долгосрочные договоры ДМС, хотя редкий страховщик

рискует застраховать предприятие больше чем на год, так как рост цен на медицинские услуги «съест» прибыль.

Подстегивает цены и своеобразная структура спроса на поликлиники по программам ДМС. Как правило, страховочные компании не работают с районными поликлиниками, участвующими в системе обязательного медицинского страхования. «В платных поликлиниках нет очередей. Там хороший персонал, там делают все, чтобы вылечить больного как можно скорее. И здесь интересы работника и работодателя совпадают. Это и понятно: чем здоровее сотрудник, тем лучше он работает», — уверена Наталья Клименко. «Страховщик заключает договоры с лечебными учреждениями, которые частично или полностью являются коммерческими. Условно их можно разделить на три группы, или класса: VIP (вроде поликлиники при Управлении делами президента РФ по цене \$650–1500), выше среднего

### ЧЕМ ДМС ВЫГОДНЕЕ ПОЛИКЛИНИКИ

Характеристика	Полис добровольного медицинского страхования	Хозрасчетный договор с поликлиникой
Объем оказываемых услуг	Превосходит размер взносов	Точно соответствует уплаченной сумме
Отнесение взносов на расходы	Можно отнести на расходы до 3% от фонда оплаты труда	Нет такой возможности. Все расходы производятся из чистой прибыли после уплаты налога на прибыль
Экономия при уплате единого социального налога (ЕСН)	При исчислении ЕСН суммы страховых взносов не входят в налогооблагаемую базу	ЕСН не начисляется лишь в том случае, если у предприятия существует нераспределенная прибыль после уплаты всех налогов и иных аналогичных обязательных платежей, включая санкции за несоблюдение правил налогообложения и расчеты с государственными внебюджетными фондами
Доступность медучреждений	Застрахованный имеет право воспользоваться сетью медицинских и иных лечебно-оздоровительных учреждений	Услуги предоставляются только в одном лечебном учреждении
Контроль обоснованности счетов из лечебных учреждений	Ведется	Не ведется
Контроль за объемом оказываемых услуг	Ведется	Не ведется
Контроль качества лечения; проведение медицинской экспертизы	Ведется	Не ведется
Учет использованных средств	Ведется	Не ведется

## ПО ЗАКОНУ

Добровольное медицинское страхование сотрудников компаний развивается активно потому, что при заключении договора страхования юридическому лицу предоставляются значительные налоговые льготы. Согласно п. 9 ст. 238 Налогового кодекса РФ страховые платежи по договорам ДМС не подлежат обложению единым социальным налогом в размере 35,6%. А согласно п. 16 ст. 255 НК компания, страхующая своих сотрудников по ДМС, имеет право уменьшить налогооблагаемую базу на сумму уплаченных взносов, но не больше 3% от суммы расходов на оплату труда. Как рассказал СФ советник гендиректора страховой группы «Согаз» **Андрей РЕЗНИКОВ**, в отчетности компаний отчисления на лечение сотрудников проводятся по статье «отчисления на ДМС». «В случае, если они превышают 3% от фонда оплаты труда, работодатель выводит эти отчисления какой-нибудь другой статьей. Правда, это уже то, что называется „схемами“», — говорит господин Резников.

(вроде поликлиники при Минэкономразвития по цене \$250–750) и стандартные (вроде поликлиники Минздрава по цене \$75–450), — говорит замруководителя центра ДМС «Страхового дома ВСК» **Наталья Хлевнюк**. — Причем 70% клиентов предпочитают лечебные учреждения первого и второго классов. А таких в столице всего десять-пятнадцать штук. Стало быть, при таком наплыне клиентов они могут совершенно безболезненно поднимать цены хоть три раза в год. Заставить их изменить ценовую политику мо-

гут, например, корпоративные клиники, принадлежащие страховщикам и их клиентам. Однако процесс появления таких поликлиник идет очень медленно, ведь построить и оборудовать полноценную клинику стоит \$5–10 млн».

Так что пока клиенты страховых компаний могут экономить в основном за счет скидок. По словам госпожи Хлевнюк, базовый тариф, который устанавливается в зависимости от поликлиники и медицинской программы, применяется для коллектива до 50 человек. «При

численности сотрудников компании в 50–100 человек скидка составит 15–20% от базового тарифа, для 100–150 человек — до 40%, больше 150 человек — до 50%. Еще бывают скидки в 5–10% для тех, кто страхуется на протяжении нескольких лет и для «молодых» коллективов. Под последними понимаются организации, где 70% сотрудников моложе 35 лет», — пояснила она.

Независимо от того, какой класс поликлиники предпочитет работодатель, полис будет включать и поликлиническое, и амбулаторное обслуживание. В среднем он обходится в \$500–800 на одного человека в год. Базовая цена может быть увеличена или уменьшена за счет таких опций, как вызов «скорой» или врача на дом (\$30–50), а также специальной стоматологической помощи (\$100) или лечения тяжелых и хронических заболеваний. Михаил Копитайко: В последнее время появилась тенденция включать в полис специализированную стоматологию — вместо обычного зубоврачебного кабинета в местной поликлинике. Намного реже в страховку включается онкология и другие трудные

заболевания, лечение которых либо очень дорого, либо спонсируется государством.

## Лечащий врач

Последние два-три года страховщики активно продвигают на рынке новый продукт в рамках добровольного медицинского страхования — услуги личного или семейного врача. Внедрение этой услуги происходит постепенно. Например, сейчас страховые компании все чаще предлагают обзавестись врачом в офисе — бесплатно, в качестве бонуса к основной страховке. **Николай Барсуков**, глава управления личного страхования компании «Согласие»: Эта услуга еще не получила широкого распространения. Но поскольку она удобна, рост ее популярности неизбежен. Самое главное, чтобы врач, для которого оборудован кабинет в офисе, имел право выписывать больничные листы. Самое важное для сотрудников — избежать похода за больничным в поликлинику.

Личный врач — следующая ступенька после «офисного» врача. Он имеет более широкую специализацию и оплачивается по отдельному прейскуранту (сейчас, например, удорожание поли-

## СКОЛЬКО СТОИТ СТАЦИОНАРНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

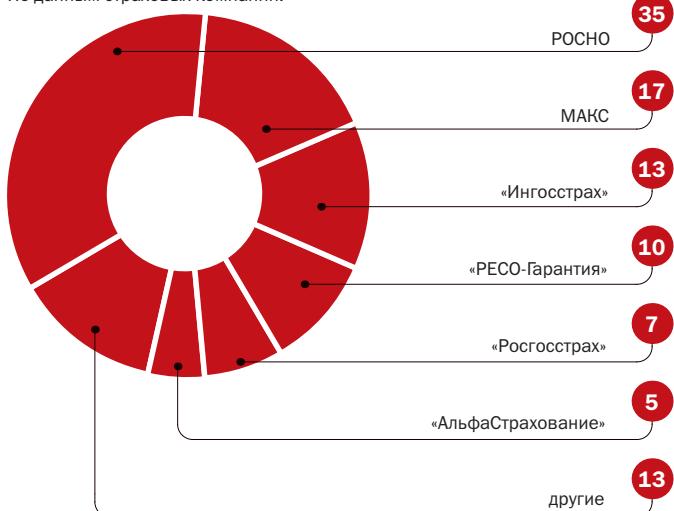
МЕДИЦИНСКОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ	СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ/СТОИМОСТЬ ПОЛИСОВ СТАЦИОНАРНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, \$ В ГОД НА ЧЕЛОВЕКА
	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ» «ГУТА-СТРАХОВАНИЕ» «ИНГОССТРАХ» «КАПИТАЛЬ-СТРАХОВАНИЕ» «НАСТА-ЦЕНТР» «РЕСО-ГАРАНТИЯ» «РОСГОССТРАХ-СТОЛИЦА» РОСНО «СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК» «ЭНЕРГОГАРАНТ»
ЦКБ МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА РФ	170/95 380/355 170/166 530 184 190 ОТ 200 204/153 270/170 210/270
КЛИНИЧЕСКАЯ БОЛЬНИЦА МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА РФ	170/95 250/220 170/166 290 177 190 ОТ 200 — 255/160 205/265
ОБЪЕДИНЕННАЯ БОЛЬНИЦА С ПОЛИКЛИНИКОЙ МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА РФ	170/95 280/250 170/166 530 177 — ОТ 200 367/275 270/170 220/280
КЛИНИЧЕСКАЯ БОЛЬНИЦА №1 МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА РФ	170/95 250/220 170/166 290 177 190 180–250 177/134 250/160 190/210
СПЕЦКОРПУС БОЛЬНИЦЫ ИМ. БОТКИНА	170/95 280/250 170/166 530 234 190 ОТ 200 177/134 250/160 220/280
КЛИНИЧЕСКАЯ БОЛЬНИЦА №1 ГУ ГМЦ РФ	115/65 240/220 170/166 290 152 — 180–250 177/134 165/100 150/180
МОСКОВСКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМ. СЕЧЕНОВА	115/65 110/100 170/166 — — 150 150–200 129/97 145/90 —

ПО ДАННЫМ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ. ПРИВЕДЕНА МИНИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ГОДОВОГО ПОЛИСА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СО ШТАТОМ БОЛЕЕ 10 ЧЕЛОВЕК. ЧЕРЕЗ КОСУЮ ЧЕРТУ УКАЗАНЫ ЦЕНЫ С УЧЕТОМ ПЛАНОВОЙ И ЭКСТРЕННОЙ ГОСПИТАЛИЗАЦИИ.

## КОМУ ПРИНАДЛЕЖИТ РЫНОК ДМС

%

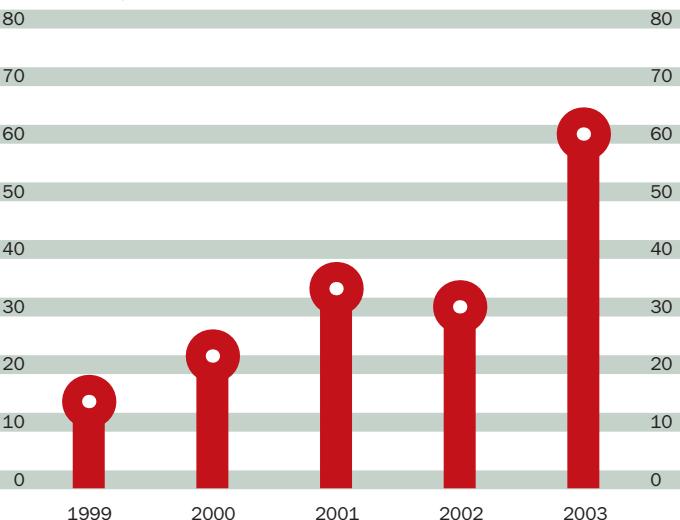
По данным страховых компаний.



## КАК РОС РЫНОК ДМС

млрд руб.

По данным страховых компаний.



са составляет \$100–200). **Наталья Клименко:** «Личный врач постоянно следит за сотрудником. Дает советы, рекомендации, если необходимо, приезжает, сопровождает в стационар, следит за ходом лечения. Медикаменты, рекомендованные личным врачом, как правило, оплачиваются отдельно, хотя есть программы, в

которые включена и такая услуга. Если личный врач следит не только за одним клиентом, но и за всей его семьей, то застрахованы должны быть все члены семьи. При этом сотрудник платит за семью из своего кармана, но по корпоративным тарифам, которые значительно ниже, чем тарифы для физических лиц».

По прогнозам страховщиков, в перспективе — лет через 5 — личные врачи могут полностью заменить поликлиническое обслуживание. Западный опыт показывает, что семейные врачи способны вылечить пациента самостоятельно в 70–90% случаев. Например, в Европе 80% населения лечатся

у семейного врача. А раз отпадет необходимость в поликлиниках, то и цена полиса ДМС будет падать. По расчетам страховщиков, полис с услугами личного врача без амбулаторного обслуживания в поликлинике будет обходиться работодателю всего в \$300–350 на одного сотрудника.

## СКОЛЬКО СТОИТ ДОБРОВОЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

МЕДИЦИНСКОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ	СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ/СТОИМОСТЬ ПОЛИСОВ ПОЛНОГО АМБУЛАТОРНО-ПОЛИКЛИНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, \$ В ГОД НА ЧЕЛОВЕКА									
	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	«ГУГА-СТРАХОВАНИЕ»	«ИНГОССТРАХ»	«КАПИТАЛЬ СТРАХОВАНИЕ»	«НАСТА-ЦЕНТР»	«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	«РОСГОССТРАХ-СТОЛИЦА»	РОСНО	«СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК»	«ЭНЕРГОГАРАНТ»
МЕДИНЦЕНТР ПРИ ГЛАВУПДК	838/671	—	718/664	775	600	1070	965/820	1080/1020	750/655	890/830
ПОЛИКЛИНИКА №1 МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕЗИДЕНТА РФ	937/754	550/500	618/571	460	564	557	560/504	1080/1020	675/445	930/880
ОАО «МЕДИЦИНА»	1472/1182	900/880	893	873	1240	1285	1100/990	1000/995	845/735	138
ПОЛИКЛИНИКО ОАО «ГАЗПРОМ»	678/543	750/740	949/877	—	—	765	725/690	1080/1020	690/625	790/690
ГУ ПОЛИКЛИНИКА N220	725/581	450/430	579/535	449	555	557	530/450	675/638	420/325	560/530
ПОЛИКЛИНИКА №1 УДП РФ	626/500	450/440	414/383	557	564	557	560/505	675/638	600/555	570/540
ПОЛИКЛИНИКА ЗАО «МЕДСИ»	590/472	500/475 (35)	453/418	473	605	557	530/450 (45–90)	349(20)/334(20)	450/395	460/430
ОАО «МОСИТАЛМЕД»	639/511	600/550 (35)	392/362	667	—	557	560/505 (45–90)	675/638	495/425	520/480
ЗАО «ЛЕЧЕБНЫЙ ЦЕНТР»	585/468	470/450	496/458	460	460	557	560/505	390(20)/370(20)	525/420	460/450
ПОЛИКЛИНИКА ПРИ ЦБ №6 МПС РФ	327/308	250/235 (35)	286/265	203 (40)	420	478	395/355 (45–90)	396(20)/365(20)	250 (65)/195 (50)	260/240
ПОЛИКЛИНИКА МИНЕКОНОМРАЗВИТИЯ РФ	544/437	350/340 (35)	380/351	478 (40)	690	399	395/355 (45–90)	478(20)/478(20)	350/295	365/345
ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПОЛИКЛИНИКА ЛИТФОНДА	453/363	380/350 (35)	273/252	—	—	478	530/450 (45–90)	513(20)/485(20)	345/275	360/340

ПО ДАННЫМ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ. УКАЗАНА СТОИМОСТЬ ПОЛИСОВ ПОЛНОГО АМБУЛАТОРНО-ПОЛИКЛИНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ СО ШТАТОМ 50–100 И СВЫШЕ 100 ЧЕЛОВЕК (ЦИФРЫ ДО И ПОСЛЕ КОСОЙ ЧЕРТЫ СООТВЕТСТВЕННО). ЦЕНЫ ВКЛЮЧАЮТ ВЫЗОВ ВРАЧА НА ДОМ, СТОМАТОЛОГИЮ И ВЫЗОВ «СКОРЫЙ ПОМОЩИ». ЕСЛИ В ПОЛИКЛИНИКЕ ТАКАЯ УСЛУГА НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА, ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ВЫЗОВА «СКОРЫЙ ПОМОЩИ» УКАЗАНА В СКОБКАХ.

# дневник наблюдений

## [ ЦИФРЫ ]

### 106,3 млрд руб.

составил взнос в федеральный стабилизационный фонд в 2004 году. Фонд был создан Минфином как механизм защиты бюджета России от неблагоприятных изменений внешнеэкономической конъюнктуры. Однако опыт организации стабилизационных фондов в странах Западной Европы показывает, что накопления «на черный день» расходуются быстрее, чем формируются, и к моменту возникновения тяжелой экономической ситуации спасти положение с помощью оставшихся средств невозможно. Но Минфин утверждает, что отечественная схема от этого защищена: счета стабилизационного фонда ведутся отдельно от бюджетных и находятся в ЦБ, а расходовать неприкосновенный запас можно будет лишь после того, как объем фонда достигнет 5,25% ВВП, то есть порядка 688 млрд рублей в центах 2003 года. По прогнозам Минфина, если среднегодовая цена на нефть составит около \$22,5 за баррель, к концу будущего года объем федерального фонда достигнет 400 млрд рублей. Дополнительные средства, полученные от продажи нефти по тарифам выше \$20 за баррель, — основной источник пополнения российского стабилизационного фонда.

### \$5,4 тыс.

составил средний ежемесячный семейный доход зарегистрированного кандидата в президенты РФ Владимира Путина в 1999–2002 годах. Всего, по данным ЦИК, Путины заработали за этот период 7,78 млн рублей. Для сравнения: кандидат в президенты РФ Олег Малышкин указал сумму 300,5 тыс. рублей. Основными источниками доходов Владимира Путина оказались такие структуры, как Администрация президента РФ, управление делами президента РФ и ФСО РФ. Бюджет семьи также пополнялся за счет авторских гонораров Владимира Путина и продажи недвижимости (какой именно, ЦИК не сообщает). На данный момент президент владеет земельным участ-

ком в Московской области, квартирой и двумя гаражами в Санкт-Петербурге (хотя личным автомобилем ни он, ни его супруга так и не обзавелись). Недвижимости в Москве у Владимира Путина нет — имеется лишь разрешение московского правительства на пользование квартирой и гаражом. Вклад в благосостояние семьи Людмилы Путиной за четыре года — 11 тыс. рублей, полученных от продажи земельного участка. Общие сбережения четы Путиных, львиная доля которых хранится в Сбербанке, составляют 8,23 млн рублей. Помимо того, президент владеет акциями ОАО «Банк Санкт-Петербург» (0,00015%).

### \$521 млрд

— так оценивается дефицит госбюджета США в будущем финансовом году, начинающемся 1 октября. Дефицит в последние годы неуклонно увеличивался, устанавливая рекорд за рекордом — \$159 млрд в 2002-м и уже \$374 млрд в 2003 году. Как сообщил министр финансов США Джон Сноу, администрация стремится снизить расходы, но вот президент Джордж Буш экономить не собирается. Он уже предложил выделить в 2005 году дополнительные средства на усиление мер безопасности внутри страны. Более \$3 млрд должны пойти на обеспечение спокойствия авиаперевозок и защиты от возможных терактов. Общий бюджет внутренней безопасности, по мнению Буша, следует увеличить на 20% — до \$40 млрд. Покрыть дефицит

бюджета хотя бы частично американское правительство пытается за счет дополнительных заемов. Так, министерство финансов Соединенных Штатов собирается разместить в первом квартале облигации на \$177 млрд, что окажется рекордом по объему заимствований для этого ведомства. А между тем размер внешнего долга США уже исчисляется астрономической суммой \$7,23 трлн. Этот факт называют одной из причин стремительного падения курса доллара. Так что если Америка не прекратит делать долги, ее национальная валюта будет и далее дешеветь.

### 1 млрд

абонентов сотовых компаний во всем мире будет пользоваться мобильной связью стандарта GSM уже к концу первого квартала текущего года. Эта цифра станет главной темой обсуждения на ежегодном конгрессе операторов GSM в Каннах. GSM — преобладающий стандарт сотовой связи. Он широко распространен в Европе и Азии, а «ближайшим конкурентом» — CDMA широко пользуются лишь в США. Приурочить круглую цифру к началу нового года не удалось: в конце декабря GSM Association насчитала лишь 970 млн пользователей данного стандарта. По сведениям ассоциации, в прошлом году GSM получил 180 млн новых абонентов, это 80% от общего числа подключившихся. Годовой прирост клиентов равняется общему числу абонентов CDMA. Наиболее быстрорастущим регионом стала Латинская Америка

(131%), Россия занимает второе место, два года подряд удваивая число абонентов. Исполнительный директор GSM Association Роб Конвэй считает, что «GSM, обеспечив более 80% прироста, укрепил свое положение глобального стандарта мобильных коммуникаций. Сегодня 25 GSM-операторов предлагают свои услуги в 17 странах. А совершенствование телефонных аппаратов обеспечивает плавный переход к сетям третьего поколения 3G».

### \$250 тыс.

— по столько готовы выложить Microsoft и SCO Group (владелец операционной системы Linux) за «голову» создателя вируса MyDoom (Novarg), вызвавшего новую глобальную компьютерную эпидемию. ИТ-гигантами движет не благотворительность, а соображения самозащиты: в MyDoom заложена способность атаковать сайты обеих компаний. Все зараженные компьютеры посыпали запросы на серверы Microsoft и SCO, что могло привести к их отключению. Как известно, Microsoft не ругает только ленивый пользователь, а SCO снискала дурную славу у приверженцев ОС Linux. И недаром: компания считает, что в свободно распространяющуюся систему Linux был незаконно перенесен код ОС Unix System V, принадлежащей SCO. И под угрозой судебного преследования SCO предложила использующим Linux предприятиям заплатить за лицензию. Сайт sco.com сейчас недоступен, хотя, как уверяют в самой компании, он просто не выдержал потока любопытных пользователей, интересовавшихся, почему именно SCO автор вируса выбрал в качестве одной из жертв. Microsoft оказалась в лучшем положении. Вторая версия вируса, которая атаковала сайт компании, распространялась куда медленнее первой, а производители антивирусного ПО к тому времени успели выпустить обновления, необходимые для обезвреживания «червя». Сайту Microsoft удалось выдержать атаку, и, как считают специалисты, на этом эпидемия завершилась. **СФ**



**читайте в следующем номере  
(в продаже с 16 февраля)**

## [внутренний резерв]

В последнее время модно говорить о том, что для достижения успеха в бизнесе эмоциональный коэффициент (EQ) не менее важен, чем интеллектуальный (IQ). Так как же развить эмоциональность?



## [менеджмент]

За что российские компании так полюбили систему сбалансированных показателей Нортон-Каплана (Balanced ScoreCard): трезвый взгляд на один из самых продаваемых управленческих продуктов

## [персонал]

«Черные списки» бывших сотрудников обергают компании от повторения ошибок. Но как фирме расстаться с работником, чтобы самой не попасть в «черный список» компаний?

## [маркетинг]

Ильф и Петров очень точно описали желание любого продавца: «Утром деньги, вечером стулья». Проблема в том, что принцип предоплаты по душе далеко не всем покупателям. Как же все-таки достичь согласия с клиентами по этому вопросу?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые полезные образовательные программы

[Секрет Фирмы](#)

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sft-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,  
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы