

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 09 (48) 09 МАРТА — 14 МАРТА 2004

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

## Лишний бизнес

Способы избавления от непрофильных активов с 10

Как возникают гениальные бизнес-идеи с 38

Почему иностранцы не покупают офисы в Москве с 60

Негласные правила банковского кредитования с 48



9 771727 417006



Телеканал РБК-ТВ – это первое и единственное российское деловое телевидение. Бизнес-канал начал вещать в сентябре 2003 года. Сегодня его аудитория – 12 миллионов человек, программы канала смотрят в семнадцати регионах России.

## В эфире: Пн-Пт 7:00-9:30

Телеканал РБК-ТВ освещает важнейшие экономические, финансовые и политические события. Ежедневно и круглосуточно в его эфире: новости компаний и отраслей промышленности, ход торгов на российских и зарубежных площадках, комментарии экспертов, интервью с ведущими политиками и бизнесменами, а также специальные программы, посвященные актуальным проблемам российского бизнеса, и научно-просветительские фильмы.

«Утро делового человека» – это блок утренних программ, с которых начинается вещание РБК-ТВ по будням. Это деловая информация, вводящая в курс текущих событий.

- 12 млн** россиян подключены к телеканалу РБК-ТВ
- 60%** российских бизнесменов начинают день с РБК-ТВ
- 100%** информации для бизнеса

Лицензия ТВ №7490 от 18.07.03, Мин. РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

# УТРО на РБК-ТВ

ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ ПЕРЕД  
НАЧАЛОМ РАБОЧЕГО ДНЯ

Финансовые и политические новости

Рынки: ход торгов

Обзор деловой прессы

Автоновости

Бизнес-стиль

C-news: мир высоких технологий

Афиша



«Мы принимаем решения очень быстро. А вы представляете схему принятия решений в крупной западной корпорации? Это же бюрократическая катастрофа! Ну и пусть мучаются. Помните, почему умерли динозавры? У них была слишком маленькая голова и слишком большое туловище. В нашем случае все наоборот. И я уверен: в смысле эволюции у нас гораздо больше перспектив»



АНДРАШ ФЕНЕК/Э

18 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

09 марта – 14 марта №09 (48)

главные темы:

[ С Т Р А Т Е Г И Я ]

**10**

«Главная цель компании — приносить прибыль. И любые препятствия на этом пути — тем более непрофильный бизнес, отвлекающий финансовые, людские, технические ресурсы,— следует безжалостно ликвидировать»

[ М Е Н Е Д Ж М Е Н Т ]

**26**

«Число клиентов росло, а скорость их обслуживания нет. Разработка новых продуктов и модификация имеющихся стояли на месте. Когда мы поручали сотруднику доработать продукт, он отвечал: „Мне некогда, у меня очередь“»

[ П Е Р С О Н А Л ]

**38**

Чтобы максимально использовать творческий потенциал сотрудников, некоторые компании объявляют: даже если человек потратит на поиск идеи кучу времени, но в итоге предложит бредовое решение, он не останется без премии

[ Ф И Н А Н С Ы ]

**48**

«Заемщиков надо огорчить. Мировой опыт показывает, что количество требуемых банками документов только возрастет. И если вам не нравится бюрократия в Сбербанке, это значит, что вы просто не работали с ЕБРР»

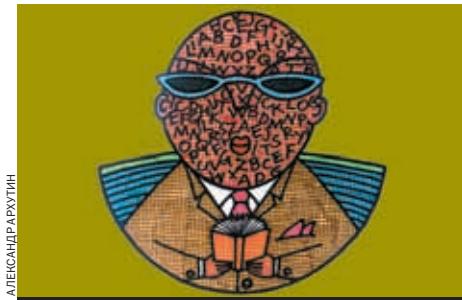
—с3



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

**30 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Этот проект — сложное сочетание игры, коммерции и маркетинга. Поэтому наш продукт является чем-то большим, чем обычная универсальная карта»



АЛЕКСАНДРА АРХУТИН

**42 УЧЕБНЫЙ КУРС**

«В небольших фирмах стажеры могут рассчитывать на куда большее внимание. В большой компании тот, кто принимает гостей, может не уделить им достаточно времени»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 24** ЛЮДИ
- 34** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА**

- [ СТРАТЕГИЯ ]
- 10** **Профилем не вышли**

Как избавиться от непрофильных активов не просто с минимальными потерями, а с максимально возможной выгодой

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

- [ ЛИДЕРЫ ]

- 18** **«В эволюционном смысле у нас гораздо больше перспектив»**
- Новый председатель совета директоров ИК «Ренессанс Капитал» Олег Киселев чем только не занимался. Тем не менее в интервью «Секрету фирмы» прямо заявил: «Основной помехой в работе я всегда считал опыт»

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

- [ МЕНЕДЖМЕНТ ]

- 26** **Большая разница между корпорацией и розницей**
- Чтобы справиться с частными клиентами, Международному московскому банку потребовалось реорганизовать розничное подразделение

- [ МАРКЕТИНГ ]

- 30** **Игра с картами**
- Имея сравнительно скромный бюджет для запуска нового продукта,

компания IP-Tel рискнула сделать ставку на такой нестандартный метод продвижения, как онлайн-игра

**ЛАБОРАТОРИЯ**

- [ ПЕРСОНАЛ ]

- 38** **Фабрики безумных идей**

Компании, сумевшие создать сотрудникам условия для творчества, стали настоящими машинами инноваций

**БИЗНЕС-ШКОЛА**

- [ УЧЕБНЫЙ КУРС ]

- 42** **Стажер по собственному желанию**

Как российские менеджеры набираются иностранного бизнес-опыта

**КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

- [ РЕЦЕНЗИЯ ]

- 45** **Полное собрание синергии**

Два плюс два далеко не всегда равняется пяти

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ**

- 47** **ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ**

- Негласные правила банковского кредитования
- Кому выгоден интернет-банкинг
- Пенсионные схемы для сотрудников компаний

- 59** **ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ**

- Тонкости продажи московских офисов
- Что построят на Болотном острове
- Правила хорошего стула

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	15.03.04
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	22.03.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	29.03.04
«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	05.04.04

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

# Секрет фирмы

**ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА**

№ 09 (48) 09 марта — 14 марта 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция****ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК**

ИРИНА БОРИСОВА

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**

АНДРЕЙ УТИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

**БИЛД-РЕДАКТОР**

МАРИЯ УЖЕК

**РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ**

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

(«Бизнес-практика»)

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

(«Бизнес-технологии»)

**РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ**

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

СТАНИСЛАВ МИНЬКИН

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**ДИЗАЙНЕР**

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**ФОТОГРАФ**

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР**

ВЕРА СЕРПОВА

**КОРРЕКТОРЫ**

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

**ОБЛОЖКА**

АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

**Коммерческие службы****ИЗДАТЕЛЬ**

ЮРИЙ КАЦМАН

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

ЮРИЙ КАЦМАНОВ

**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ**

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**

МАРИНА ХРУЩЕВА

(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА

ЮЛИЯ БАРКОВА

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА

ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО

ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ

НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА

ЕВГЕНИЙ ХРИСТИЧ

**СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ**

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

**СЛУЖБА РП И PROMOTION**

ОЛЬГА ГАРЦАРЕНКО

(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА

**ПЕЧАТЬ**

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

**Для писем и звонков****АДРЕС РЕДАКЦИИ,**

**ИЗДАТЕЛЯ**

**И УЧРЕДИТЕЛЯ**

105066, МОСКОВА, ТОКМАКОВ

ПЕРУЛОК, д. 23, стр. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РП ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.

СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-1706 от 26.12.2003 Г.

ПОДСИНЕЧНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

**Microsoft**

**КОМПАКТАЙМ**

**ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



ЛЮДИ ГОВОРЯТ

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

Лицензии Министерства РФ по связи и информатизации №14665, 24136. Товары и услуги сертифицированы.

## [ КЛИМАТ - КОНТРОЛЬ ]

### Кремлевский сюрприз

Владимиру Путину вновь удалось всех удивить. Выдвижение на пост премьер-министра России представителя РФ в Евросоюзе Михаила Фрадкова оказалось полнейшей неожиданностью.



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, «В»

Хотя, надо сказать, всеобщее недоумение продолжалось недолго и сменилось повальными комплиментами в адрес потенциального главы правительства. В одобрении кандидатуры Фрадкова Госдумой сейчас мало кто сомневается, поскольку о его единогласной поддержке уже заявила представляющая парламентское большинство фракция «Единая Россия». Многочисленные представители бизнеса также единодушно признали господина Фрадкова чрезвычайно удачным и достойным. О своем отрицательном отношении к нему заявили только ЛДПР и КПРФ. Лидеры этих партий сочли избранника президента фигуру «серый и безликий» с «неясной идеологией». Действительно, пока непонятно, какие направления в работе возможного главы кабинета станут приоритетными. Фрадкова называют и профессиональным администратором, и опытным экономистом, и ярым борцом с коррупцией (он успел поработать министром внешних экономических связей, министром торговли, главой Федеральной службы налоговой полиции и гендиректором компании «Ингосстрах»). Эксперты не исключают и того, что выдвижение на этот пост представителя РФ в ЕС может означать особую обеспокоенность президента Путина серьезными разногласиями, накопившимися между Россией и Европой. Хотя следует заметить: особенно громких успехов Фрадков на поприще внешней политики не достиг. Впрочем, представители ЕС уже успели поприветствовать его выдвижение и заявить, что назначение господина Фрадкова способствовало бы развитию отношений между Россией и Евросоюзом. Многие наблюдатели поспешили назвать вероятного председателя правительства «техническим» премьером, который будет просто выполнять указания Кремля и в любой момент может быть заменен. Уместно вспомнить, что еще четыре года назад «техническим» считали и правительство Михаила Касьянова.

Оценка экспертов 1,57

### «Налоговый рай» по-русски

Российскому бизнесу в скором времени могут вернуть внутренние офшоры.

ИНИЦИАТИВА

С 1 января текущего года «налоговые оазисы» в нашей стране законодательно упразднены. Правительство объявило целесообразность этого шага потребностями региональных бюджетов. Так, по данным Минфина, льготные условия для компаний в обмен на активные вливания в местную экономику создавали примерно 20 регионов. Причем 90% всех льгот предоставлялось в Мордовии, Калмыкии и на Чукотке. В результате исчезновения «российских офшоров», по подсчетам правительства, дополнительные поступления в региональные бюджеты в 2004 году должны составить 60 млрд рублей.

Однако не прошло и двух месяцев, как правительство решило одобрить концепцию Минэкономразвития по созданию в России особых экономических зон (ОЭЗ). Согласно законо-проекту, предполагается сформировать ОЭЗ двух типов — производственно-промышленные (на площади не более 10 кв. км для изготовления «передовой» промышленной продукции с объемом инвестиций в проект от 10 млн евро) и технико-внедренческие, не превышающие 1 кв. км, на территории которых начнется воплощение революционных научных идей и технологий. Особые

экономические зоны могут размещаться на территории сразу нескольких региональных субъектов. Компании, работающие в ОЭЗ, освобождаются от таможенных пошлин на необходимые для реализации проекта оборудование и материалы. Кроме того, местные власти вправе снизить или даже отменить для них уплату налога на прибыль (до 17% при нынешней ставке в 24%), имущество (2,2%) и землю (ставка дифференцирована в зависимости от региона). По словам авторов концепции ОЭЗ, первые зоны могут появиться в следующем году, но уже сейчас получено около десяти заявок на их создание от регионов и муниципалитетов Дальнего Востока, Поволжья, Северо-Западного и Центрального регионов России.

Впрочем, аналитики не уверены в том, что введение ОЭЗ активизирует региональные инвестиции. По мнению Михаила Зака из компании «Велес-Капитал», эти зоны скорее всего будут равномерно рассредоточены по всей территории страны и в итоге наибольшую мотивацию развития бизнеса получат местные компании. Как добавляет Андрей Беспалов из «Метрополя», сейчас «уводить» свой бизнес в особую экономическую зону решится только очень рисковый человек. Власть не скоро выработает единое решение в этом направлении на фоне непрекра-

Чукотка ждет возвращения статуса офшора



REUTERS

# дневник наблюдений



НОВЫМ РОССИЙСКИМ ПРЕМЬЕРОМ СТАНЕТ МИХАИЛ ФРАДКОВ | В РОССИИ БУДУТ СОЗДАНЫ НОВЫЕ ОФШОРЫ | ЕВРОСОЮЗ ВВЕЛ ТОРГОВЫЕ САНКЦИИ НА АМЕРИКАНСКИЕ ТОВАРЫ | КОЛИЧЕСТВО МИНИСТЕРСТВ И ВЕДОМСТВ В НОВОМ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ БУДЕТ СОКРАЩЕНО | СОЗДАН ЕЩЕ ОДИН РЕГУЛЯТОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ



REUTERS

## Европарламентарии спасают Старый Свет от американских товаров

щающегося разбирательства вокруг ЮКОСа, ведь именно налоговые льготы стали одной из главных претензий к нефтяной компании со стороны правоохранительных органов. А для иностранцев, на чьи инвестиции в большей степени рассчитывает правительство, гораздо важнее общая политическая и экономическая стабильность в стране, чем сравнительно небольшие налоговые послабления.

Оценка экспертов 1,71

## Европа наказала Штаты за протекционизм

У российских импортеров появилась возможность заработать на товарах из США.

Впервые за всю историю Евросоюз ввел торговые санкции на американские товары, чтобы заставить США отменить целый ряд протекционистских мер для местных производителей, в частности антидемпинговый закон, запрещающий импортёрам продавать про-

дукцию ниже рыночных цен. Еще в декабре 2001 года ВТО объявила дискриминационным пресловутый антидемпинговый закон, действующий с 1916 года. Однако американский конгресс так и не принял мер, направленных на его отмену. И теперь таможенные органы ЕС начиная с 1 марта вводят дополнительную 5-процентную пошлину на обширный перечень американских товаров.

Европейские санкции обрушаются на текстиль, сельхозпродукцию, сахар, мед, сталь, стекло, книги, игрушки, роликовые коньки, а также на ядерные реакторы. Причем ежемесячно пошлины будут повышаться на 1% — до тех пор, пока ежегодный убыток для США от их введения не составит \$666 млн в год. Если конфликт не удастся урегулировать, американские экспортёры, вероятнее всего, попытаются переориентироваться на другие рынки сбыта, в частности на Россию. А российские компании в таком случае могут выторговать себе у американцев льготные условия для поставок товаров из США.

Оценка экспертов 1,36

## САНКЦИИ

## Олег Вьюгин

ВАЛЕРИЙ МЕНШИКОВ, ТБ

первый заместитель председателя Банка России

заявил, что наша страна сможет изменить нынешний механизм определения курса рубля и котировать его по отношению к корзине доллара и евро.

«Пришло время посмотреть на возможность другого подхода, когда рубль привязан к корзине доллар-евро. Если бы мы следили только за курсом доллара, это могло бы привести к росту инфляции», — говорит Вьюгин.

Первый зампред ЦБ, по сути, подтвердил мнение многих экспертов о том, что в настоящее время привязка рубля к американской валюте потеряла всякую актуальность, поскольку доходы от экспорта Россия получает в долларах, а на импорт тратит, как правило, евро. Кроме того, сейчас ЦБ является основным игроком на российском валютном рынке, что означает необходимость постоянно задействовать значительные финансовые ресурсы и нести большие риски от перепада курсов. Переориентировав курс рубля на корзину доллар-евро, банк сможет поддерживать баланс на рынке с меньшими усилиями и потенциально возможными потерями.

До сих пор непонятно, как именно будет рассчитываться данная усредненная единица, призванная отражать соотношение американской и европейской валют. ЦБ обещает уточнить все в самое ближайшее время.

При этом, по прогнозам экспертов, в результате введения новой технологии расчета курсов риски других участников валютного рынка могут значительно возрасти. Поэтому, вероятно, большинство обменных пунктов сразу увеличат разницу между куплей-продажей валют, а их клиенты будут терять больше денег при конвертации.

## На финансовом рынке грозят навести порядок

Участников российского финансового рынка появился новый защитник интересов.

## КОНТРОЛЬ

Теперь помимо НАУФОР и ФКЦБ, курировать их деятельность будет еще и Комиссия по регулированию отношений участников финансовых рынков (КРОУФР). В новую организацию войдут три дилинговых центра: «Альпари», «Телетрейд» и «Форекс Клуб». Как заявил президент комиссии Алексей Бауэр, КРОУФР намерена в первую очередь поддерживать организации, работающие на Forex или международном валютном рынке, а также частных инвесторов. По словам одного из соучредителей КРОУФР Сергея Меншикова, директора компании «Форекс Клуб», необходимость появления комиссии вызвана нынешней ситуацией в российском секторе рынка Forex. «Если российский фондовый рынок сегодня достаточно хорошо регламентирован такими структурами, как ФКЦБ и НАУФОР, и на нем действуют единые правила деятельности финансовых компаний, то „рос-

# дневник наблюдений

сийский" Forex не может похвастаться такой же нормативно-правовой базой и степенью защищенности клиента. Сейчас практически единственным гарантом для трейдера является репутация той конкретной компании, с которой он работает», — констатирует господин Меншиков.

В настоящее время российский рынок Forex стремительно расширяется. По оценкам КРОУФР, через трейдеров — членов комиссии работает более 25 тыс. человек, что составляет 65–70% общего числа российских клиентов рынка Forex. А как отмечают независимые эксперты, объем совершаемых операций на этом рынке составляет от \$500 млн до \$1 млрд в день. На нем постоянно появляются новые мелкие компании, работать с которыми, по словам учредителей КРОУФР, довольно рискованно, поскольку у них пока еще недостаточно опыта. Таким образом, добавляют они, в этом секторе необходимо элементарно навести порядок. Тем не менее эксперты пока затрудняются оценить, каков будет реальный эффект от работы этой организации.

Оценка экспертов 2,14

## Правительство попадет под сокращение

После президентских выборов и утверждения нового правительства российским бизнесменам, возможно, будет проще ориентироваться в структуре и реальных полномочиях органов исполнительной власти.

У участников российского финансового рынка появился новый защитник интересов.

## Теперь помимо НАУФОР и ФКЦБ курировать их деятельность будет Комиссия по регулированию отношений участников финансовых рынков.

Учредители комиссии считают, что настало время навести порядок в этом секторе. Что они и собираются сделать.

### РЕФОРМА

В ближайшее время Владимиру Путину и потенциальному премьеру Михаилу Фрадкову предстоит решить, по какому варианту строить будущее правительство. На сегодня таковых два. По плану комиссии по административной реформе под руководством и. о. вице-премьера Бориса Алешина часть из более чем 5 тыс. существующих функций министерств и ведомств должна быть передана саморегулируемым

организациям, министерства укрупнены, а в структуру правительства введены специальные отраслевые агентства и четыре федеральных надзора: по биологическому благополучию человека, экологической безопасности, транспортный и технологический. Кроме того, господин Алешин предлагает упразднить Минэнерго (оно станет департаментом Минэкономразвития), МНС (войдет в Минфин), МАП (превратится в феде-

ральный надзор), Минимущество (войдет в Минэкономразвития), ГТК (функции распределяются между Минфином и ФСБ), ФКЦБ (федеральный надзор) и Госстандарт (вместе с Минпромнауками станет Министерством инновационной политики). Второй вариант реформы предложен заместителем руководителя администрации президента Игорем Шуваловым, и. о. министра экономического развития Германом Грефом и и. о. министра юстиции Юрием Чайкой. Они также предлагают заняться укрупнением министерств. МНС, как и в проекте Алешина, вольется в Минфин, МПС объединяется с Минтрансом, Минкультуры — с Минпечати, а Минэнерго — с Минприроды. Прекратят существование Минсвязи и МАП, а к Минпромнауки перейдут функции четырех оборонных агентств и «Росавиакосмоса». В аппарате правительства останется единственный вице-премьер, все департаменты будут ликвидированы, а контролировать работу министерств станут профильные советники премьер-министра. Количество надзоров планируется увеличить с двух до 12, а комиссии, службы и агентства лишатся частично полномочий.

Пока неясно, чью версию реформы выберут, но, по некоторым данным, в Кремле склоняются к плану Шувалова. Об этом свидетельствует и заявление Михаила Фрадкова, что правительство будет строиться по «блочному принципу». Это означает, что число и министерств, и вице-премьеров сократят.

Оценка экспертов 1,86

# Конференция ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

24-25 марта 2004 г.

Вам предоставляется уникальная возможность:

Узнать о современных тенденциях на рынке краткосрочного корпоративного обучения с позиций руководителей компаний, менеджеров по персоналу и внешних провайдеров.

Москва, Трехпрудный переулок, дом 9, Конференц-центр «Экстрополис»

ПОДРОБНОСТИ  
НА [WWW.TRAININGS.RU](http://WWW.TRAININGS.RU)  
[WWW.AMPLUABROKER.RU](http://WWW.AMPLUABROKER.RU)  
ТЕЛ: (095) 255-1232



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

[trainings.ru](http://trainings.ru)

Генеральный  
Информационный  
партнер  
**Секрет фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**КЬЕЛ НОРДСТРЕМ  
В МОСКВЕ**



# дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
КОМИССИЯ ПО АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЕ ВО ГЛАВЕ С И. О. ВИЦЕ-ПРЕМЬЕРА БОРИСОМ АЛЕШИНЫМ ПРЕДЛАГАЕТ УКРУПНИТЬ МИНИСТЕРСТВА И ЛИКВИДИРОВАТЬ МИНЭНЕРГО, МНС, МАП, МИНИМУЩЕСТВА, ГТК, ФКЦБ И ГОССТАНДАРТ. ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО ОНИ СТАНУТ ЧАСТЬЮ ДРУГИХ МИНИСТЕРСТВ	1,86
ОЛЕГ ВЫЮГИН, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ БАНКА РОССИИ, ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИЯ МОЖЕТ НАЧАТЬ ОПРЕДЕЛЯТЬ КУРС РУБЛЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОРЗИНЕ ДОЛЛАРА И ЕВРО	1,79
В МАРТЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ РАССМОТРИТ ВОПРОС О СНИЖЕНИИ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН НА ВВОЗ ЦИФРОВОЙ АУДИО- И ВИДЕОТЕХНИКИ С НЫНЕШНИХ 15–20% ОТ ТАМОЖЕННОЙ СТОИМОСТИ ДО 10–15%	1,79
ОБЪЕДИНЕНИЕ «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ» ПРЕДЛОЖИЛО СНИЗИТЬ НДС ДО 15%, А ДЛЯ ПРИОРИТЕТНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ НЕСЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЕЙ — ДО 5% И ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СИСТЕМЫ ВОЗВРАТА НДС ПРИ ЭКСПОРТЕ СЫРЬЕВЫХ РЕСУРСОВ	1,43
<b>ДЕЛА</b>	
В РОССИИ СОЗДАНА КОМИССИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ, КОТОРАЯ БУДЕТ ЗАЩИЩАТЬ ИНТЕРЕСЫ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ	2,14
ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕШИЛО ОДОБРИТЬ КОНЦЕПЦИЮ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПО СОЗДАНИЮ В РОССИИ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН	1,71
ВЛАДИМИР ПУТИН ВЫДВИНУЛ КАНДИДАТУРУ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ РФ В ЕВРОСОЮЗЕ МИХАИЛА ФРАДКОВА НА ПОСТ ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА	1,57
ЕВРОСОЮЗ С 1 МАРТА ВВОДИТ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ 5-ПРОЦЕНТНУЮ ПОШЛИНУ НА ОБШИРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ АМЕРИКАНСКИХ ТОВАРОВ	1,36
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА» 2 БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ» 3 БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА» 4 ВАРДЯНЯН 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 ТЫНЦОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО» 16 ЙОРЦВАЙ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА	



**Игорь писарский,**  
председатель совета  
директоров «Р.И.М.»

## «Разногласия между Евросоюзом и США нам на руку»

— Выдвижение кандидатуры Михаила Фрадкова на пост премьер-министра — разумный, технологичный и практически обезличенный компромисс между интересами противоборствующих кремлевских группировок. В лице Фрадкова мы имеем одновременно грамотного управленца и искушенного чиновника, программа которого сегодня никому не известна. Существует вероятность того, что она не известна и ему самому.

Что касается создания в России особых экономических зон, то Россия настолько велика и многообразна, что введение единого экономического порядка на всей ее территории всегда было иллюзией — если не де-юре, то де-факто. Практика создания особых экономических зон в Юго-Восточной Азии наглядно продемонстрировала эффективность подобных мер. Шанхай, к примеру, развивается такими темпами, что Москва в сравнении с ним кажется сонной провинцией. И если ретивость региональных чиновников не превратит создаваемые экономические зоны в зоны полукриминальных отмывок капиталов, то такое решение, безусловно, позитивно.

Решение Евросоюза о введении дополнительной 5-процентной пошлины на американские товары — хорошая новость. Любые экономические разногласия между ЕС и США на руку нашим производителям.

Только надо суметь ими правильно воспользоваться. А вот создание КРОУФР вызывает у меня сомнения. На первый взгляд, это вещь достаточно важная, поскольку частный инвестор — наименее защищенный игрок финансового рынка. Но слабо верится в эффективность работы комиссии. Чего стоит сама аббревиатура КРОУФР.

С заявлением Олега Выюгина о возможном начале определения курса рубля по отношению к корзине доллара и евро тоже не все ясно. Согласитесь, что между «может начать» и «начнет» довольно большая разница. Хотя перспектива заманчивая. Баланс доллара и евро может сделать курс рубля относительно предсказуемым.

Вопрос о снижении таможенных пошлин вряд ли сильно повлияет на деловой климат. Качественной отечественной видео- и аудиотехники в России не существует, или о ее существовании мне неизвестно. Поэтому снижение цен на эту продукцию сделает ее более доступной для рядового покупателя. Однако низкие таможенные барьеры делают нецелесообразным развитие отечественного производства, пусть даже речь идет о сборочном производстве под крышей мировых производителей.





## [СТРАТЕГИЯ]

Российский бизнес в массовом порядке ликвидирует непрофильные активы. Проблема «лишней» собственности, лежащей на балансе мертвым грузом, особенно актуальна для бывших советских предприятий. Многие из них — градообразующие, и просто взять и избавиться от непривлекательных активов не могут, поскольку закрытие непрофильных предприятий и последующие увольнения сотрудников ведут к возникновению социальной напряженности и конфликтам с местными властями. Однако компании нашли несколько схем выхода из неприятной ситуации.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

# Профилем не вышли

## Распродажа

«Конечно, от непрофильных активов нужно избавляться, — категорически заявляет первый заместитель генерального директора инвестиционно-консалтинговой группы „РОЭЛ Консалтинг“ **Василий Тренев**. — Ведь что сказано в одной из первых строк устава всякой компании? Главная цель ее деятельности — приносить прибыль. Поэтому любые препятствия, встающие на пути к достижению цели, в том числе и непрофильный бизнес, отвлекающий финансовые, людские, технические ресурсы предприятия от основного производства, следует ликвидировать». Основной акционер РОЭЛ компания «Российский электротехнический концерн „Росэлпром“», управляющая рядом предприятий электротехнической отрасли, работу над убыточными или

приносящими небольшой доход объектами начинает с выделения непрофильного бизнеса, чтобы в дальнейшем избавиться от него. «Это мировая тенденция, — добавляет господин Тренев. — Если в 1980-х годах компания Ford около 90% деталей производила на собственных заводах, то в 2000 году они изготавливали уже менее трети комплектующих, оставальное отдавали на аутсорсинг. Компания сконцентрировалась на профильном бизнесе — сборке автомобилей и их продаже».

Такой подход близок все большему числу российских предприятий. Только за последний месяц свыше десятка крупных отечественных компаний заявили, что избавились от непрофильных направлений или планируют это сделать в ближайшее время. Например, в конце февраля стало известно, что про-

## Что гласит одна из первых строк устава всякой компании? Главная цель ее деятельности — приносить прибыль. И любые препятствия, встающие на этом пути, следует ликвидировать

мышленная группа МАИР продает контрольный пакет акций Калининского завода резиновых изделий Александру Твердохлебу, бывшему владельцу предприятия. Причина — в желании компании сконцентрироваться на профильном для нее направлении: машиностроении и металлургии. Чуть ранее ЛУКОЙЛ продал брокерскую компанию «ЛУКОЙЛ-Резерв-Инвест» инвестиционной группе «Капиталь». Это один из этапов начавшейся еще в 2002 году реструктуризации компании, нацеленной на выделение непрофильного бизнеса с дальнейшей его продажей. А РАО «ЕЭС России» на февральском заседании совета директоров сообщила о намерении до конца текущего года продать свою «дочку» — страховую компанию «Лидер».

### Вредная собственность

Практически любое российское предприятие, имеющее статус градообразующего, владеет большим числом так называемых социальных активов — детских садов, больниц, домов отдыха, магазинов, тепло- и электросетей. Собственность в советское время числилась на балансе предприятий и досталась их нынешним владельцам «в нагрузку». Компания вынуждена тратить на их содержание немалые суммы (скажем, «Газпром» ежегодно вкладывает в непрофильные объекты около 9 млрд рублей — 4% от общего объема вложений в предприятия концерна). Непрофильный бизнес постоянно отвлекает менеджмент головной компании от основной работы. Для потенциальных инвесторов компания, держащая на балансе непрофильные объекты, менее привлекательна. Изучив два года назад работу Магнитогорского металлургического комбината (ММК), агентство Standard & Poor's отметило, что хотя позиции компании на рынке сильны, социальные обязательства комбината «оказывают негативное влияние на кредитный статус ММК». По данным агентства, в 2001 году компания потратила на социальные нужды 346 млн рублей (\$11,6 млн), тогда как чистая прибыль комбината по международным стандартам финансовой отчетности составила за тот же период \$144 млн.

Если принять все это во внимание, желание предприятий освободиться от непрофильных активов вполне понятно. И многие этим занимаются. «Газпром» уже распродал часть непрофильных объектов, а недавно опубликовал список из 150 предприятий, от которых собирается избавиться в ближайшее время. Среди них — банки, строительные компании, магазины, страховые и юридические фирмы, производители пиломатериалов, посуды, меховой одежды и прочие компании, не укладывающиеся в «газовый профиль». Примерно треть из них — в состоянии близкому к банкротству или уже находятся в процессе банкротства. Однако газовый гигант планирует выручить от их продажи в текущем году не менее 3 млрд рублей. Правда, в пересчете на число «лишних» объектов эта сумма не кажется огромной.

Проблема в том, что далеко не все непрофильные активы удается реализовать — потенциальные покупатели в очередь за убыточным предприятием не вы-

страиваются. Осложняет ситуацию и то, что передача активов в руки других собственников или закрытие отдельных объектов влечет за собой увольнения работников. А это может стать причиной конфликта компании с местными властями, если те окажутся не в состоянии трудоустроить оставшихся без работы горожан. «Градообразующие предприятия в большой степени зависят от так называемых заинтересованных лиц — стейк-холдеров (представителей власти, коллектива, общественных организаций)», — уверяет Василий Тренев. — Поэтому им чаще других приходится находить компромиссы между со-прикосновением интересов собственного бизнеса с мнением, установками или даже требованиями стейк-холдеров».

### Что кому

До начала социально опасного вывода «лишней» собственности нужно определиться, какой же именно актив стоит считать непрофильным. Как ни странно, далеко не всегда решение очевидно. Если относительно «социалки», а также абсолютно далеких от основного бизнеса производств (например, цехов по пошиву одежды на машиностроительном заводе) сомнений не возникает, то вспомогательные производства (скажем, сервисная служба или цех по изготовлению деталей для завода, занимающегося сборкой) могут оказаться как профильными, так и непрофильными объектами. Главное, считает заместитель директора исследовательско-консультационной фирмы «Альт» **Дмитрий Сироткин**, четко определить стратегию и цель развития: «Предположим, компания решила, что ее бизнес — обеспечение бесперебойной работы энергетического оборудования клиентов. Выходит, что сервисная служба является для нее профильной. А если фирма оставляет за собой производство запасных частей для энергетического оборудования, то сервисная служба оказывается непрофильной».

Определившись с ненужным активом, компания выбирает метод его ликвидации. Если данный актив является объектом социальной инфраструктуры города, одним из самых удачных способов, считает старший менеджер KPMG **Александр Ерофеев**, может стать передача его местным властям. Такие объекты, как ЖКХ, троллейбусный или автобусный парки, в принципе способные приносить прибыль, муниципалитеты соглашаются безвозмездно принять в городскую собственность, а с детскими садами или домами престарелых предприятию просто так рассстаться не удастся. «Северсталь», отдавая мэрии детские сады, три года сохраняла систему доплат к зарплате воспитателям. До сих пор над этими учреждениями существует так называемое шефство цехов. Сотрудники «Северстали» при необходимости ремонтируют инвентарь в детских садах.

Если непрофильный бизнес не относится к «социалке» и не привлекает покупателей, компания может выделить актив в дочернюю структуру и передать его имущество в аренду сотрудникам.

*Продолжение на стр. 15*

# ГЕНИЙ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

ОН ОБЪЕДИНЯЕТ В ОДНОЙ СЕТИ ГОЛОС, ДАННЫЕ И ИЗОБРАЖЕНИЕ.

ОН СНИЖАЕТ РАСХОДЫ, ПОВЫШАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА.

ОН ОЗВУЧИВАЕТ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ, ПЛАНИРУЕТ ЗВОНКИ И ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ. ОН ВДВОЕ СОКРАЩАЕТ КОЛИЧЕСТВО КАБЕЛЕЙ. ОН ВЫПОЛНЯЕТ НЕСКОЛЬКО ЗАДАЧ ОДНОВРЕМЕННО. С НИМ УДОБНО И ЛЕГКО РАБОТАТЬ. ОН — БОЛЬШЕ, ЧЕМ ТЕЛЕФОН. **IP ТЕЛЕФОН CISCO 7960G**



Cisco Systems  
®

МОГУЩЕСТВО СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. СЕГОДНЯ

(095) 755 55 70 [www.cisco.com/ru/powernow](http://www.cisco.com/ru/powernow)

## Лишний HR

В 2001 году компания «Комус» решила расстаться с одним из своих непрофильных активов. Принадлежащее компании рекрутинговое агентство «Комус-Персонал», потеряв после кризиса 1998 года многих клиентов, стало убыточным. А поскольку в составе холдинга к тому времени работала собственная служба персонала, которая занималась не только подбором сотрудников, но и их обучением, руководство компании продало агентство.

В 1992 году в торгово-промышленном объединении «Комус» был образован отдел по работе с персоналом. Его сотрудники занимались подбором персонала для активно развивающихся основных направлений бизнеса «Комуса» — торговли канцтоварами и товарами для офиса, а также полиграфическими сортами бумаги и картона. Стремясь к диверсификации бизнеса, «Комус» постепенно начал осваивать новые, непрофильные виды деятельности. Так появилось подразделение, занимающееся продажей пластиковой упаковки для промышленных предприятий, а также отдел, торгующий изделиями для медучреждений. А в 1996 году по инициативе одного из сотрудников отдела кадров возникло кадровое агентство «Комус-Персонал».

«В то время рынок труда динамично развивался и не был еще поделен между ведущими компаниями. На рынке имелось достаточно число свободных клиентов, и стартовые условия были примерно одинаковыми для всех. Это нам показалось интересным,— объясняет причину появления агентства нынешний директор по персоналу „Комуса“ Андрей Назаров.— К тому же в тот период барьер входа на рынки был невелик, развитие новых направлений не требовало гигантских вложений».

Кадровое агентство «Комус-Персонал» стало оказывать рекрутинговые и тренинговые услуги другим компаниям. Был набран дополнительный штат — шесть человек. При этом «Комус» периодически использовал агентство для поиска персонала и проведения программ обучения и тренингов для своих сотрудников. Правда, никакого приоритета у «своего» агентства перед сторонними рекрутинговыми компаниями не было: когда «Комус» требовалась услуги специалистов по работе с кадрами, компания устраивала конкурс и по его итогам обращалась к тому агентству, которое предлагало лучшие условия. Зато и работу собственной HR-компании «Комус» оплачивал по тем же ценам, что и другие клиенты. Агентство было довольно успешным, и его работа руководство «Комуса» вполне устраивала.

Так продолжалось до кризиса 1998 года. Дефолт нанес сильный удар по рынку персонала. Резко упали обороты, снизилась емкость рынка, число клиентов. Агентство стало работать в убыток, и руководство «Комуса» в течение трех лет дотировало рекрутёров, надеясь на изменение ситуации. Однако динамика роста «Комус-Персонал» была значительно ниже, чем у других непрофильных направлений бизнеса.

«Мы три года пытались заниматься санацией этого бизнеса, однако ближайшая перспектива не позволяла нам рассчитывать на доходность, более или менее заметную в общем обороте „Комуса“, — объясняет решение о продаже Андрей Назаров.

Компания предложила выкупить рекрутинговое агентство его тогдашнему директору Андрею Моисееву. Предварительно руководство головного предприятия зарегистрировало торговую марку «Комус-Персонал». Это был практически единственный актив агентства, имеющий цену.

Андрей Назаров: Фактически был продан известный бренд, поскольку клиентская база, наработки и опыт кадрового менеджмента — вещь эфемерная и не поддающаяся оценке. Мы прода-

вали право на использование бренда в течение нескольких лет. А взамен хотели получать от нового владельца регулярные выплаты за эксплуатацию марки.

В течение некоторого времени после того, как «Комус-Персонал» был продан ее директору Андрею Моисееву, «Комус» продолжал заказывать поиск персонала и тренинговые услуги у этого агентства, параллельно заключая договора и с другими рекрутёрами, если те предлагали лучшие условия. Со временем в компании была создана собственная школа подготовки персонала. Таким образом, наймом рядовых кадров, а также их обучением «Комус» стал заниматься в большинстве случаев самостоятельно.

«Комус-Персонал» за время самостоятельной работы добился успехов. По данным исследования Ассоциации рекрутинговых агентств за 2001 год, компания вошла в десятку лучших HR-компаний Москвы. Сегодня среди ее клиентов — крупные предприятия и организации, такие как Cadbury, Johnson & Johnson, Caterpillar, Mercury, ИПК Госслужбы при управлении делами президента РФ, «Спортмастер», РОСНО, Сбербанк России.

Однако в «Комусе» не жалеют, что избавились от непрофильного актива. «Мы смогли сосредоточиться на развитии профильных и смежных направлений деятельности, на более перспективных непрофильных активах, в частности на производстве и продаже пластиковой упаковки, медицинских изделий,— говорит Андрей Назаров.— Кроме того, вправленческом плане мы сделали для себя вывод, что развитие непрофильного бизнеса должно ограничиваться несколькими крупными доходными проектами и усиливать направление на освоение смежных основному направлению отраслей. Это позволяет не распылять ресурсы.





До начала социально опасного вывода лишней собственности важно определиться, какой именно актив считать непрофильным. Как ни странно, далеко не всегда решение очевидно



«Северсталь» хотела бы оставить за собой только железо

Так поступили с одним из своих предприятий в группе компаний РОЭЛ. Василий Тренев: «В прошлом году мы провели реструктуризацию „Сафоновского электромашиностроительного завода“, который входит в концерн „Росэлпром“». Отделили профильное производство — цеха, непосредственно производящие электродвигатели. А от ремонтных отделов, транспортного и строительного подразделения решили отказаться. Мы выделили непрофильные объекты в дочерние предприятия. Коллективам предложили взять в аренду принадлежащее компаниям имущество и работать на самоокупаемости. Благодаря такому решению головное предприятие — завод по производству электродвигателей — смогло в полтора раза увеличить объем производства. Его дочерние компании уже работают на рынке, оказывая ремонтные, транспортные и строительные услуги другим фирмам».

Похожий метод использует ГМК «Норильский никель» в Заполярном филиале. Стремясь избежать социального напряжения, компания дает своим работникам право выбора. Глава «Норникеля» **Михаил Прохоров** заявил, что решение выделить непрофильный бизнес в отдельную компанию принимают сами работники предприятия. Если они пожелают самостоятельно зарабатывать деньги на рынке, то должны сообщить руководству ГМК об этом. Затем с помощью специалистов головного предприятия следует составить бизнес-план развития непрофильно-

го актива. Если совет директоров ГМК план одобрит, непрофильный бизнес будет выделен в дочернюю компанию и начнет самостоятельное существование без поддержки «Норникеля». Примечательно, что, по словам Прохорова, подобным образом будут выделяться только рентабельные объекты, а убыточные останутся на балансе головной компании.

## Инкубаторы нового бизнеса

Весьма оригинальный способ решения проблемы непрофильных активов нашел металлургический комбинат «Северсталь». Являясь градообразующим для Череповца предприятием, компания решила пойти путем «мягкой реструктуризации активов». На балансе комбината долгое время «висело» множество разного рода объектов, никак со сталелитейной индустрией не связанных, — производство мебели и посуды, рестораны, кафе, бары, пекарня, пивной завод, кондитерский и мясоперерабатывающий цеха, детские сады. Избавляется от них «Северсталь» постепенно. Реструктуризация началась во второй половине 1990-х, но не закончена до сих пор. Чтобы избежать конфликтов с людьми и городскими властями, компания разработала программу поддержки малого бизнеса. «Мы не стали дожидаться волнений населения, а решили предвосхитить события, дав жителям Череповца возможность самостоятельно создавать себе рабочие места», — объяснила **СФ** менеджер пресс-службы компании **Людмила Гусева**.

В ноябре 1999 года «Северсталь» совместно с мэрией создала некоммерческое партнерство «Агент-

# тема номера

## Градообразующие предприятия в большой степени зависят от так называемых заинтересованных лиц — представителей власти, коллектива, общественных организаций

ство городского развития». Любой житель Череповца может бесплатно обучиться основам предпринимательства в агентстве и заняться собственным бизнесом. Помимо того, он вправе отослать в агентство проект будущей фирмы, и если специалисты агентства сочтут план перспективным, потенциальный предприниматель приобретет возможность пользоваться услугами «бизнес-инкубатора». Ему временно предоставляют офисные помещения с централизованным секретариатом, кроме того, он получит бесплатные консультации юристов, воспользуется помощью бухгалтеров. Из 274 участников программы «Самозанятость» почти половина открыла собственный бизнес, организовав 300 рабочих мест. По мнению Гусевой, затраты «Северстали» не слишком высоки — компания предоставляет лишь специалистов (бизнес-тренеров, бухгалтеров, юристов), а помещениями обеспечивает город. Таким образом удается выводить активы, не опасаясь социальных возмущений. Выгода в данном случае обоядная: вновь возникшее малое предприятие может стать партнером «Северстали», оказывая ему услуги, допустим, по ремонту оборудования, а комбинат, в свою очередь, избавится от необходимости держать на балансе ремонтное подразделение.

По аналогии с «Северсталью» действуют и другие крупные российские холдинги. В середине февраля группа СУАЛ объявила об открытии программы развития малого и среднего бизнеса в городе Михайловске и Нижнекамском районе Свердловской области. В Михайловске находится входящее в СУАЛ градообразующее предприятие «Уральская фольга», 30% активов которого — непрофильные. В СУАЛЕ планируют выделить эти активы в дочерние компании, работники которых, пройдя обучение в рамках программы, смогут самостоятельно действовать на рынке и впоследствии даже выкупить эти фирмы у СУАЛА.

ЮКОС вообще растит предпринимателей со школьной скамьи. Во многих городах, где расположены градообразующие предприятия компаний, ЮКОС открывает бизнес-классы для школьников. Взрослых специально обучаются составлять бизнес-планы. Ежегодно компания устраивает для предпринимателей из городов, где объекты ЮКОСа играют роль градообразующих (Ачинск, Ангарск, Нефтеюганск), конкурсы на лучший бизнес-проект. Победители получают кредит на развитие бизнеса под проценты ниже банковских. Подобным образом кредитовать малые фирмы собираются в этом году и в «Северстали».

Разумеется, меры социальной поддержки горожан со стороны предприятий вынужденные, ведь отвлекаются ресурсы компаний. Однако в условиях небольших промышленных городов, большинство населения которых работает на одно предприятие и когда очень важно благосклонное отношение к компании местных властей, без таких мер не обойтись. В конечном счете, изобретая способы ликвидации ненужных активов, компания все-таки решает и свои проблемы — устранив помеху на пути к оптимизации бизнеса. **СФ**



«Нет смысла держать корову, если можно купить МОЛОКО»

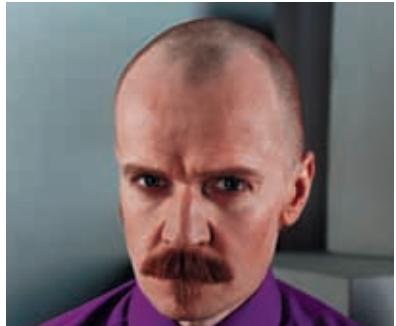
**Игорь Писарский,**  
председатель совета  
директоров «Р.И.М.»

— Холодное и трезвое осознание того факта, что далеко не все, чем мы владеем, нам реально полезно и необходимо, — привилегия людей не только рассудительных, но и обеспеченных. Ощущение избыточности обычно наступает вслед за ощущением достатка. Лет десять назад проблема ликвидации непрофильных активов не стояла вовсе. «Бери все, что можешь взять», — вот лозунг тех лет. Расширение сферы деятельности компаний называлось красивым словом «диверсификация». Наше еще юное в то время PR-агентство пару раз хотели купить крупные отечественные компании, руководствуясь принципом «Заверните! Там разберемся...». Но вот и бизнес подрос, и активы нашли хозяев. Задача грамотного менеджмента важнее расширения самого бизнеса. Один мой знакомый управлянец раз в год перебирает весь свой гардероб, и если обнаруживает, что какую-либо вещь он в течение года не надевал ни разу, избавляется от нее. Хорошо если удастся сдать в комиссионку, а чаще приходится выбрасывать. В этом отношении люди, расставшиеся с ненужным пиджаком, металлургическим комбинатом или избавившиеся от непрофильного подсобного сельскохозяйственного комплекса, похожи. Однако есть разница, и довольно существенная. Бывшему хозяину одежки безразлично, кому она достанется и как дотянет свой век, а компания, решающая задачу ликвидации непрофильного актива, часто заинтересована в дальнейшем развитии и процветании бизнеса. Тут и обслуживающие производство, и подсобные хозяйства, и социальная инфраструктура, работающая для своих сотрудников. Девиз «С глаз долой — из сердца вон» не работает. Вещь-то своя, родная, пусть хлопотная и убыточная. Кому-то по наследству с остальным хозяйством досталась, кто-то в предпринимательском угare купил, для кого-то это нагрузка к основному активу. Вот и приходится выдумывать схемы и тратить немалые деньги, чтобы пристроить непрофильный актив «в хорошие руки». Нет смысла держать корову, если можно купить молоко. Пусть кто-то о ней заботится, холит и кормит. Но если корова сдохнет, в убытке окажется не только новый хозяин, но и предыдущий владелец — добросовестный покупатель молочных продуктов. Поэтому мне слабо верится в то, что непрофильные активы, допустим, «Газпрома», перейдут совсем в чужие руки. Так удобнее и новым владельцам, получающим гарантированный рынок сбыта, и старым. Аутсорсинг — вещь хорошая, но за хозяйством глаз да глаз нужен.

# «Лидеры мирового бизнеса»

31 марта 2004 года. Семинар Александра Барда

Место проведения – отель «Балчуг Кемпински Москва» (ул. Балчуг, 1)



## «Бизнес в стиле NETократия : как стать успешным, оставаясь собой»

Посетите семинар Александра Барда – одного из основателей компании *Stockholm Records*, владельца компании *BullGod*, политолога, социолога, музыкального продюсера *Army Of Lovers*, *Vacuum*, *Alcazar*, композитора и художника, советника шведского правительства, консультанта компаний *Ericsson*, *Volvo*, *Nokia*, *Astra*, автора книги «NETократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма»

### На семинаре вы узнаете:

- Как услышать слабые сигналы рынка и определить новые направления развития бизнеса
- О том, что такое «управление вниманием» и как заставить все СМИ говорить о Вас и о Вашем бизнесе
- Как не потерять клиентов при наступающих изменениях
- Как заработать на NETократии в России
- Как правильно манипулировать информацией, чтобы обойти конкурентов.
- Какую роль в «раскрутке» продукта играют «NETократические» СМИ

### Выступление Александра Барда будет состоять из четырех частей:

Часть 1. Александр Бард: история успеха.

Часть 2. Что такое NETократия и как стать NETократом?

Часть 3. Как использовать принципы NETократии в бизнесе?

Часть 4. Александр Бард: «Как я уже использую принципы NETократии в своем бизнесе».

В программе семинара также перерыв на кофе, обед.

**Каждому участнику семинара будет предоставлен текст выступления Александра Барда**

### Предусмотрены корпоративные скидки

Если вы зарегистрируетесь и оплатите участие в семинаре до 10 марта 2004 года, получите 10-процентную скидку.

Подробности в интернете: [www.m-marketing.ru](http://www.m-marketing.ru)

### Наши контакты:

Агентство мобильного маркетинга

**Тел.:** +7(095) 510-6285 доб.115 (Якушин Антон)

**E-mail:** [anton.yakushin@m-marketing.ru](mailto:anton.yakushin@m-marketing.ru)

**Web:** <http://www.m-marketing.ru>



деловой журнал | 09 марта — 14 марта 2004

секрет фирмы

# разговор номера



[ЛИДЕРЫ]

Новый председатель совета директоров ИК «Ренессанс Капитал» **Олег Киселев** до прихода в инвестиционный бизнес успел поработать в самых разных сферах. Он стоял у истоков «Альфа-групп», руководил Импекс-банком и группой «Металлоинвест», был генеральным директором некоммерческого партнерства «Медиа-социум», которое пыталось поставить на ноги телеканал ТВС. О специфике «многостаночного» менеджмента, перспективах развития российского бизнеса вообще и инвестиционного направления в частности господин Киселев рассказал «Секрету фирмы».

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Андраш ФЕКЕТЭ

## «В эволюционном смысле у нас гораздо больше перспектив»

**«Я не исключаю, что РСПП превратится в чисто формальную структуру»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Около месяца назад появилась информация о том, что вы ушли из РСПП в связи с переходом в «Ренессанс Капитал». Это правда?

**ОЛЕГ КИСЕЛЕВ:** На самом деле это не так. Я и по сей день занимаю пост вице-президента и члена бюро РСПП. И все разговоры о моем уходе из союза не имеют права на существование. РСПП — общественный проект, на мой взгляд, чрезвычайно полезный. Без него возможностей вести здоровый бизнес в нашей стране стало бы гораздо меньше. А вице-президент РСПП — это общественная должность. Мне за эту деятельность денег не платили, поэтому я всегда занимался бизнесом.

**СФ:** В последнее время складывается впечатление, будто в рядах РСПП зреет серьезный раскол, причи-

ной которому могла послужить полярность в оценках членами союза некоторых действий российского президента.

**ОК:** Я бы не называл это расколом. Хотя мы действительно это хорошо почувствовали. Некоторые проблемы возникают со временем во всякой структуре, не только в РСПП. Любой организм всегда проходит несколько стадий — бурный рост, стагнация, а потом или смерть, или выход на новый путь развития. И сила хороших менеджеров, составляющих ядро организации, заключается в умении найти способы ее реструктуризации. Я считаю, что за прошедшие три года РСПП очень неплохо поработал в основных своих направлениях. А сейчас союзу необходимо отыскать новые пути и формы развития. Безусловно, на этот процесс повлияли некоторые далеко не самые благо-

# разговор номера

## «История с ЮКОСом чрезвычайно сильно размежевала очень многих людей в нашей стране, занятых бизнесом»

приятные изменения внешней среды. Но и в нынешних условиях необходимо существовать, в связи с чем мы ведем сейчас постоянные внутренние консультации и ищем выход из положения. Хотя я не исключаю варианта развития событий, при котором РСПП превратится из штаба по реформам и либеральным инициативам в формальную структуру.

**СФ:** Катализатором этого процесса стали прежде всего события вокруг ЮКОСа?

**ОК:** Ключевых факторов было несколько. Во-первых, большинство реформ, над которыми мы работали, завершены или приостановлены. Во-вторых, произошли знаковые изменения в политической жизни страны. Если конкретно — в новую Госдуму не попали правые силы, что для нас послужило важным сигналом. Стихийно мы все-таки больше тяготели именно к этой части политического спектра. Ну, и история с ЮКОСом... Она чрезвычайно сильно размежевала очень многих людей в стране, занятых бизнесом. Среди членов РСПП появилось несколько вариантов отношения к этой ситуации. Есть люди, безусловно поддерживающие власть, есть сторонники Ходорковского и есть подчеркнуто сохраняющие нейтралитет.

**СФ:** Кого из них больше?

**ОК:** Я думаю, держащихся нейтрально.

**СФ:** Они просто боятся?

**ОК:** У всех очень разные мотивы. Ведь когда мы говорим о страхе предпринимателя, нужно понимать: это не только личная боязнь, но в первую очередь опасение за судьбу бизнеса. Ответственность за свою компанию.

**СФ:** А вы можете вспомнить первую мысль, возникшую у вас лично после сообщения о начале атаки на ЮКОС?

**ОК:** Самое первое ощущение: это сценарий, аналогичный случаям с Гусинским и Березовским. Но принимая во внимание меньшую политизированность Ходорковского, мне казалось, что процесс вполне обратим, и Михаил в конце концов сможет «разрушить» ситуацию. Мои первые мысли на этот счет не назовешь приятными, но тогда я полагал, что сил, опыта и неких политических навыков Ходорковского хватит, чтобы исправить положение.

**СФ:** Как вы считаете, сейчас у Ходорковского еще остаются шансы на «разруливание» ситуации?

**ОК:** Нет. И я не побоюсь сделать довольно жесткий прогноз: все идет к тому, что Ходорковский, к сожалению, будет осужден, а у компании появятся другие владельцы. Вероятнее всего, новые хозяева будут из России.

**СФ:** Что вы думаете по поводу недавнего предложения основных акционеров ЮКОСа продать свои доли в компании в обмен на освобождение их соратников?

**ОК:** Я оцениваю это предложение как совершенно спонтанное, неудачное, несвоевременное и свидетельствующее о царящей в их рядах растерянности и непонимании происходящего.

**«Жизненный опыт может сыграть злую шутку»**

**СФ:** Вас очень ценят на рынке как знатока политической «кухни». Говорят, что вас и в «Ренессанс Капитал»

пригласили прежде всего как высококлассного лоббиста. Вы согласны с этим мнением?

**ОК:** Я не считаю себя хорошим лоббистом, хотя часто добивался выполнения поставленных перед собой задач. Я знаком с действительно профессиональными лоббистами, они сильнее, глубже и серьезнее меня. К тому же, на мой взгляд, сегодня лоббист — должность, прежде всего связанная с налаживанием взаимоотношений с государственными органами. А это, признаюсь, не самая сильная моя сторона. Я больше связан с людьми из бизнеса. Их я понимаю гораздо лучше. И в отношениях с ними, на мой взгляд, лоббизм не нужен.

**СФ:** Спектр вашей профессиональной деятельности чрезвычайно широк: научно-преподавательская работа, банковский сектор, металлургия, медицинский бизнес. Чем обусловлены столь разносторонние интересы?

**ОК:** Я думаю, прежде всего это связано с моей непосредственностью. Я — человек проектов и не могу заниматься чем-то одним на протяжении многих лет. Я предпочитаю работать над проектом примерно пять-шесть лет. Причем он может быть как удачным, так и не очень. По истечении этого срока мне становится неинтересно, и я переключаюсь на что-то новое. Прежний проект не умирает, я его продаю или довожу работу до логического конца, и дальше он идет без моего участия под управлением других менеджеров. Просто есть люди, способные в течение всей своей жизни возвращать один и тот же садик. И я их очень уважаю за это, но сам так не могу. Я работаю циклами.

**СФ:** А разносторонние интересы никогда вам не мешали сконцентрироваться на чем-то одном для достижения максимально возможного эффекта?

**ОК:** Основной помехой в работе я всегда считал опыт. Он постоянно привносит некий скептицизм по отношению к результату. Допустим, ты уже несколько раз обжигался и поэтому начинаешь заранее предсказывать, чем может закончиться твой проект. Между тем, если не знать, что получится, результат наверняка будет лучше. Жизненный опыт часто играет злую шутку. Все равно как если ты можешь войти в воду, но не хочешь, потому что уже один разтонул. Со мной, к сожалению, такое случалось, причем не единожды. Как можно вообще заниматься 15 лет бизнесом в России и ни разу не тонуть? Именно так произошло с моим последним телевизионным проектом — ТВС. Он потерпел неудачу из-за внутренней организации, но мог бы выжить, если бы не внешнее воздействие.

**«Берите и рискуйте»**

**СФ:** Почему новым местом для применения своих сил вы сделали именно «Ренессанс Капитал»?

**ОК:** Это лучшая инвестиционная компания в нашей стране. Я был уверен в этом всегда, и сейчас, после того как уже целый месяц хожу сюда на работу, убедился еще раз. Инвестиционно-банковское дело концентрирует в себе знания абсолютно всех направлений бизнеса, предоставляет возможность работать в разных отраслях и проникать в их секреты. Именно данный аспект меня очень привлекает.

# разговор номера

**СФ:** Какие еще сферы бизнеса вызывают ваш интерес?

**ОК:** Мне всегда был близок банковский бизнес. Я считаю, что для него удастся придумать много новых инструментов. Очень интересно горнорудное дело. Там можно было бы построить юниорские компании с возможностью вывода их акций на российский фондовый рынок. Огромные перспективы открыты в области реструктуризации российских железных дорог. Непаханой целиной остается реформа газовой отрасли. Фантастически привлекателен агропромышленный сектор. Здесь открываются широкие горизонты. В данном секторе Россия может создать колоссальные компании, которые легко потягаются со всем миром. То же самое и в золотодобыче. Еще в 1995 году, когда мы только начинали проекты в этом направлении, мне даже в голову не приходило, что в стране могут появиться российские золотодобывающие компании мирового уровня, например «Полюс» или «Полиметалл». У «Полюса», «дочки» «Норникеля», есть вполне реальные шансы через год стать самой крупной компанией в мире в области добычи золота с запасами металла в 3 тыс. тонн. Если они сейчас купят месторождение «Сухой Лог» и докажут, что залежи «Наталки» составляют 1,5 тыс. тонн, то обойдут по объемам добычи такие столпы отрасли, как Newmont и AngloGold. Сегодня 25–30-летний молодой человек может взять в управление какой-нибудь сельскохозяйственный актив — и уже завтра вырастить компанию, перед которой Cargill окажется никем. И это абсолютно реально, поскольку весь рынок пока еще в зачаточном состоянии. А Россия после принятия закона об обороте сельскохозяйственных земель, — это далеко не Западная Европа, где бизнесмены ограничивают рамками небольшой фермы.

**СФ:** Когда же такие захватывающие картины можно будет увидеть в реальной жизни?

**ОК:** Да хоть завтра. Ведь мы уже создали все условия. Скажем, я сам занимался лobbированием от имени РСПП этого земельного закона. Берите и рискуйте.

**СФ:** А за какой бизнес вы лично не взялись бы ни при каких обстоятельствах?

**ОК:** Я бы не стал заниматься бизнесом, уж очень тесно связанным с властями и зависящим от чиновников. Предположим, в некоторых городах я бы не брался за девелоперство и строительство.

**СФ:** Например, в Москве?

**ОК:** Я этого не сказал. Я сказал «в некоторых». В принципе, для меня в бизнесе не существует направлений, заниматься которыми зазорно. Естественно, за исключением криминальной деятельности. Я оцениваю тот или иной сектор с позиции его открытости и независимости. Тяжело работать в индустрии, где, как на российском медийном рынке, существует монополист и все подчинено интересам того, кто призван от имени государства управлять рынком, но фактически делает деньги. Здесь другому крупному игроку делать нечего.

**«Рыночные курсы и цены — это все от бога»**

**СФ:** Какие направления в бизнесе «Ренессанс Капитала» считаются сейчас наиболее перспективными?

Audi A8L. Автомобиль нашего круга

**АвтоСпецЦентр Ауди на Таганке\***  
Дилер №1 в Европе

**Первый среди лучших  
Лучший среди равных**

## Программа «Первые лица»

- 5 лет гарантии
- Кредит без первого взноса
- Специальные условия при покупке автомобилей для сотрудников Вашей компании и их семей
- Лизинг за один день
- Индивидуальная презентация автомобиля (выезд менеджера в Ваш офис или коттедж)
- Мы работаем для Вас 24 часа

**АвтоСпецЦентр Ауди на Таганке\***  
официальный дилер Audi AG  
генеральный импортер Abt-Sportsline

**т. 755-81-81**  
e-mail: [info@audi-taganka.ru](mailto:info@audi-taganka.ru)  
[www.audi-taganka.ru](http://www.audi-taganka.ru)

\*АвтоСпецЦентр Ауди на Таганке на основании объемов продаж 2003 года признан концерном Audi AG дилером №1 в Европе

\*\*Продажа автомобилей, запасных частей и сервисных услуг круглосуточно

\*\*\*Товар сертифицирован

\*\*\*\*Лицензия ПР №044997

c21

# разговор номера

«Как вообще можно 15 лет заниматься в России бизнесом и ни разу не тонуть?»



**ОК:** Традиционно самым сильным в нашей компании было и остается инвестиционно-банковское дело. Что касается новых проектов, то у нас есть свежие идеи, в частности, на рынке потребительского кредитования. Большое внимание мы уделяем эксклюзивному обслуживанию частных лиц и управлению активами. У нас очень сильная команда и прекрасные перспективы.

**СФ:** А в какие отрасли сейчас инвестируют чаще всего?

**ОК:** В энергетику — «нефтянка», газовый сектор. Кроме того, в природные ресурсы, например в металлургию. В сырьевые направления.

**СФ:** И как долго, по вашему мнению, продлится эта «мода»?

**ОК:** Да бесконечно долго — пока останутся запасы. Хотя многое зависит и от нашего правительства. Если оно сможет переориентировать инвесторов так, чтобы им стало выгодно вкладывать деньги в перерабатывающие отрасли или высокие технологии, инвестиции туда пойдут.

**СФ:** А как отразилось на инвестиционном рынке укрепление рубля?

**ОК:** На мой взгляд, никак. Даже наоборот, эта ситуация может оказаться выгодной инвесторам в доллар. Они сумеют сориентироваться на «длинные позиции» — на покупку, а после подъема американской валюты получат неплохую прибыль.

**СФ:** Когда этот отыгрыш может случиться?

**ОК:** Я даже не рискую гадать о таких вещах. Я вообще считаю, что рыночные курсы и цены — это все от бога. В данных вопросах даже гениальные люди могут ошибаться. В свое время Уоррен Баффет скопил огромное количество серебра. А сейчас серебро дорожает. Угадал он или вычислил? Наверное, все-таки угадал. А Джордж Сорос, когда-то так хорошо выигравший на английском фунте, вдруг ошибся на акциях «Связьинвеста». Словом, на долгосрочные рыночные перспективы загадывать невозможно.

**СФ:** Между тем ваш предшественник в «Ренессанс Капитале» Игорь Сагирян пару месяцев назад рискнул предсказать, что как минимум до осени текущего года в России дефолта не будет. Саму возможность кризиса он не отвергал, причем, по его предположению, одной из причин может стать нынешняя пенсионная система. Вы разделяете его мнение?

**ОК:** Я несколько оптимистичнее отношусь к перспективам кризиса нашей страны. Я очень уважаю Игоря и, как вся наша команда, считаю его сильным инвестиционным игроком и менеджером. И даже несмотря на то, что он иногда не объясняет своих прогнозов, я ему доверяю, потому что у него есть чутье. Тем не менее, как мне кажется, и по истечении осени этого года кризис не случится. Хотя сейчас в нашей стране складывается довольно опасная ситуация. Ее причиной служит отсутствие конфликта мнений в Думе, существенно снижающее планку критики принимаемых законов. Сегодня запускаются разные проекты дополнительного контролирования качества законов, создаются разнообразные экспертные институты при Думе, при правительстве, при Кремле. А по сути это лишь попытка компенсировать недостатки сегодняшнего парламента. Дума же просто не в со-

# разговор номера



«Вы представляете себе структуру принятия решений в крупной западной корпорации? Это же бюрократическая катастрофа. Ну и хорошо. Пусть мучаются»

стоянии критически относиться к законам и может только в зависимости от воли Кремля их пропускать или нет. Иными словами, у нас в такой ситуации будут генерироваться не очень хорошие законы. В связи с этим начнут накапливаться экономические проблемы, которые рано или поздно приведут к кризису. Впрочем, это произойдет не очень скоро. На мой взгляд, если в России принципиально не изменятся способы принимать решения, то нынешний период стабильности продлится еще года три-четыре.

**СФ:** Но кризис все-таки случится?

**ОК:** Конечно! Чудес же не бывает. Представьте себе, вы каждый день должны отдавать приказы сотрудникам, но у вас нет никакой структуры, которая бы в этом помогала, спорила и критиковала. Ну вы и начнете делать глупости, поверив в свое совершенство. И в вашей компании накопится сумасшедшее количество проблем.

## «Дело в инерционности принятия решений крупными компаниями»

**СФ:** Известно, что вы приобретаете в «Ренессанс Капитале» значительный пакет акций. На ваш взгляд, доля в компании — лучший способ мотивировать менеджера на эффективную работу?

**ОК:** Далеко не факт, что это наилучший способ. Все зависит от личности человека и его внутренней организации. Для меня ощущение, что я работаю, хотя бы частично, но все же на свою собственную компанию — это важнейшая мотивация. Я никогда не умел работать за зарплату или бонусы. Есть и другая категория людей. Они не желают брать на себя риски и становиться собственниками. Такие сотрудники тоже умеют хорошо работать и любят свои компании, но их мотивируют совсем другие вещи. Им не интересна игра в повышение капитализации, они предпочтют потреблять. Такого рода работников намного больше. Ведь, по статистике, с генами «собственников» в мире рождается всего около 4% людей.

**СФ:** Но с другой стороны, в последнее время собственники крупных российских компаний все чаще уходят от оперативного управления. В «Ренессанс Капитале» налицо обратный процесс. Чем это можно объяснить?

**ОК:** «Ренессанс» в этом смысле больше похож на творчество или партнерство. К тому же наша компания является крупной по объемам бизнеса, но не по размерам или числу сотрудников. На нашем направлении эта тенденция может не действовать. К тому же нельзя забывать, что тут корпоративная традиция, так придумали отцы-основатели компании. И она реально мотивирует сотрудников.

**СФ:** Недавно о плане открыть в ближайшее время в России свой офис объявил один из крупнейших в мире инвестиционных банков Merrill Lynch. Как вы думаете, почему этот гигант решился прийти на наш рынок только сейчас?

**ОК:** Мы буквально на днях обсуждали данную тему с одним моим коллегой, инвестиционным банкиром. И я сказал: довольно странная история получается, похоже, что ситуация ухудшается, а рынки растут. На это он мне ответил, что, очевидно, все дело в инерционности принятия решений крупными компаниями. Ведь Merrill Lynch, скорее всего, начал думать об открытии офиса в Москве еще год назад, когда ситуация выглядела куда радужнее. Ну что ж, остается надеяться: все у них здесь будет хорошо.

**СФ:** А вы сами не опасаетесь появления на нашем рынке столь мощного конкурента?

**ОК:** Я не думаю, что их приход серьезно угрожает нашему бизнесу. Разумеется, конкурировать мы будем. Но у нас есть два весомых преимущества. «Ренессанс Капитал» — российская компания с западным менталитетом. Получается некая смесь из очень правильных иностранных технологий и возможностей их реализовать на российской почве. Наши люди умеют говорить на двух языках и работать в режиме двух культур. Есть у нас и другое преимущество перед супергигантами. Мы принимаем решения очень быстро. А вы представляете себе схему принятия решений в крупной западной корпорации? Это же бюрократическая катастрофа. Ну и хорошо. Пусть мучаются. Кстати, знаете, почему умерли динозавры? У них была слишком маленькая голова и слишком большое туловище. В нашем же случае все совсем наоборот. И я уверен: в смысле эволюции у нас гораздо больше перспектив. **СФ**

Впервые в рамках профессиональной выставки

## Приглашаем! «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тематическая группа

- «Практикум мотивационного управления»  
Ведущая – Светлана Иванова, директор по персоналу  
«Джонсон и Джонсон»



10 марта 11.00 – 17.00

Отель «Рэдиссон-Славянская»  
Бережковская наб., 2, м. Киевская

Подробности и регистрация: [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) или (095) 933-1098

c23

[ЛЮДИ]



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Яков Шляпочник защитит свою подпись

Бывший гендиректор АПХ «Русагрокапитал» намерен отстаивать свое честное имя в суде.

Яков Шляпочник возглавил «Русагрокапитал» в 2001 году. В июне прошлого года холдинг был целиком продан за \$15 млн компании Albatross Recourses, но фактически стоимость сделки составила \$60 млн, так как за агрохолдингом оставались долги в \$45 млн. Через четыре дня после продажи господина Шляпочника уволили. Продолжение истории получила в феврале текущего года. Яков Шляпочник получил телеграмму из «НИКойла» с требованием погасить три кредита, выданных «Русагрокапиталу» (в общей сложности 270 млн рублей), поручительство по которым якобы подписано лично господином Шляпочником. «У меня нет желания отвечать за других. Я физически не мог подписать эти документы, так как меня в тот момент не было в Москве», — заявил Яков Шляпочник. По некоторой информации, подобные поручительства есть и в других банках, кредитовавших «Русагрокапитал» — ПСБ и МДМ-банке.

Адвокат господина Шляпочника Андрей Яковлев недоумевает, как кому-нибудь могло прийти в голову подставить таким образом его клиента и на что эти люди рассчитывают. По его словам, при продаже акций «Русагрокапитала» составлялся акт приема-передачи, подписанный Шляпочником и Владимиром Маракуцой, занимавшим на тот момент должность председателя совета директоров компании. По этому документу стороны друг к другу претензий не имеют, и за господином Шляпочником нет никаких личных обязательств и задолженностей.

Нынешний председатель совета директоров «Русагрокапитала» Александр Рожков заявил СФ, что уверен в подлинности подписей под обязательствами. «Яков Шляпочник пытается опорочить менеджмент «Русагрокапитала», — считает он. — Мы готовы подавать встречные иски». Иск Якова Шляпочника к «НИКойлу» Арбитражный суд Москвы рассмотрит 22 марта.

## Глава РФФИ попал под раздачу

Ширится круг обвиняемых по делу ЮКОСа: Генпрокуратура предъявила главе Российского фонда федерального имущества (РФФИ) Владимиру Малину обвинение в превышении должностных полномочий с причинением тяжких последствий.

ЮКОС

Как сообщили СФ в пресс-службе ведомства, «Малин обвинен в рамках уголовного дела, возбужденного по факту завладения акциями ОАО „Апатит“». Согласно условиям соглашения, подписанного в 2002 году, за 20% акций «Апатита» МЕНАТЕП выплатил РФФИ всего \$15,1 млн, хотя реальная стоимость активов — \$283 млн. Разница в \$267,9 млн, по версии следователей, и составила ущерб, причиненный государству господином Малиным. Пока он отпущен под подписку о невыезде, однако эксперты не исключают предъявления Владимиру Малину и других обвиненных, в частности в незаконной приватизации Восточной нефтяной компании в 2002 году. Тогда аукцион выиграл ЮКОС, получив 36,81% акций ВНК всего за \$225,4 млн, в то время как ТНК была готова заплатить \$400 млн. «Предъявление обвинений Малину свидетельствует о том, что „дело ЮКОСа“ входит в завершающую стадию, — считает гендиректор Центра политической конъюнктуры Константин Симонов. — Уходят в прошлое все политические фигуры, выступавшие в поддержку владельцев этой нефтяной компании. Волошин лишился должности руководителя президентской администрации, Касьянов — поста премьер-министра. Расширение числа фигурантов по делу говорит, что за ЮКОС взялись серьезно».

## Борьба Диснея за Disney

Под председателем совета директоров и CEO корпорации Walt Disney Майклом Эйзнером засталось кресло.

На грядущих выборах совета директоров против его кандидатуры гарантированно выступят около 20% акционеров компании, среди которых Рой Дисней,

племянник основателя компании Уолта Диснея, а также крупнейший в США оператор кабельного телевидения Comcast. Рой Дисней (бывший вице-президент компании) и Стэнли Голд (бывший член совета директоров) давно выступают против Эйзнера, утверждая, что «за последние 10 лет Walt Disney растратила творческую энергию и превратилась из уникального явления в обычную развлекательную компанию». Однако сторонники Эйзнера резонно апеллировали к финансовым показателям корпорации. В 2003 году стоимость активов Disney выросла более чем на 40%, а в текущем ожидается рост прибыли на акцию около 30%. Позиции Диснея и Голда резко усилились в середине февраля, когда крупнейший в США оператор кабельного телевидения Comcast предложил купить Disney за \$66 млрд. Майкл Эйзнер от ведения переговоров отказался. Сейчас, чтобы сохранить Эйзнера, топ-менеджеры Disney все-таки решились пойти на компромисс, предложив разделить посты председателя совета директоров и CEO. Однако Дисней и Голд продолжают стоять на своем, заявляя, что Эйзнер должен покинуть обе должности.

## Спасательный круг для J-7

Спасать пошатнувшиеся позиции компании «Вимм-Билль-Данн» на рынке соков будет новый директор направления «Сок» Александр Малютин.

Господин Малютин — бывший эккаунт-менеджер компании Tetra Pak. С начала текущего года он занимал должность менеджера по развитию бизнеса. «Александр Малютин работает с нами с 1998 года, и за это время зарекомендовал себя как высококвалифицированный специалист, способный развивать бизнес и принимать решения», — заявил председатель правления ВБД Сергей Пластинин. Сам Александр Малютин по поводу своего назначения и дальнейших планов высказался подчеркнуто лаконично: «Теперь я смогу привнести знания, полученные в Tetra Pak, в деятельность лидирующего на российском рынке производителя продуктов питания, а так-

БУНТ

НАЗНАЧЕНИЕ

# дневник наблюдений

ЭКС-ГЕНДИРЕКТОР АПХ «РУСАГРОКАПИТАЛ» ЯКОВ ШЛЯПОЧНИК НАМЕРЕН ОТСТАИВАТЬ СВОЕ ЧЕСТНОЕ ИМЯ В СУДЕ | ГЛАВЕ РФФИ ВЛАДИМИРУ МАЛИНУ ПРЕДЪЯВЛЕНО ОБВИНЕНИЕ ПО ДЕЛУ ЮКОСА | ГЛАВУ WALT DISNEY МАЙКЛА ЭЙЗНЕРА ХОТИА СНЯТЬ | В ВБД СМЕНИЛСЯ ДИРЕКТОР МИХАИЛ ХОДОРКОВСКИЙ — 16-Й ПО СЧЕТУ МИЛЛИАРДЕР В НОВОМ СПИСКЕ FORBES | ГЛАВА SMITH & WESSON HOLDING ДЖЕЙМС МАЙНДЕР ОКАЗАЛСЯ УГОЛОВНИКОМ | БЫВШИЙ CEO WORLDCOM БЕРНАРД ЭББЕРС ОБВИНЯЕТСЯ В МАХИНАЦИЯХ |



же активно участвовать в развитии сокового проекта». Будущее предыдущего директора данного направления Дмитрия Колокатова туманно. В ВБД говорят, что ему предложат пост в компании, но какой именно — пока неизвестно. Судя по всему, причиной смены топ-менеджера стали последние неудачи компании. По итогам 2003 года при общем росте рынка производство соков ВБД снизилось на 0,6%, а рыночная доля, согласно данным агентства «Бизнес Аналитика», упала почти на 5% — до 26,53%. В итоге ВБД уступил пальму первенства ЭКЗ «Лебедянский», на который приходится 27,56%. Почему на роль спасителя сокового направления выбран именно господин Малютин, ни руководство ВБД, ни он сам не поясняют. Как бы то ни было, на предыдущем месте работы Малютина характеризуют как «хорошего специалиста широкого профиля». «Он сотрудничал с ВБД долго и успешно, и у него была возможность проявить себя», — сказал СФ менеджер по корпоративным связям Tetra Pak Денис Гуринович.

## Не в деньгах счастье

**Главный арестант страны Михаил Ходорковский, даже находясь в тюрьме, умудрился увеличить свое состояние почти вдвое.**

Согласно данным очередного рейтинга миллиардеров американского журнала Forbes, по итогам 2003 года активы Ходорковского стоили порядка \$15 млрд, в то время как годом ранее — около \$8 млрд. В абсолютном зачете Ходорковский сейчас занимает 16-е место, опережая основателя Dell Майкла Делла. Впрочем, если бы не падение котировок акций ЮКОСа, экс-председатель правления нефтяной компании «потянул» бы на все \$19 млрд и 11-е место в списке Forbes.

Представительство россиян в списке Forbes продолжает расти: в 2002 году их было 7, в 2003-м — 17, а сейчас американские эксперты насчитали уже 25 граждан нашей страны, чье состояние превышает \$1 млрд. Таким образом, Россия оказалась третьей по количеству миллиардеров в мире после США и Германии. Список ос-

тальных российских миллиардеров особых изменений не претерпел. Как и в прошлом году, «серебро» досталось Роману Абрамовичу (\$10,6 млрд), а «бронза» — Михаилу Фридману (\$5,6 млрд). Совокупное состояние всех наших участников списка Forbes по сравнению с прошлым годом выросло более чем в два раза, составив \$74,6 млрд по сравнению с \$35,5 млрд в 2003-м. Единственным миллиардером, чье богатство в 2003 году не увеличилось, стал владелец АФК «Система» Владимир Евтушенков с \$1,5 млрд. Возглавляет рейтинг который год подряд основатель Microsoft Билл Гейтс. Однако, хотя его состояние и увеличилось почти на \$6 млрд, составив \$46,6 млрд, он пока не может повторить собственное достижение, установленное в 2001 году. Тогда его активы равнялись \$52,8 млрд. В затылок Гейтсу дышат преследователи, главный — инвестиционный гуру Уоррен Баффет с состоянием в \$42,9 млрд (год назад оно составляло \$30,5 млрд) и владельцы сети Wal-Mart Эллис, Хелен, Джим и Джон Уолтоны, на каждого из них приходится по \$20 млрд (в 2003-м году было по \$16,5 млрд).

## Прощай, оружие

**Второй в США производитель оружия, компания Smith & Wesson Holding сняла с поста председателя совета директоров 74-летнего Джеймса Майндера всего через полтора месяца после его назначения.**

Поводом послужили всплывшие в американской прессе неожиданные факты биографии Майндера. Глава оружейного гиганта оказался уголовником со стажем. Он провел за решеткой в общей сложности порядка 15 лет за вооруженные ограбления. В 1960-х годах Майндер совершил несколько нападений на магазины и банки, «наavar» с которых оценивается в \$55 тыс. Выйдя из тюрьмы, Майндер стал вести законопослушную жизнь, получил образование и занялся консалтингом. В конце концов, он начал работу в компании Saf-T Hammer Corp., производящей комплектующие для оружия. В



AP

1990-х годах Джеймс Майндер вошел в совет директоров компании. А в 2001 году ее купила Smith & Wesson. В США недоумеваю, как человек, не имеющий по американским законам права владеть оружием, возглавил оружейную корпорацию. Однако сам Джеймс Майндер относится ко всему с философским спокойствием. На вопрос, почему о его прошлом никто в компании не знал, он отвечает: «Не спрашивали». Несмотря на скандал, руководство компании оставило Майндера в составе совета директоров. Место председателя совета директоров компании займет 57-летний Деннис Бингхем.

**Бывший CEO WorldCom Бернард Эбберс все-таки попал на скамью подсудимых**

Министерство юстиции США выдвинуло против него обвинение в преступномговоре с целью мошенничества с ценными бумагами и подделки документов для SEC (федеральной комиссии США по ценным бумагам). Сдать Эбберса правосудию помог бывший финансовый директор WorldCom Скотт Салливан, после двух лет расследования согласившийся сотрудничать со следствием. Именно его признание дало возможность выдвинуть обвинение против Эбберса, который все это время отрицал свою вину. «Топ-менеджмент WorldCom вмешивался в бухгалтерский учет компании, чтобы разуть доходы и снизить расходы», — подтвердил властям Салливан. В результате чистосердечного признания Салливану грозит срок до 25 лет тюрьмы и штраф в размере \$13 млн. А Эбберсу теперь предстоит защищаться. **СФ**

ПРАВОСУДИЕ

## Сядут все

**Власти США медленно, но верно распутывают клубок крупных корпоративных скандалов. Вслед за Джеком Скиллингом, экс-президентом и CEO компании Enron, на скамью подсудимых вскоре отправится бывший CEO WorldCom Бернард Эбберс.**

c25





[МЕНЕДЖМЕНТ]

В 2002 году Международный московский банк взялся за освоение банковского ритейла, но через некоторое время перестал справляться с наплывом клиентов. Основная проблема заключалась не в недостатке сотрудников, а в неверно выбранной стратегии взаимодействия с частными клиентами. Банк работал с ними по той же методике, что и с крупными компаниями. Обнаружив ошибку, руководство решило реорганизовать розничное подразделение.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

## Большая разница между корпорацией и розницей

### Смена философии

Международный московский банк (ММБ), основанный в 1989 году, стал первым российским кредитным учреждением с участием иностранцев. Его основные акционеры — немецкий *Hypo Vereinsbank*, финский *Merita Bank*, французский *Eurobank* и Европейский банк реконструкции и развития. Капитал ММБ составляет \$156 млн, совокупная величина активов — почти \$3 млрд. Сегодня банк обслуживает 6 тыс. корпоративных клиентов и около 60 тыс. физических лиц. ММБ располагает сетью из шести отделений в Москве, двух в Санкт-Петербурге, а также региональ-

ными представительствами в Архангельске, Екатеринбурге, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Челябинске, Воронеже и Ставрополе.

Изначально ММБ делал ставку на работу с крупными корпоративными клиентами, а сотрудничать с физическими лицами начал лишь в 1993–1994 годах. Да и то лишь в отдельных случаях: в ММБ стали открывать счета для топ-менеджеров компаний — клиентов банка. Ситуация изменилась после кризиса 1998 года. **Дмитрий Мохначев**, член правления ММБ: *Наш банк был одной из немногих кре-*

## «Розничный бизнес экономически эффективен, лишь когда он массовый. Нельзя торговать одной спичкой — нужно продавать коробки, а лучше всего ящики со спичками»

гитных организаций, которые не закрылись, а продолжали выполнять обязательства. Солидная «международная родословная» ММБ, очевидно, также сыграла свою роль. По словам господина Мохначева, «в банке выстроилась очередь», что позволило ему существенно расширить клиентскую базу за счет физических лиц и небольших предприятий. Для работы с ними в 1999 году даже было создано специальное управление по обслуживанию частных лиц и компаний, работавшее в центральном отделении банка в Москве и одном из петербургских отделений. Однако 1–2 тыс. частных клиентов, появившихся у банка, недостаточно для развития розничного направления. «Розничный бизнес экономически эффективен, если он массовый,— поясняет господин Мохначев.— Нельзя торговать одной спичкой. Нужно продавать коробки, а лучше всего ящики со спичками».

Расширять розничную базу в банке решили за счет персонала корпоративных клиентов. В 2000 году была разработана зарплатная схема, по которой сотрудники этих компаний стали получать зарплату через счета, открытые в ММБ, тем самым автоматически становясь клиентами банка. В результате база физических лиц возросла до 8 тыс. человек.

А в 2001 году произошло слияние ММБ с «Банком Австрия Кредитантштальт» (годом ранее головное подразделение этого банка приобрел один из основных акционеров ММБ — HypoVereinsbank). Российская дочерняя компания австрийского банка, специализировавшаяся на рознице, имела развитую систему обслуживания по картам и располагала сетью собственных банкоматов. Кроме того, от «Банка Австрия» ММБ досталось пять отделений в Москве, а также более 11 тыс. частных клиентов. Таким образом, после объединения клиентская база банка включала почти 20 тыс. физических лиц. И руководство ММБ решило активно развивать розницу. «На-

верное, в этот момент и прозвучал лозунг „Розница — наше будущее!“ — вспоминает Дмитрий Мохначев. В 2002 году ММБ принял пятилетнюю стратегию развития, признавшую розничный блок одним из ключевых направлений, а средства населения — важным источником фондирования банка.

### Замедленный сервис

В 2002 году для сотрудников компаний — клиентов банка было разработано новое предложение: кредитование на покупку автомобиля. Кроме того, в ММБ стали выдавать потребительские ссуды, правда, пока эта услуга доступна только персоналу фирм, обслуживающихихся в банке. В результате вывода на рынок новых ритейловых предложений нагрузка на управление, обслуживающее частных лиц, чрезвычайно возросла. В отделениях банка постоянно возникали очереди (в одном и том же оконечке клиентам давали консультации по оформлению кредита, принимали оплату счетов, производили денежные переводы). Сотрудники управления, в котором работало около 250 человек, едва успевали заниматься текущими делами. Разработку и внедрение новых продуктов (скажем, ипотечного кредитования, открытия кредитных карт) осуществлять было практически некому.

**Дмитрий Мохначев:** Мы стали замечать, что эффективность продукта, определяющаяся скоростью его технологического производства, падает. Численность клиентов банка увеличивается, а время обслуживания одного человека не снижается. В результате появляется проблема очередей. Плюс ко всему разработка новых продуктов и модификация уже имеющихся стояли на месте — некому было этим заниматься. Когда мы поручали кому-то из сотрудников розничного подразделения, допустим, разработать продукт, он отвечал: «Мне некогда, у меня очередь».

### Подводные камни

Рынок розничных банковских услуг в России только начинает развиваться по-настоящему. По оценкам экспертов, объем личных сбережений граждан составляет \$100–120 млрд, при этом банкам население доверяет лишь пятую часть этих денег. Однако, как считают специалисты, в ближайшие годы сегмент банковского ритейла может вырасти в пять–шесть раз. Неудивительно, что все большее количество банков активизируется в этом направлении. Однако развитие розницы по силам далеко не всем кредитным учреждениям.

«Розничный бизнес — наиболее трудоемкий, капиталоемкий и наименее рентабельный вид деятельности по сравнению с корпоративным и инвестиционным направлениями. Это нужно ясно представлять, принимая решение о выходе на рынок розничных услуг», — отмечает начальник департамента розничного рынка МДМ-банка Наталья Коновалова. Один из основных факторов успеха в этом сегменте — большое количество торговых точек по всей стране, считает заместитель председателя АКБ «Автобанк-НИКойл» Юрий Воронин. Однако лишь сети филиалов, по его мнению, недостаточно: нужно постоянно совершенствовать каналы сбыта — открывать круглогодичные автоматизированные

офисы, устанавливать банкоматы с функциями снятия и приема денег, развивать интернет-сервис. Весьма перспективно, считает господин Воронин, предложение комплексных продуктов и возможность получать в банке дополнительные финансовые услуги (например, страхования или управления средствами). Очень важна и сервисная составляющая розницы: удобный график работы отделений, автоматизация и скорость обслуживания, квалифицированный и доброжелательный персонал.

Тем не менее даже выполнение этих условий не гарантирует успеха в конкурентной борьбе за лидерство в розничном направлении. Начальник управления по работе с физическими лицами «Райффайзенбанк Австрия» Александр Колошенко: «На рынке есть ряд основных игроков, уже занимающих определенные ниши и позиционирующих себя как лидеров того или иного направления розницы. К сожалению, в подавляющем большинстве случаев они ведут рискованную кредитную политику и занимаются откровенным демпингом в отношении ставок. Можно ожидать, что значительная часть таких банков столкнется с неприятными финансовыми последствиями данных шагов и даже может прийти к решению значительно видоизменить или вовсе свернуть соответствующее направление».



# частная практика



«В ММБ существовало негласное правило: любой клиент, прия в банк, должен получить такое же обслуживание, которое получает, скажем, крупная нефтяная компания»

## Поточное производство

Столкнувшись с проблемами, в банке стали изучать ситуацию и пришли к выводу: чтобы дальше развивать розничное направление, необходима реорганизация. И управление по обслуживанию частных лиц, и управление по работе с корпоративными клиентами действовали по принципу индивидуального подхода: за каждым клиентом был закреплен отдельный менеджер, анализировавший его финансовое положение и предлагавший продукт, максимально удовлетворяющий потребности данного клиента. По мнению господина Мохначева, когда количество частных клиентов не превышало нескольких тысяч, недостатков в таком подходе не было заметно. «В ММБ существовало негласное правило: любой клиент, прия в банк, должен получить такое же обслуживание, которое получает, допустим, крупная нефтяная компания», — рассказывает он. — До определенных пределов так работать действительно удавалось. Однако когда число потребителей значительно возросло, стало понятно: чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания, нам нужно либо увеличить количество персонала вдвое, либо провести реструктуризацию».

В ММБ решили отказаться от индивидуального подхода к каждому частному клиенту (сохранив его лишь для тех, чьи активы в банке составляют не менее нескольких десятков тысяч долларов) и поставить розничные услуги на поток. В сентябре 2003-го управление по обслуживанию частных лиц разделили на три части: отделение продаж, производства и маркетинга. Задачей первого, куда вошло более 60% сотрудников реорганизованного управления, стала работа с клиентами. Отделы продаж появились в каждом отделении банка. Остальные два подразделения разместились в одном из московских представительств ММБ, и их сотрудники с клиентами общаться перестали. Функции производственного отдела заключались в изучении кредитоспособности клиента, расчете процентной ставки, максимального размера кредита и т. д. Задачей маркетингового отдела стала разработка стратегии продвижения розницы ММБ, а также финансовый анализ и контроль эффективности работы двух других подразделений. В результате, по замыслу топ-менеджеров банка, эффективность и скорость работы каждого из отделов и всего розничного направления в целом должны были возрасти.

## Сети для клиентов

К концу прошлого года реформа розничного управления завершилась. И хотя точных данных об эффективности изменений пока нет (годовой отчет банка за 2003 год еще не подготовлен), в ММБ считают: основное направление выбрано верно. Так, в декабре ММБ провел около 400 операций автокредитования, в то время как до начала реорганизации банк оформлял всего около 270 таких сделок ежемесячно.

Разумеется, просто усовершенствовав работу розничного управления, добиться существенного улучшения показателей невозможно. В ММБ собираются расширять сеть отделений как в Москве, так

и в регионах, а также активно продвигать розничные услуги (рекламная кампания будет запущена в апреле 2004 года). На это до конца года ММБ планирует потратить около \$11 млн. Кроме того, в конце 2003-го началась замена автоматизированной банковской системы, значительно повышающей скорость обработки документации.

В 2004–2005 годах банк собирается открыть в Москве 13–15 новых отделений. Региональные отделения ММБ будут пока открывать на месте своих представительств (последние, в отличие от отделений, не имеют права осуществлять банковские операции, в том числе и обслуживать частных лиц). Всего в этом году ММБ намерен создать три отделения. «Формирование сети и активное продвижение розничного направления — основные стратегические задачи ММБ на ближайшую перспективу, — уверен господин Мохначев. — Реализовав их, мы выполним свою стратегическую цель: к 2007 году войти в пятерку крупнейших розничных банков России». **СФ**

**Дмитрий Мохначев:** «Чтобы сохранить высокое качество услуг, мы отказались от индивидуального подхода к каждому частному клиенту»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

[МАРКЕТИНГ]

## Игра с картами



ИМЕЯ СРАВНИТЕЛЬНО СКРОМНЫЙ БЮДЖЕТ ДЛЯ ЗАПУСКА НОВОГО ПРОДУКТА — РАССЧИТАННОЙ НА МОЛОДЕЖЬ УНИВЕРСАЛЬНОЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КАРТЫ PROPU SK, КОМПАНИЯ IP-TEL РИСКНУЛА СДЕЛАТЬ СТАВКУ НА ТАКОЙ НЕСТАНДАРТНЫЙ МЕТОД ПРОДВИЖЕНИЯ, КАК ОНЛАЙН-ИГРА. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОДАЖ «ПРОПУСКА» ЗА ПЕРВЫЕ ТРИ МЕСЯЦА В IP-TEL СЧИТАЮТ БОЛЕЕ ЧЕМ УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫМИ. **Текст: Наталья Обухова**

Окажется ли архитектура нового бренда, созданного командой IP-Tel (слева направо — Ярослав Корса, Виктор Истратов, Галина Сологубова), устойчивее карточного домика?



# частная практика



«Очень помогло то, что услуги крупных компаний оказались не сегментированы. Поэтому при разработке бренда мы четко позиционировали его как продукт для молодых»

Компания IP-Tel выросла из увлечения предпринимателя Виктора Истратова (в прошлом студента МАИ) компьютерными технологиями. В 2000 году к бизнесу по торговле морепродуктами добавилось «хобби», окупившее себя уже через год,— IP-телефония. Услуга, позволявшая экономить на международных и междугородних звонках, оказалась востребованной корпоративными клиентами, и IP-Tel решилась распространять ее среди физических лиц. Правда, появление в 2001 году первой карты доступа к международной связи (продукт называли «айпителкой») оказалось не слишком заметным, в тот момент на рынок выходила «Зебра Телеком», с рекламным бюджетом которой (около \$1 млн) могли поспорить очень немногие. Тем не менее в 2002 году IP-Tel сделала следующий шаг для закрепления на «карточном» рынке, выпустив «Планету», универсальную карту доступа сразу к двум услугам — IP-телефонии и интернету.

**Виктор Истратов**, генеральный директор IP-Tel: Успех «Планеты», получившей в отличие от предыдущих карт некую рекламную поддержку, стал толчком к тому, чтобы заняться развитием — вложиться в дополнительные пулы доступа, докупить оборудование и т. д. Однако мы понимали, что если не начнем бороться за свою долю рынка, создав принципиально иной продукт и правильно пробвинув его, наше дело может вновь стать только хобби.

## В чем фокус

Борьба за место под солнцем требовала денег и новых идей. В начале прошлого года искомые средства (в обмен на контрольный пакет акций) фирме IP-Tel предоставила крупная транспортная компания.

Первым шагом стало привлечение к работе профессионалов. Управленческий костяк IP-Tel «освежило» вливание новых членов — специалистов коммерческого и маркетингового направлений. А первой статьей расходов в бюджете оказалась покупка информации о рынке. Агентства «Комкон-Медиа» и APR Media получили заказ найти потенциальных потребителей для универсальных карт в Москве и области. Выяснилось: к услугам IP-телефонии прибегала широкая аудитория, но среди пользователей dial-up подавляющее большинство составляла молодежь. Самой сложной задачей стала выработка стратегии их привлечения.

**Галина Сологубова**, директор по маркетингу и рекламе IP-Tel: Мы не могли позволить себе соперничать с рекламными бюджетами таких компаний, как «МТУ-Информ» или «Россия Онлайн», — наши ресурсы на продвижение были меньше в несколько раз. Выйти на рынок можно было только с предложением качественного продукта, опираясь на нестандартные идеи. Очень помогло то, что услуги крупных компаний были не сегментированы. Поэтому при разработке бренда мы четко позиционировали его как продукт для молодых.

На разработку ушло несколько месяцев. Как функциональная, так и эмоциональная составляющая бренда, обычно в продуктах такого рода отсутствующая, должны были быть, что называется, на уровне. Во избежание ошибок каждый элемент бренда тестирулся в фокус-группах. Потенциальные потребители оценивали все, начиная с названия (Propusk оказался вне конкуренции) и внешнего вида карточки (наличие отверстия позволяло носить ее как настоящий пропуск) и заканчивая обликом рекламных персонажей (уча-

стники исследования предполагали не супергероев, а «нормальных» людей).

«Мы не играем с молодежью, а стараемся говорить с нею на одном языке, — объясняет Галина Сологубова. — Во всем, начиная с исследований, мы пользовались услугами серьезных, дорогих фирм. Телевизионный ролик нам делала продакшн-компания DTV-МА, костюмы героев — от дизайнера Маши Цигаль. Сама карта выпускается на нижегородском «Новакарде», единственном в России предприятии, сертифицированном для выпуска Visa и MasterCard».

Подготовленный медиаплан предусматривал размещение рекламы в СМИ (в том числе на четырех телеканалах), в метро и «наружке».

Однако основной площадкой должен был стать интернет.

## Миссия выполнима

Избрести идею рекламной кампании в сети IP-Tel поручила агентству Promo Interactive. Продвигать продукт решили с помощью интернет-ресурса, где можно было бы получить одновременно и развлечение, и общение — то, за чем молодежь, как правило, и заходит в сеть.

Ядром коммуникации, призванной сформировать сообщество потенциальных потребителей и стимулировать пробную покупку карты Propusk, стала ролевая многофункциональная онлайн-игра «Цитадель» — операция по поиску и уничтожению в заброшенном здании столичного НИИ СПРУТ (Системного программирования универсаль-

CANNES LIONS '04  
51<sup>ST</sup> INTERNATIONAL ADVERTISING FESTIVAL 20-26 JUNE 2004  
С 20 ПО 26 ИЮНЯ 2004 ГОДА В г. КАННЫ (ФРАНЦИЯ)  
СОСТОЯЛСЯ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ  
РЕКЛАМЫ "КАННИСКИЕ ЛЬВЫ".  
В программе Фестиваля конкурсы Press & Poster, Film, Cyber Lions, Media Lions, Direct Lions, а также семинары легендарных рекламистов со всего мира.  
Прием работ на конкурсы с 6 февраля 2004 года.  
Подробная информация на сайте [www.canneslions.com](http://www.canneslions.com)  
ВНИМАНИЮ ДЕЛЕГАТОВ!  
Вы можете зарегистрироваться в качестве участника фестиваля на:  
7 дней (20 - 26 июня) Полная регистрация.  
3 дня (20 - 22 июня)  
Кроме того, существуют специальные регистрации:  
Для представителей Direct Marketing на программу семинаров Lions Direct (20 - 22 июня) new  
Для представителей Media на программу семинаров Media Lions (20 - 22 июня) new  
Для молодых людей, работающих в области рекламы (не старше 28 лет), специальные условия участия.  
Специальная регистрация для Вашего спутника.  
Визовая поддержка  
Справки по телефонам: 285-5858, 285-5954

## Продвигать продукт должен был интернет-ресурс, позволяющий получить одновременно и развлечение, и общение

ных технологий) охраняемого террористами и роботами компьютера, рассылающего по сети разрушительные вирусы. Моральное удовлетворение от выполнения миссии поддерживалось и вполне материально: если повезет, в многочисленных тайниках, спрятанных в лабиринтах НИИ, обнаруживались тысячи призовых бесплатных часов доступа в интернет от IP-Tel. Помимо сайта Propusk.com, откуда можно было попасть в «Цитадель», реклама игры размещалась на популярных молодежных сайтах Krovatka.ru, Referat.ru и т. п.

Участвовать в «онлайновой контртеррористической операции» могли все желающие, однако владельцы карт Propusk, зарегистрировав их на сайте, получали в процессе игры значительные «конкурентные» преимущества.

**Борис Шпирт**, менеджер по работе с ключевыми клиентами компании Promto Interactive: *Использование игры как «рекламной площадки» выгодно не только тем, что позволяет привлекать молодежь, составляющую костяк аудитории пользователей онлайн-развлечений. Мы получаем возможность интегрировать бранд в игру, а значит, рекламировать его менее навязчиво, формируя более позитивное восприятие, нежели при любой рекламной атаке. Поскольку играть командой интереснее и проще, запускается механизм виртуального маркетинга, что позволяет значительно ущемить привлечение клиентов.*

### Пропуск в розницу

Этап привлечения клиентов, как утверждают в компании, прошел успешно. За два месяца с момента старта проекта в «Цитадели» отметились 8,5 тыс. зарегистрированных пользователей. Тех, кто зашел на сайт «просто посмотреть», оказалось на порядок больше.

В середине февраля за главный приз (бесплатный годо-

вой доступ в интернет) командам, показавшим лучшие результаты в сети, пришлось биться в «оффлайне». Финал, проведенный в пейнтбольном клубе «Война и мир», помимо прочего, позволил IP-Tel познакомить потенциальных партнеров с целевой аудиторией, маркетинговой и коммерческой политикой. «Это имеет большое значение,— уверен **Ярослав Корса**, коммерческий директор IP-Tel.— Судя по их реакции, у марки хорошее будущее». В итоге продавать Propusk согласились дистрибуторская компания «Магазин пластиковых карт» (работает с розничными сетями, автозаправочными комплексами и т. п.), а также сеть «Рамстор», сети салонов мобильной связи Dixis, «Техмаркет» и «Евросеть» (несколько скандальный имидж последней, считают в IP-Tel, хорошо соответствует «духу» продвигаемой марки). Еще один канал продаж — торговые автоматы iBox.

Перспективный игровой проект планируется развивать и дальше. Сейчас в Promto Interactive разрабатывается решение, позволяющее игрокам «Цитадели» общаться посредством мобильной связи, что должно значительно увеличить вовлеченность целевой аудитории. С одним из партнеров сейчас обсуждается возможность предоставлять в качестве главного приза мобильные телефоны.

**Виктор Истратов:** *Этот проект — сложное сочетание игры, коммерции и маркетинга. С его помощью мы хотим не только продвинуть карточки, но, возможно, еще и дать компании новый имидж. Наш продукт в отличие от обычной универсальной карты, является связующим звеном между виртуальным и реальным миром.*

В реальной жизни, постановили в компании, Propusk должен стать для владельца тем же, чем и в виртуальном

мире, — доступом к игре, общению и развлечению. По словам Галины Сологубовой, в проект уже вовлечены десятки клубов, магазинов, баров и кинотеатров, предоставляющих скидки по карте IP-Tel. Договоры о совместных маркетинговых программах подписаны, в частности, с развлекательным комплексом Downtown (имеющие Propusk могут получить скидку в 20% вечером, а по утрам — 50%) и обувной фирмой Camelot.

### Амбиции и скепсис

Ставка на нестандартное продвижение услуги, считают в IP-Tel, себя оправдана. Разработка игры обошлась компании в несколько десятков тысяч долларов, расходы на продвижение — в несколько сотен. За три месяца нагрузка на оборудование доступа к телекоммуникационным услугам выросла более чем в 2,5 раза.

Мероприятия по раскрутке бренда оценили и конкуренты. «Некоторое время мы рекламировали игру на сайте Aport.ru, принадлежащем компании „Россия Онлайн“,— говорит Виктор Истратов.— Но когда менеджеры РОЛ обнаружили, что игра продвигает карту, в размещении нам отказали. Приятно, что такой крупный оператор увидел в нас конкурента».

Абсолютный объем продаж «пропусков» в компании не называют — карта присутствует на рынке только три месяца. Но, как говорит Ярослав Корса, продажи ежемесячно вырастают вдвое. О том, что удалось «запечь» аудиторию, свидетельствуют данные биллинговой системы — интернет-трафик растет значительно быстрее телефонного. Что, кстати, не смущает IP-Tel, основной услугой которой остается более доходная телефония. Интернет в данном случае — эффективное и относительно недорогое средство привлечения клиентов, а довершить работу должно «сарафанное радио».

«Наша цель на ближайшие месяцы — 10% рынка карточек, и на этом мы не остановимся,— рассказывает о намерениях IP-Tel Ярослав Корса.— Благодаря серьезному подходу к созданию и запуску марки мы сформировали ядро „агентской группы“, представители которой будут передавать своему окружению информацию о наших карточках».

Правда, конкурентам планы компаний кажутся пересчур амбициозными. **Дмитрий Аронов**, директор по маркетингу компании «МТУ-Информ»: *Рынок сервисных телефонных карт, как и рынок телекоммуникаций, отличается высоким уровнем конкуренции. Залогом успеха бизнеса в сложившихся условиях можно считать наличие собственной инфраструктуры и тесных партнерских отношений с IP-операторами, чем большинство субпровайдеров похвастаться не могут. Карты IP-Tel по ценовым и функциональным характеристикам мало отличаются от предложений конкурентов компаний. При этом фирма, позиционируя карту, сознательно ограничивает свою целевую аудиторию.*

«Решение связать карту с онлайн-игрой интересно. Бессспорно, какая-то часть молодых геймеров его оценит,— говорит **Алексей Гаранов**, коммерческий директор по работе с частным сектором компании „Зебра Телеком“.— Для дальнейшего продвижения необходимо активно развивать игру. Она не должна надоедать, а значит, необходимы разнообразие, отличная графика и звук. Эти возможности трудно обеспечить при коммутируемом доступе. Планы IP-Tel на рынке интернет-карт кажутся очень уж оптимистичными, слишком мала аудитория, которой адресован Propusk. А перспективы на рынке карт IP-телефонии при данном позиционировании еще более сомнительны». **СФ**

# КТО НАЙДЕТ 12 КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

негритят

[www.12tnt.ru](http://www.12tnt.ru)

реалити шоу

НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ  
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!

ДВЕ СУПЕРКОМАНДЫ ИЗ РОССИИ

**12 САМЫХ ЯРКИХ  
И ТАЛАНТЛИВЫХ**

МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ  
ОТОБРАННЫХ САМИМИ  
ЗРИТЕЛЯМИ ИЗ ДЕСЯТКОВ  
ТЫСЯЧ ДОБРОВОЛЬЦЕВ  
ОТПРАВЛЯЮТСЯ В ЕВРОПУ

24 ЧАСА В СУТКИ В ИХ ДОМЕ  
**В ПАРИЖЕ, В ПРАГЕ**

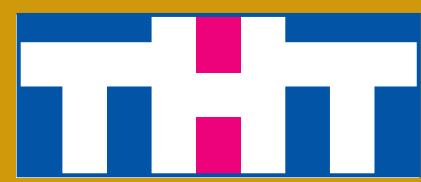
ГДЕ БЫ ОНИ НИ ОКАЗАЛИСЬ  
ИХ СНИМАЮТ НОВЕЙШИЕ  
КАМЕРЫ СЛЕЖЕНИЯ

**ИХ МИССИЯ:**

**НАЙТИ 12 КГ ЗОЛОТА**

ДОРОГУ К СОКРОВИЩУ  
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЬЯТ  
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ  
ТОЛЬКО ОДНОМУ  
ИЗ УЧАСТНИКОВ

**СЕГОДНЯ  
в 21:00**  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



# дневник наблюдений

## [КОМПАНИИ]



Юлия ОРЕНТИК/ХЕРМАН

### Новые партнеры «Арбат Престиж»

У сети парфюмерии и косметики «Арбат Престиж» после объявления о союзе с французской сетью Marionnaud и планах по дальнейшему развитию под объединенным брэндом появился новый крупный акционер. Инвестиционная группа «Тройка Диалог» купила 40% акций розничной компании.

В «Арбат Престиж» отрицают связь этих двух событий. По словам президента компании Владимира Некрасова, несмотря на покупку франшизы Marionnaud бизнес «Арбат Престиж» остается независимым, и не все происходящее в компании стоит соотносить с этим союзом. В «Тройке Диалог» объяснили выбор тем, что «Арбат Престиж» — одна из самых перспективных и быстроразвивающихся розничных компаний. Сумма сделки не разглашается, но Владимир Некрасов оценил всю компанию в \$400 млн.

По словам президента управляющей компании «Тройка Диалог» Павла Теплухина, его компания не будет заниматься оперативным управлением «Арбат Престиж», а ограничится консультациями по перестройке структуры розничной сети в вертикально интегрированный холдинг. Этот процесс начался еще до прихода «Тройки», когда в прошлом образовалось ОАО «Арбат Престиж» — головная компания холдинга, включающего торгового оператора и владельца недвижимости. Кроме того, «Тройка Диалог» начнет готовить ритейлера к выходу на фондовый рынок. Новый совладелец планирует инвестировать в развитие «Арбат Престиж», однако, сколько именно, в «Тройке» пока не говорят. Воздерживаются от комментариев и в «Арбат Престиж».

Аналитики считают, что «Тройка» удачно выбрала компанию для развития нового направления — привлечения частных инвестиций. «Для этой цели акции розничной компании подходят лучше всего, так как ритейл именно частным лицам гораздо ближе и понятнее, чем во многих отраслях», — полагает управляющий партнер Consulting & Development Partner Group Владимир Степанчук.

### МАП добрался до Visa

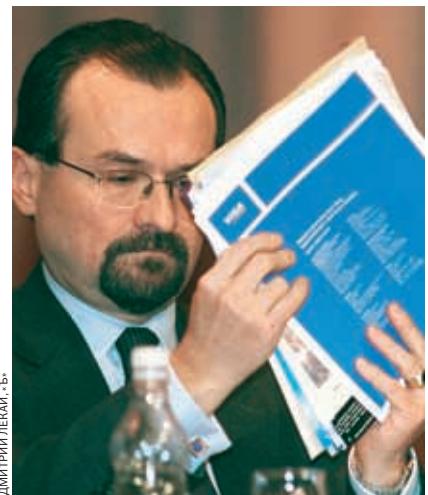
Министерство по антимонопольной политике (МАП) совместно с Центробанком и Ассоциацией российских банков (АРБ) начинает расследование деятельности международной платежной системы Visa International в России. Заодно будет проверен и ее извечный конкурент MasterCard.

#### ПРОВЕРКА

По словам президента АРБ Гарегина Тосуняна, вкратце претензии участников рынка к Visa сводятся к двум пунктам. Во-первых, вся документация платежной системы написана на английском языке и не переведена на русский. Во-вторых, в некоторых договорах с банками-эмитентами есть условия, что в случае входления в сеть Visa банки не должны являться участниками других платежных систем. «Но я считаю, что остроты в ситуации нет. Это рабочие моменты, и в результате многосторонних обсуждений они будут сняты», — подчеркнул президент АРБ.

Поводом для начала расследования МАПа стало обращение в министерство президента Уральвнештргбанка Валериана Попкова, который обвинил Visa в нарушении ряда положений закона о конкуренции на рынке финансовых услуг. В итоге после консультации с участниками рынка и Банком России замминистра по антимонопольной политике Андрей Кашеваров заявил, что в этом вопросе необходимо разобраться. В то же день пресс-служба МАПа распространяла официальное заявление о начале расследования. На это Visa ответила своим заявлением, в котором утверждается, что компания «открыта для обсуждения всех вопросов, касающихся ее деятельности в России, со всеми заинтересованными ведомствами и организациями и на всех уровнях».

«Действительно, для вновь вступающих в систему Visa есть определенная непрозрачность, многие данные не публикуются. И если бы правила были более прозрачными, выиграли бы все», — говорит начальник управления банковских карт Московского кредитного банка Олег Стартков. — В то же время явного давления с целью вытеснения других платежных систем



Главе российского представительства Visa Лу Наумовски напомнили о специфике российского рынка

не оказывается. И у нас никаких проблем с Visa не возникало». По наблюдению господина Старкова, «неудобство» правил обнаружилось именно в тот момент, когда к Visa и MasterCard во всем мире предъявляются претензии из-за того, что обе системы якобы завышают комиссионные. «Судя по всему, решили, что сейчас удобный момент для давления», — заключает господин Старков.

### Выгодная комбинация

На пивном рынке вскоре появится новый крупный игрок, претендующий на звание лидера.

#### СЛИЯНИЕ

Третий по величине в мире производитель пива, бельгийская компания Interbrew и бразильская AmBev (пятая на мировом пивном рынке) заключили соглашение о слиянии. По объему производства новая объединенная компания перегонит нынешнего лидера рынка — американскую Anheuser-Busch. Interbrew-AmBev будет контролировать 14% мирового пивного рынка, ее совокупный доход оценивается в \$11,9 млрд. В активе компании будут три глобальных брэнда — Stella Artois, Beck's и Brahma, а также несколько локальных. Объединенная компания будет управляться двумя CEO — одним в Северной Америке, другим в Южной.



«ТРОЙКА ДИАЛОГ» СТАЛА КРУПНЫМ АКЦИОНЕРОМ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» | МАР ПРОВЕРИТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ VISA В РОССИИ | БЕЛЬГИЙСКАЯ КОМПАНИЯ INTERBREW И БРАЗИЛЬСКАЯ АМБЕВ ЗАКЛЮЧИЛИ СОГЛАШЕНИЕ О СЛИЯНИИ | «АМТЕЛ» ПОЛУЧИТ КРЕДИТ ОТ ЕБРР НА СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА | «ИНТЕРФАКС» ОБЪЕДИНИЛ БАЗЫ ДАННЫХ ФКЦБ, МНС И ГОСКОМСТАТА



REUTERS

«Это не слияние и не поглощение. Правильнее называть сделку „комбинацией”, — уверяют представители компаний. «Мы останемся отдельно торгующимися на бирже компаниями. Но мы видим выгоды для совмест-

Джону Броку, год назад занявшему кресло CEO Interbrew, придется поделиться

ной работы и воспользуемся ими», — сказал CEO Interbrew Джон Брок. По его словам,

Interbrew получит 57% акций AmBev. Бразильская компания, в свою очередь, будет контролировать подразделение Interbrew в Канаде, а также получит 30-процентный пакет акций мексиканской пивоваренной компании Femsa Cerveza SA de CV.

Джон Брок утверждает, что слияние позволит экономить до 280 млн евро в год. Аналитики одобряют сделку, подтверждая ее синергетический эффект. Однако Interbrew уже не раз критиковали за обоснованно дорогие приобретения, такие, как британская компания Bass и немецкая Beck's, и неспособность воспользоваться всеми выгодами от покупок. «Время, выбранное для сделки, удивляет. Мы не ожидали проникновения на новый континент. Менеджмент и так занят работой по интеграции Beck's в компанию, — говорит аналитик банка Pulaetco Флоренс ван Томме. — Мы считали, что приоритетом для будущих по-

купок станет Германия. Особенно после того, как назначенный год назад CEO Джон Брок объявил, что основным направлением деятельности компании становится органический рост».

## «Амтел» надеется на деньги ЕБРР

**Российский шинный холдинг «Амтел» получит от ЕБРР деньги на строительство завода.**

### СДЕЛКА

Пресс-секретарь российского представительства ЕБРР Ричард Уолис подтвердил, что банк рассматривает возможность выдачи кредита, но его объем назвать не смог. По словам директора по маркетингу и рекламе «Амтела» Алексея Шакиртдинова, финансирование со стороны ЕБРР может составить до трети стоимости проекта, оцениваемого в \$50 млн. Не исключено, что банк войдет в состав акционеров нового

## ПРОПИСКА В МИРЕ БИЗНЕСА.

### 10 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

- БОЛЕЕ 200 000 КОМПАНИЙ Г. МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
- 2,5 МЛН. ВАШИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ И КЛИЕНТОВ
- НАДЕЖНОСТЬ И ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ
- ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СБОРА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ
- ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ РЕКЛАМОДАТЕЛЮ
- МЫ ПОМОГАЕМ НАШИМ КЛИЕНТАМ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС



За качество и эффективность базы данных.

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

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



**ЕПГО**

c35

предприятия. В России ЕБРР уже владеет акциями предприятия такого же профиля — строящегося завода французской Michelin. Аналитик компании «Атон» Тимоти Маккачен считает, что выделение кредита ЕБРР поможет «Амтелу» получить более крупные кредиты на дальнейшее развитие — банки охотнее дают деньги на проекты, в которых участвует ЕБРР. «Амтел» — один из крупнейших участников российского шинного рынка. Его доля здесь достигает 28%. Инвестор понадобился для строительства нового завода, который будет выпускать ежегодно 3 млн шин класса «премиум». Проект только разрабатывается, пока даже не ясно, где именно будет находиться завод (предполагается, что либо в Московской области, либо под Воронежем). Но в «Амтеле» уверяют, что в 2005 году предприятие начнет работу. Таким образом «Амтел» станет первым российским производителем «премиальных» шин. До последнего времени предполагалось, что они будут выпускаться под маркой финского концерна Nokian — партнера «Амтела» (в прошлом году компании создали совместное предприятие ООО «Амтел-Нокиан Тайрс»). Однако в феврале «Амтел» объявил о расторжении договоренностей, а Nokian — о строительстве в Ленобласти собственного предприятия.

На пивном рынке вскоре появится новый крупный игрок, претендующий на звание лидера.

## Третий в мире по величине бельгийский производитель пива Interbrew и бразильская компания AmBev (5-е место) заключили соглашение о слиянии.

По объему производства объединенная компания обгонит нынешнего лидера рынка — американскую Anheuser-Busch. «Это не слияние и не поглощение. Правильнее называть сделку „комбинацией“», — утверждают представители обеих компаний.



Глава ЕБРР Жан Лемьер поможет «Амтелу» стать привлекательным заемщиком

Если в ближайшее время «Амтел» не найдет другого партнера, то на новом заводе будут выпускать шины под собственным брендом. Как считают участники рынка, в этом случае «Амтел» серьезно рискует, поскольку ему будет сложно продать товар под нераскрученной маркой по высокой цене. Тимоти Маккачен из «Атона», напротив, прочит успех новому проекту компании: «Сейчас в России есть только три крупных игрока — „Нижнекамсшина“, „Яршина“ и „Амтел“». Если „Амтел“ построит новый современный завод, то на его продукцию в любом случае будет спрос».

### «Интерфакс» объединил источники информации

Информагентство «Интерфакс» объявило о запуске базы данных СПАРК, которая объединяет информацию от ФКЦБ, МНС и Госкомстата.

#### ИНФОРМАЦИЯ

«Членность СПАРК в том, что она объединяет три крупнейшие базы данных госведомств, а также сведения, которые раскрывают сами компании. СПАРК включает финансовую отчетность, регистрационные и производственные данные, сведения о руководстве, ценных бумагах, данные о судебных делах и т. д., — говорит первый замгендириектора „Интерфакса“ Владимир Герасимов. — Еще один важный момент — нам удалось договориться с МНС, что в СПАРК будет включен единый госреестр юридических лиц, которого до этого в открытом доступе не было». Всего СПАРК содержит информацию о 2 млн компаний со статистикой за несколько лет, доступ к ней стоит порядка \$700 в месяц и осуществляется через интернет. Пока пользователей у новой базы немного, однако, по словам господина Герасимова, среди них уже есть банки, крупные промышленные компании, государственные органы. «Чтобы получить подобную информацию о компании, требовалось потратить день, а то и два. Теперь это можно сделать за несколько минут», — говорит специалист по управлению взаимодействием с клиентами Пробизнесбанка Игорь Репин. — Теперь, когда компания обращается к нам за кредитом, мы сможем оперативно сообщить, на какую сумму они могут рассчитывать». Не так оптимистично настроен представитель крупного промышленного холдинга, попросивший не упоминать его имени: «Эта информация давно есть в открытом доступе, просто так будет немного быстрее. К тому же действительно интересная информация — как раз неофициальная, которую в СПАРК не включили. Пользу СПАРК принесет в первую очередь инвестиционным компаниям и банкам, для которых даже пятнадцать минут играют существенную роль». **СФ**

Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

лучшие . . .  
предложения . . .  
о работе . . .  
для лучших . . .  
выпускников . . .  
экономических . . .  
вузов . . .

**28** мая **2004**

Москва,  
интернет-центр  
CafeMax  
г. на Пятницкой

Приглашаем к участию в конференции компании, заинтересованные  
в подборе лучших молодых специалистов . . .

. . . ИЗ:

- Государственного университета – Высшая школа экономики (**ВШЭ**);
- Государственного университета управления (**ГУУ**);
- Московского государственного института международных отношений (**МГИМО**);
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (**МГУ**);
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (**МЭСИ**);
- Российской экономической академии (**РЭА**);
- Российского государственного гуманитарного университета (**РГГУ**);
- Российского университета дружбы народов (**РУДН**);
- Санкт-Петербургского государственного университета (**СпбГУ**);
- Финансовой академии (**ФА**).

**300** . . .

лучших выпускников экономических вузов для работы в вашей компании

Участие в конференции позволит компаниям-работодателям лично познакомиться со студенческой элитой и подобрать новых ценных сотрудников.

В 2002–2003 гг. в Днях карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании-работодатели:

Accenture / Coca-Cola HBC Eurasia / IBS / IMS / KPMG / McKinsey & Company / PriceWaterhouseCoopers / Swiss Realty Group  
Банк «Зенит» / «Ингосстрах», МАИР / «М.Видео» / МФ «Поиск» / Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» / «Пронто-Москва»  
РАО «ЕЭС России» / «Стин-холдинг», ГК «Топ-Менеджмент Консалт», «ЦентрИнвест МК», «Эконика», «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед» / и др.

Стоимость пакета  
участника –

**от \$300**

(без учета НДС)

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь по телефонам: (095) 771-6180/81,  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), регистрация в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

# лаборатория

[ПЕРСОНАЛ]

Удачно выстроенная система внутрифирменных инноваций, когда сотрудники любого уровня постоянно вырабатывают рационализаторские предложения, может принести значительную прибыль. Это очевидно. Проблема в том, какие условия нужно создать людям и чем их мотивировать, чтобы идеи постоянно генерировались, и как организовать эффективный отбор действительно полезных предложений. Некоторые работающие в России компании, отыскавшие ответы на эти вопросы, стали настоящими машинами для инноваций.

— Наталья ПЕРЦОВА

## Фабрики безумных идей

Сегодня на российском рынке совсем немного компаний, сделавших выработку персоналом рабочих предложений систематической. Некоторые руководители боятся нововведений, считая их разрушительными для бизнеса. Кто-то полагает, что время, потраченное на генерирование идей, безвозвратно потеряно, ведь далеко не все предложения доходят до стадии реализации. Нередко творческий потенциал со-

трудников используется исключительно в кризисных ситуациях, когда в борьбе за выживание все средства хороши.

«Внутренние инновации необходимы любой фирме вне зависимости от ее размеров, возраста и стадии развития», — считает **Anatolij Ikonnikov**, менеджер по развитию группы «Ридан». — На этапе зарождения компании акцент в инновациях делается на скорейшем преодо-

лении „входного барьера“, на создании устойчивого денежного потока. В период роста оригинальные идеи помогают занять свободные рыночные ниши. Когда компания становится стабильной, важны рабочие предложения, затрагивающие внутренние процессы: совершенствование управления, модернизация продуктов. Спад ставит новые задачи, такие как минимизация издержек. В идеале часть инноваций должна

ориентироваться на будущее — предположим, 50% идей касаются не текущего, а следующего этапа жизненного цикла».

### Творчество в рамках

Система внутренних инноваций бывает принудительной и добровольной. В первом случае сотрудников заставляют вырабатывать новшества с заданной периодичностью. Скажем, каждому сотруднику школы менеджеров

## У «обязаловки» есть свой плюс: идеи найдутся всегда. Однако если внимательно присмотреться, многие из них оказываются отписками



«Арсенал» необходимо предложить как минимум две идеи в месяц и реализовать не менее одной за квартал (воплощать на практике можно как свое, так и чужое предложение). Выполнивший эти требования получает бонус к окладу. Если человек в течение долгого времени не генерирует идей, его просто увольняют. Генеральный директор «Арсенала» **Виталий Булавин** убежден: только такая система внутренних инноваций оказывается жизнеспособной. При отсутствии четких нормативов человек постоянно откладывает выработку раппредложений. У «обязаловки», конечно, есть свой плюс: идеи найдутся всегда. Однако очень многие из них, если внимательно присмотреться, оказываются отписками.

При добровольном генерировании инноваций доля дальних предложений обычно выше, чем в случае с «принудилкой». Но не следует путать добровольность с бесконтрольностью. Руководству фирмы необходимо разработать четкую схему подачи, оценки и дальнейшего продвижения предложений.

### Прибыльные безумства

Создавать условия для творчества можно различными способами. Чтобы максимально использовать творческий потенциал сотрудников, руководство некоторых компаний официально объявило: даже если человек потратит на поиск идеи немало рабочего времени, но в итоге предложит бредовое решение, он не останется без премии и не будет уволен.

В международной компании 3M действует правило, согласно которому ученые или изобретатели из научно-исследовательских центров корпорации могут совершенствовать официально посвящать

поиску новых решений 15% рабочего времени, используя научно-техническую базу фирмы. В истории 3M есть немало примеров, когда сотрудники годами занимались одним и тем же исследованием, не боясь потерять работу.

В российском отделении компании 3M ежегодно проходят так называемые креативные презентации. На них люди из разных отделов обсуждают итоги работы одного конкретного подразделения. После отчета представи-

теля соответствующего отдела коллеги спрашивают: «Что вы думаете о развитии данного подразделения? Расскажите нам о самых шальных мыслях, которые пришли вам в голову». «Это может быть на первый взгляд бредом, но может и не быть,— говорит специалист отдела индустриальных лент и адгезивов „3М Россия“ **Сергей Карташев**.— Кто-то относится к таким советам с иронией. Ну что может предложить сотрудник из отдела материалов для медицины отделению

материалов для безопасности движения? Тем не менее никто не боится высказывать предложения. Практика показывает: из самых бредовых, нетипичных идей как раз и рождаются новые продукты и подходы в управлении».

Метод мозговых штурмов используется и в фирме **Infinity Travel**. Здесь на собраниях внутри отделов или всего коллектива с участием высшего руководства сотрудники предлагают решения проблемы, возникшей в компании. И руководители и рядовые работники выступают равноправными членами команды. Большинство положительных изменений в фирме, по словам **Артура Юдаева**, экономиста отдела учета и контроля продаж **Infinity Travel**, начинались как раз с таких «митингов».

В группе компаний «Руян» (собственные бренды «Раптор», Gardex, Salton, Patisson, Forester и др.) креативную атмосферу создают, разрушая стереотипы. Внешне некоторые нововведения «Руяна» кажутся безумствами. Однако, по утверждению президента группы компаний **Александра Кравцова**, именно они приводят к ежегодному удвоению активов. «В стандартных офисах трудно создать гениальную идею,— уверяет господин Кравцов.— Сейчас мы строим „парк-офис“ с библиотекой, видеоархивом, баром, местом для танцев, большим количеством точек, где в свободной обстановке, напоминающей кафе (столики, диваны, удобные кресла), сотрудники смогут работать за ноутбуками, предоставленными компанией. Там не окажется фиксированных рабочих мест. Кроме того, офис станет работать круглосуточно: если у кого-то самая продуктивная часть суток с двух до четырех ночи, пусть трудится в это время».



## Сотрудник должен знать: даже если он потратит на поиск идеи немало рабочего времени и предложит бредовое решение, он не останется без премии и не будет уволен

Сотрудники «Руяна», в том числе и рядовые, периодически отправляются в «экспедиции» для выработки бизнес-идей в нестандартной обстановке — на Байкал, в пустыню Гоби, в Антарктиду и т. д. Кроме того, компания проводит тренинги по креативу. Эти мероприятия проходят вне офиса, как правило за городом. Внешний тренер ставит задачи: допустим, сделать нечто поразительное для окружающих и не наносящее вреда самому экспериментатору и другим людям. На последнем тренинге один сотрудник плывал в общественном бассейне, при克莱ив скотчем пустые пластиковые бутылки к ногам и рукам. Таким образом «руяновцы» очищают мозги от стереотипов. По убеждению представителей компании, творчество нельзя четко разделить на полезное и бесполезное для бизнеса. Нестандартный подход, пре-вращающийся в правило, помогает принимать нетипичные решения.

«Я вожу с собой на работу собаку, — говорит Александр Кравцов. — Приходят ко мне люди в кабинет, а их встречает пес. Кого-то обляет, кого-то просто понюхает. Раз приехали к нам англичане, увидели пса и назвали его присутствие нонсенсом. Ну не может живая собака находиться в кабинете президента компании! Таким образом я сбил их с привычной „колеи“ и создал атмосферу, на мой взгляд, благоприятную для решения вопросов бизнеса».

### С легким шагом

Кроме атмосферы для творчества, в компании должна существовать система работы с идеями, достаточно простая, чтобы любой человек смог без труда ею воспользоваться.

**Подача идеи.** Удобнее всего завести специальную стра-

ничку на внутрикорпоративном сайте, где сотрудники будут подавать предложения в установленной форме. Виталий Булавин: «Мы назвали такую страницу „Копилка идей“». Человек вкратце объясняет суть, отмечая в соответствующих графах свое имя, фамилию и дату».

В группе компаний «Ридан» сообщения на форменном электронном бланке отправляются по специальному адресу, известному любому сотруднику. Письмо включает имя автора, дату поступления предложения, а также «суть идеи, причину ее возникновения, цель, перечень планируемых действий для реализации, предполагаемые результаты, слабые места и опасности в реализации идеи, предложения по их устранению, предположительные сроки претворения разработки, предлагаемый ответственный за воплощение идеи».

**Координация прохождения идеи.** Поданные рапортования должны обращаться специально назначенный аналитик или, в зависимости от масштабов фирмы, даже целая служба. Так, в «Ридане» процесс сбора идей координирует специалист отдела развития. Он регистрирует предложения и сортирует их по девяти критериям (маркетинг и реклама, продажи и работа представительств, логистика, внутренняя база данных, производство и сервис, администрирование офисов, управление персоналом, финансы и экономика, прочее). Затем отправляет идеи менеджерам (достаточно высокого уровня — не ниже начальника отдела), в чью компетенцию входят затронутые вопросы.

В корпорации 3М человек может послать рапортование в специальный международный координационный центр лично или через непо-

средственного начальника. Там идеи сортируются и направляются в профильные подразделения компании для оценки.

**Оценка идеи.** В «Ридане» менеджер, анализирующий предложение, должен в установленный срок (семь дней) вынести одно из трех решений, аргументировав свою позицию: внедрить, отправить на доработку, отклонить. Ответ направляется по электронной почте автору, копия — координатору.

В «Арсенале» процедура оценки идей выглядит следующим образом. Каждое предложение, размещенное на внутрикорпоративном сайте, имеет графу «комментарии». Здесь высказываются представители инновационного комитета (три-пять человек из числа топ-менеджеров, переизбираемых сотрудниками ежегодно). Оценки могут быть такими: «не возражаю, выполняйте», «представьте мне подробно в письменном виде», «срочно реализовать, о результатах доложить», ответственный такой-то» или «можно, но за счет прибыли вашего подразделения».

**Реализация идеи.** Воплощение одобренной идеи поручается самому инициатору (или группе, которую он возглавит) либо сотруднику, никак не связанному с разработкой предложения, но располагающему необходимыми для его осуществления ресурсами. Некоторые компании все больше склоняются к последнему варианту, считая, что «генератор» не может хорошо внедрять идеи в жизнь, поскольку тип мышления у него принципиально иной, чем у «внедренца». По мнению представителей упомянутых выше фирм, положительным результатом можно считать внедрение не менее 30% зарегистрированных в компании идей.

### Плата за творчество

Сотрудникам, получающим процент от прибыли компаний, дополнительная мотивация для подачи идей обычно не требуется: у них и без того есть стимул искать пути сокращения издержек и сроков реализации проектов. В других случаях необходимо продумать систему мотивации.

**Баллы.** За каждую идею, даже ту, которая не будет осуществлена, ее автору начисляется балл. После набора заранее оговоренного числа баллов работнику выплачивается премия. В некоторых компаниях — чисто символическая, значительно ниже месячного дохода сотрудника. Но даже такая мелочь, по мнению представителей фирм, может стимулировать творчество. Конечно, персонал следует заранее предупредить, что заведомые отписки («вбить гвоздь, вытащить гвоздь — уже две идеи») не учитываются при начислении баллов.

В компании «Арсенал» идеи оцениваются в двух номинациях: «полезность» и «инновационность». При выставлении оценок анализируется влияние предлагаемых изменений на выпускаемый продукт, на технологии работы с клиентами, а также оптимизация деятельности организации в целом. Оценки выставляют по пятибалльной шкале.

**Одноразовая премия и проценты от экономического эффекта.** Если идея воплощена, автору и тому, кто предложение реализовал, выплачивается премия. Это может быть определенная доля дополнительной прибыли (по итогам осуществления проекта или за фиксированный период, скажем за первый год). Речь может идти о 15–20% от экономического эффекта первого года (с учетом того, что в этот период эффект часто оказывается не слишком большим). В некоторых ком-

# лаборатория

Хорошим результатом можно считать такой, когда удается внедрить не менее 30% зарегистрированных в компании идей



паниях премия выплачивается сотруднику, участвовавшему в процессе рождения или воплощения идеи, даже если он уже не работает в фирме.

Иногда экономический эффект оценить трудно, тогда человека стоит наградить денежным призом или ценным подарком. «Когда я участвовал в поиске решения одной задачи, я знал, что могу выиграть видеотехнику, а могу получить и главный приз — поездку в Америку. Мне так хотелось туда съездить, что я приложил максимум усилий и выиграл», — вспоминает Сергей Картамышев.

## Креативная оборона

По идее, компания должна заботиться, чтобы генерируемые ее сотрудниками рабочие предложения не уплывали к

конкурентам, и избегать иска, касающихся авторских прав, со стороны уже уволившихся работников. Патентовать инновации, даже действительно интересные и оригинальные, удается далеко не всегда. Предложения по оптимизации управленческих схем практически ни одна отечественная фирма не патентует, считая данную процедуру хлопотной и бесполезной.

Некоторые компании оговаривают в корпоративных документах два существенных пункта. Первое правило: все результаты деятельности сотрудников в рамках фирмы обываются собственностью компании. Второе правило: если двое сотрудников прислали одинаковые идеи, автором считается тот, чье письмо пришло раньше; та-

ким способом фирма страхуется от внутренних склок и конфликтов.

Действительно стоящую, по мнению координаторов инновационного процесса или руководителей фирмы, идею можно еще на стадии обработки предложений включать в список сведений, составляющих коммерческую тайну. В этом случае сотрудников, знающих о рационализаторском предложении, заставляют подписать документ о неразглашении. У данного подхода есть очевидный минус — зачастую бывает непросто точно очертировать круг осведомленных.

Другой вариант — все работники подписывают документ, который гласит: любая идея, оформленная письменно, является коммерческой

тайной компании. Минус этого метода в том, что люди, опасаясь случайно попасть под санкции, не все идеи оформляют письменно. В итоге велик риск упустить стоящее предложение.

Впрочем, многие организации не используют каких-либо специальных мер для защиты инновационных предложений. Так, в ЗМ, где внутренние инновации стимулируются уже более ста лет, кроме патентования продуктов, нет других способов защиты. «Конкурент может украдь идею, — говорят в компании, — но ему будет трудно переманиТЬ целый коллектив квалифицированных сотрудников, а также обзавестись уникальным оборудованием, чтобы эту идею осуществить».

**b2pg**  
Business  
to Business  
Production  
Group

## Финанс.

Совместный проект  
Business to Business Production  
Group и журнала "Финанс."



15, 16 и 17 апреля 2004 года,  
Москва-Виноградово, Holliday Inn

Тема Форума: "СФО В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: ЕЩЕ НЕ ВОЛШЕБНИК, НО УЖЕ НЕ ГЛАВБУХ. НОВЕЙШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ В АРСЕНАЛЕ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА"

Участники: 500 финансовых директоров наиболее динамично развивающихся компаний всех секторов российской экономики.

В программе Форума:

**Выступления** более 40 топ-менеджеров, аналитиков и представителей правительства РФ.

Среди них: Михаил Туренко, начальник Управления рыночных рисков группы компаний "Норникель" • Андрей Шаронов, первый заместитель Министра МЭРТ • Виталий Подольский, финансовый директор Торгового Дома "ПЕРЕКРЕСТОК" • Валерий Ангелов, председатель московской коллегии адвокатов "Юридический центр "ТИАН"" • Григорий Финкельштейн, директор по мониторингу ИКГ "РОЭЛ Консалтинг"

**Переговоры** с крупнейшими финансовыми институтами (банки, страховые, инвестиционные, аудиторские, лизинговые, пенсионные фонды и т.д.), а также с консалтинговыми и IT-компаниями.

**Отдых и общение** в клубной атмосфере загородного отеля

**Специальные мероприятия:** видеоконференция - заявления официальных лиц стран-оффшоров - Мальта, Кипр • клуб POST SCRIPTUM - по окончании каждого заседания докладчики отвечают на вопросы участников • психологические тренинги • отраслевые клубы • клуб PRACTICUM - узкотематические семинары, проводимые финансовыми институтами.

www.b2pg.com  
тел. (095) 263 99 30

c41



АЛЕКСАНДР АРХУТИК

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Стажер по собственному желанию

У российских менеджеров много возможностей за небольшие деньги, а иногда и бесплатно познакомиться с иностранным бизнес- опытом. Для этого существуют программы стажировок в компаниях Германии, Франции, США и многих других стран. Самая известная из них — «президентская программа» (кстати, продленная до 2007 года). Но есть и другие способы поехать стажироваться за границу.

— Текст: Екатерина КРОТОВА

# бизнес-школа

Некоторое время назад с «президентской программой» перестали сотрудничать США и Канада



## Опыт от президента

Самой известной и массовой программой стажировок для менеджеров является «Программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства», которую окрестили «президентской». Она появилась на свет еще при Борисе Ельцине и изначально была рассчитана на пять лет, но в 2002 году Владимир Путин подписал приказ о продлении этой программы до 2007 года. Ежегодно на учебу по программе выезжает около тысячи российских менеджеров.

В рамках президентской программы существуют два проекта — базовый и пилотный. Базовый предусматривает обучение в течение пяти-девяти месяцев в российских вузах или бизнес-школах (по специальностям «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансы и кредит») перед стажировкой на российском или зарубежном предприятии. Участники пилотного проекта едут на стажировку без предварительной учебы на родине. Конкурс растет год от года — в некоторых регионах он доходит до четырех-пяти человек на место.

Технология участия в президентской программе такова. Сначала региональная комиссия оценивает деловые качества кандидата, его профессиональные знания, а также уровень владения иностранным языком (минимум — один иностранный на разговорном уровне). В этом году комиссии обещают уделять более пристальное внимание приоритетным для соответствующего региона направлениям — кандидаты, которые работают в приоритетных отраслях, будут иметь преимущество при отборе (для Санкт-Петербурга, например, это высокие технологии, портовое хозяйство, дороги, строительство; для Пензенской области — машиностроение, электротехническая промышленность, легкая промышленность и т. д.).

Сейчас перед российскими организаторами стоит задача увеличить практическую часть программы за счет сокращения теоретической. **Олег Лушников**, ответственный секретарь Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства: «Мы хотим изменить структуру стажировок, сделать так, чтобы наши менеджеры проводили больше времени на предприятиях, получали реальный опыт, приобретали навыки общения с западными коллегами и т. д.»

Чтобы поехать за границу, кандидату придется доказать, что по возвращении со стажировки он сможет активно внедрять полученный опыт. Кандидат должен четко объяснить отборочной комиссии, что и зачем он хочет получить от поездки и как будет это добиваться.

Поиском принимающих компаний занимаются организаторы стажировок. Но если речь идет об индивидуальном обучении, в некоторых случаях допускается и самостоятельный поиск.

Чаще всего по этой программе за границу командируются руководители предприятий малого и среднего бизнеса. Соответственно, они посещают в основном некрупные компании, которые могут дать таким слушателям гораздо больше полезных знаний, чем транснациональные корпорации.

К тому же, как отмечает **Наталья Чернюк**, менеджер Russian President's Management Training Initiative II (программа сотрудничества Британского совета с «президентской программой»), в небольших фирмах стажеры могут рас-

считывать на большее внимание принимающей стороны, чем в крупных.

В большой компании, несмотря на поддержку топ-менеджеров, тот, кто будет непосредственно принимать гостей, не сможет уделить им достаточно времени.

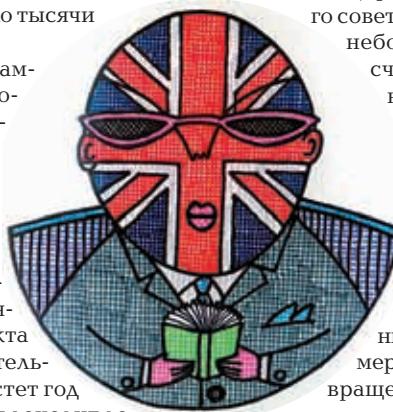
Олег Лушников: «Впрочем, все зависит от человека — некоторые очень успешно стажируются в крупных компаниях. Например, одна из кемеровских участниц программы по возвращении в Россию смогла успешно применить технологию организации склада, с которой она познакомилась в компании Volkswagen».

## Куда поехать

Всего в «президентской программе» участвуют организации из 17 стран. Ее партнерами являются многие известные зарубежные организации и программы: Британский совет (Russian President's Management Training Initiative), посольство Японии (Japan Project in Russia), структуры Евросоюза (Tacis MTP) и т. д. Некоторые страны, например Британия и Франция, организуют стажировки только для участников «президентской программы». Другие — Tacis MTP и InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH, бывшее Общество им. Карла Дуйсберга) принимают и слушателей со свободного рынка.

Некоторое время назад с «президентской программой» перестали сотрудничать США и Канада, но организаторы через российский МИД активно ведут переговоры о возобновлении партнерства. О программах, которые финансирует американское правительство, — чуть ниже. Что касается Канады, то, к сожалению, после закрытия YDF (Yeltsin Democracy Fellowship Program), которая действовала внутри «президентской программы», стажировок в этой стране больше нет. Существуют лишь отдельные соглашения между российскими и канадскими фирмами. Среди новых стран-участников «президентской» — Ирландия, в прошлом году туда съездила первая группа россиян.

По словам Олега Лушникова, наиболее активно сотрудничают и предлагают много стажировок Германия, Италия и Франция. Российские менеджеры проявляют большой интерес к Японии — многие хотят познакомиться с японской корпоративной культурой и традициями менеджмента. В настоящее время Комиссия по организации подготовки управлена



## Российские менеджеры проявляют большой интерес к Японии — многие хотят познакомиться с японской корпоративной культурой и традициями менеджмента

ПОПУЛЯРНЫЕ ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВОК ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ		
НАЗВАНИЕ	СТРАНЫ, ГДЕ ПРОХОДЯТ СТАЖИРОВКИ	САЙТ ПРОГРАММЫ
ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Финляндия, Франция, Швеция, Япония	SKPK.HSE.RU
TACIS MTP	Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Финляндия, Франция, Швеция	WWW.TACIS-MTP.ORG
ПРОГРАММА ЭФФЕКТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА CCI	США	WWW.CCIRUSSIA.RU
SABIT	США	WWW.SABITPROGRAM.ORG
IREX BUSINESS FOR RUSSIA	США	WWW.IREX.RU
INWENT	Германия	WWW.CDG.RU

ческих кадров ведет переговоры с МИДом Японии о возможности организации стажировок в форме ОЖТ (практика на рабочем месте).

### Как поехать

Условия стажировок для участников «президентской программы» в разных странах заметно различаются. Например, Британский совет предлагает недельный курс в одной из бизнес-школ этой страны и три недели практики на предприятии. От участников требуется отличное владение английским языком.

Французское посольство организует групповые поездки для менеджеров разных уровней. Кандидаты отбираются представителями бизнес-школ этой страны, собеседование проводится на французском, чтобы выяснить уровень владения языком. При этом организаторы формируют однородные группы из менеджеров, работающих в одной отрасли, имеющих схожие цели и задачи стажировки. Ежегодно отбирается около ста специалистов.

Немецкая программа InWEnt предлагает участникам «президентской программы» два варианта обучения. Один — неделя семинаров и восемь недель практики на предприятии — предназначен для менеджеров среднего звена и молодых руководителей. Для поездки необходимо знать немецкий (подобная программа, Trainee, есть и для менеджеров со свободного

рынка, но она длится 2,5 месяца). Вторая стажировка, которую предлагает InWEnt, рассчитана на топ-менеджеров (за исключением финансистов и специалистов по HR) и продолжается месяц. Половину ее занимают семинары, половину — посещение предприятий.

В Tacis MTP (проект по обучению менеджеров в рамках программы Tacis, финансируемой Евросоюзом) принимают участие все 15 стран ЕС. MTP предлагает два вида стажировок для сотрудников российских компаний. Для топ-менеджеров — четырехнедельная стажировка, включающая семинары и посещение компаний в двух странах Евросоюза. Требования к кандидатам — опыт руководящей работы не менее 8 лет, возраст от 35 лет, знание языка приветствуется, но не является обязательным. Для менеджеров среднего и младшего звена организуются 8- и 12-недельные программы с семинарами и практикой на одном из европейских предприятий. Требования: опыт руководящей работы не менее 3 лет и знание одного из европейских языков. Оба вида поездок — групповые.

### Учиться в Америку

Американцы в 1999 году отказались от участия в «президентской программе», но возможностей поехать в США на стажировку немало. Правительство Соединенных Штатов финансирует целый ряд программ для кандидатов с открытого рынка. Так, например, существует программа деловых стажировок министерства торговли США (SABIT — Special American Business Internship Training), по которой ежегодно обучаются около 150 россиян.

Для групповых поездок продолжительностью около четырех недель набирают 18 человек из одной отрасли. В США для них проводят семинары, встречи с представителями компаний, водят на выставки и т. д. Знание языка не обязательно. Индивидуальная поездка может длиться от одного месяца до шести, большую ее часть занимает практика на каком-либо американском предприятии.

Еще одна программа стажировок — Business for Russia (BFR), организованная Американским советом по международным исследованиям и обменам (IREX) и Отделом образовательных и культурных программ госдепартамента США, который ее финансирует. Стажировки рассчитаны в основном на представителей малого и среднего бизнеса. Налаживание деловых связей не является приоритетной задачей BFR — скорее здесь предлагают набраться опыта и посмотреть, как организован бизнес в США. Участники программы проживают в американских семьях. **СФ**

## classified

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

- Горит тираж? Мы «ТУШим» пожары! 995-8259
- БД, рекл. рассылки 234-3800
- Оценка, вкл. ущерб от ДТП. (095) 101 34 62
- Эксперт-Оценка 769-46-19

### АКАДЕМИЧЕСКИЙ ЦЕНТР НОВЫХ ЗНАНИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ

## Запасы и склады в логистике. Методы эффективного управления

Семинар А. М. Гаджинского 18 – 19 марта

academcenter@mars.rags.ru (095) 436-9766, 436-0269

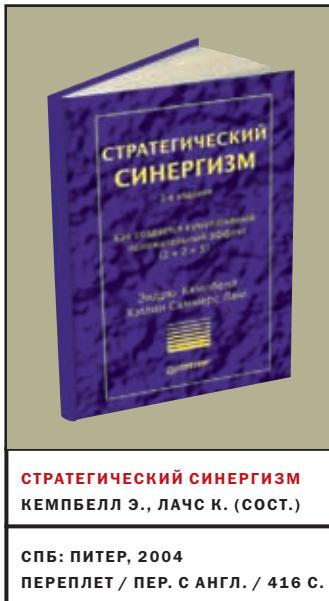


[РЕЦЕНЗИЯ]

## Полное собрание синергии



СТРАННАЯ ФОРМУЛА «2 + 2 = 5» НА ОБЛОЖКЕ СБОРНИКА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИНЕРГИЗМ» — КЛАССИЧЕСКАЯ ИЛЛЮСТРАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СИНЕРГИЗМА (СИНЕРГИИ, СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА). ФОРМУЛА ФОРМУЛОЙ, НО ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ БЫЛО КНИГ, ЦЕЛИКОМ ПОСВЯЩЕННЫХ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА В БИЗНЕСЕ. ТЕПЕРЬ ЕСТЬ. **Текст: Сергей ФИЛОНОВИЧ\***



Основательность издания обусловлена тем, что составители сборника являются руководителями Центра стратегического менеджмента Эшриджа (Лондон), который на протяжении многих лет занимается исследованием синергетических эффектов в бизнесе. Даже при поверхностном знакомстве с книгой можно обнаружить ее главное достоинство: интеллектуальную честность составителей. Сейчас сплошь и рядом публикуются монографии, представляющие некие методы менеджмента как «окончательный ответ» на сакральные вопросы бизнеса. Между тем многовековой поиск панацеи в самых разных областях человеческой деятельности так и не привел к успеху. Однако нельзя сказать, что эти поиски были совсем бесполезными: благодаря им человечество усвоило, что чем точнее сформулированы ограничения теории или метода, тем плодотворнее их применение и тем меньше ошибок делают те, кто их использует. Составители книги отчетливо руководствовались именно этим принципом.

Они отчетливо сформулировали свое кредо уже во введении: «Несмотря на значительные выгоды синергизма, его достижение может быть сопряжено со значительными сложностями. Хотя на протяжении сорока лет синергизм выступал как фундаментальный компонент стратегии диверсификации, его эффект во многом преувеличивался... Нам удалось обнаружить, что неудачные попытки имели место намного чаще, чем успешные, и даже долгосрочные и интенсивные шаги по достижению синергетических эффектов не всегда приводили к желанным результатам».

\*Автор — декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ.

В книге в концентрированном виде демонстрируется историческое развитие проблемы синергизма в менеджменте. Так, открывается сборник знаменитой статьей Игоря Ансоффа «Синергизм и деловые способности компании». Как и все классические работы, несмотря на сорок лет, прошедших с момента ее появления, статья до сих пор производит сильное впечатление. Впрочем, слабых и неинтересных работ в сборнике практически нет.

Книга хорошо структурирована. В первой части собраны теоретические работы, освещающие общие проблемы синергизма. Вторая посвящена методам анализа возможностей, связанных с синергетическими эффектами. В третьей анализируются практические аспекты создания синергетических преимуществ. А в заключительной части рассматривается практический опыт (как удачный, так и неудачный) использования стратегического синергизма в компаниях, относящихся к различным отраслям.

Несомненным достоинством книги является и то, что ее совсем необязательно читать «от корки до корки». Это утверждение может показаться странным, но в действительности профессиональная литература должна строиться таким образом, чтобы читатель мог познакомиться лишь с интересующими его разделами без ущерба для глубины понимания прочитанного — для занятых профессионалов это очень важно.

Единственное, пожалуй, сожаление при чтении книги — некоторая неаккуратность редактирования и значительное количество опечаток (даже основная формула, выражаяющая идею синергизма, приведена с ошибкой), которых хотелось бы избежать в издании такого класса. **СФ**

семинар

# Доверительное управление активами: как минимизировать риски и извлечь прибыль

Организатор: деловой журнал



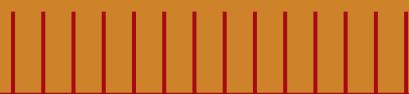
**Секрет фирмы**

**16** апреля **2004** года

Москва,

гостиница «Марриотт Роял Аврора»

(Петровка ул., 11/20)



На семинаре выступят:  
ведущие эксперты компаний

**Renaissance Capital Asset Management**

**PIO Global Asset Management**

**Baker Tilly Russaudit**

представители госструктур

Семинар адресован: руководителям и собственникам бизнеса,  
финансовым директорам и казначеям предприятий, руководителям  
страховых компаний, представителям организаций, аккумулирующих  
и управляющих коллективными средствами

**Участники семинара узнают:**

- Как не ошибиться в выборе управляющей компании
- Как инвестор может защитить свои права
- Какой тип услуг доверительного управления предпочтеть и на что обратить внимание
- Как работают ПИФы в управлении активами
- Как не разбраться о подводные камни при управлении денежными средствами клиентов: риски versus прибыль
- Как повлияла пенсионная реформа на рынок доверительного управления
- Каковы особенности налогообложения средств, находящихся в доверительном управлении
- О перспективах развития доверительного управления активами в России

Стоимость участия **\$360** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» скидки — до 10%

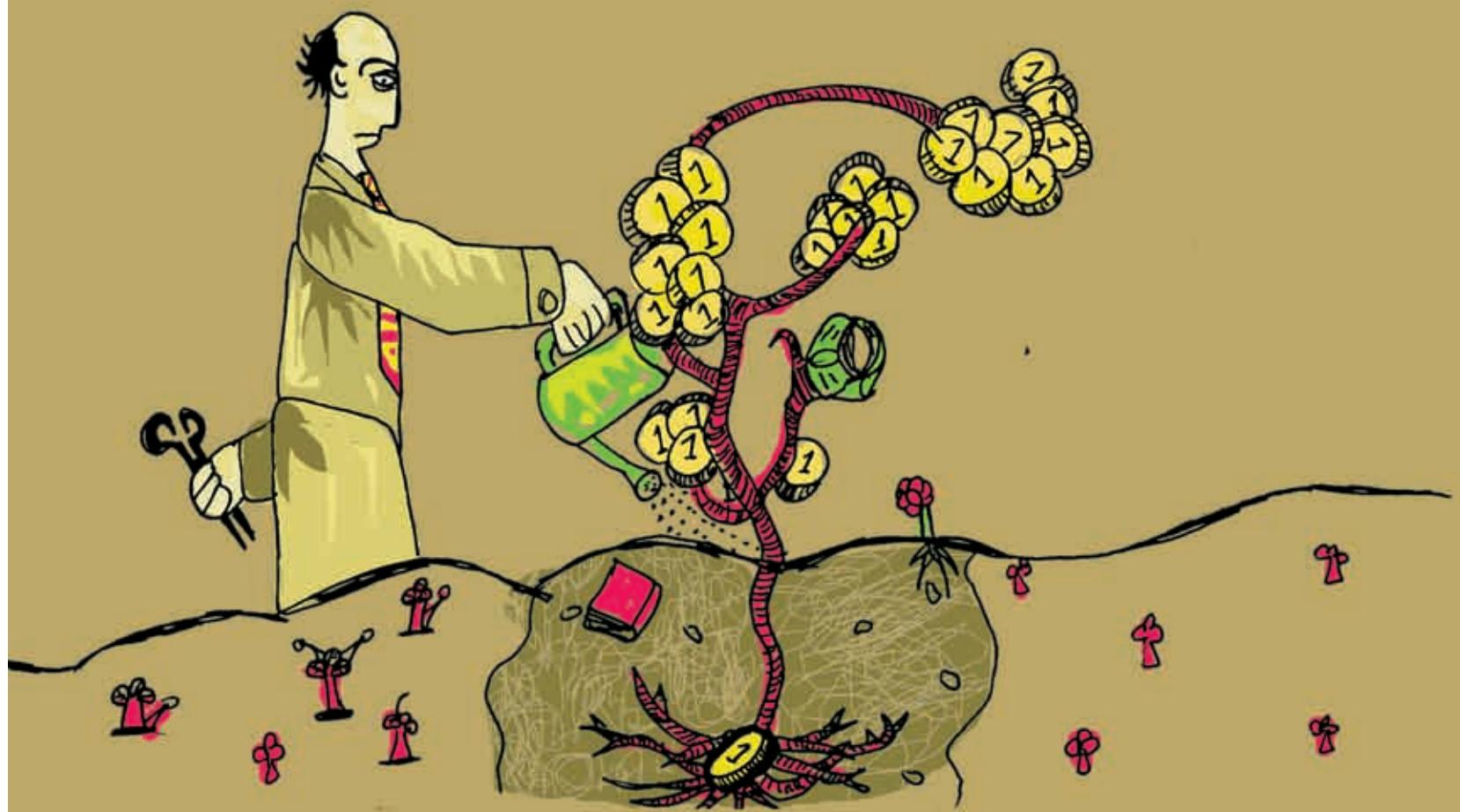
За дополнительной информацией обращайтесь в отдел конференций: Телефоны (095) 771-6181 / 771-6180  
Факс (095) 771-6185 E-mail gatilova@sf-online.ru Интернет www.sf-online.ru

# ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

**48\_КРЕДИТНЫЕ ИСТОРИИ** // Особенности отношений  
российских банков и их заемщиков / БАНК-КЛИЕНТ

**52\_БАНК ПОД МЫШКОЙ** // Выгоды от интернет-банкинга  
осознают прежде всего небольшие предприятия,  
для которых важна любая минимизация издержек / АЛЬТЕРНАТИВА

**55\_С ПЕНСИЕЙ НА ВЫХОД** // У негосударственных  
пенсионных фондов на шесть степеней защиты больше,  
чем у денежных знаков / ДЛИННЫЕ ДЕНЬГИ



## КРЕДИТНЫЕ ИСТОРИИ

**Многие российские предприниматели не верят в возможность получения банковского кредита или считают его непозволительной роскошью. По данным разных исследований, от 30 до 60% отечественных компаний даже не пытаются получить кредит. Но изменения на финансовом рынке заставляют пересмотреть некоторые стереотипы в отношении займов.** — Текст: Сергей КАШИН

Некоторые бизнесмены считают, что высокие процентные ставки и жесткие требования банков к залогам создают непреодолимые препятствия для кредитования. В 2001 году, по информации Рабочего центра экономических реформ, российские банки выдавали годовые кредиты под 25–28% в рублях и 15% в валюте. Но к 2003 году, по данным консалтинговой фирмы «Конквест», работающей более чем со ста активными банками, нижняя планка опустилась до 13% в рублях и 10% в валюте. Эксперты прогнозируют падение ставок еще на 2–5%. Размеры залогов так заметно не изменяются (и вряд ли стоит этого ожидать), но конкуренция подталкивает банкиров к гибкости и в этом вопросе. Как же следует действовать компаниям, ищущим заемные деньги сегодня?

### Начни с себя

Сначала стоит трезво оценить вероятность получения займа. Старое правило финансового рынка гласит: проще всего взять кредит тому, кому он меньше всего нужен. Иными словами, самая нуждающаяся в кредитах категория заемщиков — начинающие предприниматели — получить их практически не могут.

Даже КМБ-банк («Кредитование малого бизнеса»), в кото-



ТИМОФЕЙ ЯРИКАМБЕК

ром бизнесмену не поморшившись дадут в долг \$100, первые шаги в бизнесе, так называемый start-up, не финансирует. Теоретически новички могли бы получить заем в так называемых сетях микрофинансирования — некоммерческих организациях без банковской лицензии, занимающихся только кредитованием (чаще они зарегистрированы как фонды или кредитные кооперативы). Но из-за

высокого риска и круговой поруки (за проигравшего отвечают все члены фонда) шансы невелики и там. Словом, первые шесть, а то и девять месяцев предприниматель должен выкручиваться сам.

Опытные «кредитчики» говорят, что принципиальное (пусть и не всегда окончательное) решение о финансировании они принимают еще до анализа документов, во время первоначаль-

ного собеседования. **Андрей Рusanov**, генеральный директор компании «Русинвест», работавший когда-то в Chase Manhattan и ABN Amro, называет эту процедуру фейс-контролем, своеобразным тестом на бизнес-вменяемость. Даже в банках, не начинаяющих на многостраничных технико-экономических обоснованиях (ТЭО), этой части процесса соискателю кредитных денег не миновать. На данном этапе необходимо доказать: вы понимаете, что представляет собой ваш бизнес и откуда возьмутся деньги.

Хотя кредитный инспектор банка и не является последней инстанцией в принятии решения о выдаче кредита (его выносит банковский кредитный комитет), он все же обладает властью отсекать абсолютно неперспективные проекты. Самый короткий путь в эту категорию, по словам **Александра Федорова**, директора по развитию компании «Конквест», — попытаться предложить банку решить проблемы компании. Андрей Рusanов вспоминает одну из заявок-самоубийц. Ее основная мысль: «готовы рассмотреть ваши предложения по инвестированию». В банк надо идти с горючими решениями, чтобы отсутствие финансирования осталось единственным препятст-

вием для осуществления проекта. Необходимо подготовиться и к ответу на вопрос: «Если проект настолько перспективный, почему на него не дали денег партнеры или банк, где вы держите расчетный счет?»

### Оценка альтернатив

При выборе банка-кредитора, по данным опросов, одним из главных критериев после репутации считается его местоположение. В России это существенно. На значительной части российской территории и выбора-то может не оказаться. Как показало недавнее исследование МАР, только в 12 из 89 российских регионов есть существенная конкуренция банков, а в 14 работают только две кредитные организации (одна из них, естественно, Сбербанк). Чем больше расстояние до банка, тем меньше вероятность получения кредита — из-за трудности контроля со стороны кредитного учреждения. Но все-таки потратить некоторое время на поиск вариантов стоит. В конце концов, получение кредита — это торги. И лучше, если на руках будут хоть какие-то козыри. Поможет интернет, специальные издания (скажем, «Русинвест» выпускает справочник «Кредиты России» с подробными сведениями о 80 банках), обращение к консультантам.

Какие вопросы стоит продумать заранее? Первый — стоимость услуг. Не у всех кредитных учреждений шкалы ставок жестко фиксированы, конкретные значения могут меняться на 2–4% в зависимости от клиента. Для расчета эффективной ставки кредитования необходимо учесть и стоимость услуг, допустим, инкассации и конвертации. Низкие декларируемые ставки и скрытая в комиссионных надбавка — прием старый и проверенный. После падения курса доллара резко расширилось предложение рублевых кредитов. Появились организации, например банк «Диалог-Оптим», кредитующие клиентов исключительно в рублях. В некоторых банках став-

ки по рублевым и долларовым заемам сравнялись. Так, в Межтопэнергобанке все кредиты предлагаются под одинаковые ставки независимо от валюты.

Второй существенный фактор — на какой срок предоставляется финансирование. Тут тоже есть заметные изменения. Еще недавно предоставление

Иногда тщательная работа с источниками информации позволяет выявить интересные вещи. Столичный Фонд поддержки малого бизнеса декларирует выдачу беспроцентных микрокредитов (на несколько тысяч долларов). Но, как показывает практика, затраты времени и нервов на реализацию этого

обслуживания. Отраслевая специализация часто помогает кредитным учреждениям предлагать привлекательные условия для залогов.

Игрокам некоторых рынков, напротив, найти кредитора трудно, а иногда и просто невозможно: к таким отраслям относятся интернет, шоу-бизнес и другие

## Старое правило финансового рынка гласит: кредит проще взять тому, кому он меньше всего нужен. Начинающие предприниматели получить его практически не могут

кредитов неаффилированной банку компании более чем на год считалось событием. Сейчас некоторые банки, по данным «Конквеста», Пробизнесбанка, «Еврофинанс» и некоторые другие — декларируют пятилетние сроки финансирования. И хотя надо сделать поправку на кредитование «своих» и «крупных» (как известно, едва ли не половина рынка приходится на пятерку первых заемщиков), сдвиги все же есть. Для компаний, планирующих модернизацию производства, может оказаться интересным лизинговый рынок. Там трехлетние сроки контрактов уже перестали казаться редкостью. Есть банки, максимальный срок кредита в которых составляет четыре месяца. Таким предложением сейчас можно отпугнуть массу потенциальных клиентов. Эти кредитные учреждения, вероятно, зарабатывают в других секторах рынка и занимаются кредитованием по принципу «чтоб было».

Третий фактор, позволяющий отсеять часть вариантов, — размер предоставляемого кредита. Средние по российским меркам компании, как правило, могут без большого труда получить займы порядка \$100–500 тыс. Для банков такие фирмы — самый удобный клиент. Для рассчитывающих на значительно меньшие суммы есть специализированные предложения от КМБ-банка, Фонда поддержки малого бизнеса при ЕБРР, упомянутых ранее микрофинансовых сетей.

Предложения делают его не слишком привлекательным. Суммы такого порядка, по утверждению Александра Федорова, сейчас дает банк «Авангард». Вариант хотя и не гарантированный, но не требующий значительных усилий и затрат времени. На банковском сайте можно заказать кредитные карты MasterCard и Visa (четыре варианта цены, в зависимости от конкретных условий, — \$25, \$35, \$115 и \$150). Надо оставить паспортные и личные данные, заявку на ссуду, рассматриваемую в срок от 5 до 10 дней. Максимальный размер предоставляемого займа — \$3 тысячи. Справок о месте работы и доходе не требуется. Небольшой коллектив в лице руководителя, главбуха и главного инженера вполне может в вышеуказанные сроки успешно решить проблему кредитования собственной компании.

Обязательно нужно обращать внимание и на четвертую особенность банков — их отраслевые предпочтения. Всегда только «тиганты» и «карлики». Им, по разным причинам, все равно, кого соужать. У средних банков специализация, как правило, есть. Предварительно определить ее позволяет, скажем, список клиентов с корпоративного сайта. Банк «Транскапитал», по уверениям Александра Федорова, не работает со строительными компаниями, зато автоперевозчики могут рассчитывать на быстрое и квалифицированное

«творческие» направления, где маркетинг специфичен и результат слабо предсказуем.

### Пятый элемент

По уровню ставок несомненный лидер — Сбербанк. Достаточно часто его клиенты кредитуются под 13–14% годовых, а в редких случаях даже под 12% (однако это не абсолютное правило, Сбербанк предлагает и более «дорогие» деньги). По ряду других параметров он тоже в числе лидеров. А вот ориентированность на клиентов больше могут похвастаться как раз «середнячки». Чем крупнее кредитная организация, тем больше формализма в процедурах. В крупных банках заемщику вряд ли выделят личного менеджера, который будет в курсе его проблем. Например, во Внешторгбанке на персональный подход может рассчитывать только клиент с годовыми оборотами более \$10 млн. Между тем личный менеджер — большое преимущество. Один из клиентов «Конквеста» жаловался на КМБ-банк, имеющий репутацию банка, ориентированного на клиента и качество услуг. Клиент взял два кредита и вернул их без проблем. «Но сменилась какая-то внутренняя инструкция, и со мной стали разговаривать так, будто я с улицы пришел».

В числе важных параметров — время рассмотрения кредитной заявки. Обычно за неделю можно дождаться разве что отказа. Нормальным считается разбор просьбы о займе в течение месяца. Сейчас многие бан-

ки заявляют о более коротких сроках, но редко кому удается их выдерживать. А двухмесячное ожидание — уже повод задуматься о реальных намерениях банка.

Клиентоориентированность оценивается в том числе и по количеству предоставляемых до-

машний кредитов. Клиенты «Конквеста» дают кредиты только собственным клиентам, которые работают с банком не менее

вариациями). При этом большее внимание обращается на реальность доходов, а не расходов. Лучше, если они подтверждаются договорами с партнерами. Аргументы вроде «я профессионал, десять лет на рынке» для кредитных инспекторов выглядят менее убедительно.

щиты от «скрытой продажи» цена уменьшается как минимум на 30%, а иногда и на все 70% (т. е. цена залога превышает сумму кредита более чем в три раза).

Ликвидность — свойство для залога очень существенное. Андрей Рusanов вспоминает, что однажды за кредитом пришли коммерсанты, предоставившие как обеспечение очень дорогое оборудование, приобретенное еще во времена СССР. Однако из-за уникальности его невозможно было продать внутри страны — и в качестве залога его цена оказалась нулевой. Степень ликвидности одного залога для различных банков может серьезно различаться. По оценкам **Никиты Удалова**, специалиста по привлечению финансирования компании «Конквест», Национальный залоговый банк кредитует под продукты питания в обороте — у него есть свои склады, позволяющие хранить даже скропортиянные продукты, периодически меняя партии. Среди клиентов Абсолют-банка много строителей, поэтому он может позволить себе кредитование под так называемые инвестиционные права. Это всего лишь разрешение правительства Москвы на строительство, однако из-за особенностей рынка данный документ вполне ликвиден среди строительных компаний. Локо-банк практикует кредитование под дебиторскую задолженность (от факторинга оно отличается тем, что тяжелая процедура переписывания прав требований к дебиторам запускается лишь в случае финансовых трудностей заемщика).

В среднем по убыванию ликвидности залоги выстраиваются так: ценные бумаги первоклассных компаний, недвижимость в Москве, автотранспорт (из-за регистрации в ГАИ его очень просто контролировать), товары на складе банка, оборудование, товары в обороте, ценные бумаги. Если компании удается привести к согласию с банком по залогу, она может с полным правом рассчитывать на долгое и плодотворное сотрудничество. **СФ**

## Единственная реальность, данная кредитным организациям не только как ощущение,— обороты клиента. Поэтому девять банков из десяти, соглашаясь предоставить кредит, требуют перевода счетов к себе

полнительных услуг. Это может быть ведение управлеченческого учета, факторинг или выездная касса от банка для полного освобождения потребителя от проблем с инкассацией. Нередко в момент появления новая услуга предлагается на таких условиях, что ее полезность неочевидна. И все-таки это дополнительный показатель заинтересованности банка в клиентах. По мере накопления банком опыта в оказании конкретной услуги можно ожидать снижения расценок.

В упомянутом выше опросе 2001 года заемщики назвали критически важным фактором (после уровня процентной ставки и требований к залогу) количество требуемых документов. Здесь российских заемщиков надо огорчить. Мировой опыт показывает, что число требуемых бумаг и согласований только возрастет. Как считает Андрей Рusanов, «если вам не нравится бюрократия в Сбербанке, это значит, что вы просто не работали с ЕБРР».

### Не верь, не бойся и проси

Потенциальные заемщики часто испытывают перед банкирами страх. Опасаются отказа, страшатся информированности банка — «когда узнают о рентабельности, ставку загонят под облака». Не стоит переживать — банки сами боятся, они тоже вступают в *terra incognita*.

Единственная реальность, данная кредитным организаци-

ем трех месяцев. По этой же причине большинство банков на поток поставили только краткосрочные кредиты, сумма которых не превышает оборота по счету за тот же период.

В российских условиях оценка финансового положения клиента при выдаче кредитов на достаточно длительный срок — дело нетривиальное. Положиться можно только на юридическую проверку дееспособности. Словосочетание «рисованный баланс» скоро может стать официальным термином, крупные чиновники уже произносят его без запинки. Более половины банков, по данным «Конквеста», требуют представления управлеченческой отчетности, но полагаться только на нее тоже нельзя. Иначе кредиторы столкнутся с тем, что экономисты называют «проблемой неблагоприятного отбора». К ним потянутся клиенты с отчетами, не имеющими ничего общего с реальностью. Поэтому вместе с управлеченческой отчетностью обычно требуется и налоговая — «рисованная» и малонформативная, но зато проверенная госчиновниками. Все это подкрепляется иногда и личным посещением производственных площадок, что процедуру только удороожает.

Для подтверждения реальности планов часто требуется хорошо составленное ТЭО (обычно готовится на основе «Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов» с индивидуальными

большинство формальных методов оценки рисков в нашей стране не работает. Широко распространенный на Западе способ анализировать коэффициенты, извлеченные из финансовой отчетности, не помогает. И отчетность в России непрозрачная, да и сравнивать не с чем в силу отсутствия статистических данных по множеству предприятий одной отрасли. Не является пока убедительным аргументом для банкиров и хорошая кредитная история (на прошлое можно положиться только при стабильном рынке). Страхование применяется в совсем небольших масштабах. Со стороны страховщиков больше разговоров, чем реальных предложений. Поэтому вокруг кредита начинаются «ритуальные пляски», впрочем, достаточно действенные. Поручительство владельца бизнеса, обязательное участие в проекте 30–50% собственных средств компании, личное имущество владельца (часто практически неизымаемое) в залоге. Кстати, иногда компании с именем «на слуху» считают, что к ним банки отнесутся менее осторожно, чем к прочим. Они ошибаются.

### Железобетонный залог

Еще больше, чем подтвержденный оборот, банкирами считается легко реализуемый залог. Надо иметь в виду: даже для высоколиквидного залога применяются существенные дисконты. Для за-



СИБИНТЕК



ТОЧНОСТЬ МЫСЛИ. СИЛА ОПЫТА. ЭНЕРГИЯ ДВИЖЕНИЯ.

- Консалтинг
- Аутсорсинг
- Разработка и внедрение корпоративных бизнес-приложений
- Проектирование, создание и модернизация ИТ-инфраструктуры
- Создание и обслуживание систем управления технологическими процессами (АСУ ТП)
- Поставки и лизинг оборудования
- Телекоммуникационные услуги

Компания СИБИНТЕК

Москва, 117152, Загородное шоссе, 5/2а  
тел. +7(095)755-5275, +7(095)755-5217  
Факс: +7(095) 785-0971  
e-mail: welcome@sibintek.ru  
<http://www.sibintek.ru>

## БАНК ПОД МЫШКОЙ

**Интернет-банкинг намного выгоднее все еще активно используемых компаниями систем «банк-клиент», не говоря уже о личных визитах сотрудников компаний в банки. Однако выгоду эту осознают в основном небольшие предприятия, для которых важна любая минимизация издержек.** — Текст: Игорь ПОЛИЩУК

### База данных

Интернет-банкинг в России существует уже шесть лет, хотя развитие его идет очень медленно. Так, по данным CNews Analytics, в конце 2003 года только 102 из 1600 кредитных учреждений России оказывали клиентам интернет-услуги. Остальные, скорее всего, продолжали внедрять классическую технологию «банк-клиент» на основе модемного соединения.

«В отличие от традиционной системы „банк-клиент”, — говорит зампредседателя правления Судостроительного банка **Ярослав Стешко**, — использование интернет-банкинга не требует аренды дополнительных специализированных каналов связи, установки нового оборудования и программ-

ного обеспечения, содержания в штате технических сотрудников для обслуживания клиентской части системы». Другими словами, интернет-банкинг значительно выгоднее модемного соединения.

Вот только выгоду эту осознает далеко не каждая фирма. Лидируют небольшие компании. «Бухгалтеры малых предприятий, — продолжает Ярослав Стешко, — с относительно невысокой динамикой платежного оборота, для которых установка системы класса „банк-клиент” нецелесообразна, с переходом на интернет-обслуживание смогли до минимума сократить личные визиты в банковский офис. Благодаря мгновенной передаче клиентской информации у банка появ-

ляется возможность полностью автоматизировать процедуры проверки правильности заполнения документов по актуальным справочникам реквизитов и текущему состоянию счетов потребителя. В случае обнаружения каких-либо ошибок клиент может оперативно внести необходимые изменения самостоятельно, без участия банковского персонала».

Такая же ситуация на Западе. Прирост числа потребителей интернет-услуг в США и Великобритании в последние три-четыре года обеспечивали в основном малые и средние предприятия. Их доля в ежегодном приросте клиентской базы в Европе составляет 10–15%, а в США за прошлый год этот показатель достиг 38%.

Внедрение интернет-технологий позволяет экономить не только клиентам, но и банку. «При большом количестве пользователей, прибегающих к возможностям системы „банк-клиент”, банку необходимо содержать целую службу, занимающуюся установкой и сопровождением программного обеспечения потребителя и практически непрерывно работающую на выездах», — считает глава департамента информационных технологий Банка Москвы **Александр Мартынов**.

Снижение банковских расходов на обслуживание системы неизбежно должно было бы отразиться на снижении стоимости расчетно-кассового обслуживания для клиентов. Так, во всяком

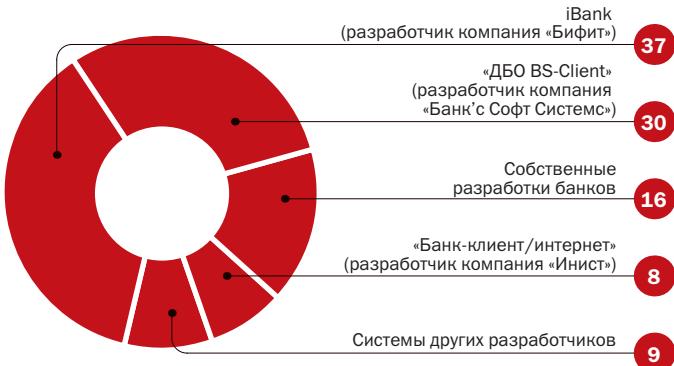
ТИМОФЕЙ ЯРЧАМБЕК



### КАКИМИ СИСТЕМАМИ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА ПОЛЬЗУЮТСЯ РОССИЙСКИЕ БАНКИ

%

По данным CNews Analytics на конец 2003 года.



## СИСТЕМАТИЗАЦИЯ

Развитие интернет-банкинга на Западе было связано с возможностью удаленного доступа физических лиц к банковским продуктам. В середине 1990-х это привело к появлению виртуальных банков, не имеющих физических офисов для приема клиентов. Пионером в 1995 году стал американский Security First Network Bank. За первые полтора года существования он открыл около 10 тыс. клиентских счетов, а средний прирост капитала составлял 20% в месяц. Год спустя, в 1996 году, аналогичный банк появился и в Европе. Это был Advance Bank, являвшийся дочерней структурой Dresdner Bank. Минимизация издержек благодаря отсутствию расходов на инфраструктуру (отделения и филиалы) позволила виртуальным банкам предлагать клиентам выгодные условия обслуживания: более высокие ставки по депозитам для физических лиц и более низкие тарифы за транзакции для юридических лиц. Однако кризис 2000 года, когда рухнул NASDAQ, показал: перспективы виртуальных банков не столь радужны, а дела традиционных банков не столь плохи.

В России развитие интернет-банкинга пока не привело к созданию чисто виртуальных банков. Хотя российские разработчики программного обеспечения создали несколько десятков систем интернет-банкинга, большая часть банков использует всего две-три системы. Они позволяют клиенту отправлять любые финансовые документы, получать выписки со счетов за любой период и оборотно-сальдовые ведомости. Потребитель и банк могут обмениваться сообщениями, в том числе и с прикрепленными файлами. Клиент вправе обращаться за необходимыми сведениями к справочникам, содержащим данные о корреспондентах, списки банков, курсы валют, а также обновлять свои бухгалтерские программы.

случае, происходило в западных странах. В годы интернет-бума виртуальные банки завлекали клиентов бесплатным доступом к банковским системам и сниженными тарифами на транзакции. Что касается российских банков, то бесплатный доступ к виртуальному банкингу чаще предоставляют банки, разработавшие собственное программное обеспечение. А о снижении тарифов на расчетно-кассовое обслуживание речь пока не идет: виртуальный клиент платит, как правило, те же деньги, что и реальный.

### Перезагрузка

Впрочем, несмотря на существующие сложности интернет-банкинг постепенно превращается из заманчивой новинки для привлечения клиентов в обязательное дополнение к комплексу банковских услуг. «Любой приличный (и главное, активный) клиент интересуется наличием такой услуги», — говорит глава управления банковских технологий Банка Москвы **Дмитрий Коротков**. — Она просто входит в набор сервисов, предоставляемых хорошим банком». В то же время исследо-

вания клиентских предпочтений западных компаний показали, что наличие виртуального банкинга отнюдь не первостепенный фактор при выборе кредитного учреждения. Тем более это справедливо для России, где личные отношения клиента и банка играют немаловажную роль в выборе партнеров. «Рынок банковских услуг, — считает глава управления маркетинговых исследований и стратегического развития банка „Союз“ **Владислав Викулов**, — становится высокотехнологичным: появляются электронные средства расчетов и новые методы обслуживания. В этой ситуации интернет-банкинг перестает быть конкурентным преимуществом и превращается в обязательную составляющую пакета финансовых услуг, предлагаемого банком. Однако и как средство для привлечения новых потребителей виртуальный банкинг остается очень перспективным. Смещается только акцент: упор делается на функциональные возможности и удобство пользования, а это направление далеко не исчерпано».

Действительно, в последнее время банки стали предлагать

потребителям новые версии систем интернет-банкинга, возможности которых не исчерпываются одним лишь расчетно-кассовым обслуживанием. Скажем, система интернет-банка PSB On-Line, созданная Промсвязьбанком, в дополнение к стандартному пакету предлагает услуги, разработанные для определенных видов клиентов. **Екатерина Горбачева**, специалист департамента банковских технологий Промсвязьбанка: «Для финансовых групп и холдингов мы предлагаем функцию мониторинга банковских операций подконтрольных компаний. Многие предприятия выплачивают зарплату по карточкам. Для них реализована автоматическая проверка зарплатных файлов с дальнейшим перечислением денег на карты. Это исключительно полезная возможность для крупных фирм с

большим штатом, то и дело вынужденных вносить изменения в зарплатные ведомости».

### Внутренняя угроза

В условиях передачи информации по открытому каналу, который является интернет, особую роль играют средства защиты данных от несанкционированного доступа. Впрочем, успокаивает Владислав Викулов, риск от недозволенного вторжения при использовании систем интернет-банкинга ниже, чем в работе с классическими системами «банк-клиент». «Соединение с банком происходит по каналу с высокоеффективными средствами криптозащиты, все платежные документы клиента и история его взаимоотношений с банком хранятся на банковском сервере и становятся доступными лишь в момент соединения. Следов конфиденци-



## БАНК МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ

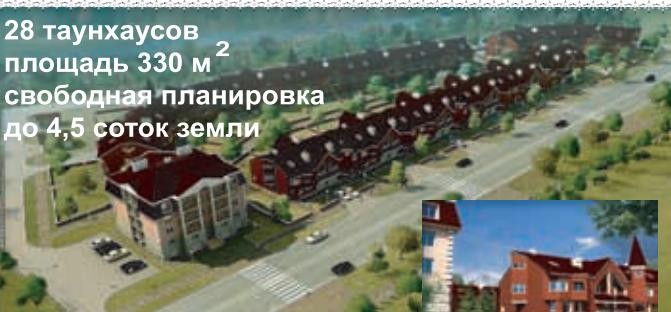
Лицензия ЦБ РФ № 3044

### СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

коттеджный поселок Потапово, Южное Бутово, ЮЗАО г. Москвы

### Застройщик - "КАПИТАЛ-СТРОЙ ХХI ВЕК"

**28 таунхаусов  
площадь 330 м<sup>2</sup>  
свободная планировка  
до 4,5 соток земли**



**5 км от МКАД  
500 м до станции легкого метро**

**Срок завершения строительства - август 2004**

**Цена - от 1 100 у.е. за метр**

**скидки  
рассрочка платежа  
ипотечное кредитование**

г. Москва

ул. Ткацкая, д.15, стр.1

тел. (095) 787-5981

783-9170

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

## УСЛОВИЯ ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

БАНК	ИСПОЛЬЗУЕМАЯ СИСТЕМА	СТОИМОСТЬ ПОДКЛЮЧЕНИЯ	СТОИМОСТЬ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ДОСТУПА В СИСТЕМУ	АБОНЕНТСКАЯ ПЛАТА В МЕСЯЦ
«АВТОБАНК-НИКОЙЛ»	«ИНТЕРНЕТ СЕРВИС БАНК»	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	\$25
«АДМИРАЛТЕЙСКИЙ»	«ДБО BS-CLIENT»	2000 РУБ.	БЕСПЛАТНО	300 РУБ.
АКАДЕМХИМБАНК	IBANK	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	\$15
БАНК МОСКВЫ	IBANK	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	ДЛЯ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — \$14 ДЛЯ ПРОЧИХ — \$19
БАНК ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ	«БАНК-КЛИЕНТ / ИНТЕРНЕТ»	\$55	БЕСПЛАТНО	\$25
БИН-БАНК	IBANK	\$40 (ЕСЛИ СИСТЕМА «БАНК-КЛИЕНТ» РАНЕЕ НЕ ИСПОЛЬЗОВАЛАСЬ)	БЕСПЛАТНО	\$10
ГРАНДИНВЕСТ БАНК	«БАНК-КЛИЕНТ / ИНТЕРНЕТ»	\$75	БЕСПЛАТНО	450 РУБ.
ГУТА-БАНК	«БАНК-КЛИЕНТ ОНЛАЙН»	БЕСПЛАТНО	\$10	\$20
ДИАЛОГ-ОПТИМ	«КЛИЕНТ-БАНК»	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	\$15
ИМПЭКСБАНК	«ЭЛЕКТРОННЫЙ ОФИС»	ДО 11.03.04 — БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	ДО 11.03.04 — БЕСПЛАТНО
ИНВЕСТСБЕРБАНК	IBANK	\$180	БЕСПЛАТНО	НЕТ
ИНВЕСТТОРГБАНК	IBANK	\$40	БЕСПЛАТНО	\$20
ИНТЕРКРЕДИТ	IBANK	\$54	БЕСПЛАТНО	200 РУБ.
ИНТЕРПРОГРЕССБАНК	«КЛИЕНТ-ТЕЛЕБАНК»	БЕСПЛАТНО	800 РУБ.	600 РУБ.
МДМ-БАНК	«КЛИЕНТ-ТЕЛЕБАНК»	\$80	БЕСПЛАТНО	НЕТ
МОСКОВСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	«ДБО BS-CLIENT»	\$80	\$60	\$30
НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК	IBANK	\$36	БЕСПЛАТНО	300 РУБ.
НОВИКОМБАНК	«ИНТЕРНЕТ-БАНК»	\$30	БЕСПЛАТНО	\$5
НОМОС-БАНК	«ДБО BS-CLIENT»	\$25	БЕСПЛАТНО	\$10
ОРГБАНК	«БАНК-КЛИЕНТ / ИНТЕРНЕТ»	\$50	БЕСПЛАТНО	\$15
«ПЕРВОЕ О.В.К.»	«ИНТЕРНЕТ-БАНК»	\$10–40	БЕСПЛАТНО	\$5–20
ПРОМСВЯЗЬБАНК	PSB ON-LINE	БЕСПЛАТНО	\$15	НЕТ
РОСБАНК	«РОСБАНКЛАЙН»	\$100	\$100	\$20
РОСЕВРОБАНК	«ДБО BS-CLIENT»	300 РУБ.	—	600 РУБ.
РУССБАНК	«ДБО BS-CLIENT»	БЕСПЛАТНО	1500 РУБ.	300 РУБ.
СДМ-БАНК	IBANK	\$45	БЕСПЛАТНО	\$10
«СОЮЗ»	«ИНТЕРНЕТ СЕРВИС БАНК»	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	\$25
СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	SBANK.RU	БЕСПЛАТНО	БЕСПЛАТНО	НЕТ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БАНК ИННОВАЦИЙ И РАЗВИТИЯ	«БАНК-КЛИЕНТ / ИНТЕРНЕТ»	БЕСПЛАТНО	350 РУБ.	400 РУБ.
«Фьючерс»	«ИНТЕРНЕТ-КЛИЕНТ»	\$150	\$50	НЕТ
по данным банков.				

альной информации не остается — говорит он.

«Взлом системы потребует столько ресурсов и времени, что окажетсянерентабельным, — считает глава отдела эмиссии АКБ «Автобанк-НИКойл» Александр Холмогоров. — Поэтому самый простой путь получить не-

санкционированный доступ к системе — завладеть клиентскими средствами доступа». По статистике страховых компаний, до 80% всех преступлений в банковской сфере, в том числе с использованием конфиденциальной информации, случается именно по вине или при непосредственном участии

сотрудников кредитных учреждений. Примерно то же самое можно сказать и об утечке информации с предприятий. Понятно, что от нелояльности сотрудников защититься на 100% невозмож но. Но можно застраховаться. Российские страховыекомпании готовы предоставить подобную

услугу в среднем за 6% от страховой суммы. Однако воспользовались ею пока единичные банки и компании. Ведь чтобы защититься таким образом от сотрудников, страховому эксперту придется детально рассказать о системе безопасности и показать часть финансовых бумаг. **СФ**

## ТАЙНА ПЕРЕПИСКИ

Сергей Полонин, специалист компании — разработчика систем интернет-банкинга «Инист»:

— Проблема обеспечения конфиденциальности данных при интернет-банкинге решается на двух уровнях.

Первый — защита данных при их передаче. Для решения данной проблемы используется протокол SSL (Secure Sockets Layer). Данный протокол позволяет аутентифицировать веб-сервер (гарантировать, что клиент связывается с конкретным сервером системы, имеющим определенный международный сертификат), генерировать уникальный сессионный ключ, наличие которого позволяет обеспечить защиту данных, даже если в одной конкретной сессии (в одном сеансе связи) она была нарушена; передать данные по интернету в защищенном виде, гарантирующем их безопасность. Чтобы воспользоваться протоколом SSL, необходимо получить сертификат в одной из специальных международных организаций. (Сертификацией протоколов защиты во всем мире занимается около двух десятков коммерческих компаний. Они выполняют две функции — предоставляют доступ к протоколам безопасности только

проверенным «клиентам» и заверяют использование протоколов в качестве невидимой третьей стороны сделки. Например, уполномоченным сертификатором международной платежной системы Visa является американская компания VeriSign, а MasterCard — GTE Corporation. — **СФ**) Второй уровень защиты данных — аутентификация данных, то есть проведение проверки, подтверждающей, что полученные по интернету данные являются именно теми, которые отправил конкретный пользователь. Решение проблемы аутентичности данных в системе производится введением аналога собственной подписи. Каждый клиент системы, работающий через интернет, обладает одним или несколькими ключами для создания такого аналога под произвольным электронным документом. Проверка аналога подписи производится банком сразу при получении документа. Только при прохождении проверки по аутентичности принятых данных производится исполнение принятого документа. Система хранит все полученные по интернету документы и все ключи клиентов. Это позволяет в любой момент осуществить повторную проверку подписи под любым из хранимых документов.

# С ПЕНСИЕЙ НА ВЫХОД

**В России, согласно официальным данным, работают почти 76,5 млн человек. Из них 63,5 млн — наемные сотрудники, из которых почти 5 млн участвуют в негосударственной пенсионной системе. Работодатели обеспечивают им достойную старость не только из чувства социальной ответственности, но и чтобы сэкономить на налогах.** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

## Что хорошо работнику...

На Западе стандартный социальный пакет работника обязательно включает негосударственное пенсионное обеспечение. В нашей стране такая забота о персонале пока кажется экзотикой. Тем не менее большинство крупных корпораций, поняв, что ценные кадры товар высоколиквидный, стараются предложить сотрудникам не только хорошую зарплату, но и социальный пакет с медицинской страховкой и дополнительным пенсионным фондом.

Программа пенсионного обеспечения может быть разработана с учетом политики работодателя или даже индивидуально под каждого работника. **Андрей Железнов**, вице-президент НПФ электроэнергетики: «У нас более 200 корпоративных клиентов, и все программы пенсионного обеспечения различны. Если цель предпринимателя омоложение трудового коллектива — мы помогаем увеличить размер пенсии пожилых сотрудников, чтобы они могли уйти на заслуженный отдых. А если задачей является привлечение квалифицированных специалистов, без социального пакета, включающего достойную пенсию, не обойтись». Исполнительный директор «Объединенного пенсионного фонда» **Юрий Зарубин** также считает негосударственную корпоративную пенсию одним из рычагов управления персоналом. «Обещание повышенной пен-

сии — хороший стимул для работников. На что будущему пенсионеру рассчитывать, зависит от предприятия. Оно учитывает стаж работы, квалификацию и добросовестное отношение сотрудника к работе. А если за нарушения трудовой дисциплины или иные проступки человеку дали предупреждения, пенсия ему может выплачиваться с пониженным коэффициентом», — говорит Зарубин.

Как рассказал **СФ** глава холдинга «Северсталь-Групп» **Алексей Мордашов**, пенсионное обеспечение персонала — важнейшая составляющая политики социальных стандартов на комбинате: «Очень важно, чтобы работник по выходе на пенсию получал не сумму от государства, а деньги, сопоставимые с его зарплатой. Такого результата можно достигнуть, если у нашего работника окажется не одна, а три пенсии: от государства, от комбината и со своего личного пенсионного счета, добровольно открытого им в НПФ, клиентом которого мы являемся. Кроме того, негосударственное пенсионное обеспечение — важный инструмент повышения лояльности персонала по отношению к компании, сравнимый по эффективности с заработной платой. Мировой опыт свидетельствует, что повышение мотивации сотрудников исключительно за счет увеличения заработной платы — порочный круг для работодателя и работника. Корпоратив-

ная пенсия — фактор долгосрочной мотивации. Негосударственное пенсионное обеспечение направлено и на защиту инвестиций в образование сотрудников предприятий. Группа тратит большие средства на обучение работников в корпоративном университете, на программы MBA, стажировку за рубежом, и необходимо защищать эти вложения через систему мер социального характера».

Один из способов удержать ценного работника с помощью дополнительной пенсии заложен

в большинство корпоративных программ негосударственного пенсионного обеспечения. При увольнении сотрудник теряет право на пенсионное обеспечение, что заставляет его дважды подумать о смене работы — особенно если пенсия установлена на достойном уровне.

## ...хорошо и работодателю

Впрочем, с точки зрения компании-работодателя средства, направляемые на выплату негосу-

## КРАТКАЯ ИСТОРИЯ НПФ

Первые негосударственные пенсионные фонды (НПФ) появились в России в 1992 году после подписания президентом РФ декларативного указа «О негосударственных пенсионных фондах». В 1994 году при Минсоцзащиты была создана Инспекция негосударственных пенсионных фондов. По ее приказу «Об утверждении основных требований к правилам негосударственного пенсионного фонда» началось лицензирование деятельности фондов и созданы примерные правила управления активами НПФ. Однако до мая 1998 года, когда был принят закон «О негосударственных пенсионных фондах» и концепция пенсионной реформы, НПФ де-факто существовали в правовом вакууме. В тот момент, как и до сих пор, основу негосударственного пенсионного обеспечения составляли корпоративные фонды финансово-промышленных групп и крупных предприятий. Такие НПФ создавались для того, чтобы обеспечить сотрудников этих предприятий дополнительными пенсиями, которые являются частью социального пакета. В 2000 году создана Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов (НАПФ), играющая роль лоббиста и негосударственного контролера деятельности фондов. Сейчас в нее входит порядка сотни НПФ. Сегодня в России работает 284 негосударственных пенсионных фонда с 5 млн участников, из которых 4,4 млн — корпоративные клиенты. Негосударственную пенсию уже получают 392 тыс. российских граждан. На протяжении последних лет НПФ демонстрируют устойчивый рост основных показателей. Так, за прошлый год собственные средства фондов увеличились на 50%, превысив 90 млрд рублей.



EASTNEWS

дарственной пенсии сотрудникам,— это не только расходы на лояльность. Взносы в НПФ позволяют рассчитывать на определенные налоговые льготы. По закону, если предприниматель отчисляет на обеспечение негосударственной пенсии своим сотрудникам до 12% фонда оплаты труда, взносы относят к себестоимости и не облагаются налогом на прибыль. Есть возможность экономии на едином социальном налоге (ЕСН). Вот только за право воспользоваться данной льготой придется бороться: в законодательстве не прописано, должны ли взносы в НПФ облагаться единым социальным налогом. «В НПФ считают, что взносы компаний в фонды как добровольная социальная программа не следует подвергать налогообложению за счет работодателя»,— говорит Андрей Железнов. Тем не менее налоговые органы зачастую пытаются налог с предприятий взять. По словам главы УК «Капиталь» Алексея Шкрап-

**кина**, именно из-за неразберихи в налоговой системе многие предприятия сегодня избегают сотрудничества с негосударственными пенсионными фондами.

Отказ от пенсионных схем из-за неясностей в налоговом законодательстве — следствие плохой информированности юристов на предприятиях. Неуплату ЕСН со взносов в НПФ можно обосновать, ведь в ЕСН входят в том числе и отчисления на пенсионное обеспечение, которые компания, будучи клиентом НПФ, и уплачивает в виде взносов. Следует знать: налоговики могут претендовать на ЕСН со взносов в пенсионный фонд, только когда корпоративная пенсия прописана в трудовом договоре. Таким образом, чтобы не платить ЕСН с расходов на пенсионное обеспечение сотрудников, компании достаточно прописывать пенсионный бонус в своих внутренних документах.

Кстати, не исключено, что уже в этом году все юридические ню-

ансы удастся устраниТЬ. По словам главы инспекции НПФ **Вячеслава Батаева**, Министерство труда подготовило поправки во вторую часть Налогового кодекса, изменяющие порядок налогообложения операций по негосударственному пенсионному обеспечению. «Мы не говорим о налоговых льготах. Мы говорим об изменении режима налогообложения. Мы не отменяем налоги, мы просто предлагаем перенести их со „входа“ (взносов компаний) на „выход“ (выплаты)»,— комментирует Вячеслав Батаев. По его мнению, эти изменения приведут режим налогообложения фондов в соответствие с мировыми стандартами, согласно которым взносы в НПФ и инвестиционный доход от размещения пенсионных резервов, в отличие от выплат, налогами не облагаются. Вероятно, величина выходного налога станет меньше, чем ЕСН. Но налогооблагаемая сумма значительно возрастет за

**Западные компании стараются обеспечить корпоративной пенсией каждого сотрудника**

время инвестирования. Налоговая реформа в рамках пенсионной системы окажется выгодной всем: работодатель полностью освобождается от уплаты налогов на взносы в НПФ, а государство будет собирать налоги уже с пенсионеров. «Перенос уплаты налогов на „выход“ в краткосрочной перспективе приведет к снижению бюджетных поступлений, но в долгосрочной послужит дополнительным стимулом для увеличения предприятиями добровольных накоплений, что поднимет налоговые сборы»,— уверен директор по развитию НПФ «Гарантia» **Вадим Логинов**.

### Пенсия на выбор

В настоящее время российские НПФ готовы предложить корпо-

## УСЛОВИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

НАЗВАНИЕ ФОНДА	СОБСТВЕННОЕ ИМУЩЕСТВО, ТЫС. РУБ.	ПЕНСИОННЫЙ РЕЗЕРВ, ТЫС. РУБ.	ОБЩАЯ СУММА ИНВЕСТИЦИЙ, ТЫС. РУБ.	КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ, ЧЕЛ.	КОЛИЧЕСТВО ПОЛУЧАЮЩИХ ПЕНСИЮ, ЧЕЛ.	ПЕНСИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ ЗА 2003 ГОД, ТЫС. РУБ.	СРЕДНИЙ РАЗМЕР ПЕНСИИ ЗА 2003 ГОД, РУБ.
«АЛМАЗНАЯ ОСЕНЬ»	1 182 023	1 154 112	1 145 900	39 113	10 545	225 316	570
«БЛАГОСОСТОЯНИЕ»	8 113 974	7 810 657	7 681 119	1 393 726	48 018	443 763	500
«ВНЕШЭКОНОМФОНД»	1 154 437	831 102	1 085 713,8	6 138	690	9 582	450
«ГАРАНТИЯ»	208 876	162 913	213 300	13 833	1 437	НЕТ ДАННЫХ	200
«ГАРМОНИЯ»	12 229	21 980	25 080	5 111	0	0	0
«ГЕФЕСТ»	127 737	95 634	95 239	13 377	37	218	5 891,89
«ИНТЕРРОС-ДОСТОИНСТВО»	235 912,9	214 355	219 383	82 783	1 523	70 663,2	3 850
«ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ»	21 314 800	3 311 900	20 920 000	169 935	7 266	97 200	1 283
«НЕФТЕГАРАНТ»	1 033 421	1 011 475,3	1 019 941,5	62 095	7 450	14 185,4	520
НПФ АЛЬФА-БАНКА	2 939	1 729	НЕТ ДАННЫХ	5 013	НЕТ ДАННЫХ	НЕТ ДАННЫХ	НЕТ ДАННЫХ
НПФ СБЕРБАНКА	568 650	562 256	554 302	159 562	1 498	26 500	620
НПФ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ	2 509 623	2 391 594	2 436 716,52	270 618	24 493	261 810	НЕТ ДАННЫХ
ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ ФОНД	831 273,9	826 944	804 934,0	13 132	5 184	12 963	1 300
ОБЪЕДИНЕННЫЙ ПРОФСОЮЗНЫЙ ФОНД	35 000	34 000	34 500,0	5 056	300	998	500
«ПРОГРЕСС-ДОВЕРИЕ»	22 288	12 447	20 253	18 692	262	39 525	12,6

УКАЗАНЫ ФОНДЫ, ПРЕДОСТАВИВШИЕ СВОИ ДАННЫЕ. ПРИВЕДЕНЫ ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ НА 01.01.2004.

ративным клиентам два вида пенсионных счетов. Первый — солидарный: работодатель вносит деньги на общий счет всех сотрудников предприятия, откуда затем и выплачиваются пенсии. Получателей, сроки и размеры выплат при наличии солидарного счета работодатель устанавливает в соответствии с текущей ситуацией. Второй вариант — индивидуальные или, как их еще называют, персонифицированные пенсионные счета. В этом случае работодатель вносит деньги на счет конкретного сотрудника. «Выбор типа пенсионного счета зависит от цели, которую преследует компания. Солидарные счета представляют собой распределительную пенсионную систему, позволяющую увеличить пенси-

онное пособие уже вышедшем на заслуженный отдых сотрудникам. А индивидуальные помогают отдельно взятому человеку накопить пенсию», — объясняет Вадим Логинов. По мнению специалистов НПФ, солидарный счет выгоден тем работодателям, на чьих предприятиях высока текучка, ведь за администрацией сохраняется право распределения пенсионных средств между сотрудниками. Примечательно, что многие компании предпочитают совмещать оба типа счетов. Таким образом фирмы получают большую возможность маневрировать. Какую бы схему ни взяла фирма, размеры пенсий и их получателей всегда определяет плательщик взносов — работодатель. Такая возможность существует да-

же при использовании индивидуальных счетов в рамках условно-накопительной системы. Постоянные условия пенсионного обеспечения заложены в рамках реально-накопительной схемы.

Обычно размер корпоративной пенсии работодателем жестко не установлен, в пенсионном договоре обозначено: ее размер не будет меньше определенной суммы. По словам Андрея Железнова, некоторые фирмы обеспечивают своим сотрудникам в зависимости от должности пенсию от 1 тыс. руб. до \$1 тыс. «Предприятие может гарантировать прибавку к пенсии, скажем в 2 тыс. руб., но только в случае, если человек проработал порядка десяти лет. А если менее пяти, то вообще никакой дополнитель-

ной пенсии не будет. Это все очень индивидуально и зависит от компании», — поясняет Железнов. Кроме того, размер пенсии зависит от объема и срока взносов. Юрий Зарубин: «Как правило, большинство предприятий делают взносы для негосударственных пенсий прямо в фонд раз в месяц. Есть, конечно, и платящие ежеквартально и даже раз в год — все зависит от финансового положения. Допустим, в начале года у компании нет лишних средств. Но если фирма может спланировать фонд оплаты труда на конец года, то лучше начинать отчислять деньги небольшими частями несколько раз в год, так они дольше будут инвестироваться и принесут больший доход». **СФ**

## ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО РАСПОРЯДКА

Негосударственный пенсионный фонд обязан гарантировать сохранение пенсионных накоплений клиентов и их прирост. Фонды могут инвестировать средства только в инструменты, определенные «Требованиями к составу и структуре пенсионных резервов НПФ» и «Правилами размещения пенсионных резервов НПФ и контроля над их размещением». Согласно этим документам, в государственные ценные бумаги России и ценные бумаги других эмитентов, имеющих признаваемые котировки, НПФ вправе вложить до 50% резервов для каждого вида инструментов. В ценные бумаги, не имеющие признаваемых котировок, — до 20%, в банковские депозиты и недвижимость — не более 50%. Действует правило: в один объект (скажем, акции одного эмитента) НПФ имеет право вложить не более 10% средств. Помимо сохранности средств, фонды берут на себя обязательства выплачивать пенсии в рублях и потому индексируют пенсионные суммы в соответствии с инфляцией за текущий год.

Все нормы объема вкладов определены жестко. За их соблюдением следит Инспекция НПФ при Минтруде. Она лицензирует деятельность НПФ, регистрирует их правила, а также осуществляет общий государственный над-

зор за их работой. Все НПФ обязаны предоставлять в инспекцию ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные отчеты.

В каждом НПФ осуществляется обязательный внешний аудит, ежегодно проходит независимая актуарная оценка, по результатам которой фонды представляют в инспекцию актуарный баланс, подтверждающий достаточность средств пенсионных резервов для выплаты пенсий. Годовой отчет и бухгалтерский баланс НПФ обязательно публикуют в прессе.

Важная гарантia надежности НПФ — объем его собственных средств, в том числе размер совокупного вклада учредителей. Эти деньги направляются на покрытие пенсионных обязательств фонда в случае дефицита резервов. Кроме того, каждый НПФ обязан создавать внутренний страховой запас (25% от общего пенсионного резерва) на случай нехватки средств при расплате с вкладчиками.

НПФ — некоммерческая организация, поэтому он ограничен в использовании для своих нужд денег, заработанных на инвестировании. Эта сумма должна составлять не более 20% прибыли от инвестирования пенсионных резервов.

# «ПЕНСИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ — ПОКАЗАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА»

**«Тенденция поглощения мелких и средних фондов будет превалировать над тенденцией создания новых, и число НПФ уменьшится,— уверен глава инспекции НПФ при Министерстве труда и социального развития Вячеслав Батаев.— Нет принципиальной разницы, будет предприятие обслуживаться отдельным фондом или частью другого, более крупного. Договор можно заключать с любым НПФ, имеющим лицензию».** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА



**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Каковы гарантии сохранности денег в НПФ?

**ВБ:** Фонды применяют 14 степеней защиты — на шесть больше, чем в денежных знаках. Это госрегулирование, контроль и надзор за деятельностью фондов, обязательные нормативы, лицензирование, ежегодная актуарная и аудиторская оценка, попечительские советы (в их составе обычные вкладчики и учредители), ежемесячная отчетность, профессиональная подготовка персонала. Конечно, НПФ жалуются, что их деятельность чрезмерно регламентирована. Но раз уж они получили некий госзаказ разбить монополию Пенсионного фонда России, надо этой задаче соответствовать.

**СФ:** Что происходит с деньгами, если лицензия фонда приостановлена или отозвана?

**ВБ:** После приостановления действия лицензии фонд теряет право заключать новые договоры. Но по старым несет полную ответственность. И будет выплачивать деньги в назначенный срок. Пока фонд не расплатится по обязательствам, он продол-

жает существовать, даже без лицензии.

**СФ:** Чем выгодно работодателю сотрудничество с НПФ?

**ВБ:** Есть два варианта взаимоотношений, которые строят между собой юридические лица и НПФ. Первый: предприятие выступает учредителем или соучредителем фонда. Второй: оно становится клиентом НПФ. Для клиентов НПФ существуют определенные, очень небольшие налоговые льготы. В частности, с них не взимается налог на прибыль, если платежи в фонд не превышают 12% от фонда оплаты труда. Также не берется подоходный налог, если за работника в НПФ перечисляется не более 5 тыс. руб. в год. Самые фонды не платят налог на прибыль, если годовой доход от вложений не превышает ставку рефинансирования ЦБ (сейчас 14% годовых в рублях). — **СФ**. Впрочем, мы хотим добиться еще больших налоговых льгот уже в этом году, но государство пока не идет навстречу. Его основные аргументы: фонды могут стать финансовой прачечной предприятий, через которую будет все отмываться.

**СФ:** Разве до сих пор это было не так?

**ВБ:** Мне об этом ничего не известно. Могу сказать только, что технологии оптимизации налогообложения во всем мире постоянно совершенствуются. Так что при желании в прачечную можно превратить что угодно, даже любое госучреждение. И уж тем более подобные механизмы можно реализовать через НПФ, если бы не одна вещь. В данных фондах страховым случаем является наступление пенсионного возраста или выплата выкупной суммы. С этой суммой все ясно: по закону, когда человек забирает пенсионные накопления

из фонда, они облагаются всеми существующими видами налогов. Где здесь признаки прачечной? То же самое и с выплатой пенсии. Ведь суть отмывания денег — вложить их и быстро вернуть в обход налоговых органов. А тут выплаты начинаются через 10–25 лет после взносов, и прачечной опять не получается.

**СФ:** Как быть с выплатами для людей предпensionного возраста?

**ВБ:** Тут единственное тонкое место, эта проблема существует во всем мире. И повсюду она решена так: делать взносы надо не менее чем на пять лет. Это у нас 11 лет фонды существуют, а в мире уже давно все просчитано: от трех до семи лет (в среднем — пять) необходимо платить.

**СФ:** Выходит, что особых льгот нет, возможности для оптимизации налогообложения — тоже. В чем же тогда плюс для работодателя?

**ВБ:** Определенные льготы есть, а поскольку у нас уже не джунгли, не 1995 год, даже небольшая экономия на налогах — деньги. Плюс забота о состоянии своего расчетного счета. 1–2% годовых реального дохода от вложения пенсионных резервов — серьезные деньги. А проценты, набегающие с учетом их капитализации в течение 10–20 лет, превращают отчисления в существенную сумму. У тех руководителей, кто этого не понимает, нет будущего. Есть ведь еще такое понятие, как забота о сотрудниках, компенсационный пакет. Не важно, крупное предприятие или мелкое, это просто хорошо и красиво. Это социальная ответственность бизнеса. Подобный подход особенно оценят люди после сорока, а они, как правило, хорошие специалисты. **СФ**

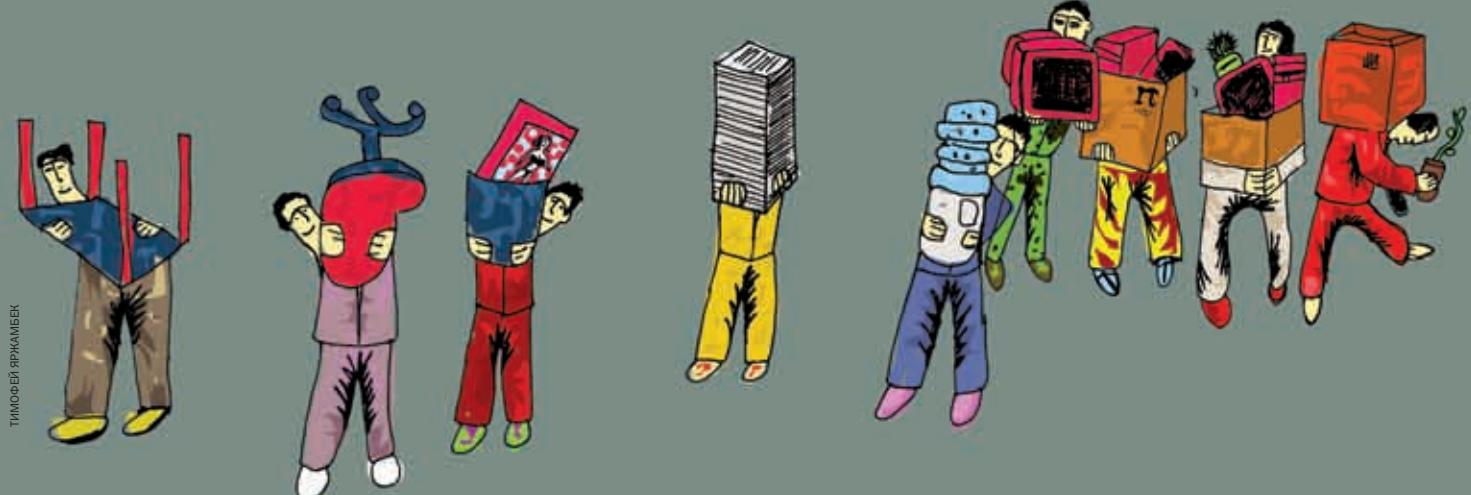
# ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

## 60\_СВОЯ НЕДВИЖИМОСТЬ — В СВОИ РУКИ //

Почему иностранные инвесторы практически не покупают коммерческую недвижимость в Москве / законы рынка

**64\_БОЛОТНЫЙ ИЛИ «ЗОЛОТОЙ» //** В Нью-Йорке есть знаменитый остров Манхэттен, в Париже — знаменитый остров Ситэ, а в Москве напротив Кремля — Болотный остров. Что мешает ему стать «золотым»? / проект

**67\_ПРАВИЛА ХОРОШЕГО СТУЛА //** Что хорошие врачи, химики и инженеры способны сделать с офисной мебелью / кабинет



## СВОЯ НЕДВИЖИМОСТЬ — В СВОИ РУКИ

**В последний год западные инвестиционные фонды буквально засыпали консалтинговые и риэлтерские компании Москвы заявками на приобретение коммерческой недвижимости в российской столице. Однако до реальных сделок дело доходит лишь в отдельных случаях. Сложившаяся у нас практика продажи объектов коммерческой недвижимости устраивает продавцов, покупателей-россиян, но только не западные фонды.— Текст: Олег КУЗЬМИНСКИЙ**

Компании, специализирующиеся на сделках с коммерческой недвижимостью, как из «большой четверки» (Jones Lang LaSalle, Colliers Int., Stiles & Riabokobylko и Noble Gibbons), так и претендующие на лидерство (Swiss Realty, Paul's Yard, Knight Frank и Penny Lane Realty), в последний год фиксируют небывалый рост заявок от западных инвестиционных фондов на приобретение коммерческой недвижимости в Москве. Директор департамента офисной недвижимости и инвестиций Colliers Int. **Олег Мышкин** говорит о десятках претендентов. Директор по развитию Swiss Realty **Илья Шершнев** считает, что их количество еще увеличится. Однако риэлтеры уверены: удовлетворить спрос сейчас практически невозможно. Основная причина в том, что инвестиционные фонды не устраивают доходы от эксплуатации предлагаемых к продаже зданий.

По словам управляющего директора фонда Fleming Family & Partners Real Estate Russia (FF&P) **Максима Кунина**, доходность российских объектов, удовлетворяющая западные фонды, в том числе и FF&P, должна находиться на уровне 13–15% годовых в валюте. Сравним: в Центральной и Западной Европе рента-

бельность эксплуатации коммерческой недвижимости составляет 6–9%, в США еще ниже — 5–8%. И такие объекты на столичном рынке коммерческой недвижимости есть. Однако условия их приобретения либо значительно снижают заявленную прибыльность, либо не соответствуют западному налоговому законодательству, нарушают которое фонды не хотят.

### Московский вариант

В столице, как правило, ни один продавец не заключает с покупателем договор купли-продажи офисного комплекса или торгового центра. Продается компания, владеющая объектом недвижимости. И обычно она офшорная. При такой схеме продавец недвижимости получает возможность избежать уплаты налогов на прибыль от сделки, а это, по данным риэлтеров, в среднем 20% от стоимости продаваемого здания.

Однако западные инвестиционные фонды не принимают наши правила игры. Опрошенные СФ представители фондов заявили: схема покупки объектов недвижимости через приобретение владеющих ими компаний можно признать удовлетворительной, если бы не одно «но». Дело в том, что покупка недвижимости в западных странах позво-

ляет существенно экономить на уплате банковских процентов по привлекаемым для этого кредитам. По словам Максима Кунина, фонд, покупающий бизнес-центр, может привлечь банковские ссуды на 90% его стоимости. Почти вся сумма уплаченных процентов по кредиту вычитается из налогооблагаемой базы фонда. Фактически это означает получение фондом беспроцентного кредита при покупке здания. Если же приобретена компания, владеющая объектом недвижимости, никаких налоговых льгот не будет. В результате потенциальный доход от купленной недвижимости с 15–20% снижается до 6–8% годовых.

Существует и другая причина отказа инвестиционных фондов от сделок с российской недвижимостью. Никто из ее владельцев не считает нужным «светить» прибыль, пусть даже через офшорные фирмы. При желании налоговые органы все равно смогут эти доходы проследить. Поэтому продавцы офшора, владеющего зданием, просят внести в договор меньшую сумму, а разницу предпочитают получить наличными. Иногда причиной таких просьб становятся аппетиты посредников, рассчитывающих на доход сверх обозначенных в до-

кументах сумм. В любом случае инвестиционные фонды, подвергающиеся периодической проверке аудиторских компаний, на эти условия идти не могут.

Наконец, если бы не существовал альтернативный спрос, продавцы столичной коммерческой недвижимости рано или поздно постарались бы выработать компромиссные варианты, удовлетворяющие всех. Предположим, снизив цену зданий до размеров, гарантирующих фондам приемлемый уровень доходности. Однако сейчас делать это нечем. В Москве существует устойчивый спрос на коммерческие помещения со стороны российских компаний, не «отягощенных» строгостями западного налогового законодательства. И для покупки недвижимости отечественным предпринимателям не требуется безусловная поддержка сделки пайщиками, как в случаях с фондами.

### Западные сделки

Впрочем, примеры покупки западными фондами российской недвижимости все же есть. Так, американский инвестиционный фонд Fleming Family & Partners приобрел в прошлом году здание Credit Suisse First Boston на Гоголевском бульваре. В этой опера-

ции участвовали деньги западного пенсионного фонда General Electric Asset Management.

По данным СФ, международный инвестиционный фонд Brunswick Capital Management стал инвестором даже не готового здания, а инвестиционного проекта. Фонд совместно с принаследлежащими холдингу «Интерес» компанией «Открытые инвестиции» и Росбанком принял финансовое участие в строящемся на ул. Марии Порываевой бизнес-центре холдинга, 25 тыс. кв. м получит в собственность Росбанк, 20 тыс. кв. м — «Открытые инвестиции» и 20 тыс. кв. м — Brunswick. Общая стоимость проекта оценивается примерно в \$100 млн. Серьезность намерений фонда Brunswick в отношении российского рынка коммерческой недвижимости подтверждает тот факт, что в феврале инвестиционный фонд переманил одного из ведущих менеджеров офисного девелопмента Москвы, генерального директора компании «Мосэнка» Эркана Эреке, назначив его руководителем своего российского представительства.

Еще один пример: американская компания Hines Int. привлекла средства американского пенсионного фонда ITT&T на финансирование коттеджного поселка «Покровские холмы». Сейчас американцы ведут переговоры с рядом фондов о финансировании строительства офисного комплекса Ducat Place III. Однако в этом случае вряд ли удастся использо-

вать «пенсионные» деньги. Скорее всего, инвесторами станут венчурные фонды, как это уже было в предыдущих сделках с комплексами Ducat. Причем, как выясняется, за этими фондами нередко стоят российские бизнесмены. Покупая западные инвестиционные фонды, они привлекают дешевые кредиты иностранных банков.

Выглядит это следующим образом: российский бизнесмен приобретает значительную часть паев фонда, испытывающего финансовые трудности. С использованием находящейся в распоряжении фонда недвижимости в качестве залога привлекаются дешевые банковские кредиты, они направляются на инвестирование real estate проектов в России. Вот примеры.

После того как владелец американской компании Liggett Bennett Lebov выступил приобретенную им табачную фабрику «Дукат» из центра столицы на окраину, права на земельные участки фабрики были переданы принадлежащей предпринимателю компании «Брукмил». На одном из участков выстроен бизнес-центр Ducat Place II, другой предназначался для строительства бизнес-центра Ducat Place III. И бизнес-центр, и свободный участок вскоре были проданы американским инвестфондам Apollo и New Valley. Те, в свою очередь, довольно быстро перепродали их инвестиционному фонду Andante. Формально фонд является американским, хотя, по дан-



Это здание теперь принадлежит американскому инвестиционному фонду Fleming Family&Partners

#### офисная мебель высокого класса

ALIAS · BULO · CAPPELLINI · DAUPHIN · EAMES CHAIRS · FANTONI · FORMICHI  
GRAMMER OFFICE · IL LOFT · KARTELL · MARTEX · MATTEOGRASSI · OAK  
POLTRONA FRAU · SMANIA

менеджмент пространства  
СОЗДАНИЕ ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАННЫХ ОФИСОВ  
С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ  
КОМПАНИЙ-КЛИЕНТОВ

**СОЛО**  
ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ  
[www.solo.ru](http://www.solo.ru)

товар сертифицирован



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Формально бизнес-центр Ducat Place II принадлежит американскому инвестиционному фонду. Но владеет им россиянин

ным СФ, фактический его владелец — президент одной из ведущих российских компаний мобильной связи. Другой инвестиционный фонд — швейцарский Amergor, купивший в прошлом году бизнес-центр «Голутвинская слобода», на деле принадлежит бывшему гендиректору крупного химического объединения. Как бы то ни было, во многом благодаря этим людям и их финансовым схемам на московском рын-

ке коммерческой недвижимости появляются деньги западных инвестиционных фондов и банков.

### Кто кого

Однако самые интересные объекты в ближайшем времени все-таки достанутся структурам, представляющим интересы российских компаний. Скажем, компания Millhouse Capital — представитель интересов главы «Сибнефти» Романа Абрамовича, со-

бирается вложить в столичную коммерческую недвижимость \$260 млн. Принадлежащая Millhouse компания MCI строит в Москве два бизнес-центра и частный госпиталь. Еще более впечатляющими выглядят приобретения «Пермской финансово-промышленной группы» (ПФПГ). По словам участников рынка, эта компания для акционеров ЛУКОЙЛа — то же самое, что Millhouse для акционеров «Сибнефти». ПФПГ уже приобрела в Москве недвижимую коммерческую собственность на несколько сотен миллионов долларов, в том числе бизнес-центр Samsung в Большом Гнездниковском переулке, офисный центр Ericsson на улице 8 Марта и здание «Госинкора» на Мясницкой. По данным СФ, пермяки сейчас ведут переговоры о приобретении офисного комплекса «Токо Тауэр» на Краснопресненской набережной.

Директорам западных инвестиционных фондов на этом фоне в ближайшем будущем остается лишь сетовать на консерватизм своих пайщиков и требовать от собственных законодателей льготных условий для инвестиро-

вания в коммерческую недвижимость России, либо добиваться от отечественных чиновников запрета на сделки с офшорными компаниями, располагающими правом собственности на российскую недвижимость. В противном случае в ближайшие годы они не смогут соревноваться с российскими инвесторами.

Существует и еще одна причина, препятствующая выходу западных инвестфондов на рынок коммерческой недвижимости Москвы. Подготовка и проверка юридической законности сделки, оценка ее экономической целесообразности зачастую осуществляются по заказу западных фондов ведущими аудиторскими фирмами. Они тратят на исследования не один месяц, в то время как владелец здания соглашается отвести на аудит всего несколько недель. Российские компании предпочитают приглашать своих специалистов, работающих быстрее западных. И потом, на отечественных компаниях не лежит груз ответственности перед пайщиками — наши инвесторы обычно вкладывают в московскую недвижимость только свои деньги. **СФ**

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

**Максим КУНИН**, управляющий директор фонда Fleming Family & Partners Russia Real Estate:

— Все разговоры о том, что сегодня в России начался бум институциональных инвестиций, не имеют под собой реальной основы. Заявок от инвестиционных подразделений фондов сейчас действительно много. Однако найти реальный объект под эти заявки крайне сложно. Предлагаемые объекты в основном крайне дороги. Проведенная нами в Москве покупка здания Credit Suisse First Boston на Гоголевском бульваре — скорее исключение. И нас, и CSFB прежде всего интересовала чистота и надежность сделки. Именно поэтому мы смогли найти компромисс в отношении цены здания. Отыскать другие объекты недвижимости с удовлетворяющей нас стоимостью оказалось крайне сложно. Тем не менее мы рассчитываем, что уже в ближайшее время сумеем объявить еще об одной сделке.

**Илья ШЕРШНЕВ**, директор по развитию Swiss Realty:

— Интерес западных инвестиционных фондов к покупке объектов коммерческой недвижимости в Москве огромен. Мы получаем десятки заявок, однако удовлетворить большинство из них не представляется возможным. Прежде всего потому, что цена большинства выставляемых сегодня на продажу бизнес-зданий или торговых комплексов завышена. С моей стороны было бы неэтично называть имена или конкретные объекты. Приведу типичный для столичного рынка коммерческой недвижимости пример. Допустим, у потенциального продавца в собственности здание, которое он с

учетом среднерыночной оценки может продать за \$50 млн. Так вот, в 90% случаев он потребует не менее \$60 млн и вряд ли отойдет от этой цены. Подобная неуступчивость мотивируется получением неплохой ренты от эксплуатации здания, отказаться от нее владелец готов только в случае получения сверхдохода при продаже. Учитывая это, существует серьезный дефицит выставляемых на продажу помещений, что позволяет продавцу диктовать покупателю свои условия. Западные фонды не готовы воспринимать такой диктат. Российские компании, напротив, считают инвестиции в столичную недвижимость удобным, обещающим стабильный источник дохода способом диверсифицировать инвестиционный портфель.

**Павел ЗДРАДОВСКИЙ**, генеральный директор компании Paul's Yard:

— Большинство консалтинговых и риэлтерских компаний столицы сейчас в значительной степени ориентированы на работу с западными инвестиционными фондами. Некоторые заключили эксклюзивные договоры на привлечение инвестиций в российскую и московскую недвижимость. Такой документ существует у Colliers Int. и Flaming Family & Partners Russia Real Estate. Подобный договор есть и у возглавляемой мною компании и швейцарского фонда Amergor. Хотелось бы отметить, что ряд руководящих постов в Amergor занимают российские бизнесмены. На мой взгляд, именно они сейчас в силах привлечь в недвижимость российской столицы значительные средства иностранных инвесторов. Именно они в ближайшее время станут основными партнерами или консультантами западных фондов.

## «КОГДА ВСЕ ПРОЗРАЧНО, РЕЗУЛЬТАТЫ ФЕНОМЕНАЛЬНЫЕ»

**«Я намерен создать еще одну тендерную организацию, уже с участием крупного международного аукционного дома», — говорит заместитель столичного мэра, руководитель департамента внешнеэкономических связей Иосиф Орджоникидзе. — Все больше иностранных инвесторов участвуют в торгах и требуют западных стандартов прозрачности». Помимо покупки российской коммерческой недвижимости у частных владельцев иностранные инвесторы могут на тендерной основе приобрести у города самые значимые объекты.** — Текст: Иван ГИДАСПОВ



PHOTOPRESS

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Большинство тендеров на привлечение инвесторов к наиболее значимым градостроительным проектам столицы провел Московский международный тендерный центр (ММТЦ), курируемый вашим департаментом. ММТЦ получил право привлекать к строительству иностранные инвестиции. Почему именно эта организация?

**ИОСИФ ОРДЖОНИКИДЗЕ:** Первый опыт проведения инвестиционных торгов пришелся на 1993 год. Инициатором выступил департамент международных отношений. В то время мы затеяли создание нескольких структур, способных профессионально организовать конкурсные торги. Первым подразделением такого рода, созданным при содействии Москомимущества, стал Московский международный тендерный центр. Одним из его учредителей выступило правительство Москвы (24% акций). Однако в прошлом году при утверждении планов при-

ватизации мы приняли решение о продаже всего пакета. Это вовсе не значит, что акции ММТЦ нам не нужны. Такое поведение — часть стратегии столичных властей: мы сбрасываем пакеты, не обладающие статусом блокирующих. Но нельзя было допустить, чтобы какая-то одна структура проводила подобные конкурсы.

В качестве конкурента ММТЦ был организован Московский аукционный дом (МАД). Его возглавляет Михаил Певченко. Он эксперт мирового уровня. К его мнению, особенно по вопросам древнего искусства, прислушиваются.

В настоящее время обязанности в правительстве распределены так: каждый заместитель мэра курирует определенную группу организаций. В моем ведении находятся ММТЦ и МАД.

Обе организации достаточно профессиональны. Почти все инвестиционные проекты, осуществленные в Москве за последние пять-шесть лет, реализованы с их помощью. Ни одна из структур не претендует на монополию, не может рассчитывать на постоянные заказы. Все зависит от качества услуг, предлагаемых ими при проведении торгов, и гарантий клиентам. Поэтому наиболее распространенной формой финансирования стали процентные отчисления от общего объема торгов.

**СФ:** И сколь высок этот процент?

**ИО:** Он «плавает» в зависимости от цены вопроса — иногда получается 0,5%, иногда 1%. Ставки не берутся с потолка, на этот счет существуют городские нормативы.

**СФ:** Сколько человек работает в конкурсных структурах?

**ИО:** В ММТЦ постоянно трудятся 10 человек, в МАД — около 20.

**СФ:** И справляются?

**ИО:** Если требуется дополнительный персонал, его нанимают на условиях аутсорсинга. Это выгоднее, чем держать толпу, которой надо ежемесячно платить.

**СФ:** Планируется ли появление других организаций подобного уровня?

**ИО:** Конкуренция никому никогда не мешала. В ближайшее время я намерен создать еще организацию, но уже с участием крупного международного аукционного дома. Причина проста: все больше иностранных инвесторов участвуют в торгах и требуют западных стандартов прозрачности. Нередко недостает открытой информации о выставленном на продажу объекте, что порождает кривотолки. Когда все прозрачно, результаты феноменальные. Скажем, в тендере на застройку центрального ядра «Москва-Сити» участвовало пять компаний. Даже если просто перечислить их имена, муршки по телубегут, настолько это авторитетные организации: французская строительная компания «Солетанж», которая работает во всем мире, «Момверме», «Трансстрой», реконструировавший МКАД, «Ингеком»... Максимальная предложенная цена составила \$170 млн, а победил «Ингеком», представивший бизнес-план на \$89 млн. Французы готовы были потратить \$120 млн. Правда, они в проигрыше не остались. Им доверено строительство мини-метро. **СФ**

## БОЛОТНЫЙ ИЛИ «ЗОЛОТОЙ»

**У Нью-Йорка есть остров Манхэттен с его небоскребами, где располагаются офисы крупнейших компаний мира. У Парижа — остров Ситэ, ставший благодаря построенному там собору Парижской Богоматери мировой туристической Меккой. А в Москве, напротив Кремля, — Болотный остров, который может превратиться в «Золотой остров» столицы, если обзаведется современными бизнес-центрами и элитными апартаментами. Правда, это случится, только когда городские и федеральные власти профинансируют за свой счет строительство инженерных и транспортных коммуникаций проекта.** — Текст: Олег Кузьминский

### Участники

В декабре прошлого года архитектурный план застройки «Золотого острова» (часть центра столицы между Москвой-рекой и Водоотводным каналом) был утвержден общественным градостроительным советом при московском мэрии. Проект этот амбициозный: предполагается возвести коммерческие и жилые здания общей площадью 1,1 млн кв. м. Общая стоимость его составит не менее \$1,7 млрд. Помимо строительства торговых и бизнес-центров планируется возвести элитные жилые апартаменты и объекты транспортной и социальной ин-

фраструктуры, в том числе станцию метро «Кадашевская», которая станет продолжением Филевской линии метрополитена. Заказчиком, согласно постановлению правительства Москвы, выступает группа компаний КРТ. Помимо нее в проекте участвует целый ряд застройщиков, располагающих правом застраивать участки Болотного острова. Это «Роснефть», корпорация «Госинкор», интересы которой представляет группа компаний «Гута», ООО «Международный парк развлечений и туризма», созданное при поддержке Зураба Церетели специально для возведения москов-

ского Диснейленда в Мневниках. Кроме того, в проекте принимает участие компания «Брукмил», принадлежащая владельцу табачного концерна Liggett **Беннетту Лебоу**. По сведениям СФ, часть участка «Брукмил» на Софийской набережной собирается перекупить компания «Стройинком-К», принадлежащая израильскому бизнесмену Льву Леваеву, но впоследствии данная компания отказалась от сделки. По словам **Григория Звенигородского**, руководителя отдела маркетинга «Стройинком-К», планом застройки участка предусмотрено исключительно малоэтаж-

ное строительство (до четырех этажей), и в случае участия в реализации проекта «Стройинком-К» мог бы получить в собственность коммерческие площади, которые бы позволили окупить вложения только в отдаленном будущем. «Госинкор» просто не может не участвовать в проекте «Золотой остров». Прежде всего потому, что аффилированная с концерном группа компаний «Гута» является собственником кондитерской фабрики «Красный Октябрь», занимающей около 40% территории Болотного острова. Для реализации проекта производственные мощности «Красного Октября» необходимо

## «НИ ОДНОГО МАГАЗИНЧИКА И ВСЕГО ТРИ ТУАЛЕТА»

**Иосиф ОРДЖОНИКИДЗЕ**, заместитель председателя правительства Москвы: — В Москве, претендующей на статус мирового туристического центра, до сих пор нет ни одного маршрута, по которому может гарантированно проехать или пройти каждый гость города. У Кремля на газон не приляешь, это не Америка. В Алмазный фонд и в Оружейную палату не каждый день можно попасть. В Третьяковскую галерею пропускают не более тысячи человек в день. Попробуйте от Манежной площади пройти, а тем более проехать, до храма Христа Спасителя. А попробуйте-ка потом с Пречистенской набережной перебраться на другой берег. Без строительства пешеходного моста от храма Христа Спасителя на остров (Болотный. — СФ) не обойтись. Идем дальше. Софийская набережная, отсюда великолепный вид на Кремль. Но на ней — ни единой скамьи, ни одного кафе. По всему маршруту, который я сейчас обозначил, ни одного магазинчика, где можно купить фотопленку. И всего три туалета.

Программа «Золотое кольцо Москвы» — это 98 больших и маленьких подпрограмм: от строительства гостиниц до обустройства летних площадок, организации информационного обеспечения, решения проблем безопасности. В рамках программы уже кое-что сделано. Совсем недавно в столице появилось более 12 тыс. указателей на русском и английском языках. Мы выпустили путеводители на русском, английском и французском. Ничего этого раньше не было. Не было даже правдивого атласа автомобильных дорог: московские переулки — из соображений госбезопасности — не обозначались. Сейчас все это есть. Я три года боролся за то, чтобы в музеях при выходе в книжных лавках принимали кредитные карточки. Хорошая книга в магазинчике при музее стоит не менее \$200. У иностранцев таких сумм наличными при себе не бывает. Теперь эта проблема решена. Решим и другие.

перебазировать на новую территорию, а это огромные капиталовложения. Вице-президент Гута-банка **Антон Чернов** отказался назвать источники финансирования и место строительства новой фабрики «Красный Октябрь». Вероятно, «Гута» будет искать инвесторов, которые смогут заплатить за право застраивать участки Болотного острова, находящиеся во владении этой группы.

### Проблемы

По словам руководителя дирекции общественных связей КРТ **Валеха Сабирова**, в разработку проекта застройки Болотного острова и получение необходимых для этого разрешений компания «уже вложила несколько миллионов долларов». Окупить расходы КРТ рассчитывает как за счет прибыли с собственных инвестиций в проект, так и за счет комис-

сионных, которые планируется получить с инвесторов «Золотого острова» за исполнение функций генерального заказчика — около 2% от стоимости проектов, намеченных к реализации на «Золотом острове». Но чтобы получить эти деньги, КРТ необходимо запустить проект. А сделать это совсем непросто.

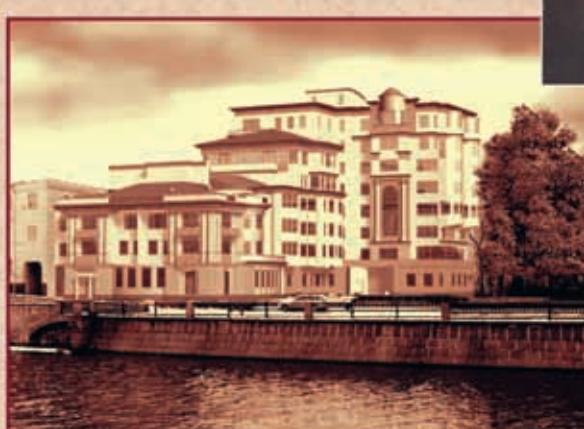
Основная проблема заключается в необходимости добиться бюджетного (как городского, так и федерального) финансирования строительства объектов инженерной и транспортной инфраструктуры проекта. Пока это удается с трудом. Правда, президент КРТ **Юрий Гусев** считает эту проблему решаемой. И небезосновательно. Проект «Золотой остров» поддерживают городские власти в рамках еще более амбициозного плана «Золотое кольцо Москвы», предусматривающего строительство

в центре столицы туристической зоны мирового уровня. Впрочем, уже один только «Золотой остров» сравним с проектом Московского международного делового центра (ММДЦ) «Москва-Сити». Оба объекта могут быть реализованы только при поддержке столичной мэрии. В случае с ММДЦ все инженерные и транспортные коммуникации город построил за свой счет. КРТ рассчитывает получить то же самое и для «Золотого острова». Существует другая сложность. Не решен вопрос о собственности на бизнес-комплекс «Царев сад», расположенный на территории Болотного острова. Причем проблема актуальна не только для уже построенного комплекса «Царев сад 1», но и для земельных участков, на которых планируется построить комплексы «Царев сад 2» и «Царев сад 3». Формально правами на «Царев сад 1» и участки

второй и третьей очереди комплекса обладает девелоперская компания Keystone. «Госинкор», а следовательно, и «Гута», считает фирму своей собственностью. Однако Сбербанк России, выдавший несколько лет назад Keystone кредит в размере \$89 млн на проект «Царев сад», в настоящее время в судебном порядке пытается взыскать долг. И пока имущественный спор между «Гутой» и Сбербанком не решен.

Впрочем, участки «Царева сада» занимают не более 10% Болотного острова. Остальные 90% территории свободны от каких-либо юридических споров, поэтому потенциальные инвесторы «Золотого острова» могут не опасаться каких-либо претензий. Юрий Гусев уверен, что проблема с «Царевым садом» не осложнит процесс привлечения инвестиционных средств в «Золотой ост-

## Дом на Озерковской



*«Домишко не стыдно  
иностранным  
показывать...  
Красиво, ах, красиво!»*  
Петр Первый

### Ваш дом в Замоскворечье

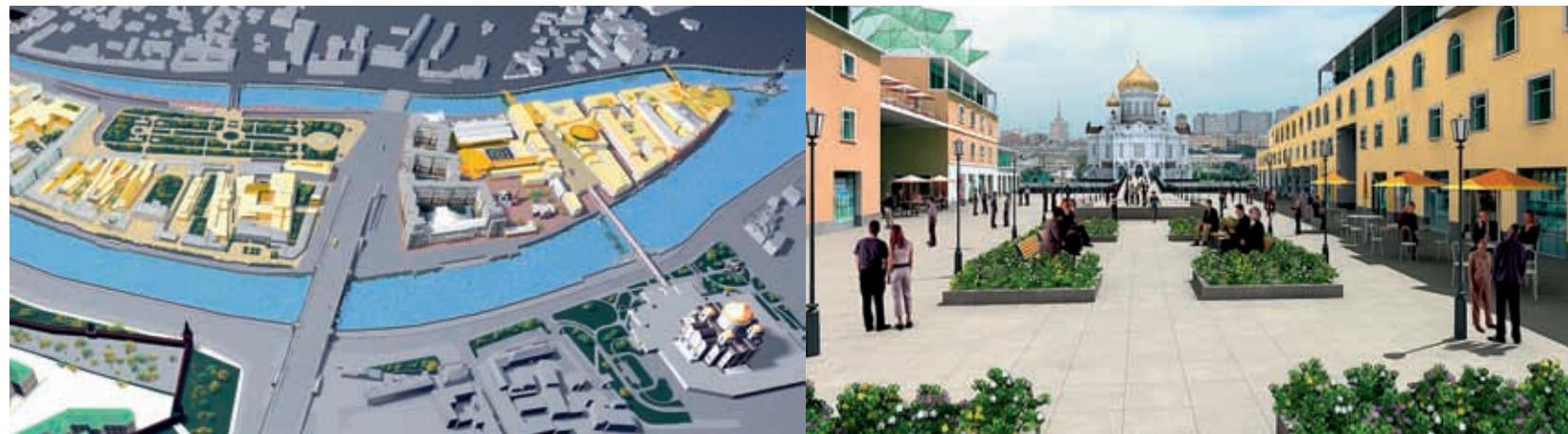
«Дом на Озерковской» расположен в одном из самых живописных мест Замоскворечья — на Озерковской набережной. Респектабельное здание в стиле русского классицизма XIX века оснащено самым современным техническим оборудованием — лифтами Shindler, системой централизованного кондиционирования, оптиковолоконными линиями связи. Добавьте к этому выгодное местоположение, красивейшие виды из окон, оригинальные архитектурные решения, новейшие инженерные разработки, круглосуточную охрану и вы получите далеко не полный портрет «Дома на Озерковской» — настоящего сосредоточия уюта, престижа, комфорта и безопасности, в котором всего 37 квартир!

### Озерковская набережная, 52

959 49 29 НОВЫЙ МИР

ОАО Финансовая группа «Новый мир» — инвестор и заказчик строительства. Предлагается участие в строительстве. Лицензия № ФЛЦ 029070 от 31.10.2001 г.

[www.new-world.ru](http://www.new-world.ru)



Превращение Болотного острова в «золотой» обойдется инвесторам минимум в \$ 1,7 млрд

ров». По его мнению, неувязки «Царева сада», по крайней мере на первом этапе, можно вынести «за скобки» проекта.

### Перспективы

Тем не менее главная проблема проекта «Золотой остров» пока не решена. Несмотря на лоббистские усилия КРТ, проекты федерально-го и московского бюджетов на следующий год никаких расходов

на финансирование строительства объектов транспортной и инженерной инфраструктуры Болотного острова не предусматривают. У КРТ есть запасной вариант — проложить коммуникации за счет инвесторов. В этом случае расходы инвесторов компенсируются за счет городского бюджета. Формально расчет компенсаций выглядит так. Минимальная стоимость выкупа прав аренды участ-

ка под застройку на «Золотом острове», по оценкам КРТ, — \$ 7,5 млн за гектар. Если инвестор проекта финансируют прокладку инженерных и транспортных коммуникаций, его расходы будут вычитаться из суммы за право на аренду. Риэлтеры пока не берутся строить прогнозы относительно перспектив реализации «Золотого острова». По их мнению, проект является одним из самых привлекатель-

ных объектов инвестирования. Более удобного места, чем Болотный остров, для элитного строительства в Москве найти невозможно. Однако если государство не профинансирует строительство инфраструктуры, инвесторы сейчас не станут вкладывать деньги в проект. Хотя могут это сделать через несколько лет, когда в России исчезнут более привлекательные объекты для инвестирования. **СФ**

## «НАСТОЯЩЕЙ ПОБЕДОЙ БУДЕТ САМ РЕАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЕКТ»

**О ТОМ, КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПРОЕКТ «ЗОЛОТОЙ ОСТРОВ», В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» РАССКАЗАЛ ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ КРТ ЮРИЙ ГУСЕВ.**

— Во сколько обошлись КРТ разработка и согласование проекта «Золотой остров»?

— А во сколько оценить десять лет упорного труда десятков специалистов КРТ? Причем труд это не только материальные затраты, но и интеллектуальный вклад. Лишь на привлечение различных проектных институтов и специализированных организаций уже израсходовано несколько миллионов долларов. И это без учета, скажем, исследований гидрогеологических условий будущего строительства при помощи скважин глубокого бурения, в результате которых выявлены особенности почвы и опасные для строительства места. Кроме того, из ветхого фонда уже отселены сотни жителей, десятки арендаторов.

— Каковы итоги переговоров с московскими и федеральными властями о выделении бюджетных средств на возведение объектов инженерной и транспортной инфраструктуры?

— В данном случае сенсаций нет. Идет рутинная работа: ведутся переговоры, планируются встречи, где будут определены этапы и объемы финансирования городской и федеральной части программы. Все процессы обусловлены специальными правилами распределения государственных и бюджетных средств.

— В какой степени реализации проекта мешает нерешенность вопроса о правах собственности на «Царев сад»?

— Эта проблема на данной стадии пока не оказывает существенного влияния на общий ход реализации проекта. Однако при начале строительных ра-

бот и прежде всего в ходе освоения подземного пространства процесс может сильно осложниться. Кроме того, в отсутствие собственника невозможно окончательно определить функциональный состав комплекса, необходимый в том числе для определения его влияния на функцию соседних комплексов. Поэтому мы заинтересованы в скорейшем прояснении ситуации. Может быть, к решению вопроса стоит подключиться городским властям.

— Каковы плановые сроки реализации проекта?

— Учитывая сложность задач и колоссальные объемы подготовительных работ, проект может быть реализован к 2010–2012 годам. Однако основной объем работ предполагается завершить к 2007 году.

— Собирается ли КРТ проводить road show проекта, в том числе за рубежом?

— В начале марта мы проведем большую презентацию программы «Золотой остров» в Каннах на знаменитой международной выставке MIPIM, куда приезжают ведущие девелоперы и компании, работающие с недвижимостью, со всего мира. Эту выставку можно сравнить с Каннским кинофестивалем, но только с одним отличием — здесь не раздают наград и не определяют счастливых победителей. Настоящей победой будет сам реализованный проект. Интерес к «Золотому острову» велик, и уже сейчас намечены встречи с западными компаниями, проявившими желание участвовать в его осуществлении. Хотя мы и не приступали к широкомасштабной рекламной кампании, о нас узнают по публикациям в российских и зарубежных массмедиа. Вместе с тем КРТ участвует в различных инвестиционных форумах, а в настоящее время мы готовим для мэра и ответственных лиц презентацию конкретного механизма реализации программ. И в случае получения их поддержки в дальнейшем постараемся ответить на все вопросы, волнующие как потенциальных инвесторов, так и широкую общественность.

## ПРАВИЛА ХОРОШЕГО СТУЛА

**Первый «эргономичный» стул для работы появился 500 лет назад: проводившие много времени за счетами итальянские купцы просто приделали к креслу подголовник и положили на жесткое сиденье подушку. Современная офисная мебель гораздо совершенней своего предшественника. В команде, работающей над созданием стульев и столов, сегодня врачи, химики и инженеры.** — Текст: Жанна Локоткова

По статистике, средний работник проводит в офисе около 80 тыс. часов жизни. За это время он успевает не только сделять карьеру и заработать на старость, но и обзавестись типично «конторскими» болезнями, том числе артритом и остеохондрозом. В 40% случаев причиной заболеваний становятся факторы, с которыми мало кто привык считаться, — скажем, слишком жесткий или неудобный стул.

От заболеваний страдают не только сами люди. По данным Национального бюро трудовой статистики США, прямые убытки от производственного травматизма, которые несут американские компании, превышают \$40 млрд. К тому же кривой стул косвенно уменьшает эффективность работы всей фирмы в то время, когда менеджеры ищут новые пути повышения КПД персонала. Между тем комфортное рабочее место, продуманное до мелочей, как считают

консультанты по организации труда, способно на 30% увеличить производительность труда.

Проблема настолько очевидна, что некоторые западные консалтинговые компании даже ввели особые тренинги по эргономике офиса. Сотрудников обучают правильно сидеть, дышать и смотреть на экран монитора, а также дают советы по подбору офисной мебели.

Российским компаниям подходящую мебель пока приходит-

ся искать самостоятельно. Что нелегко, ведь сами эксперты затрудняются дать точное определение эргономичности. «Это очень общее понятие, куда входит масса факторов», — говорит **Сергей Алешин**, директор компании-производителя офисной мебели Ergonomic Design. — Однако главный, безусловно, удобство». По мнению экспертов, значение имеет буквально все: материалы, из которых сделана мебель, ее формы и размеры.

**ФРОНДА**

МЕБЕЛЬ

- Мебель для персонала, Кабинеты
- Президент комплекты
- Кресла и стулья
- Компьютерные столы и стойки
- Мягкая мебель
- Металлическая мебель. Сейфы
- Офисные перегородки
- Шкафы, Корзины, Пепельницы
- Мебель для баров и ресторанов
- Мебель для конференц-залов
- Мебель для гостиниц и санаториев

**Крупнейшая в России сеть салонов офисной мебели - 5 салонов в Москве и 60 в городах России, широкая дилерская сеть**

**К нашим услугам бесплатно:**  
Рассылка товарного каталога  
Выезд менеджера и дизайнера  
Разработка дизайн-проекта  
Сборка, гарантийное обслуживание

**НАШИ АДРЕСА В МОСКОВСКОМ КОММЕРЧЕСКАЯ СЕТЬ:**  
ул. Ивана Бабушкина, 13/1. Тел.: (095) 718-0981  
ул. Нижегородская, 31. Тел.: (095) 278-9680  
ул. Смоленская, 7. Тел.: (095) 244-0007  
Сущевский Вал, 16. Тел.: (095) 978-1102  
ул. Б. Черткожская, 11. Тел.: (095) 162-0773

**КОММЕРЧЕСКАЯ СЕТЬ:**  
Тел./Факс: (095) 278-9917, 745-7118

**ОПТОВЫЙ ОТДЕЛ:**  
Тел./Факс: (095) 787-78-38





«Основные требования, определяющие степень „эргономичности“ офисной мебели,— экологичность используемых материалов и удобные в обращении персональные настройки»,— объясняет **Инна Савилова**, менеджер торговой компании A&A.

В конструкции такой мебели следует учитывать как можно больше физиологических особенностей человека. Спинка сту-

ла обязана повторить изгибы позвоночника, а стол должен быть спроектирован так, чтобы все бумаги находились под рукой. Криволинейные формы и наличие подвижных механизмов, позволяющих настраивать высоту столов и стульев «под себя», также относятся к признакам эргономичности.

Однако, несмотря на достоинства эргономичной мебели, не

стоит ожидать чуда: она не берется с заболеваниями, а просто не дает им развиться.

#### На стуле

Сидеть на стуле вредно для организма. Согласно исследованиям, проведенным германской компанией Dauphin, на табуретке без вреда для здоровья можно провести не более 15 минут в день. Неудобный стул приравнивается к табуретке — долгое нахождение на нем чревато нарушением кровообращения, защемлением межпозвонковых дисков и, как следствие, головными болями. Чтобы этого не

случилось, стоит присмотреться к «продвинутым» моделям стульев. «Самые передовые разработки в данной области — кресла, под воздействием веса и положения человека автоматически принимающие форму шейного и поясничного изгибов спины»,— поясняет Инна Савилова. Такой рабочий стул — почти ортопедическое кресло.

Идеальное сиденье снабжено подлокотниками и подголовником, снимающими нагрузку с мышц плечевого пояса. А упругая спинка анатомической формы уменьшает нагрузку на позвоночник. В результате конструк-

## ROMUL

качественная  
и доступная  
офисная  
мебель



**двигаем  
бизнес**

[www.romul-mebel.ru](http://www.romul-mebel.ru)  
**958-1300**  
пер. Духовской, 12 (м. Тульская)

## СЕКУНДОМЕР И РУЛЕТКА

Эргономика (от греч. *érgon* «работа» и *pómos* «закон») — научная дисциплина, изучающая человека в конкретных условиях его производственной деятельности. Эргономика возникла в связи со значительным усложнением технических средств и условий их функционирования; сформировалась на стыке таких наук, как анатомия, психология, физиология, гигиена труда и ряда технических дисциплин.

Круг эргономических проблем связан с задачами производства технически сложных товаров широкого потребления, а также с проектированием рабочих мест и условий трудовой деятельности для лиц с пониженной трудоспособностью. Эргономика не только изучает, но и проектирует целесообразные варианты конкретных видов человеческой деятельности, связанных с использованием новой техники. Первые исследования, которые можно считать зарождением эргономики, относят к 1920-м годам XX века, когда в Великобритании, США, Японии и некоторых других странах физиологами, психологами, врачами и инженерами предпринимались попытки комплексного изучения человека в процессе трудовой деятельности с целью максимального использования его физических и психологических возможностей и дальнейшей интенсификации труда. Термин «эргономика», предложенный еще в 1857 польским естествоиспытателем Войцехом Ястржембовским, получил широкое распространение после 1949 года, когда группа английских ученых организовала Эргономическое исследовательское общество, с которым обычно связывают формирование эргономики как самостоятельной научной дисциплины. С середины 1950-х годов эргономика интенсивно развивается во многих странах мира. В 1961 году создана Международная эргономическая ассоциация (IEA).



ция равномерно поддерживает тело по всей площади его соприкосновения с креслом. Дотошные инженеры и конструкторы, участвующие в разработке подобных вещей, высчитывают даже соотношение жесткости спинки и сиденья.

Они же создают особые формулы сочетания механизмов. Кстати, разработка под названием Glide-Tec позволяет креслу

имитировать положение «сплюзующий человек» за счет выдвигающегося вперед сиденья и одновременного отклонения спинки. Таким образом достигается максимальное расслабление. «Такие разработки — характерная особенность дорогих кресел, цена которых может достигать и \$2000, — объясняет госпожа Савилова. — Но это не значит, что кресла от \$100 до \$500 ничем не смогут

удивить. В них также присутствует специальный, так называемый синхронный механизм, позволяющий разгрузить спину при различных углах ее наклона». То же устройство дает возможность настроить и другие опции стула — высоту и глубину сиденья, а также степень усадки в зависимости от веса и роста человека.

Немаловажная деталь «продвинутых» кресел — колесики.

При покупке стоит обратить внимание на маркировку колес или пометки производителя: к креслу могут крепиться колесики, специально созданные для перемещения по ковровым покрытиям или твердому гладкому полу. Некоторые модели кресел снабжены тормозами, предохраняющими от травм не в меру расслабившегося владельца.

# Шатура®



Дельта

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

Дельта



Практика



Вегас



### За столом

Долгое время в офисах господствовал стандартный прямоугольный стол. Назвать его эргономичным просто язык не поворачивается — за нужной бумагой приходилось тянуться, а острые углы стола тем временем норовили зацепить хозяина за одежду. К тому же во время работы примерно 30% поверхности стола (в основном углы) пропадали бездарно — до них в прямом смысле не доходили руки.

Столы прямоугольной формы — вчерашний день, утверждают специалисты. Наиболее эргономичными признаны криволи-

нейные угловые столы. За счет «вогнутости» большая часть их площади оказывается полезной, поскольку попадает в зону охвата руками человека, равную 35–40 см.

«Удобный стол должен как бы огибать работающего», — говорит Сергей Алешин. — Но здесь тоже надо знать меру: если край стола закруглен слишком плавно, то человеку опять-таки придется тянуться за бумагами. То же самое произойдет со столом, имеющим г-образную форму». Площадь столешницы хорошего стола, по мнению господина Алешина, не может быть меньше 1 кв. м. Высота от пола до столешницы эрго-

номичного стола обычно равняется рекомендованным европейскими нормами 74 см. Однако некоторые «умные» модели снабжены механизмом, позволяющим регулировать высоту столешницы.

Оказывается, даже стол можно заново изобретать. «Это не так уж и сложно», — уверен Сергей Алешин. — Сначала обрабатывается вся информация о нормах и требованиях эргономики, затем создается экспериментальная модель. На нее устанавливают монитор, клавиатуру и кладут лист бумаги формата А4. Потом во время работы за сто-

лом дизайнеры отмечают, где места не хватает, а где оно в избытке». По сходному алгоритму разрабатывают модели и европейские компании. Одна из эргономических идей, придуманных западными дизайнерами, — размещение монитора ниже уровня рабочего стола: экран в этом случае оказывается в углублении по центру стола. В соответствии с нормами эргономики такое положение монитора считается наиболее щадящим для глаз. За свежие идеи и опыт надо платить — в среднем стоимость эргономичного стола не опускается ниже \$250. **СФ**



**Кафедра**  
офисные интерьеры, мебель



MOBILI E SEDUTE PER UFFICIO DAL 1930  
**MASCAGNI**

- офисная мебель ... и не только
- прямые поставки мебели из Европы и Прибалтики
- профессиональная разработка и реализация корпоративных проектов
- научный подход к формированию офисного пространства
- абонентское обслуживание офисов растиущих компаний
- специализированная мебель для учебных заведений и образовательных центров
- комплексное оснащение гостиниц, баров, ресторанов и других общественных помещений

лаборатория делового интерьера



Narbutas & Ko

МОСКВА, УЛ. СРЕТЕНКА, Д.28

916-58-35  
916-58-40  
916-58-47

E-MAIL: INFO@KAFEDRA.RU  
WWW.KAFEDRA.RU

## ПО ЗАКОНАМ ЭРГОНОМИКИ

### Рабочие зоны

В основе эргономики офиса лежит деление его на рабочие зоны, чтобы каждый сотрудник действовал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Даже в маленьком офисе есть хотя бы три-четыре таких зоны: приемная, комната персонала, кабинет руководителя, зал совещаний. Площадь приемной зависит от ежедневного числа посетителей, но не может быть меньше 10 кв. м. При этом дизайнеры все чаще вместо традиционной комнаты-приемной предлагают сектор reception в открытом пространстве офиса, непременно в сочетании с раздевалкой или шкафом для одежды. Эргономисты и психологи в последнее время настойчиво рекомендуют создать зону для «кофе-брейков», вроде барной стойки. Пятиминутки (обязательно стоя) с чашечкой горячего «допинга» или стаканом прохладительного напитка дают разрядку, позволяют быстро обменяться оперативной информацией, поделиться проблемами — и выработать неожиданное решение. Что касается отдельной кухни, то она менее эффективна, чем описанная выше зона. Но имеет свои преимущества, если специфика работы (монтаж в телестудиях, дежурство системного администратора и т. п.) не позволяет тратить время на ланчи за пределами офиса.

### Цветовая гамма

Правильно подобранная цветовая гамма помещения создает не только особый имидж фирмы, но и правильную рабочую атмосферу. Известно, что

коричневый цвет способствует улучшению исполнительских функций, синий повышает активность головного мозга и снижает аппетит, желтый и оранжевый поднимают настроение и стимулируют «рождение» нестандартных решений, зеленый несет спокойствие, благоприятствуя высокой производительности работника.

В то же время традиционные и нейтральные белый или серый (кстати, наиболее распространенные и ставшие стандартом евроремонта), по мнению психологов, не должны доминировать в оформлении офиса. Первый вариант слишком стерilen, второй ассоциируется с некоей «серой массой».

Разумеется, если вы вынуждены ориентироваться, допустим, на серый королик, грамотный дизайнер посоветует использовать в оформлении пространства контрастные цвета: вишневый, оранжевый, васильковый. Яркие или глубокие оттенки синего и красного подходят для переговорных комнат (мест, где люди проводят не слишком много времени). Конференц-залам, а также любым другим представительским комнатам подойдут все оттенки бежевого, абрикосового и светло-оранжевого. Считается, что они располагают к доверительному общению.

Выбор цвета зависит и от освещенности офиса. Если окна выходят на запад или на фасад соседнего здания, то недостаток света можно и нужно компенсировать, предположим, покрасив стены в сочные оттенки желтого или желто-зеленого.



**СПМЕБЕЛЬ**

Производство и продажа  
офисной и гостиничной мебели

**СТИЛЬНЫЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА**

[WWW.SPMEBEL.RU](http://WWW.SPMEBEL.RU)

(095)725-4757

# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## 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 фірми» 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	396	12
на 6 месяцев	759	23
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

(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

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фірми»

Подпись плательщика

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фірми»

Подпись плательщика

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантированная 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 фірми» [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)267-3768, 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).

# «ЭРГОНОМИЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НЕ СТОИТ ПУТАТЬ С ЭКОЛОГИЧНЫМИ»

**«Настоящую эргономичную мебель в России никто не делает, поскольку затраты на производство слишком велики», — считает директор по маркетингу торговой компании «Соло» Галина Мартыненко.**

— Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Каковы особенности российского рынка эргономичной мебели?

**ГАЛИНА МАРТЫНЕНКО:** Что такое настоящее эргономичное кресло? Это кресло, которое можно отрегулировать так, чтобы у сидящего человека спина оказалась в том же положении, что и у стоящего. Подобная эргономичность обеспечивается десятью различными регуляторами: сиденья, спинки, подлокотников и т. д. Для изготовления механизма нужны высокие технологии. Стандартное кресло, произведенное в России или на Украине, снабжено двумя четырьмя регуляторами. Для сравнения: у итальянских кресел их четыре-шесть. В процессе производства не обойтись без электронного оборудования, которого у нас нет. А западные компании вкладывают в технологии. Скажем, немецкий производитель кресел Dauphin, один из лидеров в области эргономики, даже разработал специальную компьютерную «мышь», отображающую на мониторе положение позвоночника. Она позволяет определить, насколько правильно отрегулировано кресло. Вопросами эргономики серьезно занимаются также фирмы Steelcase, Grammer Office. На российском рынке существует интерес к

мебели такого уровня — в 2003 году, по нашим данным, спрос вырос на 40%.

**СФ:** Чем обусловлен спрос на эргономичную мебель?

**ГМ:** Прежде всего драконовскими санитарными нормами. Самые жесткие нормативы действуют в Скандинавии, поэтому скandinавские страны считаются одними из самых серьезных производителей такой мебели. Скажем, норвежские инженеры недавно разработали принципиально новый механизм регулировки кресла, имитирующий движение человека в седле. Вспомните, ведь всадники могли провести на коне целые сутки и при этом оставаться «в форме». В число передовых производителей, конечно же, входят американцы, применяющие все новаторские идеи, например, механизм Glide-Tec в креслах Grammer Office. Именно там в 1993–1994 годах был совершен прорыв в области эргономики, когда классическую десятку регулировок кресла сменил механизм Glide-Tec, имитирующий движение сплюзающего тела (механизм разработал Американский институт эргономики). Теперь идею взяли на вооружение и немецкие компании.

**СФ:** Кто разрабатывает новые идеи?

**ГМ:** В основном компании, производящие автомобили. Они спонсируют исследовательские институты, ведущие разработки

в области эргономики. Затем идеи реализуются в автомобильных креслах, после чего уже идут «в люди» — на мебельный рынок. Фирмы, делающие эргономичную мебель, гордятся тем, что работают на автомобильные концерны.

**СФ:** Какова нижняя планка стоимости эргономичной модели?

**ГМ:** Настоящее эргономичное кресло со всеми опциями стоит не меньше 700 евро — это может быть полная классика в десять опций или механизм Glide-Tec плюс регулируемые подлокотники и установка высоты спинки и глубины сиденья. Удобный стол с

возможностью регулировки по высоте не меньше 10–12 см стоит примерно 500 евро.

**СФ:** Существуют ли эргономичные материалы?

**ГМ:** Да, и их не стоит путать с экологичными. Последние два-три года в сиденьях кресел пробуют использовать в качестве наполнителя медицинский гель. Его применяют в ожоговых центрах и для больных в состоянии полной неподвижности. Гель улучшает кровообращение и поддерживает постоянную температуру тела. Контакт усиливается с помощью металлизированной ткани (в ее волокна вплетена очень тонкая проволока). Есть и пластик нового поколения для подлокотников, одновременно твердый и мягкий. **СФ:**

ПОЛНЫЙ АССОРТИМЕНТ  
ЛУЧШИЕ ЦЕНЫ

МАГНИТНО-МАРКЕРНЫЕ  
ПРОБКОВЫЕ, КАБИНЕТЫ  
ТКАНЕВЫЕ, ПЛАНЕРЫ  
КАРТЫ

тел.(095)956-7930  
факс 742-1895,  
e-mail: kanztrend@megar.ru  
www.2X3.ru

# дневник наблюдений

## [ ЦИФРЫ ]



**65%**

составила доля «пиратской» аудио- и видеопродукции в России в 2003 году. В сравнении с 2002-м цифра уменьшилась на 17%. Годовой объем отечественного производства данной категории товаров составляет более 442 млн единиц. «Тревожит тенденция увеличения количества реализуемой на потребительском рынке контрафактной продукции нового перспективного формата — дисков DVD. По информации Российской антиpirатской организации (РАПО), цена на незаконные DVD вдвое ниже стоимости легальной видеокассеты», — говорит главный государственный инспектор по торговле РФ **Надежда Назина**. Лицензиями на право производства аудиовидеопродукции сегодня обладают 180 предприятий. Ими, согласно заявленным сведениям, может производиться в месяц около 7,5 млн аудиокассет и 1,7 млн видеокассет. Однако, по данным проведенных исследований, в месяц реализуется около 19,2 млн и 8,6 млн единиц соответственно. В Москве борьба с пиратством заметна: не так давно кассетами и дисками запретили торговать в переходах метро, милиция регулярно рапортует об изъятии партий нелегальной продукции. А вот в регионах доля пиратских кассет и дисков может достигать 100%.

**\$248 млн**

инвестировала Россия в белорусскую экономику в 2003 году. Всего в Белоруссию поступило \$1,3 млрд иностранных инвестиций. Лидером по объему вложенных средств стала Швейцария (\$360 млн, или 27,7% общего количества). Россия находится на втором месте (19,1%), за ней идут Австрия (8,6%), Британские Виргинские острова (7,5%) и Германия (6,3%). Прямые иностранные инвестиции в республику за прошлый год увеличились в 2,3 раза по сравнению с 2002-м и составили \$674,5 млн — чуть больше половины от общего объема. 79% этих средств приходится на

кредиты, выданные белорусским предприятиям. В основном инвесторов интересует торговля и общественное питание (треть всех прямых иностранных инвестиций). Российские компании стремятся получить активы в пищевой промышленности. Совсем недавно компания Detroit Brewing, со-владелец «Пивоварен Ивана Таранова», приобрела 50% акций белорусского пивзавода «Дедново».

**£55 млн**

составила прибыль британского медиаконцерна Pearson в 2003 году. Крупнейший в мире издаватель учебной литературы, владелец газеты Financial Times и издательства Penguin, концерн впервые за три года смог показать положительный результат. 2002 год компания окончила с убытками в £111 млн, и аналитики предрекали, что и в последующем году издаель не сможет выйти в плюс. Однако курс на снижение издержек и связанное с этим сокращение штатов позволили британской компании вернуть рентабельность, несмотря на 4-процентное снижение объема продаж. Наибольший вклад в прибыль (60%) принесло издательское подразделение концерна. А вот газета Financial Times пострадала от спада на рекламном рынке. Генеральный директор Pearson Марджори Скардино сообщила, что компания в этом году рассчитывает улучшить показатели за счет увеличения продаж учебников в рамках американской программы «Ни одного отстающего» и оздоровления рекламного сектора.

**1-е место**

в мире по доходам от инвестиционного банкинга в течение ближайших трех-пяти лет планирует занять швейцарский банк UBS. За это время UBS собирается вложить в свое развитие порядка \$10 млрд, которые будут потрачены в первую очередь на приобретение европейских или американских финансовых компаний. В последние девять лет UBS купил акти-

вов более чем на \$30 млрд. Активность банка уже принесла результаты: в 2003 году UBS получил крупнейшую прибыль за все время существования — \$6,4 млрд. По мнению аналитиков, чтобы стать мировым лидером в инвестиционно-банковском направлении, у UBS есть все предпосылки. В 2003 году во всемирном рейтинге крупнейших банков по объемам вознаграждения UBS занял четвертое место, показав самый большой рост размеров полученных вознаграждений: он увеличился на третью и составил \$2,09 млрд. Лидируют в рейтинге сегодня американские компании. Первое место занимает банк Goldman Sachs (в 2003 году компания получила \$2,5 млрд вознаграждений), на втором — Citigroup (\$2,39 млрд), замыкает тройку лидеров Morgan Stanley (\$2,14 млрд).

**20,3%**

— на столько вырос российский ИТ-рынок в 2003 году. На фоне США и Европы, постепенно оправляющихся от последствий кризиса в ИТ-индустрии, темпы роста в России кажутся многообещающими. Производство программного обеспечения и предоставление услуг увеличиваются быстрее, чем продажа аппаратных средств — косвенно это свидетельствует о «взрослении» рынка. Количество компьютеров в РФ превысило 13 млн штук, а «плотность» ПК на 100 человек достигла 9 единиц (в 2002-м этот показатель составлял 8,4). Интересный факт: число пользователей интернета едва ли не превышает число компьютеров. По разным оценкам, глобальной сеть пользуются от 12 до 14 млн человек. «Успешно развивается российский сегмент сети интернет, объем услуг (без доступа) в котором оценивается в \$220 млн и по сравнению с 2002 годом увеличился на 25%. Число российских пользователей Всемирной паутины в России ежегодно возрастает примерно в полтора раза», — сообщил и. о. министра РФ по связи и информатизации **Леонид Рейман**. **СФ**

### 162-е место

из 215 заняла Москва в рейтинге качества жизни различных городов мира, составленном экспертами компании Mercer Human Resource Consulting. Помимо столицы в список вошли еще три российских города: Санкт-Петербург (157-я позиция), Новосибирск (186-е место) и Казань (188-е). Наш крупнейший мегаполис оказался рядом с главным городом Венесуэлы Каракасом (168-е место) и столицей Эквадора Кито (158-е место). Методика анализа Mercer предполагает сравнение качества жизни в мегаполисах с Нью-Йорком, показатель которого принимается за 100 баллов. В рейтинге Mercer Москва набрала 45 баллов. Таким образом, в российской столице жить примерно в два раза хуже, чем в Нью-Йорке, зато в три раза лучше, чем в Багдаде, занимающем предпоследнее место — 14,5 балла.

# Читайте в следующем номере (в продаже с 15 марта)

## [менеджмент]

Рекламации недовольных контрагентов — естественный спутник многих компаний. Как разрешать конфликты с клиентами с пользой для бизнеса?

## [персонал]

Актерское мастерство сотрудников помогает решать многие проблемы в самых разных сферах бизнеса — от стратегии и финансов до PR и рекламы

## [логистика]

Российские компании рисуют на своем рынке проиграть логистический бизнес иностранным конкурентам



А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

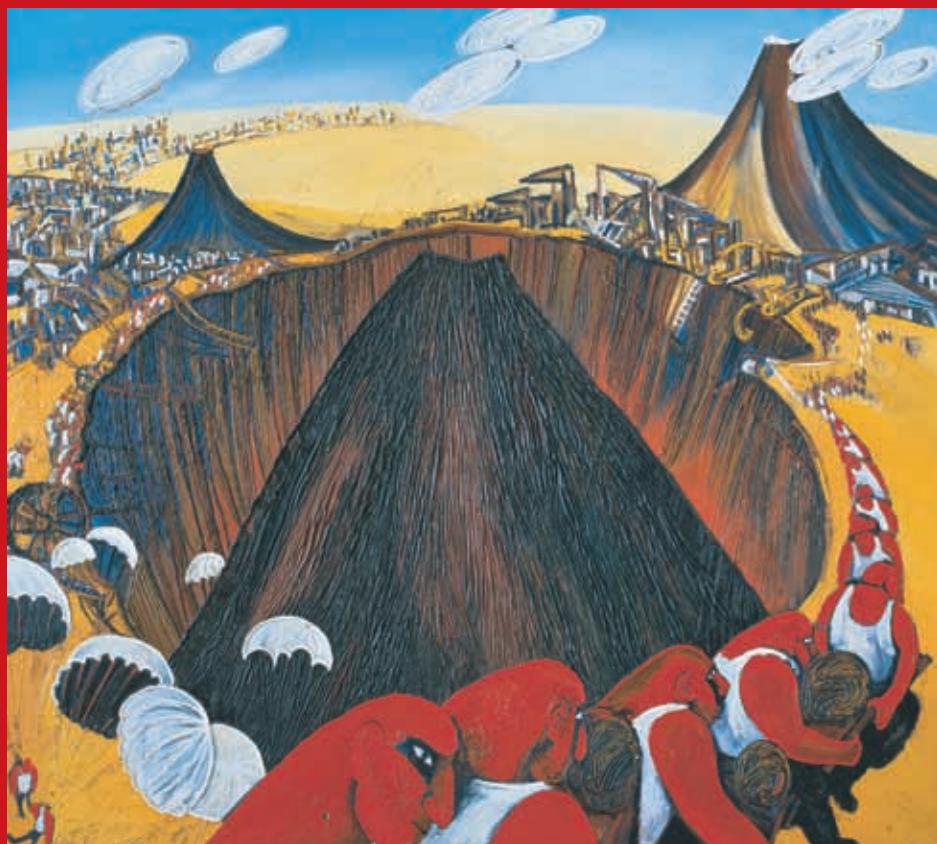
главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний; самые заметные  
отставки и назначения

[Секрет фирмы](#)

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

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



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы