

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 09 (25) 19 МАЯ — 01 ИЮНЯ 2003

Узкие места  
широкого ассортимента с36

С тематическими  
страницами

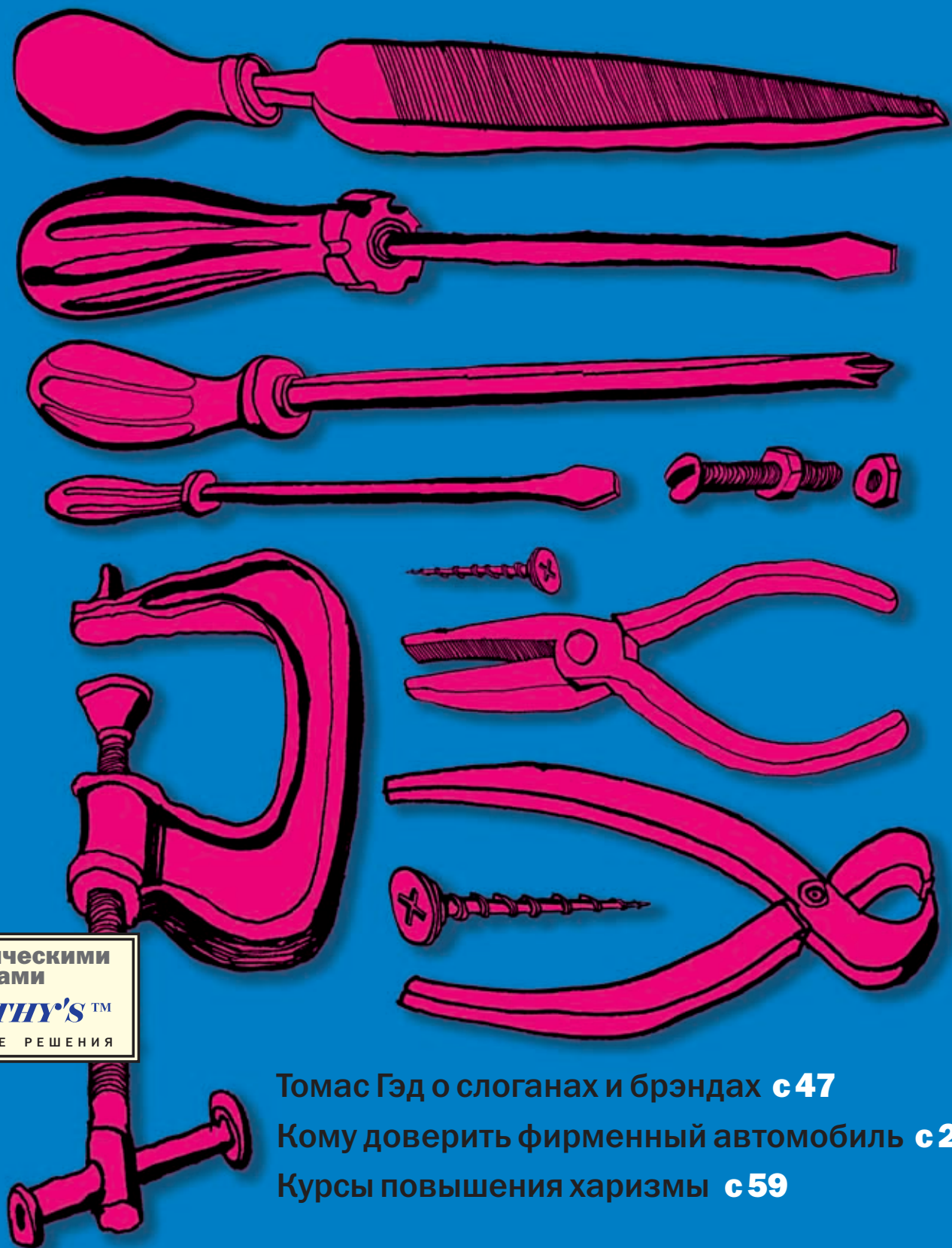
**TIMOTHY'S™**

> СУДЕБНЫЕ РЕШЕНИЯ

ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006



Томас Гэд о слоганах и брэндах с47

Кому доверить фирменный автомобиль с24

Курсы повышения харизмы с59



# пионер

В конце прошлого века МЫ первыми среди отечественных компаний открыли дорогу российской нефти в Китай. В начале XXI столетия МЫ первыми открываем для российской нефти Соединенные Штаты Америки.



## ЮКОС – ЛИДЕР ОТРАСЛИ







В этом номере журнала впервые выходят тематические страницы «Timothy's. Судебные решения» — совместный продукт «Секрета фирмы» и издательства Timothy's Legal Publishing Russia. Отныне раз в месяц мы будем представлять читателям самые важные решения судов, затрагивающие интересы крупного и среднего бизнеса. На днях в свет выходит стартовый номер первого продукта издательства — ежемесячного журнала «Timothy's. Споры из налоговых правоотношений». Те решения, которые сегодня публикуются на тематических страницах, взяты из этого более чем 500-страничного издания и посвящены налоговым спорам. Появление в «Секрете фирмы» раздела, посвященного судебным прецедентам, не только не удивительно, но даже закономерно. Изменение ситуации на рынке создает возможности и порождает риски. Точно так же и с судебной практикой — давая толкование законам, она создает те же возможности и порождает те же риски. Красивый пример использования возможностей: ОАО «Уралкалий» выиграло дело о налоге на прибыль за 1999 год, доказав, что прибыль за весь год, а не только за второй — четвертый кварталы, облагается по ставке 30% (со второго квартала в 1999 году ставка была снижена с 35% до 30%). В деле Онежской типографии суд определил, что НДС, уплаченный в 1996–2000 годах поставщикам при осуществлении освобождаемых от налога полиграфических работ по СМИ, подлежит возмещению из бюджета, а не отнесению на себестоимость. А ведь это автоматически распространяется и на реализацию самих печатных изданий, на протяжении всех этих лет отдававших в бюджет лишние деньги по указанию Госналогслужбы России. Добавьте сюда решение по делу Брянского химического завода о том, что для зачета излишне уплаченных сумм налога не установлено никаких временных ограничений (с чем вполне согласен и Северо-Западный округ, вынесший решение по делу об НДС), и многие получают отличную возможность вернуть свои деньги. В этом и состоит главная задача тематических страниц «Timothy's. Судебные решения» — в информировании о возможностях.

— **ЕВГЕНИЙ ТИМОФЕЕВ**, главный редактор журнала «Timothy's. Споры из налоговых правоотношений», член президиума Российской ассоциации налогового права

## Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 09 (25) 19 МАЯ — 01 ИЮНЯ 2003

**УЧРЕДИТЕЛЬ** ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»  
**ИЗДАТЕЛЬ** ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»  
**ШЕФ-РЕДАКТОР** ЮРИЙ КАЦМАН  
**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**РЕДАКТОР ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ** ИОНЕ ИГОРЬ ПИЧУГИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** ОЛЬГА ЕРЕМЕНКО  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** ИРИНА БОРИСОВА  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР** МАРИЯ УЖЕК  
**РЕДАКТОР ОТДЕЛА «БИЗНЕС-ПРАКТИКА»**  
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** СЕРГЕЙ КАШИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ**  
ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕВГЕНИЙ КАРАСКОК,  
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ОКСАНА СВЕТЛАКОВА

**КОРРЕКТОРЫ**  
МАРИЯ ВИНОВАДОВА, ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК  
**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** АНАТОЛИЙ ГУСЕВ  
**ДИЗАЙН, ИЛЛЮСТРАЦИИ** АЛЕКСАНДР ВАСИН  
**ВЕРСТКА, ЦВЕТООДЕЛЕНИЕ, ИЗГОТОВЛЕНИЕ**  
**ФОТОФОРМ** ОТДЕЛ ПРЕДПЕЧАТНОЙ ПОДГОТОВКИ  
«СТОЛИЧНОЙ ВЕЧЕРНЕЙ ГАЗЕТЫ»  
**ФОТОМАТЕРИАЛЫ** AP, REUTERS, EAST NEWS  
**КОММЕРЧЕСКИЕ СЛУЖБЫ**  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** ЮРИЙ КАЦМАН  
**КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР** ЮРИЙ КАЛАШНОВ  
**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ** ТАТЬЯНА КУРТАНОВА  
**ДИРЕКТОР ПО РЕКЛАМЕ** МАРИНА ХРУЩЕВА  
**ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ**  
КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ  
**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ**  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ («КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),  
МАРИНА СЕМЕНОВА, АНДРЕЙ ШЕРМАН (ИОНЕ)  
**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**  
ТЕЛ. (095) 799-0592, 771-6484, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС)

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ БИЗНЕС-АГЕНТСТВО**  
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ, ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943  
**ОТПЕЧАТАНО** В ФИНЛЯНДИИ,  
ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЕБ АБ»,  
КОРЬАЛАНКАТУ 27, КУОВОЛА,  
ТИРАЖ 35 200 ЭКЗ.  
**СЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ И УЧРЕДИТЕЛЯ**  
107066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1  
**ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ**  
(095) 771-6181  
**ФАКС** (095) 771-6182  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
**ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU  
РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ  
ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ  
ИНФОРМАЦИИ, ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ  
ОБЪЯВЛЕНИЯХ  
МАТЕРИАЛЫ НА ТАКОМ ФОНЕ ПУБЛИКУЮТСЯ  
НА КОММЕРЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ЗА ИХ СОДЕРЖАНИЕ НЕСЕТ РЕКЛАМОДАТЕЛЬ

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ  
ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ,  
ОПУБЛИКОВАННЫХ  
В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»,  
ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО  
С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ)  
И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ  
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»  
ЗАРЕГИСТРИРОВАН  
В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ,  
ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-13476  
ОТ 26 АВГУСТА 2002 Г.  
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:  
ЛЕГАЛЬНОЕ  
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ  
ШРИФТЫ  
© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»,  
ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2002, 2003



# Секрет фирмы **содержание**

19 мая – 01 июня

№09(25)

## ЦИТАТЫ

### 14 Рецепт

**«Знаете, есть хорошая китайская поговорка: когда ученик созреет — учитель найдется»**

Одеждой Sela торгуют сейчас более 200 магазинов в 70 городах — и ничего не платят за пользование маркой. «И мы будем оттягивать введение платы до последнего», — говорит вице-президент корпорации Sela Аркадий Пекаревский

### 47 В переводе на русский

**«Без ложной скромности могу сказать, что я обладаю таким фокусом»**

«Я стараюсь предложить не просто слоган для внешнего использования, но и девиз для работников компании», — делится секретом гуру маркетинга Томас Гэд

### 36 Менеджмент

**«После обращения в дюжину консалтинговых компаний мы утвердились во мнении, что никто нам не поможет»**

«Рецепты на все случаи жизни, которые консультанты так любят, здесь не работают», — уверен заместитель гендиректора компании «Ласта-Инструмент» Михаил Бескаравайный

### 40 Маркетинг

**«Бизнес — как велосипед: как только перестал крутить педали, падаешь»**

«Мы и не рассчитываем, что с выходом новой версии нашей программы конкуренты упадут от ужаса», — говорит генеральный директор компании «Консультант Плюс» Дмитрий Новиков

бизнес-план  
Флит-менеджмент

24–29



**Содержание собственного  
источник постоянной г  
Между тем развитие д  
далеких от сферы пере  
бизнеса зачастую зави  
решения транспортной**



с14



с47



с36



с40



## ТЕМЫ

4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
**БИЗНЕС-СХЕМА**

14 РЕЦЕПТ

### БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ

32 ПЕРСОНАЛ

36 МЕНЕДЖМЕНТ

40 МАРКЕТИНГ

44 ФИНАНСЫ

### БИЗНЕС-КЛУБ

47 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

52 БАНК ИДЕЙ

56 БАНК ИДЕЙ

### БИЗНЕС-ШКОЛА

59 УЧЕБНЫЙ КУРС

63 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

65 ТУМОТНУ'С

### Компании / Люди / Цифры

#### Курсы кройки и шитья

Дизайн — в Израиле, производство — в Китае, торговля — в 200 магазинах 70 городов России и СНГ. Все жестко регламентировано, бюрократия жуткая. Так выглядит сегодня российская корпорация Sela

#### Картины Люшера

О цветовом тесте Люшера слышали многие. Но восемь карточек, которые ходят в России, имеют мало общего с оригиналом этой методики. Корреспондент «Секрета фирмы» решил проверить на себе, что такое «настоящий Люшер»

#### Ассортиментный максимум

Управлять широким ассортиментом товаров тяжело, если этот ассортимент никак не ранжирован. Чтобы расставить приоритеты, московская фирма «Ласта-инструмент» использовала метод ABC-анализа.

#### Гонка за версией

Ведущие компании, работающие в сфере ИТ, постоянно выводят на рынок новые версии программных продуктов. Зачем лидеры тратят ресурсы на новые разработки?

#### Публичная акция

Публичное первичное размещение акций является самым дорогим способом привлечения капитала. Но не это останавливает российские компании. Главная причина их скепсиса — нежелание становиться открытыми

#### Томас Гэд: «Многие брэнды-лидеры серьезно переоценены»

Автор бестселлера «4D брэнддинг» и десятков известнейших слоганов ответил на вопросы читателей «Секрета фирмы»

#### Неприкаянный завод

Лучшие решения апрельского кейса «Секрета фирмы»

#### Деньги в студию!

Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

#### Приобретенные лидерские качества

Тренинги по увеличению харизмы

#### Рецензия / Бестселлеры

#### Судебные решения

...нного автопарка —  
... головной боли.  
... даже бесконечно  
...возок видов  
... висит от адекватного  
... ой проблемы

АНДРАШ СЕКЕТЗ

«Комбеллга»-надомница

**СВЯЗЬ** Телекоммуникационная компания «Комбеллга» решила расширить спектр деятельности и заняться телефонизацией частных абонентов. До сих пор этот альтернативный оператор связи работал лишь с корпоративными клиентами. Новый проект «„Комбеллга“ в каждый дом», как сообщила коммерческий директор компании Ольга Гуськова, разработан для того, чтобы «диверсифицировать бизнес и придать компании дополнительную финансовую устойчивость». Но много заработать на частных клиентах «Комбеллге» вряд ли удастся. Содной корпоративной линии, как сообщили **СФ** в консалтинговой компании J'son&Partners, операторы в среднем получают от \$180 до \$250 в месяц, а с частников — от \$20 до \$60. Пока «Комбеллга» будет работать лишь в секторе элитной недвижимости, планируя «включить» 100 домов (около 20 тыс. квартир) до 2005 года. Подключение к оптоволоконным телефонным линиям каждому частнику обойдется в \$1–1,5 тыс., а ежемесячная абонентская плата за городской телефонный номер составит \$8–10. За дополнительную плату владельцы элитных квартир смогут воспользоваться услугами доступа в интернет, современного кабельного телевидения и т. д. Другие альтернативные операторы связи («МТУ-Информ», Golden Telecom, «Комстар» и др.) уже несколько лет занимаются телефонизацией жилого сектора. Как утверждает Дмитрий Дронов, директор по маркетингу компании «МТУ-Информ», сейчас все больше альтернативных операторов выходят в частный

Финская компания Raisio Group собирается восстановить утраченные на российском рынке позиции, купив молочный завод «Экомилк» в Подмоскowie, на котором будет выпускать маргарин Voimix и «Долина Сканди».

Планируется, что завод начнет работать в полную мощность в начале 2004 года. После запуска предприятия финны откажутся от импорта маргарина в Россию.

«Продукция будет поставляться в первую очередь на российский рынок, а также в страны СНГ», — сказал глава российского представительства Raisio Микко Седерлунд.

сектор, но разные расценки на подключение и услуги здесь не имеют особого значения. Дело в том, что в пределах одного дома или целого комплекса жильцам выбирать не приходится — телефонизацией этого объекта зани-

мается один оператор. Сегодня «МТУ-Информ» обслуживает около 10 тыс. клиентов, подключая их за \$500 и взимая абонентскую плату в \$7–10. Примерно в \$20 обходятся клиентам услуги доступа в интернет и кабельное

KLM поправляет дела

**ПЕРЕВОЗКИ** Голландская авиакомпания KLM намерена начать масштабную операцию по привлечению пассажиров, заняться сокращением затрат, а также увеличить свое присутствие в России. Последнее время компания находится в достаточно сложной ситуации. Прибыль KLM упала в первом квартале 2003 года до 2% (в данной отрасли считается нормальной прибыль в 8–10%), а общий коэффициент загрузки пассажирских и грузовых самолетов нидерландской авиакомпании снизился в марте этого года на 4,6% и составил 78,4%. Руководство KLM считает, что падение доходов и низкий спрос на авиабилеты компании связаны с общемировым кризисом в области авиаиндустрии. «Сначала на бизнес оказали воздействия теракты в США, — заявил вице-президент компании Пол



индекс

КОМПАНИИ И ЛЮДИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ  
УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ  
СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ (ПЕРСОН)

ABERCADE CONSULTING	59
APPLE	10
BERKSHIRE HATHAWAY	10
CBS	59
DELTA LEASING	24
DELTA RENT-A-CAR	24
ERICSSON	10
KLM	4

KMART	4
MASTERCARD	10
RAISIO GROUP	4
SCOTTISH & NEWCASTLE GROUP	4
SELA	14
STAR PERSONNEL	59
TEAM TRAINING	59
TELECOM ITALIA	4
WAL-MART STORES	10
«1С»	40
«АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»	44
«АСПЕКТ»	32
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	44

«ВЫМПЕЛКОМ»	44
«ИННИГ БИЗНЕС СОФТ»	24
«КОМБЕЛЛГА»	4
«КОМПАНИЯ ПАРАДИГМА»	59
«КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС»	40
«ЛАСТА-ИНСТРУМЕНТ»	36
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	10, 44
«РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	44
«РЕКАНЗ»	24
«РОЛЬФ-ПРОКАТ»	24
«ЭКОМИЛК»	4
БАРАНОВ АНДРЕЙ	52
БАРАНОВ ВАДИМ	36

БАФФЕТ УОРРЕН	10
БЕСКАРАВАЙНЫЙ МИХАИЛ	36
БЕСПАЛОВ АНДРЕЙ	44
ГРИГОРЬЕВ АНДРЕЙ	14
ГУСЬКОВА ОЛЬГА	4
ГЭД ТОМАС	47
ДОНЕЛЛИ МЭТТЮ	24
ЕВТУШЕВСКАЯ ОКСАНА	24
ЗАЙЦЕВ СЕРГЕЙ	24
ИЛЬИН АЛЕКСАНДР	24
КАРТИ ДОНАЛЬД	4
КЕРФИ КРЕЙГ	24
КОННОВА ЕЛЕНА	32
КОРНЕЕВ АЛЕКСАНДР	47





Грегорович, — а в этом году спад перевозок пришелся на время войны в Ираке. Сейчас мы не можем полностью загрузить рейсы из Гонконга в связи с распространением вируса атипичной пневмонии. Люди все меньше летают самолетами, значит, мы должны предложить для них более удобные условия и качественные продукты». Новые продукты, разработанные менеджерами KLM, отличаются от прежних тем, что из них исключено понятие «бизнес-класс». Его заменит тариф под названием *Selekt*. Именно этот продукт компания считает «королевским подарком» для клиентов, так как им смогут вос-

## KLM приготовила конкурентам «королевский подарок»

пользоваться и те, кто раньше летал в эконом-классе. По словам Пола Грегоровича, он будет «доступен по цене, но качество услуги станет значительно выше». Кроме того, инвестиции в объеме 9,5 млн евро компания планирует направить на расширение системы продажи билетов через интернет. Программа по уменьшению расходов пока разрабатывается, однако уже известно, что в течение двух лет будет сокращено несколько тысяч рабочих мест (на сегодня в KLM во всем мире работает порядка 30 тыс. человек).

КРУЧИННИНА ВИКТОРИЯ	24	ОСЫКА ВИКТОР	47
КРЮКОВ ИЛЬЯ	24	ПЕКАРЕВСКИЙ АРКАДИЙ	14
КУКЕС СЕМЕН	4	РОГАЧЕВ МИХАИЛ	14
ЛЕЩЕНКО МИХАИЛ	44	СВАНБЕРГ КАРЛ-ХЕНРИК	10
ЛЮШЕР МАКС	32	СТАРКОВА ЮЛИЯ	59
МАЛИНОВСКАЯ ОКСАНА	36	СТАРОБОРОВА НАТАЛЬЯ	59
МАРЧЕНКО АЛЕКСЕЙ	14	ТЕБЕНЕВА ИРИНА	56
МИХАЛЬЧУК СЕРГЕЙ	52	ТЕРНЕР ТЕД	4
НИКИФОРОВА ИРИНА	14	ТКАЧЕВ МАКСИМ	4
НОВИКОВ ДМИТРИЙ	40	ФРАЙМОВИЧ АНГЕЛИНА	47
НУРАЛИЕВ БОРИС	40	ХАНДРАМАЙ АНДРЕЙ	52
ОВАНОВА ОЛЕСЯ	59	ХАРИТОНОВ АЛЕКСЕЙ	40
ОГНЕВ АЛЕКСАНДР	32	ЩЕРБАКОВ АЛЕКСАНДР	52
ОСТРОБРОД БОРИС	14	ЯРМУШ ИВАН	52

## ЛЮДИ

### Лицо для инвесторов

Президент Тюменской нефтяной компании **Семен Кукес** покинет свой пост после завершения объединения ТНК и ВР. Отведенная ему должность советника президента новой компании ТНК-ВР показалась Кукесу слишком скромной, и он принял предложение войти в состав совета директоров НК ЮКОС. Британец Роберт Дадли, который займет вакантную должность, считает переход Кукеса вполне закономерным, утверждая, что его помощь необходима лишь на время создания объединенной компании. Аналитики рынка предполагают, что Семен Кукес потребовался президенту ЮКОСа Михаилу Ходорковскому для проведения переговоров с западными инвесторами о продаже в будущем части создаваемого нефтяного холдинга «ЮКОС-Сибнефть». В ТНК Кукес уже выполнил подобную задачу. Долгое время он был, по словам аналитика компании TRC Игоря Потапенко, «лицом ТНК для западных инвесторов». Он 15 лет проработал в крупных нефтяных компаниях Америки и вернулся в Россию в середине 90-х годов в качестве вице-президента Amoco Eurasia, подразделения американской нефтяной компании, поглощенной впоследствии ВР. Как сообщили СФ в ЮКОСе, Семен Кукес уже работал в этой компании в 1996–1998 годах вице-президентом по сбыту продукции. Сейчас он займет должность независимого директора.

### Уход от борьбы

Глава крупнейшей в мире авиакомпании American Airlines **Дональд Карти** покинул свой пост. Поводом для отставки послужили убытки компании, составившие в первом квартале нынешнего года \$1 млрд. Как и вся мировая отрасль авиаперевозок, American Airlines находится в сложном финансовом положении со времени терактов 11 сентября 2001 года. Желая летать самолетами становится все меньше, а количество и стоимость обязательных страховок неуклонно растет. Полтора года Дональд Карти искал способы отвести компанию от банкротства. В августе 2001 года глава American Airlines первым из топ-менеджеров отрасли добровольно урезал себе зарплату. В 2002 году по его инициативе компания на 20% сократила количество рейсов и уволила 20 тыс. сотрудников. Дональду Карти удалось получить от конгресса США \$5 млрд для поддержки компаний-авиаперевозчиков, большая часть этой суммы была направлена в American Airlines.

Последнее время Дональд Карти с переменным успехом вел переговоры с несколькими профсоюзами о возможности сокращения фонда оплаты труда. К началу апреля 2002 года примерно 70% сотрудников American Airlines согласились на сокращение зарплаты на 15–20%, в результате удалось сэкономить около \$1,8 млрд. Но это не спасло компанию: она по-прежнему находится на грани банкротства. Как считают западные аналитики, Дональд Карти подал в отставку потому, что просто устал от борьбы.

Особенно перспективным в KLM считают российский рынок. Вероятно, потому что наши пассажиры не так болезненно реагируют на участвовавшие теракты и катаклизмы. «Рейсы из России у нас обычно загружены на сто процентов», — сообщила коммерческий директор KLM по России и странам Балтии Ирина Румянцева. Сейчас компания ведет переговоры с правительством РФ о возможности увеличения количества рейсов компании из Москвы и Санкт-Петербурга с 11 до 21 в неделю. Российские компании пока смотрят на старания KLM расширить бизнес в нашей стране с долей иронии. Они не видят конкурента в лице голландской компании. Как сообщили **СФ** в пресс-службе компании «Аэрофлот», цены на билеты у KLM в среднем на \$100–120 выше, чем у других авиаперевозчиков, а российские пассажиры пока не готовы переплачивать за комфорт и качество обслуживания.

## Финский маргарин сменит прописку

**ПРОИЗВОДСТВО** Производитель продуктов питания Raisio Group собирается восстановить утраченные на российском рынке позиции. Для этого финская компания купила молочный завод «Экомилк» в Истринском районе Подмосковья, на котором будет выпускать маргарин под брендами Voimix и «Долина Сканди». В Raisio Group входят три подразделения — Raisio Chemicals, Raisio Nutrition и Raisio Life Sciences. Оборот группы в 2002 году составил 843 млн евро, из которых 160 млн евро пришлось на продажу маргарина. Решение нала-



Компания Telecom Italia и холдинг Olivetti достигли соглашения о слиянии.

## Основной акционер компаний Марко Тронкетти Провера считает, что создание единой структуры поможет упростить управление холдингом и повысить его инвестиционную привлекательность.

Однако некоторые миноритарии Telecom Italia выступают против объединения, так как считают, что их права будут ущемлены.

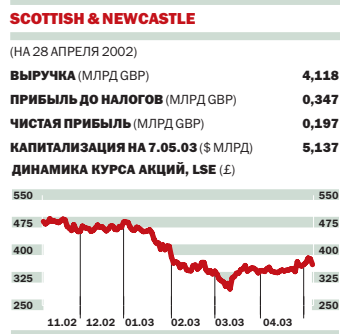
дить в России маргариновый бизнес финны объясняют возросшей конкуренцией на этом рынке. По словам исполнительного вице-президента компании Raisio Nutrition Урно Пирила, несколько лет назад позиции Raisio на российском рынке были гораздо сильнее, а из-за отсутствия собственного производства здесь компания потеряла часть рынка. По данным агентства «Бизнес Аналитика», в Санкт-Петербурге и Москве Raisio по объему продаж маргарина занимает соответственно 3-е (10,1%) и 4-е (10,7%) места. Лидерами рынка являются компании «Петросоюз» с брендом «Деревенское» (40,2% в Санкт-Петербурге и 25% в Москве) и Unilever, бренды которого Rami и Delmi вместе занимают 18,9% питерского и 21,1% московского рынков.

Raisio приобрела ООО «Экомилк» учредителей — ряда физических и юридических лиц. Сумму сделки финны не раскрывают. Как рассказал **СФ** глава российского представительства Raisio Group Микко Седерлунд, стоимость приобретенного актива входит в \$2 млн, которые планируется инвестировать в создание на базе «Экомилка» нового завода. По словам Седерлунда, молочное производство на «Экомилке» в ближайшее время будет остановлено, и к концу года на заводе будут установлены линии по производству маргарина. Планируется, что завод начнет работать в полную мощность в начале 2004 года. «Продукция будет поставляться в первую очередь на российский рынок. Однако мы работаем также во многих странах СНГ, и теперь сможем укрепить пози-

ции и там», — сказал глава представительства. После запуска истринского предприятия финская компания планирует отказаться от импорта маргарина в Россию. Как отмечает аналитик компании «Тройка Диалог» Андрей Иванов, перенос производства в Россию — неизбежная тенденция для большинства иностранных производителей пищевых продуктов, которые ощущают рост конкуренции со стороны внутренних производителей и вынуждены искать пути для сокращения издержек.

## Британский пивовар прощается с розницей

**РАСПРОДАЖА** Британская пивоваренная компания Scottish & Newcastle Group планирует продать свое розничное подразделение, включающее 1450 пабов, за 2,3 млрд фунтов стерлингов (\$3,7 млрд). Два года назад компания уже распродала часть розничных точек — 646 ее пабов приобрела Enterprise Inns & Noble House Leisure Ltd. за 360,7 млн фунтов. Scottish & Newcastle, которая выпускает такие пивные бренды, как Courage, John Smith's, Kronenbourg, McEwan's, Newcastle, Theakston's, а также пиво под лицензионными марками Beck's, Foster's и Miller, намерена сфокусироваться на расширении производства. Решение Scottish & Newcastle обусловлено также тем фактом, что все больше британцев предпочитают пить пиво дома, а не в пабах. На долю розничного подразделения Scottish & Newcastle в прошлом году пришлось лишь 26% общего объема продаж компании.





# Мобильные, мощные, стильные

## business partner



i n v e n t



### Evo N800v

- процессор Mobile Intel® Pentium® 4 1.8-2.0 ГГц
- объем оперативной памяти 256 МБ DDR SDRAM с возможным расширением до 1024 МБ DDR (266 МГц), используются оба слота
- жесткий диск от 30 до 40 Гб в зависимости от конфигурации
- видеокarta ATI Mobility Radeon 7500 с 32 МБ памяти
- цветной TFT дисплей с диагональю 14,1 дюйма и разрешением 1024x768 XGA или 15 дюймов 1400x1059 SXGA
- оптические накопители DVD/ CD-RW, CD-RW, 8X DVD-ROM или 24X CD-ROM, накопитель флоппи 1,44 МБ
- вес (минимальный) 2,5 кг
- размеры (В x Ш x Г) 3,30 x 31,7 x 25,65 см
- инновационное решение Multiport



### Evo N610c

- процессор Mobile Intel® Pentium® 4 2,0 ГГц
- объем оперативной памяти 256 МБ, расширяемый до 1024 МБ DDR (266 МГц)
- жесткий диск до 40 Гб
- съемный жесткий диск
- видеокarta ATI Radeon 7500 32 МБ DDR
- TFT SXGA или XGA дисплей 14,1 дюймов
- интегрированный Mini PCI 56 K V.90 модем и сетевая карта 10/100 МБ
- вес от 2,1 кг
- размеры (В x Ш x Г) 3,10 x 30 x 25 см
- инновационное решение Multiport



### Evo N1020v

- процессор Mobile Intel® Celeron® – 2,2,4 ГГц
- Intel® Pentium® 4 2,4 ГГц
- Mobile Intel® Pentium® 4 1,8 ГГц
- объем оперативной памяти 256 МБ DDR SDRAM с возможностью расширения до 1024 МБ DDR (266 МГц)
- жесткий диск 20, 30 или 40 Гб в зависимости от конфигурации
- видеокarta ATI Mobility Radeon 7500 с 32 МБ памяти
- цветной TFT дисплей с диагональю 14,1 дюйма и разрешением 1024x768 XGA или 15 дюймов 1400x1059 SXGA
- оптические накопители DVD/ CD-RW Combo, CD-RW, 8 DVD-ROM или 24 CD-ROM, накопитель флоппи 1,44 МБ
- вес (минимальный) 2,9 кг
- размеры (В x Ш x Г) 3,95 x 32,75 x 26,75 см

Мобильность, о которой можно только мечтать! Мощь, на которую всегда можно положиться! Это – настоящий стиль HP, воплощенный в ноутбуках Evo N1020v, Evo N610c и Evo N800v. Надежные в работе, простые в использовании, они откроют перед Вами безграничные возможности. Это – Ваша персональная мобильная система для ведения бизнеса, созданная по последнему слову техники и доступная по цене.

## НАДЕЖНАЯ ИНДУСТРИЯ ПОСТАВОК



Москва: АВАКОМ (095)785-23-97; Варумь (095)232-07-42; Дэка (095)788-62-05;

Лайт Коммуникейшен (095)956-49-51; Сетевая Лаборатория (095)784-64-90;

СИБКОН (095)923-44-72; СтартМастер (095)967-15-15; ШАРК (095)234-17-83; Computerplaza (095)904-01-77

Товар сертифицирован.

Покупатель уже нашелся. Сейчас Scottish & Newcastle ведет переговоры с японской банковской группой Nomura о продаже ей около 600 пабов за \$1,17 млрд. По предварительным оглашенным условиям сделки, японские инвесторы получают в собственность сеть пивных баров, а также заключают со Scottish & Newcastle контракт, согласно которому британцы в течение 30 лет будут управлять этими активами. Британская компания в обмен на согласие японцев подписать такой контракт предоставила компании Nomura скидку в 15% от рыночной стоимости сети пабов. По мнению западных экспертов, если сделка пройдет успешно, японская банковская группа рассмотрит возможность покупки еще около 900 пабов, принадлежащих британской компании. Глава Scottish & Newcastle Брайан

Американский ритейлер Kmart завершил стадию банкротства и готов начать бизнес с чистого листа.

## Начиная с января прошлого года компания закрыла 600 магазинов, сократила более 60 тыс. человек, провела замены в руководстве и заполучила новых инвесторов.

Тем не менее западные аналитики сомневаются в вероятности оздоровления Kmart. «Это плавное, равномерное скольжение вниз», — считает Питер Чапмэн, представитель Bankruptcy Creditors' Service Inc.

Стюарт заявил, что его компания будет и дальше развиваться как международная пивоваренная корпорация. В настоящий момент ведутся переговоры о приобретении португальской SCC-Sociedade Central de Cervejas SA. Также компания сделала предложение о покупке британскому производителю сидра H.P. Bulmer Holdings Plc. Сейчас Scottish & Newcastle Group принадлежит крупнейший производитель пива в Великобритании Scottish Courage, крупнейшая французская пивоваренная компания Brasseries Kronenbourg, второй по величине бельгийский производитель Alken Maes, португальская компания Centralcer, а также финская пивоваренная компания Hartwall.

### Трудный альянс

#### ОБЪЕДИНЕНИЕ

Компания Telecom Italia и холдинг Olivetti, занимающийся производством и продажей офисной техники, достигли соглашения о слиянии. Основным акционером Telecom Italia и Olivetti Марко Тронкетти Провера, в руках которого сосредоточено управление обеими компаниями, считает, что создание единой структуры поможет упростить управление холдингом и повысить его инвестиционную привлекательность. Сейчас Olivetti владеет 55% акций Telecom Italia. Консолидацию собираются провести путем обмена акций Telecom Italia на акции единой компании, которая, как и материнский холдинг, будет носить имя Olivetti. Предполагается, что на каждую обмениваемую акцию телекоммуника-



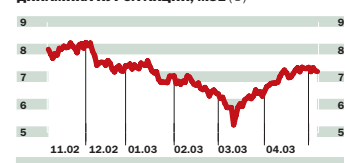
Глава Telecom Italia и Olivetti Марко Тронкетти Провера замучился уговаривать миноритариев

ционной компании холдинг Olivetti выпустит по семь своих новых акций. Стоимость 45% обмениваемых акций Telecom Italia пока не определена. Западные аналитики считают, что ее возможный диапазон достаточно широк — от 2 до 5 млрд евро, в зависимости от того, как будут оценены активы Olivetti. Марко Тронкетти Провера достаточно долго убеждал миноритарных акционеров Telecom Italia в необходимости этой сделки. В течение марта и апреля он про-

#### TELECOM ITALIA

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

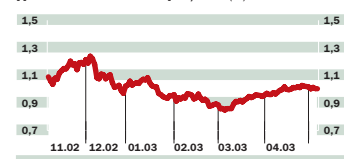
<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>7,381</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>-0,419</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>-0,322</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 7.05.03</b> (\$ МЛРД)	<b>53,463</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSE (€)</b>	



#### OLIVETTI

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>31,408</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>-2,516</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>-0,773</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 7.05.03</b> (\$ МЛРД)	<b>10,083</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSE (€)</b>	



## Высокий start-up

Для тех, кто строит и развивает свой бизнес на новых технологиях, оригинальных решениях и нововведениях, Центр коммерциализации технологий Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ с 16.06.03. по 27.06.03. проводит двухнедельные курсы повышения квалификации по основам инновационного предпринимательства и управлению интеллектуальной собственностью. Центр уже 8 лет работает на рынке бизнес-образования. Предлагаемые программы разработаны на основе курсов магистерской программы и программы MBA: Управление инновационными проектами, инвестициями и рисками, которые реализуются в Центре и разработаны в партнерстве с Техасским университетом США и Оксфордским инновационным центром Великобритании. Слушатели получают Государственное удостоверение о повышении квалификации АНХ. Возможен выбор отдельных модулей программ.

Режим занятий: с 10.00 до 17.00

Адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, корп. 1, комн. 507

Тел. (095) 564 84 68, тел./факс 564 84 69, E-mail: krutch@co.ru, www.int.ru



Новый председатель совета директоров розничной сети Kmart Эдвард Ламперт полон оптимизма

вел 28 сепаратных переговоров, две коллективные сессии и несколько неофициальных бесед с акционерами, но убедить сумел не всех. Американская компания Fidelity Investments и британская Schroders, владеющие небольшими пакетами акций, по-прежнему сомневаются в справедливости разработанной схемы обмена. В конце апреля они потребовали публично пересмотреть условия сделки, утверждая, что миноритарных акционеров хотят поставить в невыгодные условия. Недовольство вызвано несправедливой, по их мнению, пропорцией, в которой должен производиться обмен акций сливающихся компаний. «Миноритарным акционерам Telecom Italia предлагают помочь Olivetti в упрощении ее структуры, — говорит Франко Пучичелли, управляющий инвестиционным фондом Aureo Gestioni, примкнувшим к противникам сделки, — но при этом их достоинство фактически перетекает к акционерам Olivetti». Как утверждает Провера, пять независимых консультантов подтвердили правильность условий обмена, поэтому претензии небольших акционеров недостаточны для пересмотра условий сделки.

## Воскрешение Kmart

ЛЕЧЕНИЕ

Некогда второй по величине американский ритейлер Kmart завершил стадию банкротства и готов начать бизнес с чистого листа. Компания со 106-летней историей прибегла к добровольной реорганизации в соответствии с законом США о банкротстве в январе прошлого года, когда ее кредиторская задолженность возросла до \$10,25 млрд, и оптовая компания Fleming Companies прекратила ей поставку товаров. Тогда Kmart получила право на отсрочку и реструктуризацию своей задолженности и договорилась с рядом банков о предо-

ставлении ей около \$2 млрд на проведение санации. За это время компания закрыла 600 из 2100 магазинов, сократила более 60 тыс. сотрудников, провела замены в руководстве и совете директоров, а также заполучила новых инвесторов. Было объявлено о назначении на пост председателя совета директоров Kmart Эдварда Ламперта, возглавляющего хедж-фонд компании ESL Investments Inc., которая владеет примерно половиной акций ритейлера и контролирует четыре из девяти мест в его совете директоров. Kmart называет 2003 год переходным и надеется уже в 2004-м вернуться на позиции рентабельности уже в следующем году. Тем не менее западные аналитики высказывают сомнения в наличии у компании Kmart действенной стратегии, которая позволит ей на равных конкурировать с такими гигантами, как Wal-Mart Stores Inc. и Target Corp. Еще 15 лет назад Kmart превышал Wal-Mart по объему продаж, однако, по прогнозам аналитиков, в 2003 году его продажи в лучшем случае составят лишь одну десятую часть оборота Wal-Mart. По итогам марта Kmart получил убытки в размере \$483 млн. За 2002 год убытки Kmart составили \$2,7 млрд. «Это плавное, равномерное скольжение вниз, — считает Питер Чапмэн, представитель Bankruptcy Creditors' Service Inc., — и оно будет продолжаться, пока в компанию не придет кто-то с хорошими идеями». Аналитик Northern Trust Corp. Мартин Буколл охарактеризовал перспективы Kmart как «очень туманные». Ведь пока Kmart будет выбираться из долговой ямы, конкуренты явно не будут стоять на месте, и догнать их станет еще сложнее, чем сейчас. **СФ**

ЛЮДИ

## Карьера рекламиста

Председателя совета директоров агентства по наружной рекламе News Outdoor Russia **Максима Ткачева** повысили в должности. Он назначен управляющим директором компании News Outdoor Group, входящей в принадлежащий медиамагнату Руперту Мэрдоку холдинг News Corporation Ltd. Ткачев ставит целью расширить News Outdoor Group, в частности, за счет приобретения компаний в России и Восточной Европе. Его первым шагом станет перевод главного офиса компании из Лондона в Москву. Это предусмотрено стратегией холдинга Мэрдока, который намеревается начать экспансию на европейский рынок наружной рекламы из России. Как сообщили **СФ** в News Outdoor Russia, Ткачев не планирует менять нынешний менеджмент компании и предлагает сотрудникам переехать в российскую столицу. По мнению гендиректора исследовательской компании «ЭСПАР-Аналитик» Андрея Березкина, поскольку расширять бизнес Ткачев собирается прежде всего за счет покупки российских компаний, перевод офиса в Москву выглядит вполне логичным. Максим Ткачев — выпускник Московского авиационного института, прошел курс по управлению в Management Center Europe (Брюссель) и сейчас получает степень MBA в области управления в IMD (Лозанна). В рекламной индустрии Ткачев работает уже 12 лет. Он занимал должность гендиректора в агентстве APR-City, а после того как News Outdoor Group приобрела APR в 2000 году, продолжил работу в News Outdoor Russia.

## Разочарование Теда Тернера

Основатель телеканала CNN, вице-президент и крупнейший индивидуальный акционер корпорации AOL Time, 64-летний **Тед Тернер** скоро завершит карьеру в медиабизнесе. Он продал почти половину своего пакета (60 млн акций), а также заявил о намерении сложить с себя полномочия вице-председателя корпорации. Это решение вызвано несогласием Тернера с политикой руководства. В окружении магната говорят, что он разочаровался в деятельности компании. Тернер был владельцем 131 млн акций корпорации, что составляло 3,2% ее капитала. Его потери в результате обвала акций AOL Time Warner оцениваются в \$7–8 млрд. В 2002 году AOL Time Warner понесла крупнейшие в корпоративной истории США убытки — почти \$100 млрд. Следствием чего стало снижение стоимости ее активов. Тед Тернер признал слияние America Online и Time Warner ошибкой и настаивал на скорейшем выводе AOL из состава корпорации, а также на смещении с должности председателя совета директоров AOL Time Warner Inc. Стива Кейса, который был активным сторонником слияния (с этим требованием согласились и другие акционеры, после чего Кейс был уволен). Теперь Тернер займется воплощением своей давней мечты — будет снимать кино. Первый художественный фильм «Боги и генералы», сделанный на его средства, скоро выйдет в прокат.



с9



## **\$6,2 млрд**

займет Россия на внешних рынках за два года, выпустив еврооблигации. Планируется, что в 2004 году заем составит \$2,2 млрд, а в 2005-м — \$4 млрд. На погашение этих долгов будут направлены доходы от приватизации в размере 41–43 млрд рублей, а также от продажи драгметаллов и камней на сумму 20 млрд рублей. В случае нехватки средств правительство собирается занять деньги на внутреннем рынке. В этом году Россия также имеет право выпустить еврооблигации на сумму \$1,25 млрд, однако делать этого не будет. В итоге к концу года, если будут выплачены \$11 млрд в счет погашения накопленной внешней задолженности и правительство сможет обойтись без новых заимствований, российский долг перед западными странами сократится до уровня 40% ВВП. Ранее предполагалось, что данного показателя Россия реально достигнет только еще через три года.

## **7**

антидемпинговых расследований было инициировано в отношении России во втором полугодии 2002 года, сообщает в отчете секретариата ВТО. Такой же показатель у Таиланда и США. Вместе с тем сама Россия, по данным Минэкономразвития РФ, инициировала пока лишь одно антидемпинговое расследование. Оно касается оцинкованных труб из Украины и Казахстана. Расследование было начато еще в 2001 году, а меры приняты буквально на днях. На оцинкованный прокат из Украины будет введена защитная пошлина в размере 24,3%. Защитные же меры в отношении казахстанского проката еще обсуждаются. Против российских товаров во всем мире сейчас действует 86 ограничительных мер, в том числе: 42 антидемпинговые пошлины, 28 квотных ограничений, 7 ограничений по ценам, 4 специальные защитные пошлины, 3 запрета на ввоз, 2 специальных сбора. ЕС применяет антидемпинговые меры в отношении импорта

## 2 млн российских жителей — «мертвые души». Об этом свидетельствуют обнародованные Госкомстатом итоги переписи населения, проводившейся в прошлом году.

Согласно полученным данным, население России составляет 145,3 млн человек, что на 2 млн больше, чем ожидалось. Однако даже если окажется, что статистики не допустили ошибки и данные верны, все равно количество российских жителей с 1989 года снизилось на 1,8 млн человек.

Столь значительное сокращение населения объясняется высокими показателями смертности и низкой рождаемостью в стране.

12 видов продукции из России, в том числе по стали, алюминию, удобрениям и некоторым видам химической продукции.

## **33,9%**

абонентов ушли от компании «Мобильные телесистемы» в 2002 году. Этот показатель включает в себя клиентов, покинувших компанию добровольно, и тех, чьи трубки отключили в связи с задолженностью. В 2001 году абоненты

МТС были гораздо лояльнее — «утечка» не превысила 26,8%. Но, как утверждают в МТС, руководство компании не склонно драматизировать ситуацию. Ушедшие клиенты, по мнению руководства МТС, не обязательно переходят в другие компании, многие из них просто временно отказываются от услуг мобильной связи. Эта тенденция особенно характерна для регионов России. За прошедший год, как сообщили в МТС, абонентская база компании увеличилась на 4 млн

человек (прирост 152%), и по сравнению с этим показателем размеры оттока клиентов не представляют реальной угрозы для сотового оператора. Сейчас, как утверждает пресс-секретарь МТС Ева Прокофьева, в компании разрабатываются новые маркетинговые программы и тарифные планы, с помощью которых МТС рассчитывает сократить утечку своих клиентов. В других компаниях «большой тройки» — «Вымпелком» и «Мегафоне» — пока не полностью подведены итоги 2002 года, поэтому сравнить показатели оттока абонентов не представляется возможным.

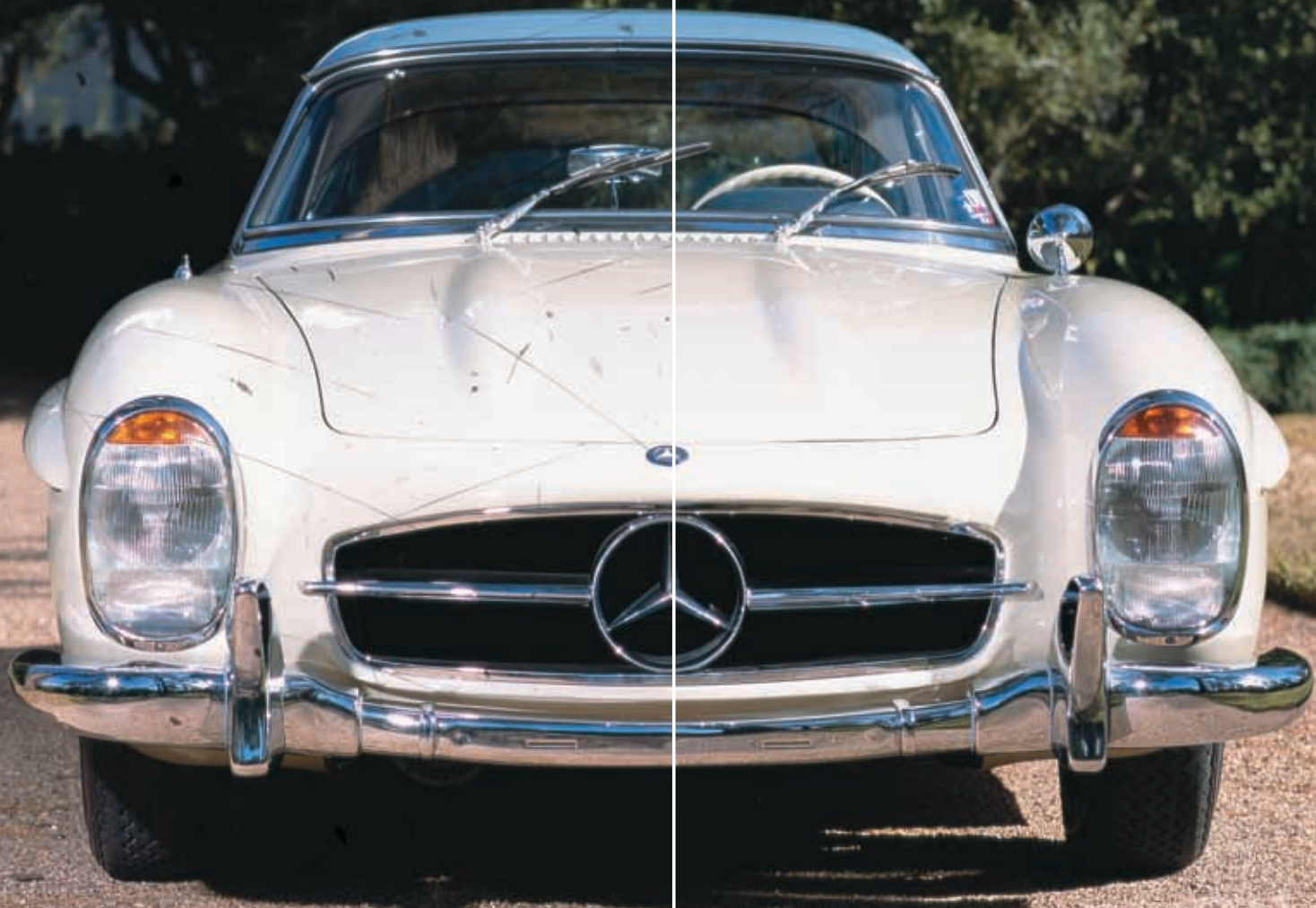
## **\$1,5 млрд**

заплатит страховая и инвестиционная холдинговая компания Berkshire Hathaway, которую возглавляет миллиардер Уоррен Баффет, за подразделение McLane крупнейшей в мире компании — американской розничной сети Wal-Mart Stores. Подразделение McLane занимается оптовыми поставками продуктов питания и других товаров повседневного спроса более чем в 30 тыс. магазинов в США, Бразилии и на Тайване. В 2002-м финансовом году выручка McLane составила \$14,9 млрд, а общий доход Wal-Mart равнялся \$244,5 млрд. Согласно заявлению Wal-Mart, продажа подразделения уменьшит ее общую прибыль лишь на 1 цент на одну акцию в текущем году.



Уоррена Баффета не пугают проблемы с менеджментом в McLane

Возродите любимцев прошлого



## CanoScan



Не верите в чудесные превращения? Добро пожаловать в цифровой мир! В дополнение к отличной скорости и высокому разрешению последние модели серии CanoScan оснащены технологией FARE для восстановления изображений на старых негативах. Уникальная технология автоматического ретуширования Canon FARE – это ультрасовременный процесс, который при сканировании использует инфракрасные лучи и обычный белый свет для автоматического выявления и удаления с изображения следов пыли и царапин. Идеально подходит для архивации изображений, фотопечати и интернета.

### CanoScan FS4000US

#### Фильм-сканер

- ▶ Сканирование 35-мм слайдов/негативов и пленок APS-стандарта
- ▶ Разрешение 4000 dpi

### CanoScan 9900F

#### Профессиональный планшетный сканер

- ▶ Сканирование среднего формата и одновременное сканирование 24-х 35-мм негативов/8 слайдов
- ▶ Разрешение 3200х6400 dpi

### CanoScan 8000F

#### Высокопроизводительный планшетный сканер

- ▶ Одновременное сканирование 12-ти 35-мм негативов/4 слайдов
- ▶ Разрешение 2400х4800 dpi

### CanoScan 5000F

#### Универсальный планшетный сканер

- ▶ Одновременное сканирование 3-х 35-мм негативов/2 слайдов
- ▶ Разрешение 2400х4800 dpi

you can<sup>\*</sup>  
**Canon**

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

+7(095) 258 56 00 (Москва)  
8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

<sup>\*</sup>Вы можете

Товар сертифицирован



В прошлом году прибыль Wal-Mart составила \$1,81 на одну акцию. По словам аналитика банка «Зенит» Константина Павлова, бизнес оптовых поставок товаров повседневного спроса переживает сейчас не лучшие времена. В апреле обанкротился конкурент McLane компания Fleming. Wal-Mart приобрела McLane в 1990 году, и на тот момент эффективность менеджмента в оптовой структуре сильно отставала от уровня Wal-Mart. «Вероятно, за это время менеджерам Wal-Mart не удалось добиться серьезного прогресса в развитии McLane и, учитывая ухудшение конъюнктуры рынка оптовых поставок товаров, было принято решение продать подразделение», — говорит господин Павлов. — Оррен Баффет, напротив, скорее всего, увидел какие-то возможности для развития бизнеса McLane».

## \$518 млн

составили убытки шведской компании Ericsson в первом квартале 2003 года. Продажи мирового производителя телекоммуникационного оборудования упали за этот период на 30%. В компании снижение продаж объясняют падением спроса на покупку базовых станций и коммутаторов из-за кризиса на мировом рынке телекоммуникаций. В первом квартале 2002 года объем продаж Ericsson составил \$4,4 млрд, а за тот же период 2003 года — \$3,1 млрд. Заказы от операторов связи на покупку оборудования сократились на 35%. Часть убытков руководство Ericsson списывает на расходы по реструктуризации бизнеса, составившие \$385 млн. Генеральный директор Ericsson Карл-Хенрик Сванберг, занявший этот пост всего месяц назад, утверждает, что компания ищет пути для снижения затрат и уже к концу 2003 года выйдет на прибыльность. Сейчас Ericsson осуществляет самую масштабную реорганизацию бизнеса в истории Швеции, планируя снизить годовые операционные расходы на \$600 млн, а затраты, связанные с продажами, —



на \$962 млн. Реструктуризация связана в основном с сокращением рабочих мест. В 2000 году штат Ericsson составлял 105 тыс. человек, к марту нынешнего года он уменьшился до 61 тыс., а сейчас компания объявила еще об одном раунде увольнений, в рамках которого до 2004 года персонал будет сокращен до 47 тыс. сотрудников. Интересно, что именно такой штат был у шведской компании Ericsson в 1968 году. Конкуренты шведов — французская Alcatel и американская Nortel Networks — тоже активно сокращаются. За последние два года эти производители вместе уволили более 200 тыс. сотрудников.

## 99 центов

стоит любая из 200 тыс. музыкальных композиций, представленных в формате MP3 в интернет-магазине iTunes Music Store, который был создан недавно компьютерной корпорацией Apple. Столь гуманная цена привлекла многих меломанов, всего за неделю купивших у Apple 1 млн песен. В результате та стала крупнейшей музыкальной интернет-компанией в мире. Конкуренты в шоке — за прошлый год легальным музыкальным сервисам удалось всем вместе продать всего лишь в два раза больше. Успех нового бизнеса Apple объясняется не только низкой ценой на продукцию.

Помимо этого компания, утягивая ошибки предшественников, решила не усложнять посещение своего магазина процедурой регистрации или абонентской платой. Правда, покупателями в онлайн-магазине Apple могут пока стать лишь жители США, у которых есть компьютеры Macintosh. Пользователи же ОС Windows смогут получить доступ к архиву Apple только к концу года.

Очевидно, новый проект компании будет весьма полезен для продвижения еще одного продукта Apple — MP3-плееров третьего поколения iPod, в памяти которых можно хранить не менее 7,5 тыс. музыкальных файлов. Во всяком случае, с момента презентации магазина компания уже получила заказы на 110 тыс. новых устройств.

## 32%

— на столько выросли зарплаты топ-менеджеров американских компаний за период с 2000 по 2002 год. Как подсчитал журнал Fortune, больше всех в прошлом году заработал глава компании Dell Computer Майкл Делл — его вознаграждение составило \$82,2 млн. Интересно, что примерно столько же (\$82 млн) получил бывший глава компании Тусо International Деннис Козловски, уволенный в связи с обвинениями в предоставлении

недостовой финансовой информации. Глава Apple Стив Джобс получил \$78 млн, хотя акции компании в прошлом году подешевели более чем на треть. А вот Скотт Макнили, руководитель компании Sun Microsystems, акции которой понизились в цене на 75%, тем не менее прибавил к своим личным накоплениям еще \$32 млн, что на треть превосходит его вознаграждение за 2001 год.

Между тем ситуация на рынке труда в США в целом выглядит весьма удручающей. Безработица растет уже третий месяц подряд и в апреле достигла уровня в 6% активного населения. Кстати, Европа в этом смысле тоже не отстает. Безработными являются 8,7%, или 12,2 млн, трудоспособного населения стран, входящих в зону евро. Всего же в странах ЕС 14,1 млн людей не имеют работы.

## \$1 млрд

выплатит MasterCard в качестве компенсации американским оптовым компаниям в рамках судебного разбирательства. Крупные торговые компании США — Wal-Mart, Sears, Roebuck & Co. и др. — начали процесс против MasterCard и Visa еще в 1996 году, обвинив их в нарушении антимонопольного законодательства. Оптовики недовольны высокой комиссией за транзакции, увеличивающей расходы потребителей. Они считают, что монополисты использовали свое положение на рынке платежей для того, чтобы заставить магазины принимать к оплате их пластиковые карточки. Торговые компании требуют возместить ущерб, причиненный за 10 лет применения завышенных процентов за пользование карточками этих международных систем. Ущерб оценивается ими в сумму от \$13 до \$15 млрд. MasterCard пришла к договоренности с обвинителями, и дело в отношении компании было закрыто. Однако теперь 4 млн остальных американских розничных торговцев также могут потребовать возмещения ущерба, нанесенного им двумя монополистами на рынке платежных карточек. **СФ**





# **30 ЛЕТ ОПЫТА. 23 ОТРАСЛЕВЫХ РЕШЕНИЯ. ОДНО ИЗ НИХ – ВАШЕ.**

Одинаковых отраслей промышленности не бывает. И Ваш бизнес тоже неповторим. Неповторимы и особенности его управления. Вам необходимо решение, «заточенное» именно под Ваш бизнес? Мы разрабатываем и внедряем такие решения уже тридцать лет. Тридцать лет уникального опыта... и успеха. Успеха наших клиентов – лидеров своих отраслей. Выберите свое отраслевое решение SAP по адресу: [www.sap.com/cis](http://www.sap.com/cis)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP





«Мы не продаем одежду, мы одеваем людей», — говорит **Аркадий Пекаревский**, вице-президент корпорации Sela. Декларировать такой «человеколюбивый» подход к продаже одежды позволяет четкая вертикально интегрированная структура компании: собственное дизайн-бюро, жесткий контроль над сторонним производством, фирменная сбытовая сеть. Сейчас одеждой под маркой Sela торгуют более 200 магазинов в 70 городах. Через два года сеть должна вырасти вдвое. После этого, считают владельцы, можно вплотную заняться экспансией марки в европейские страны.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Игорь МУХИН

## Курсы кройки и шитья

**П**ару лет назад в моем гардеробе появились летние брюки. Модель из разряда тех, что принято относить к одежде для спорта и отдыха. Как значилось на ярлыке, брюки были произведены в КНР под контролем корпорации Sela. В общем, ничего выдающегося. За исключением цены: достойного качества изделие обошлось всего в 600 рублей.

Сейчас таких цен в Sela, конечно, уже нет, да и тот крохотный магазинчик, где я покупала брюки, наверное, скоро закроют. Потому что он сильно выбивается из концепции, в русле которой открываются новые точки корпорации. Вторую Sela, с полгода назад обнаруженную мной в Москве, удалось идентифицировать с первой только по вывеске. Огромный, метров двести торговый зал оснащен не хуже магазинов за-

падных марок: яркая, фирменного зеленого цвета стена с логотипом за кассой, удачно подсвеченные коллекции — детская, женская, мужская, — просторные примерочные, энергичные продавцы. Тогда я подумала, что создавать такие магазины и управлять ими могут только очень грамотные владельцы. Иностранцы, не иначе. Оказалось — наши, петербуржцы.

### От опта к рознице

Торговать одеждой основатели Sela — братья Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский — начали еще в конце 1980-х. Ни о какой фирменной торговле они тогда не думали — возили спортивные костюмы из Германии, а потом, познакомившись на одной из питейских выставок с более дешевой китайской про-





## Первое время приходилось заниматься самим буквально всем — вплоть до разгрузки фур с товаром

Корпорация Sela зарегистрирована в России в 1991 году. В структуру компании входят офисы в Тель-Авиве, Шанхае, Санкт-Петербурге, Москве, Хельсинки и Таллине.

Разработка моделей осуществляется силами дизайнерского бюро, расположенного в Израиле. Заказы на производство одежды размещаются на предприятиях в странах Юго-Восточной Азии. Под маркой Sela ежегодно выпускается около тысячи моделей детской, женской и мужской одежды. В розничную сеть Sela входит более 200 магазинов и фирменных секций в 70 российских городах. Общая численность сотрудников в России — порядка 2 тыс. человек. Оборот корпорации в прошлом году составил около \$30 млн. По итогам 2003 года он должен достигнуть \$50 млн.

дукцией, переключились на нее. В 1985 году в Израиле, куда уехал Борис, была создана дизайнерская студия, выполнявшая заказы для местных фирм. Через некоторое время братья надумали выпускать одежду под собственной маркой. Бюро стало размещать заказы на китайских фабриках, откуда партии одежды отправляли в Россию. В 1990 году открылся первый офис Sela в Шанхае. Новое дело пошло успешно, и к 1991 году бизнесмены окончательно объединили дизайн и торговлю. Фирма открыла представительство в Санкт-Петербурге. Идея консолидации двух направлений оказалась продуктивной: марка Sela (на иврите sela значит «скала») стала продаваться в питерских универмагах и магазинах одежды, и к 1993 году компания поставляла продукцию уже для 50 крупных оптовых клиентов. В 1997 году Sela приступила к созданию собственной торговой сети и открыла в Петербурге первый магазин.

Сейчас из всех торговых точек самой компании принадлежит около 30 — в Москве и Санкт-Петербурге. Остальными владеют и управляют предприниматели в регионах, работающие с корпорацией на основе франчайзинга. Крупным партнерам предоставляется статус дилера, скидки с оптовых цен и право работать на своей территории с более мелкими клиентами корпорации. На нефирменную торговлю, например на рынках, в одежных секциях вместе с другими марками приходится совсем немного. А с осени одежда под маркой Sela будет продаваться исключительно в фирменных магазинах.

Все взаимоотношения между корпорацией и ее партнерами жестко регламентируются двумя документами, разработанными в 2000 году: «Товарно-кредитная политика» и «Стандарты фирменной торговли». За пользование готовой технологией ведения розничного бизнеса (документы описывают все финансовые аспекты, обязанности и предпочтения сторон, требования к фирменному магазину, от выбора его местоположения до цвета стен) предприниматели должны неукоснительно соблюдать требования компании к разработанным правилам торговли. Стартовые инвестиции для открытия 100-метрового магазина, соответствующего фирменным стандартам, составляют \$50 — 60 тыс. Окупаемость вложений — от года до двух. При этом платы за право работать под своей торговой маркой корпорация с партнеров не берет.

То, что больше всего магазинов у Sela именно в регионах, объясняется относительной незаполненностью одежного рынка во многих городах. Западные сети пока активны лишь в двух столицах, а российские, вроде «Панинтера» или «Глории Джинс», хотя и осваивают регионы, но работают в достаточно узких нишах — в первом случае это в основном трикотаж, во втором — джинсовая одежда для детей. Поэтому сейчас по степени представленности отечественных одежных брэндов по России в целом соперников у Sela нет. Так что в компании решили: пора выходить на новые рынки. Сейчас помимо Москвы и Санкт-Петербурга торговые представительства Sela есть в Эстонии, Финляндии и Украине.

### Две головы

В отличие от Питера или, например, Екатеринбурга (у Sela там 12 магазинов, и соотношение количества жителей и фирменных торговых точек таково, что город, по принятой в корпорации терминологии, уже «закрыт»), в Москве марку знают не так хорошо. Московское представительство было создано в 1999 году, а первая столичная Sela открылась около двух лет назад. Сейчас в Москве у компании уже десять магазинов и почти в два раза больше региональных партнеров, чем у питерского офиса. А пару месяцев назад в столице появился самый большой на сегодня (537 кв. м) магазин сети.

Большинство сотрудников московского отделения — молодые люди. Это, кстати, один из основополагающих принципов гендиректора представительства Ирины Никифоровой, в подчинении которой сейчас около 270 человек: *Никогда не надо бояться брать на новый проект молодых ребят — тем, кто приехал со мной из Петербурга в Москву в 1999-м, было по 22–23 года.*

Бояться вообще не ее стиль. Над предложением владельцев Sela заняться Москвой госпожа Никифорова, тогда руководитель отдела маркетинга, раздумывала недолго. «Не люблю рутину, — признается она. — Мне нужно все время заниматься чем-то новым. Работа в Москве — постоянный эксперимент. Первые полтора года мы занимались построением структуры, способной обеспечить оптовые продажи. Потом начался новый этап — розница. Сейчас у нас очередной большой проект — освоение нового торгового формата».

В команде, приехавшей из Питера, было всего пять человек. Первое время им приходилось заниматься буквально всем — вплоть до разгрузки фур. Сейчас многие из тех, кто прошел через «приемку товара», доросли до руководителей подразделений: например, первый принятый на работу в офис водитель теперь возглавляет транспортный отдел.

— Вы строили московский офис по образу и подобию питерского?

— Питер очень помог — когда перед глазами есть образец, всегда хочется сделать еще лучше. Скажем, когда мы выходили на Москву, в Санкт-Петербурге отгрузка продукции со склада шла целыми коробами, что затрудняло работу магазинов. Так что в Москве с самого начала появился сортировочный склад, формирующий партии под заказ. И потом по тому же принципу был организован склад в Петербурге.

Если исключить Санкт-Петербург и Москву, где равноправные подразделения открывают собственные магазины, в работе с регионами четко деленных зон влияния между офисами нет: нередко Питеру и Москве приходится работать в одном городе с разными партнерами. Такая структура, утверждает Ирина Никифорова, на первый взгляд может показаться неэффективной: это якобы мешает быстрому прохождению решений, тормозит бизнес, создает конкуренцию между подразделениями. Но в случае с Sela такая конкуренция только способствует общему



развитию по принципу: одна голова хорошо, а две лучше. «Мы, когда открывались, старались дотянуться до уровня Питера. Там, видя какие-то успехи Москвы, тоже начали двигаться быстрее, — объясняет Никифорова. — Конечно, есть минусы: оптовые и розничные цены, механизмы и принципы отгрузки, оплаты товара; рекламные кампании для клиентов, работающих с разными офисами в одном городе, должны быть едиными. Все эти моменты приходится постоянно согласовывать, утрясать, проверять. Но в сравнении с преимуществами все это малозначительно. А вообще, львиная доля успеха компании, я считаю, в том, что здесь работают неравнодушные люди. Технологии, безусловно, важны, но личное отношение каждого к своему делу не менее важно».

### Тренировки для продавцов

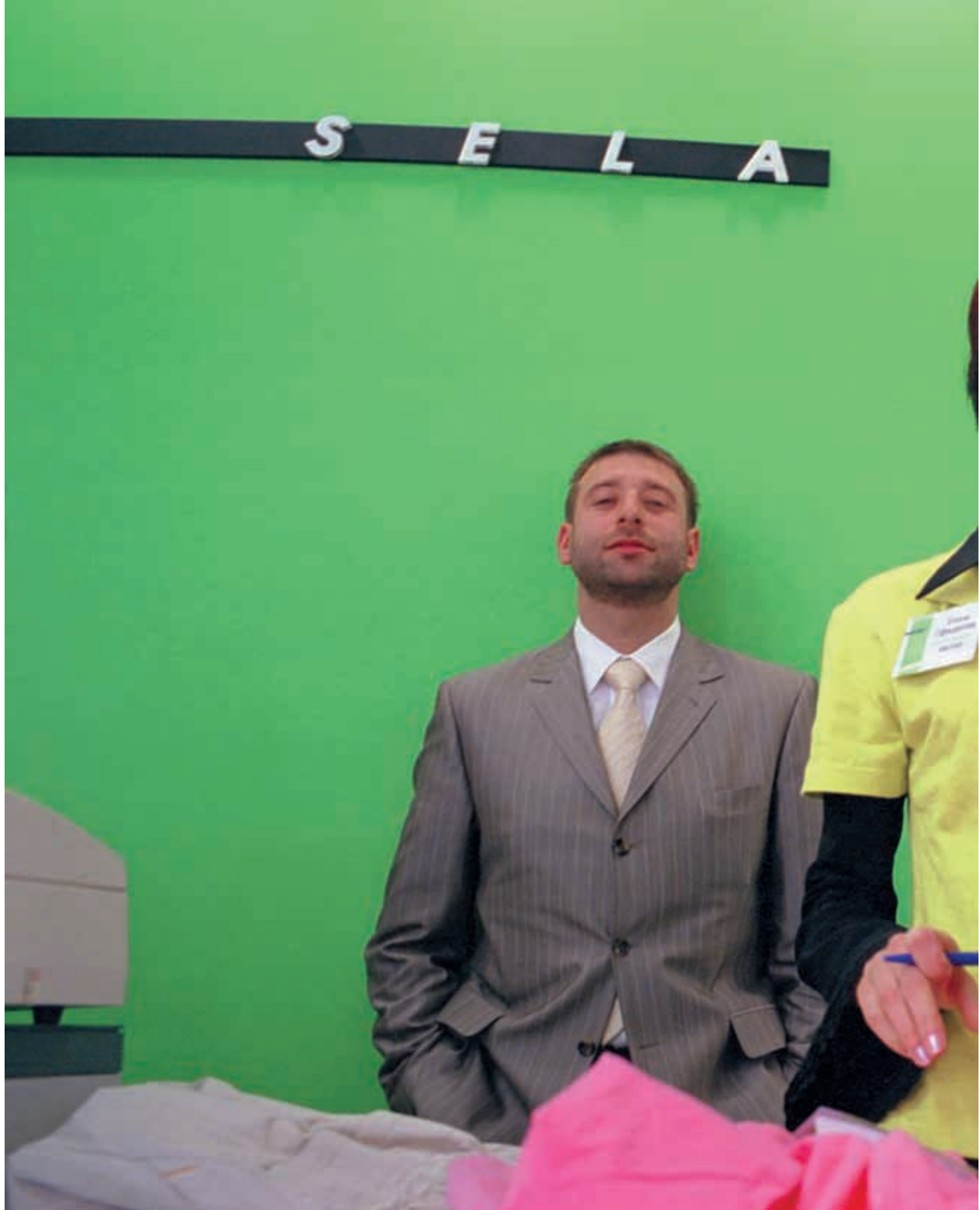
Задачи по подготовке неравнодушного персонала и среднего менеджмента для собственных и партнерских магазинов решает начальник департамента развития персонала. Эта должность появилась в представительстве полгода назад, когда в компанию пришел **Михаил Рогачев**. До него персоналом занимались внешние тренеры. Профессиональный психолог Рогачев объясняет свои функции так: *Поддерживать единую концепцию бизнеса на уровне подготовки персонала.*

Желающих поступить на работу в магазины Sela достаточно. Например, когда набирали персонал для самого большого столичного магазина, на 30 вакансий претендовало около 150 кандидатов. Главное ограничение при поступлении на работу продав-

цом — возраст. Предпочтение отдается молодым женщинам до 23 лет. «Может, они и не суперответственные, но общение для них — естественное состояние и насущная потребность. Нас интересуют именно веселые и жизнерадостные люди», — объясняет Михаил Рогачев.

Будущие продавцы проходят двухдневный тренинг по психологии продаж, старшие продавцы учатся еще и мерчендайзингу. «Идеальный продавец должен быть ориентирован не на предложение какой-то вещи, а на общение с покупателем, — рассказывает Михаил. — Поэтому мы учим сотрудников устанавливать правильный контакт с клиентом». Объяснения, почему надо делать то и не делать этого, в компании преподносят в игровой форме. «Вот как втолковать, почему не надо сразу кидаться к вошедшему человеку? — спрашивает Рогачев. — Мы приводим такой пример. Вы заходите в гости, с вами поздоровались, вам приятно. А если на входе вам засунут в рот кусок пирога, вряд ли вам будет приятно стоять с набитым ртом».

Другая важная задача — научить персонал общаться с проблемными покупателями, любителями поскандальить. Категорически нельзя спорить с покупателем: это сразу создает барьер в общении. «Если человек ругается — значит, он испытывает потребность пожаловаться», — внушают кандидатам в продавцы. Пожалеть и выслушать такого клиента — и он уйдет довольный и еще расскажет о магазине знакомым. Для освобождения от негативных эмоций, появляющихся от подобного общения, Михаил Рогачев рекомендует продавцам представлять, будто они стоят с тазиком, куда со-



бирают все не лестные высказывания, а затем их выбрасывают.

После психологической подготовки продавцы пару дней стажировались в магазинах. Проверкой применения полученных знаний на практике регулярно занимается как сам Рогачев, так и люди, которых сотрудники магазинов не знают в лицо. «Разбор полетов» проводится только со старшими продавцами, «простым» продавцам замечаний никогда не делают. «Хвалить — хвалю. А за любые проблемы с продавцами отвечает старший продавец».

**«Если не нравится — работайте с другим брэндом»**

Когда в офисе появляется вице-президент Sela Аркадий Пекаревский, становится ясно, что главная

причина равнодушия продавцов, менеджеров, работников склада и всех прочих сотрудников Sela — в нем, улыбающемся во весь рот человеку, создающем своим присутствием «центр притяжения». Попавшие в радиус его действия тоже начинают излучать сплошной позитив. Его энергии с лихвой хватило бы на реализацию еще пары-тройки проектов масштаба Sela.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Что привело компанию к идее о создании собственной розницы?

**АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ:** Просто в какой-то момент мы подумали: чем ходить и выбивать деньги из магазинов, торгующих нашей одеждой, проще открыть собственный. Когда создавали первую точку, страшно боялись, что ничего не выйдет. А потом поняли, что розница — совершенно другой бизнес: с точки зрения логистики,





управления ассортиментом — всего. Для нас это был шок. Пришлось учиться продавать по-другому.

**СФ:** Как?

**АП:** Анализировать продажи, чтобы знать, сколько чего завозить, формировать ассортимент, делать соответствующую «развеску» коллекции — чтобы была именно коллекция, а не висящие рядом вещи, обучать продавцов. Каждый магазин — живое существо со своей энергетикой. В одном светло, персонал улыбается. Заходишь в другой — и хочется уйти.

**СФ:** Почему собственные магазины вы открываете только в Москве и Санкт-Петербурге?

**АП:** Мы открываем их лишь там, где работают наши офисы. И тратим на это только то, что зарабатываем. Конечно, можно развиваться гораздо быстрее. Но мы сознательно не занимаемся искусственным

привлечением инвестиций — компанию может захлестнуть болезнь роста. Что касается регионов, там фирменной торговлей под нашей маркой занимаются люди, работать с которыми в качестве партнеров одно удовольствие. Происходят удивительные вещи: показатели магазинов в Ростове, Красноярске, Новосибирске значительно превышают показатели наших собственных магазинов в Москве и Петербурге.

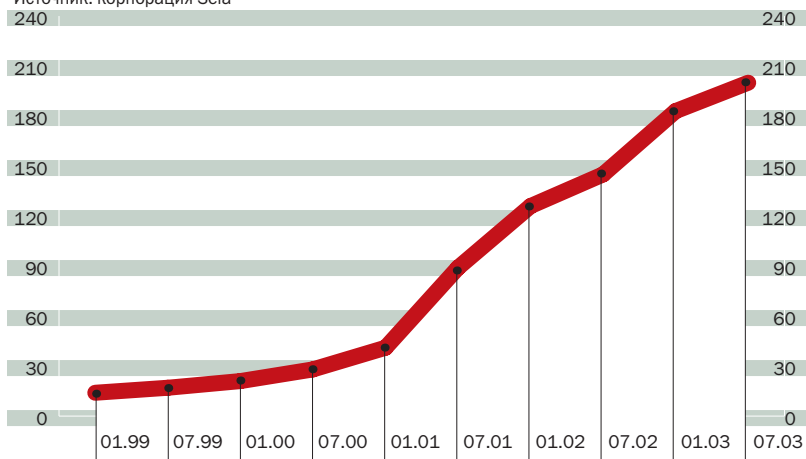
**СФ:** Если я правильно понимаю, четкая регламентация отношений с партнерами появилась не так давно. На каких принципах вы строили региональный бизнес вначале?

**АП:** Мы просто старались давать нормальные человеческие условия, даже чуть-чуть переигрывали в сторону партнеров. Собственно, поэтому и пришлось ввести нынешний регламент — чтобы не было со-

## ДИНАМИКА РОСТА СЕТИ SELA

ЧИСЛО  
МАГАЗИНОВ

Источник: корпорация Sela



блазна кому-то дать поблажку, а предоставлять всем равные условия для нормального ведения бизнеса. Это двигает вперед всю структуру.

**СФ:** Вы никогда не думали о том, чтобы брать плату за право работать под маркой Sela?

**АП:** Мы муштруем данный вопрос, но пока не видим в этом необходимости. Может быть, это станет актуально, когда мы будем глубже вникать в проблемы работы на местах. Скажем, у нас есть отдел программистов, которые на базе «1С-Предприятия» дописывают конфигурации для наших магазинов. Партнер просит поставить программу в его магазин. Мы ставим, неделю учим работать с нашим обеспечением одного человека. Через месяц он, допустим, увольняется, и на его место приходит новичок, его тоже приходится учить. Пока их один-два — проблемы нет, но когда их станет двадцать два или сто два, потребуется какая-то отдельная структура. Но в любом случае, мы будем оттягивать введение платы за пользование нашей маркой до последнего. Знаете, есть одна хорошая китайская поговорка: «когда ученик созреет — учитель найдет».

**СФ:** Как вы контролируете сеть, работающую на такой огромной территории?

**АП:** Я сам люблю заходить в наши магазины. Конечно, до всех двухсот доехать нереально, но я горд тем, что был в самых отдаленных — например, в поселке

Мирном. Кроме того, у нас команда из десятка мерчендайзеров, я их называю десантниками, они работают со всеми магазинами. Сначала помогают правильно подготовить открытие (установить оборудование, свет, учат маркировать товар). Потом, если у магазина возникают проблемы, то едут, разбираются, консультируют.

**СФ:** Какие санкции применяются к тем, кто не соблюдает ваши условия?

**АП:** В основном ведутся долгие душещипательные беседы. В крайнем случае, у нас всегда есть возможность расторгнуть договор. Если люди злостно не выполняют наши требования, то нам с ними не по пути. Есть, конечно, какие-то объективные моменты, финансовые проблемы. Но они решаются. Короче говоря, если вам нравится с нами работать, вы эти проблемы решите, если не нравится — работайте с другим брендом. Если нравится, но пока нет возможности, подрастите. Я тоже хочу открыть 1000-метровый магазин, но пока позволить себе этого не могу. Поэтому открою сначала 500 метров.

**СФ:** Чем вас не устраивают небольшие площади?

**АП:** Ассортимент, который мы производим сейчас — 1000 моделей в год, — в существующих магазинах просто не помещается. Надо же не просто забить площади вещами, а представить коллекцию. Учесть сочетание цветов, моделей и т. п. Пока нельзя однозначно сказать, что выгоднее: открыть три магазина по 150 кв. м или один на 500 кв. м. Экономически выгоднее первое: оборот с квадратного метра 500-метрового магазина не отличается в пять раз от показателей 100-метрового. Но с точки зрения будущего выгоднее большие площади. И это мы стараемся внушить партнерам в регионах. Никто не запрещает открывать 80-метровые магазины, но это не работа на перспективу. Тем более что каждые два года магазины проходят сертификацию на соответствие стандартам фирменной торговли, это дает им право получать нашу продукцию со скидкой. Большие площади — одна из гарантий, что сертификат будет продлен.

**СФ:** Какая одежда продается лучше всего?

## «О сильном брэнде говорить пока рано»

АНДРЕЙ ГРИГОРЬЕВ, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА  
BENETTON GROUP В РОССИИ:

— Магазины Sela, которые мне приходилось видеть в Санкт-Петербурге, где у марки, наверное, самые сильные позиции, говорят о хорошем потенциале на будущее в сегменте одежды эконом-класса. Безусловный плюс, выгодно отличающий компанию от других российских производителей, — запоминающийся логотип и визуальная однородность в интерьере фирменных магазинов. Наверное, нужно еще поработать над ассортиментом, но в принципе они молодцы. Тем не менее о сильном брэнде говорить рано

— пока есть этап устойчивого развития. То же самое касается и международной экспансии — пока еще есть что сделать и в России.

АЛЕКСЕЙ МАРЧЕНКО, ДИРЕКТОР  
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ ГРУППЫ  
ПРЕДПРИЯТИЙ «ПЕРВОМАЙСКАЯ ЗАРЯ»:  
— Sela — пример того, как можно построить успешный бизнес в России, действуя поэтапно, при помощи команды профессионалов и единомышленников. С точки зрения ценовой политики и качества продукции здесь необходимо выдержать следующее соотношение: ценность приобретаемой покупателем одежды должна быть выше ее стоимости, цены. И чем больше эта

разница, тем лучше идут продажи, тем стремительнее развивается бизнес. Увеличивать разность между ценностью и ценой можно, либо уменьшая цену, либо увеличивая ценность. Sela выбрала наиболее правильный и современный путь — повышение ценности за счет раскрутки бренда. И это у них очень хорошо получается благодаря систематическому, продуманному подходу. Все знают теорию о том, как строить бренд, но не все могут реализовать ее на практике. Что касается механизмов партнерства, то российский вариант франчайзинга, используемый Sela, показал свою жизнеспособность. Совершенно очевидно, что теперь уже не Sela ищет партнеров, а партнеры ищут Sela.



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ ЦИКЛА

# РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Факторы, определяющие развитие

10-11 июня 2003 г., Москва  
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

## ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Государство и экономика – качество взаимного влияния
- Локомотивы отечественной экономики
- Конкуренция в российской промышленности: модели выживания и экспансии в мировую экономику
- Будни российского бизнеса: налоги, арбитраж и банкротство
- Сравнительный анализ хода реформ естественных монополий
- Пути развития российской банковской системы: выгоды и риски для бизнеса

## ДОКЛАДЧИКИ,

### УЖЕ ПОДТВЕРДИВШИЕ УЧАСТИЕ:

<b>А.Г. Белова</b>	Заместитель Министра путей сообщения РФ
<b>А.А. Браверман</b>	Первый заместитель Министра имущественных отношений РФ – Статс-секретарь
<b>М.Э. Дмитриев</b>	Первый заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
<b>А.Д. Жуков</b>	Председатель Комитета Государственной Думы по бюджету и налогам
<b>А.А. Клишас</b>	Генеральный директор, Интеррос
<b>Ю.Г. Кобаладзе</b>	Управляющий директор, Ренессанс Капитал
<b>И.Н. Марисин</b>	Управляющий партнер, Клиффорд Чанс Пюндер СНГ
<b>В.А. Мау</b>	Ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ
<b>В.М. Окулов</b>	Генеральный директор, Аэрофлот – Российские авиалинии
<b>В.Ю. Синюгин</b>	Заместитель Председателя Правления, РАО ЕЭС России
<b>Т.И. Трефилова</b>	Руководитель Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству
<b>А.В. Улюкаев</b>	Первый заместитель Министра финансов РФ
<b>А.В. Шаронов</b>	Заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
<b>С.Д. Шаталов</b>	Первый заместитель Министра финансов РФ – Статс-секретарь
<b>Я.Л. Шляпчиков</b>	Президент, Русагрокапитал
<b>А.Н. Шохин</b>	Председатель Наблюдательного Совета, Ренессанс Капитал
<b>В.Ф. Яковлев</b>	Председатель Высшего Арбитражного Суда РФ
<b>Е.К. Яковлев</b>	Генеральный директор, Концерн Силловые машины
<b>Е.Г. Ясин</b>	Научный руководитель Государственного университета – Высшей школы экономики

Для делегатов, зарегистрировавшихся до 30 мая, предусмотрены льготные условия участия.

Генеральный медиа-партнер

**интерфакс**

Главный медиа-партнер

**СекретФирмы**

Информационная поддержка:

**REUTERS**

**ФИНMARKET**

Более подробная информация по телефону: **(095) 777 0370**

и в сети Интернет по адресу: **www.amr.ru**

**НОВЫЕ КОНТАКТЫ И НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ НОВЫХ УСПЕХОВ ВАШЕГО БИЗНЕСА!**

**АП:** Вообще Sela «раскрутилась» на детской одежде. На нее приходится 40 – 45% продаж, из оставшегося почти поровну — на мужскую и женскую. И не так давно мы стали продавать подростковые и молодежные модели.

**СФ:** Кто и как занимается разработкой моделей?

**АП:** Коллекции создает израильское бюро. Сейчас в нем около 20 дизайнеров, они ежегодно разрабатывают по две коллекции. За год обновляется почти 90% ассортимента. Естественно, дизайнеры посещают все отраслевые выставки, показы, смотрят, что сейчас в моде. Ассортимент расширяется исходя из производственных возможностей. В этом году, например, мы решили в дополнение к одежде продавать сланцы. Производство по-прежнему отдано на аутсорсинг китайским фабрикам. Понятно, что в перспективе нам хочется иметь собственное производство в России, но пока до этого руки не доходят. В Китае же уровень развития швейной индустрии таков, что размещать заказы там по сравнению с Россией гораздо выгоднее.

**«Иногда я даже пугаюсь  
нашего уровня бюрократизации»**

**СФ:** Условия, которые компания предлагает потенциальным партнерам, мягкими не назовешь. А как строятся отношения внутри самой компании?

**АП:** Абсолютно по тому же принципу. Мы начинаем с себя, а потом переносим внутренний опыт на внешний мир. Не потому, что мы такие продвинутые, — жизнь заставляет. До определенного момента четкой иерархии в компании не было. Я всегда считал, что мы, как генерал, майор, полковник и рядовой, идем в одном направлении и работаем на общий результат. Но компания растет, и контролировать все уже невозможно. Сейчас я иногда даже пугаюсь нашего уровня бюрократизации: в месяц издается четыре-пять приказов, регламентирующих наши внутренние взаимоотношения. Зато сейчас наш бизнес описан полностью как внешне, так и внутренне.

**СФ:** Чем вы руководствуетесь при поиске менеджеров?

**АП:** Сейчас костяк компании — руководители ключевых направлений, члены совета директоров — те, кто пришел в компанию в самом начале и с кем мы вместе прошли огонь, воду и медные трубы. Поэтому я не волнуюсь, что если моим сотрудникам предложат зарплату даже вдвое больше, они уйдут. С момента открытия офиса в Санкт-Петербурге из компании ушли единицы. Мне важно, чтобы человек работал, зажигаясь главной идеей: не продавать одежду, а одевать людей. Остальное приложится: я считаю, что каждый имеет право на ошибку. Не прощаются воровство и предательство. В Москве, кстати, с подбором менеджеров на основные позиции в плане «увлеченности» было сложно. Полностью ключевые должности мы «закрыли» только в прошлом году.

**СФ:** От кого в компании зависит принятие решений?

**АП:** Любое стратегическое решение: изменение товарно-кредитной политики, расширение торговых площадей, «закрытие» города для торговли — за-





трагивает интересы всех партнеров. Такого уровня вопросы решаются коллегиально. Раз в месяц для этого собирается совет директоров и топ-менеджеров, раз в квартал — расширенный совет директоров. Каждое мнение должно быть услышано, я даже запрещаю руководителям принимать решение без консультации со своим специалистом, скажем, по логистике или розничной сети. Ведь ни я, ни директора офисов не могут знать ситуацию лучше тех, кто постоянно занимается опеределенным направлением.

**СФ:** Ваши партнеры обсуждают с вами свои рацпредложения?

**АП:** Они обязаны это делать. Я всегда достигаю, люблю общаться и с удовольствием рассматриваю все предложения. Кто-то, например, захотел работать в Чехии, предложил рассмотреть этот вариант нам, сейчас ведем там переговоры. Например, звонят из какого-то региона с предложением делать ремни к брюкам. Сейчас во всех магазинах продаются ремни.

**«Залог успеха розницы известен давно — location, location and location»**

**СФ:** Как развивается бизнес корпорации за пределами России?

**АП:** Офис в Хельсинки был открыт года полтора назад. Но в настоящий момент он не действует. Мы сделали ошибку, когда решили не открывать там фирменный магазин, а работать с местными сетями. В Финляндии, как и во всей Европе, коллекция, например, на летний сезон должна быть готова за год. К этому мы оказались не готовы — коллекция делается непосредственно к сезону. Кроме того, любой бизнес базируется на конкретных людях, а в Финляндии нам с этим не очень повезло. В странах Бал-

тии первый магазин мы открыли еще семь лет назад, но тогда мы не понимали розничной специфики, и он благополучно скончался. Четыре года назад с тем же партнером открыли новый магазин. Сейчас в Таллине работают два магазина Sela, еще по одной точке должно быть открыто в Нарве и Тарту.

**СФ:** Значит, вы морально готовы к выходу на европейские рынки. А вас не беспокоит тамошний уровень конкуренции?

**АП:** Не беспокоит, поскольку на рынке одежды нет понятия заполненности, есть понятие эластичного спроса. Кто сможет предложить покупателю то, чего нет у других, получит свою долю на любом рынке. Торгуя вещами Benetton, Mexx или Mango, ты каждый раз занимаешься совершенно разным бизнесом, который ориентирован на свою потребительскую группу. В этом и состоит прелесть брэнда. Скажем, Sela — это семейная марка, под ней продается широкий ассортимент не очень дорогой одежды для всех возрастных групп.

**СФ:** Сколько денег компания тратит на продвижение брэнда?

**АП:** Это большой вопрос. Думаю, значительные бюджеты на рекламу — вопрос перспективы. Сейчас наша стратегия — вкладывать деньги не в рекламу, а в магазины. Поэтому в Москве мы, наверное, пока не так заметны. Мы проводили последние пару лет рекламные кампании в Питере и в регионах. Подходить к этому вопросу надо аккуратно: цена ошибки здесь крайне высока. Сейчас мы думаем над созданием правильного образа брэнда. Вообще же залог успеха для розницы известен давно — location, location and location. Увеличение продаж дает качественная одежда, хорошая цена, удобство при совершении покупки. **СФ**

# infor:com

Производство ■ Планирование ■ Финансы ■ Логистика ■ Расчет себестоимости  
Управленческий анализ ■ Отраслевые решения ■ Поставщики и заказчики

*"Технология всегда  
начинается с  
примитивного, потом она  
усложняется, чтобы в итоге  
стать всеобъемлющей, но  
простой"*

Антуан  
де Сент-Экзюпери



Компания "ЭпикРус"  
эксклюзивный дистрибьютор  
программных продуктов  
infor business solutions AG  
и Epicor Software

**infor@epic.ru**

**(095) 334-2974  
333-3340**

**28 мая, Москва**

Радиссон-Славянская  
конференция

**Оперативное Управление  
Производством**

MES (Manufacturing Execution System)

**www.epic.ru**



## Содержание собственного автопарка —

источник постоянной головной боли. Под этим утверждением могут подписаться менеджеры сотен российских компаний. Ведь существование и дальнейшее развитие самых разных видов бизнеса, даже бесконечно далеких от сферы перевозок, зачастую зависит от адекватного решения транспортной проблемы.

— Текст: Сергей КАШИН  
Фото: Андраш ФЕКЕТЭ

Перед Александром Ильиным, директором по административно-хозяйственной части средней по размерам российской компании (продажа и монтаж вентиляционного оборудования), прошлой осенью поставили задачу: создать «разгонную» (для сейлз-менеджеров и сервисменов) и «средне-начальническую» часть корпоративного автопарка. →







Годовая плата за услуги аутсорсинговых компаний составляет 100–120% от стоимости автомобиля

Всего требовалось 15 машин. После дотошного изучения предложения на рынке для первых был выбран Renault Megane (категория В; господин Ильин говорит, что если бы выбор делался сейчас, беспорным фаворитом стал бы Ford Focus), а в категории С в борьбе с Peugeot 406 и VW Passat победил Nissan Primera.

Следующим этапом стал выбор способа финансирования. Первым вариантом была покупка в кредит, вторым — оперативный лизинг. Он отличается от финансового равномерностью платежей, отсутствием обязанности выкупать автомобиль в конце срока аренды (два-три года) и неким набором дополнительных услуг от лизингодателя (чаще всего сюда входит техническое обслуживание, общение с ГИБДД и страховщиками, техпомощь на дороге, получение «подменных» машин взамен ремонтируемых, иногда — услуги водителя). Предоставляют услуги оперативного лизинга крупные прокатные фирмы и некоторые лизинговые компании.

**Александр Ильин:** *Скрупулезные расчеты показали, что за Nissan мы ежемесячно платили бы по лизингу на \$430 больше, а за Renault — около \$300. Поверьте, я ни на чем не сэкономил, все планировал делать солидно, на уровне. И ничего не забыл: ни полную страховку, ни ТО с ремонтом, включая и послегарантийный, ни стоянку с мойкой. Учли налоги, амортизацию и проценты по кредиту. В случае лизинга за один Nissan, например, мы переплатили бы \$5160 в год. А в общей сложности за все автомобили — \$61 800.*

Такую разницу господин Ильин считал более чем достаточной, чтобы не раздумывать над выбором. Конечно, лучше купить свои машины. Отношение к обещаниям арендодателей освободить от забот по техобслуживанию, страхованию и тому подобному он выразил так: «Забывают, гуляют и хамят везде. Это рус-

ский персонал русской компании, чудес не бывает». Выяснилось, правда, что при расчетах он все же и сам кое-что забыл — о затратах своего собственного времени на контроль за работой автопарка. Но он считает, что они невелики — несколько дней в месяц.

### Кто виноват

Итак, свой автопарк обходится дешевле. Но проблемы, возникающие при управлении корпоративным транспортом, могут с лихвой перекрыть экономию.

Проблемы по большому счету однотипные. Редкий «начальник транспортного цеха» — а в этой роли зачастую по совместительству выступает кто-то из замов главного или офис-менеджер — не пожалуется на водителей. Например, будучи «посажены» на ставку, они начинают активно работать налево или бесконечно ремонтируют машину. Попытки отстроить систему мотивации, направленную на конечный результат, мало что приносят — водители нередко приписывают отработанное время и километраж.

Самый популярный ныне среди небольших фирм способ добиться эффективной работы автопарка — нанять водителей на своих автомобилях. Это, пожалуй, самый дешевый вариант формирования собственного гаража (он позволяет сэкономить до трети расходов). Но чем больше вы экономите, тем менее привлекательно выглядит ваша «автоколонна». С неотвратимой неизбежностью автопарк принимает внешний вид, который способен вызвать у клиентов только жалость. «Водители со своими машинами пытаются сэкономить, покупая вконец «убитые» и почти ничего не стоящие автомобили и эксплуатируя их до последней возможности», — говорит менеджер небольшой компании, занимающейся доставкой питьевой воды.

Другой серьезный блок проблем обнаруживается, когда парк разрастается и появляется должность транспортного менеджера. Специалисты рисуют портрет типичного представителя этой профессии



## «Забывают, гуляют и хамят везде. Это русский персонал русской компании, чудес не бывает»



так: бывший водитель, который благодаря личным качествам выдвинулся из общей массы и стал «начальником транспортного цеха». Профессионализм таких менеджеров особого рода. Они хорошо знакомы с тем, что **Сергей Зайцев**, управляющий по обслуживанию автопарков компании «Реканз», называет «родимыми пятнами старой системы». Искусством давать взятки и получать «откаты» за «правильный» выбор автосалона, страховщика и автосервиса они владеют в совершенстве. Их клан очень силен, даже в мультинациональных компаниях с мировыми именами автопарки часто возглавляют эти ребята. Поэтому-то расходы на транспорт и у грандов мирового бизнеса часто превышают все разумные пределы.

### Что делать

Как это часто бывает в менеджменте (в данном случае во флит-менеджменте — управлении корпоративным автопарком), не существует каких-либо чудодейственных способов решения всех проблем. Зато планомерное применение не особо мудреных методов, скорее всего, даст хорошие результаты. Одним из правильных и достаточно универсальных шагов является налаживание системы учета затрат. При этом нужно понимать, что нынешняя система бухгал-

терского учета тут ничем не поможет. Если внедрение всеобъемлющей системы бюджетирования в ближайшее время на предприятии не планируется, то вполне пригодятся программы, специально предназначенные для расчета затрат на автопарк. Достаточно количество таких продуктов уже можно найти на рынке. Среди них, например, программы компаний «Реканз» и «Ининг Бизнес Софт». Первая из них, например, позволяет получить массу отчетов, в том числе время простоев автомобиля за определенный промежуток времени, расходы на каждые 100 километров пробега и на конкретное дорожно-транспортное происшествие. Ведь помимо материальных затрат существуют еще и «виртуальные» (те же простои и количество потраченного на выстраивание работы автопарка времени), и их анализ может дать массу информации.

Введение системы учета поработает и на укрепление дисциплины. Стоит уделить время и разработке системы мотивации. Методики на все случаи жизни просто не существует, каждый раз ее придется разрабатывать индивидуально.

Борьба с «откатами» при выборе поставщиков услуг тоже возможна. Есть два основных принципа: открытость информации по оценке того или иного пред-

**ВПЕРВЫЕ В РОССИИ**  
профессор  
**Макс Люшер**  
(Швейцария)  
создатель самого популярного цветового теста

**20-23 МАЯ**  
проводит лекции и мастер-класс  
(с выдачей сертификата)  
для специалистов в области оценки,  
подбора и управления персоналом.

Организаторы:  
**Институт Люшера**  
Генеральный медиапартнер:  
**Секрет Фирмы**

Информационные спонсоры:

Дополнительная информация и регистрация участников по тел.: (095) 916-12-22, 916-04-98  
**WWW.LUSHER.RU**





В автопарке крупной компании должны быть машины как минимум трех категорий: для топ-менеджеров, «средненаачальственные» и «разгонные»

## «С неотвратимой неизбежностью автопарк принимает внешний вид, который способен вызвать у клиентов только жалость»



ложения (тут поможет хорошо отлаженная система учета) и регулярное проведение тендеров. Тендерный принцип не означает, что выбор нужно делать из десятка поставщиков — идет ли речь о конкретной модели автомобиля, страхового полиса, вида ГСМ или автосервиса. Оптимальным будет выбор между двумя конкурирующими организациями. Правда, такой тендер, по словам Сергея Зайцева, трудно организовать, если в компании меньше десяти машин — интерес поставщиков к вам будет минимальным.

### Хорошее решение

А теперь рассмотрим вариант с оптимизацией транспортных расходов с помощью аутсорсинга. Хотя описанная нами компания его отвергла, возможно вполне справедливо, заложенная здесь идея проста и очевидна. Как говорит менеджер компании «Рольф» **Мэтью Донелли**, «делай то, что лучше всего умеешь, и тогда сделаешь меньше всего ошибок».

В России такие услуги — пока в значительной степени эксперимент. **Илья Крюков**, генеральный директор Delta rent-a-car, считает, что пока во всей России по подобным контрактам (специалисты называют их full service contract) используются около 200 машин. По словам **Оксаны Евтушевской**, начальника кредитного отдела лизинговой компании Delta Leasing (к Delta rent-a-car отношения не имеет), активные разговоры среди профи о возможности предоставления такой услуги возникли приблизительно год назад. Причина — серьезный спрос со стороны крупных западных компаний. Тенденцию заметили даже автогиганты. Например, Volkswagen уделяет флит-программе (специальная поддержка контрактов с корпоративными клиентами) серьезное внимание.

Когда аутсорсингом транспортных функций в России занялись вплотную, выяснилось, что адекватной информации о возможной стоимости таких услуг слишком мало. Ясно, что стоимость эксплуатации автомобилей в Европе и США меньше, чем в России, но точной статистики не было. Нехватка информации не восполнена до сих пор. Профессионалам известно, что аварийность арендованного корпоративного парка где-то в три-четыре раза превышает аварийность автомобилей, находящихся в личной собственности. Не изучив серьезно эту проблему, очень трудно подсчитать цену на услуги оперативного лизинга.

Мешает и неразвитость инфраструктуры. По словам **Виктории Кручининной**, возглавляющей компанию «Рольф-прокат», проведенное ее сотрудниками серьезное исследование все-таки не дало полностью корректных цифр. Например, «Рольф-прокат» полностью контролирует стоимость запчастей, качество ремонта и его сроки для автомобилей Mitsubishi. По другим маркам, с которыми работает эта компания, гарантировать тот же результат по разным причинам невозможно.

Кстати, по словам Оксаны Евтушевской, одна из западных компаний, имеющая опыт работы с транспортным аутсорсингом за рубежом, попросила Delta Leasing помочь с поиском поставщика таких ус-

«В случае лизинга за один Nissan мы переплатили бы \$5 160 в год. А в общей сложности за все автомобили — \$61 800»



луг в России. Перечень требований к нему был изложен на трех страницах убогим шрифтом. Специалисты Delta Leasing пока не нашли специализированную управляющую компанию, которая бы предоставляла услуги необходимого объема и качества. Однако поиски свои бросать не собираются, так как подобные просьбы встречаются все чаще.

Согласно прогнозу госпожи Евтушевой, под давлением растущего спроса, правда пока только со стороны иностранных компаний, о введении подобного рода услуг многие компании объявят в течение следующего полугодия. А через год можно будет заняться подведением первых итогов.

Пока реальный опыт работы по full service contract имеют совсем немного компаний. Это первопроходцы — «Рольф-прокат» и «Гема»; молодая, но агрессивная Delta rent-a-car; отрабатывающий эту услугу в тестовом режиме «Кельвин» (лизинговая компания из группы компании «Рольф»). Заявили о предоставлении такого сервиса «Ольга-Лимузин» и Rent-a-car Moscow.

Особняком стоит предложение компании «Ре-канз». Не имея отношения ни к прокатному, ни к лизинговому бизнесу, она предлагает за оговоренную заранее абонентскую плату взять на аутсорсинг уп-

равление автопарком заказчика. Предложение «Ре-канз» в первую очередь касается оптимизации расходов на автосервис (специалисты компании проверяют обоснованность счетов на ремонт, проследят за своевременностью обслуживания, проанализируют нормы расхода топлива и расходных материалов).

На сегодняшний день годовая плата за услуги аутсорсинговых компаний составляет примерно 100 — 120% от стоимости автомобиля. Можно предположить, что уже в ближайшее время усиление конкуренции приведет к снижению стоимости контрактов. А ведь именно высокую цену считают недостатком таких услуг российские менеджеры. Илья Крюков считает, что ценам есть куда падать. По его мнению, услуги транспортного аутсорсинга могут быть выгодны компаниям, автопарк которых больше десяти, но меньше 70 машин. Ясно, что рынок этот весьма велик. Специалисты оптимистично оценивают рост спроса на оперативный автолизинг со стороны российских компаний. Руководитель «Ре-канз» **Крейг Керфи**, верящий в успех своего бизнеса, приводит такой пример: «Кто в начале 90-х мог подумать, что доставка питьевой воды, воспринимавшаяся поначалу как блажь, может стать доходным делом, услугой, которой будут пользоваться тысячи компаний?» **СФ**

Новый сервисный центр

ВСЕ РАБОТЫ БЕЗ ОЧЕРЕДИ

БалтАвтоТрейд-М  
официальный дилер

ПОЛОЖЕНИЕ ОБЯЗЫВАЕТ

Рублевское шоссе, 64  
тел. 744-00-88







Персонал

Менеджмент

Маркетинг

Финансы

## Картины Люшера

с32

Чем настоящий цветовой тест отличается от поддельного

Персонал

Менеджмент

Маркетинг

Финансы

## Ассортиментный максимум

с36

Практическое пособие по ABC-анализу

Персонал

Менеджмент

Маркетинг

Финансы

## Гонка за версией

с40

Зачем лидеры тратят ресурсы на новые разработки

Персонал

Менеджмент

Маркетинг

Финансы

## Публичная акция

с44

Как будет IPO по-русски

с31

## Картины Люшера

О ЦВЕТОВОМ ТЕСТЕ ЛЮШЕРА СЛЫШАЛИ МНОГИЕ. НО ТЕ ВОСЕМЬ КАРТОЧЕК, КОТОРЫЕ ХОДЯТ В РОССИИ, ИМЕЮТ МАЛО ОБЩЕГО С ОРИГИНАЛОМ ЭТОЙ МЕТОДИКИ.

КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» РЕШИЛ ПРОВЕРИТЬ НА СЕБЕ, ЧЕМ «НАСТОЯЩИЙ» ЛЮШЕР ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПОДДЕЛЬНОГО.

Текст: Юлия Фуколова



Тесту Люшера в нашей стране не повезло. С одной стороны, о нем знают практически все, начиная с первокурсников психологических факультетов и заканчивая менеджерами по персоналу. В свое время студенты-психологи, покупая очередной комплект из восьми цветных карточек, пребывали в полной уверенности, что эти цвета — самые что ни на есть «люшеровские». Но они ошибались. К настоящей методике, которую разрабатывал швейцарский психолог Макс Люшер, эти карточки не имеют никакого отношения. Так, под видом теста иногда продавались настолько маленькие квадратики, что их нужно было разглядывать чуть ли не под микроскопом. Попадались и вовсе уникальные экземпляры, вырезанные из школьного набора цветной бумаги.

Оригинальной версией теста в России практически никто не пользовался. Более того, о ее существовании многие специалисты даже не подозревали, пока Макс Люшер недавно не объявил, что будет в судебном порядке бороться с организациями, которые искажают и незаконно распространяют его методику. С книгами Люшера в России тоже не все в порядке. Часть из них издана в некачественном переводе, а одна Люшеру вообще приписана. Во всяком случае, своей он ее не признал. Можно, конечно, сомневаться, что пираты в конце концов научатся уважать авторские права, но в Москве уже создан Институт Макса Люшера, который будет защищать его интересы и продвигать «правильный» тест.

Что же представляет собой психологическая методика, наделавшая столько шума? Тест Люшера универсален, и более полувека его активно используют во многих странах в психотерапевтической практике, при отборе и оценке персонала и т. п. Макс Люшер исходит из того, что цвета символизи-

руют определенные потребности человека. И по тому, какие эмоции вызывает у тестируемого тот или иной цвет (выбирает ли человек его как приятный или, напротив, отвергает), можно понять, что движет испытуемым. Выражаясь профессиональным языком, таким образом можно измерять эмоциональное состояние, мотивационную сферу, а также особенности взаимоотношений с другими людьми. Методика удобна тем, что не требует больших временных затрат на проведение теста и обработку данных. Наконец, тест Люшера более объективен по сравнению с опросниками, потому что здесь трудно предугадать желательные ответы.

Чтобы проверить все это на себе, корреспондент **СФ** прошел авторский вариант знаменитого теста.

### Веселые картинки

Тоненькую книжицу в белом переплете, на которой по-немецки написано «Lüscher-Test», я беру в руки с некоторым трепетом. Как объясняет исполнительный директор Центра обучения и развития «Аспект» **Александр Огнев**, настоящий тест Люшера именно так и выглядит. Выпускает его одно-единственное издательство — швейцарское Color-Test Verlag AG. В оригинальной методике используются не восемь, а 23 цветовых оттенка. На глазок их изготовить невозможно — они выверялись автором на протяжении многих лет и были отобраны более чем из 4500 вариантов. Как утверждает Люшер, для получения достоверных результатов важно работать именно с правильными цветами.

Открыв книгу, обнаруживаю в ней белый трафарет с вырезанным в нем окошком. «Он вам пригодится позже, — говорит Александр Огнев. — А пока выбирайте тот цвет, который вам наиболее приятен в данный момент». Вообще-то выбирать цвета — дело несложное, тем более что я испорченный испытуемый, то есть в курсе их значения. Но ради чистоты эксперимента пробую принимать решения не думая.

Вместо ожидаемых цветных картинок на первой странице пришлось выбирать между черным, тремя оттенками серого и белым цветом. Самым приятным из них мне показался белый квадратик. Как потом выяснила генеральный директор центра «Аспект» **Елена Коннова**, данная таблица так и называется — «серая». По ней оценивают состояние испытуемого в момент тестирования. Следующая страница удивила еще больше: на ней были не цветные квадратики, а геометрические фигуры. Оказывается, Макс Люшер, проведя многочисленные исследования, выявил связь между цветами и этими конкретными фигурами.

Укороченную версию теста Люшера может обмануть любой более или менее опытный испытуемый. Но с полным вариантом такие вещи не проходят



Гендиректор «Аспекта» Елена Коннова (слева) объясняет корреспонденту «СФ» связь между цветами и фигурами



Трафарет позволяет оценивать цветные квадратики попарно

Основная таблица люшеровских цветов появляется лишь во второй части теста. Но как мне и говорили, восемь представленных оттенков совершенно не похожи на те карточки, которые мне приходилось видеть до сих пор. Первым я выбрала желтый, потом фиолетовый (Люшер называет его красивым словом «магента»). Красный, синий и серый поставила соответственно на третье, четвертое и пятое места. А на последних оказались черный, коричневый и зеленый.

И наконец, завершающий этап. Вот тут-то и пригодился тот самый трафарет — на следующей странице нужно было оценивать цветные квадратики попарно. Сначала — сочетания основных цветов Люшера (синий, зеленый, красный и желтый), а затем — пары различных оттенков тех же цветов. Напоследок мы еще раз повторили тестирование по основной восьмицветной таблице — и все, процедура окончена. Посмотрев на часы, я обнаружила, что выполнение теста заняло всего шесть минут.

## Игла в вате

Чтобы освоить тонкости интерпретации этого теста, времени требуется гораздо боль-

ше. Например, обучающий семинар у Макса Люшера состоит примерно из пяти-шести сессий по два-три дня. «Конечно, ни одна методика не может полностью оценить личность. Результаты теста — это скорее повод как-то структурировать предстоящую беседу с сотрудником», — говорит Александр Огнев.

Восьмицветную версию теста может обмануть любой более или менее опытный испытуемый (в интернете, например, подробно описано, в каком порядке надо выбирать цвета, чтобы создать о себе максимально благоприятное впечатление). Но с полным вариантом теста такие вещи не проходят. По словам Елены Конновой, это нереально: цветные выборы многократно дублируются, и все ответы удержать в голове невозможно. Следовательно, картина личности, полученная в результате тестирования, оказывается более близкой к реальности.

Каждый люшеровский цвет закодирован под своим номером, и во время обработки результатов можно услышать от психолога примерно такую скороговорку: «Три балла набрал второй цвет, два балла четвертый, ничего не набрал первый. Здесь два,

тут третий один, а здесь снова единичка...» Специалисты всегда смотрят, не попали ли на первые места списка предпочтений так называемые дополнительные цвета (черный, серый, коричневый) и не оказались ли в самом конце основные (синий, зеленый, красный, желтый). Обычно это свидетельствует о том, что у испытуемого стресс или серьезные психологические проблемы. Но у меня, как оказалось, с этим все в порядке. «У вас довольно устойчивый выбор», — отметил Александр Огнев. И открылgrossбух, в котором собраны все возможные цветные предпочтения и их интерпретация.

«У вас есть какая-то проблемная область, которая сейчас держит вас в напряжении. Вы полагаете, что препятствия, которые у вас возникают, вполне естественны на данном этапе жизни, но вам очень хотелось бы поскорее от них освободиться», — продолжает Александр Огнев. Наверное, такое может сказать про себя каждый второй человек. Я соглашусь, поскольку на следующий день после моего тестирования наша редакция переезжала в новый офис, и это действительно был не самый благоприятный период.

Затем мне сказали, что я человек свободолюбивый и не позволяю себя притеснять. Открыта, готова к со-



## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА «ПЕРСОНАЛ 911»

Электронный информационный ресурс, внутренняя интерактивная корпоративная библиотека HR-инструментов. Для руководителей, директоров и менеджеров по персоналу, а также линейных менеджеров компании:

- более 700 материалов, 250 из которых — уникальные
- 9 основных разделов: обучение, аттестация, мотивация, стимулирование, оценка эффективности персонала и т.д.
- пять типов материалов: описание практического опыта, методические, информационные, справочные и статистические
- обзор зарплат на московском рынке труда
- результаты исследований в области HR
- быстрый поиск материалов в системе

## НОВОЕ РЕШЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ!

Компания  
«Топ-Менеджмент Персонал»  
Тел.: (095) 952-68-49/50;  
факс: (095) 954-75-62;  
email: 911@tmconsult.ru;  
www.tmconsult.ru



## ЦВЕТОВАЯ ДИАГНОСТИКА ЛЮШЕРА. ПРОФИЛЬ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА



трудничеству, но при этом охраняю собственный порядок и стремлюсь к стабильности. И не буду мягкой с собеседником, который ведет себя некорректно. «Вы дружелюбный человек, но, что называется, игла в вате», — делает вывод господин Огнев. Приходится согласиться с такой характеристикой. С одной стороны, вырисовывается человек, который «отвергает авторитарные предписания, не хочет быть чем-либо обделенным; он способен на борьбу, может активно отстаивать чужие интересы. Его раздражают попытки переложить свои проблемы на плечи других». Но с другой стороны, «работа в горячих точках или экстремальный туризм — это не его амплуа. Кроме то-

го, он не склонен к аскезе». И все это уживается в одном человеке.

В целом многие описания оказались правильными, хотя по большому счету все это мне было известно и без теста Люшера, пусть даже самого полного. Но большинство руководителей хотят узнать из тестов не только о личностных особенностях сотрудника или кандидата, их гораздо больше интересуют деловые и профессиональные качества. Что же может сказать о них тест Люшера?

### Надежность и честность за \$5

Не знаю, как для других специалистов, но лично для меня стало открытием, что тест Люшера позволяет определять профессиональные компетен-

ции человека. В полном его варианте Люшер выделяет 12 шкал, связанных с особенностями мышления, исполнения замыслов и коммуникативными способностями. Однако даже купив авторскую версию теста (она стоит \$120), никаких ключей для расчета этих шкал не получишь. Как оказалось, эту часть своей методики Люшер, опасаясь пиратов, предпочитает хранить в глубокой тайне. И только послав свои данные в Швейцарию по интернету, можно получить готовый результат (см. график). Стоит такая услуга около \$5 за интерпретацию одного теста.

Впрочем, набив руку на интерпретации базовых результатов теста, можно реконструировать эти шкалы самостоятельно. Что и продемонстрировал **Александр Огнев**: *Я вижу определенный баланс между интуитивным и рациональным мышлением. Вас не устраивает методическая работа, вы стремитесь избежать однообразия, рутины, повторов одного и того же. Для вас интереснее анализировать новое, поэтому больше подходит аналитическая работа. Я полностью согласна с господином Огневым, хотя присланный из Швейцарии график не во всем подтверждает его слова.*

Что касается командной работы и общительности, то

с этим все в порядке — стабильный средний уровень. Господин Огнев добавил: «Слишком большое влияние команды на жизнь для вас не характерно, вы будете ограничивать зону этого влияния». И взглянув на шкалы честности, надежности и продуктивности, сделал окончательный вывод: «Я бы на работу вас взял».

Любопытно, что Люшер в своей методике выделяет эталонные профессиональные группы: лидер, руководитель персонала, контролер, продавец и т. д. Например, топ-менеджер, по мнению Люшера, отдает предпочтение красному и зеленому цветам, продавец выбирает красный и желтый. Лично у меня получилось нечто среднее между аналитиками (зеленый и желтый) и людьми искусства (фиолетовый и желтый). Что естественно, поскольку журналистика имеет много общего с этими двумя сферами.

Протестировавшись с помощью настоящей методики Люшера, мы намеренно оставили за кадром некоторые вопросы: каким образом она была создана, какие принципы лежат в ее основе, почему цветовой тест стал таким популярным во всем мире. Но об этом в следующем номере в своем интервью **СФ** расскажет сам Макс Люшер, который впервые придет в Москву. **СФ**

**АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ**  
**ИБДА**

### Мастер делового администрирования МВА

Специализации:

- Маркетинг и управление продажами
- Управление персоналом

Государственный диплом. Продолжительность - 2 года.  
Вечерняя форма обучения. Начало - 23.09.03.  
Заочная форма обучения. Начало - ноябрь 2003 г.

**(095) 937-07 47**    **www.ibs-m.ru**

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02

# Вторая ежегодная конференция-выставка

## «День карьеры «Секрета фирмы»

Лучшие предложения о работе для лучших выпускников экономических вузов и факультетов

**30 мая 2003 г.**

**Москва, интернет-центр SafeMax**

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

- из .....
- Государственного Университета – Высшая Школа Экономики (**ВШЭ**)
  - Государственного университета управления им. С. Орджоникидзе (**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 и факультетов для работы в вашей компании**

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

В прошлом году в конференции-выставке «День карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании: McKinsey&Company, «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», IMS, Accenture, KPMG, «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед», «Пронто-Москва», ЗАО «ЦентрИнвест МК», Банк «Зенит», Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» и др.

**Стоимость пакета участника – от \$200 (без учета НДС)**

**При поддержке**



Регистрация по телефону: ..... (095) 771-6181  
по e-mail: ..... conference@sf-online.ru  
в интернете: ..... www.sf-online.ru (раздел «Встречи»)

## Ассортиментный максимум

УПРАВЛЯТЬ ШИРОКИМ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ ТЯЖЕЛО И НЕВЫГОДНО, ЕСЛИ ОН НИКАК НЕ РАНЖИРОВАН. ВЕРНО РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ ПОМОГАЕТ МЕТОД АВС-АНАЛИЗА. МОСКОВСКАЯ ФИРМА «ЛАСТА-ИНСТРУМЕНТ» ПРИМЕНИЛА ЕГО В СВОЕМ БИЗНЕСЕ И ДОБИЛАСЬ ПРОГРЕССА.

Текст: Евгений Карасюк



Фирма «Ласта-инструмент» хорошо известна среди снабженцев производственных предприятий, особенно в Центральном регионе. Ее профиль — оптовые поставки промышленного инструмента широкой гаммы: от кувалд до алмазных резцов. Компания существует чуть более десяти лет. В свое время идея бизнеса пришла владельцу, Вадиму Баранову, когда знакомая организация попросила его распродать инструменты, лежавшие ненужным грузом на складе еще с советских времен. Товар был реализован быстро и с выгодой для продавца. После этого предприниматель решил заняться освоением перспективной ниши.

С выбором он не прогадал. Запасы инструмента на отечественных предприятиях, казалось, были неисчерпаемы (нередко зарплату рабочим выплачивали гаечными ключами или штангенциркулями, и те спешили вырвать за них живые деньги). Посредничество в их продаже удовлетворяло высокий спрос на мелкооптовые партии дешевого инструмента. Конкуренция среди фирм, торгующих таким товаром, была минимальной. Все это позволяло «Ласта-инструменту» работать со сверхрентабельностью. Так продолжалось несколько лет, пока старые запасы покрывали имеющийся спрос. Но потом ситуация изменилась: после августовского кризиса подъем промышленности естественным образом повысил объем заказов на инструмент. Наиболее ликвидные позиции «Ласта-инструмент» начала заказывать на предприятиях-изготовителях. Позже фирма целиком перешла на первичный рынок поставок, вкусив таким образом все прелести работы с нестабильным производственным сектором.

Одновременно в самой компании стало происходить что-то неладное. По неизвестной причине рез-

ко обострились отношения между подразделениями сбыта и закупок. К взаимным упрекам персонала добавилась путаница со счетами и искаженная отчетность по продажам. Как результат, участились жалобы от клиентов: оформили заявку, приехали в указанное время, а кладовщик товара в глаза не видел. В то же время на складе мог пылиться инструмент, который планировали распродать еще в прошлом месяце.

Впрочем, все это было бы не так серьезно, если бы не одно обстоятельство. Примерно год назад впервые со времени основания компания показала нулевую динамику развития. Что казалось странным. «Ласта-инструмент» не испытывала дефицита оборотных средств. Она не скупилась на рекламу, привлекая с ее помощью все новых и новых клиентов. Но объемы продаж не увеличивались, и старания руководства исправить положение не давали результата.

Объяснить сложившуюся ситуацию конъюнктурным спадом было нельзя. Рынок рос, доказательством чему служил поток новых клиентов в ответ на очередную почтовую рассылку, рекламную публикацию или участие в специализированной выставке. Судя по всему, компания «уперлась в потолок», и для последующего развития ей предстояла внутренняя оптимизация. Но что именно нужно оптимизировать, было неясно.

Для начала господин Баранов решил послушать мнения со стороны. «Давайте посмотрим, что скажут консультанты», — предложил он на одном из рабочих совещаний. «Ничего внятного они нам, к сожалению, не сказали», — признает заместитель гендиректора компании по маркетингу и сбыту **Михаил Бескаравайный**. — Мы хотели провести своего рода маркетинговый аудит, чтобы понять, насколько наша компания адекватна рынку. Но никто не имел достаточных представлений об инструментальной отрасли и уж тем более не проводил исследований на рынке — кстати, очень специфичном».

Рынок действительно нетривиальный. Жизненный цикл товара практически неограничен (сверло, произведенное в 30-х годах прошлого века, и по сей день можно использовать в производстве). Не поддается стандартному анализу и политика ценообразования, до недавних пор царившая на рынке. Еще три-четыре года назад 60% потребности в инструменте удовлетворялось за счет товарных запасов, которые шли по бросовым ценам. «После обращения в McKinsey, „РОЭЛ-Консалтинг“, БИГ и дюжину других консалтинговых компаний мы утвердились во мнении, что никто нам не поможет. Рецепты на





ЮЛИЯ ГАВРИЛОВА

Оксана Малиновская считает, что скоро на рынке инструмента начнется острая конкурентная борьба

все случаи жизни, которые так любят консультанты, здесь не работают. Поэтому нужно думать самим».

«Думать самим» означало иметь в коллективе светлую голову, не обремененную

мыслями о рутинной текущей работе. Среди менеджеров компании кандидата на подобную роль не нашлось.

**Смотрите, кто пришел**  
С Оксаной Малиновской Владимир Баранов познакомился в Высшей школе международного бизнеса АНХ, где они оба учились по программе МВА. Однажды он попросил

ее об услуге — требовался переводчик в переговорах с иностранцами. Госпожа Малиновская — дипломированный лингвист с богатой языковой практикой — охотно согласилась. От своего сокурсника по бизнес-школе она успела многое услышать о «Ласта-инструмент» и к возможности там побывать отнеслась с интересом.

По окончании горьковского иняза (в 1990 году) Оксана Малиновская попробовала себя в педагогике. Но уже через полгода оставила это занятие, сознательно отдавая языку вспомогательную роль в карьере. Некоторое время поработав переводчиком в судостроительной компании, она устроилась заместителем управляющего в американское казино «Под-

## От А до С

АВС-анализ может использоваться в отношении любого перечня товаров, услуг, клиентов, материальных и интеллектуальных ресурсов — достаточно широкого для того, чтобы его ранжировать. Наиболее часто АВС-анализ применяется в логистике, в частности при управлении товарно-материальными запасами. Объекты делятся на три категории по степени важности и в зависимости от их удельной стоимости. Категория А — наиболее цен-

ные виды ресурсов, требующие постоянно и скрупулезного учета и контроля. Категория В — менее важные для предприятия запасы, которые оцениваются и проверяются при регулярной, однако очень не частой инвентаризации. Категория С — широкий ассортимент малоценных видов товарно-материальных запасов, закупаемых в большом количестве. Западные исследователи Д. Фогарти, Дж. Блэкстоун и Т. Хоффманн выделяют следующие факторы, которые могут вли-

ять на классификацию товарной номенклатуры: годовой объем потребления позиций в стоимостном выражении; цена единицы позиции; дефицитность позиции; доступность ресурсов для ее производства; длительность цикла для позиции; требования к хранению позиции (например, специальные требования к температурному режиму, влажности и т. п.); срок хранения; риск воровства; издержки в результате отсутствия позиции на складе в нужный момент.

## «Шеф хотел, чтобы я „расшила узкие места“, так он это формулировал. Меня прежде всего интересовало мнение сотрудников, настроенных критично»

кова». Затем перешла в другую иносфирму, на этот раз гонконгскую. Интересы азиатской компании в нашей стране были типичными для того времени: сырье в обмен на товары народного потребления. Госпожа Малиновская занимала должность импорт-менеджера, вела переговоры, отвечала за поставки. Когда объемы бартерных сделок пошли на убыль, опытный менеджер со свободным английским без труда нашла работу в программе TACIS. Потом она решила получить степень MBA, выбрала направление «стратегический менеджмент» и надеялась в обозримом будущем поработать по этой специальности. Такая возможность представилась ей даже раньше, чем она предполагала.

В «Ласта-инструмент» она получила должность, которой до сих пор в компании не существовало — начальник отдела развития. Госпожа Малиновская подчинялась непосредственно генеральному директору.

Первое, что поручили новому сотруднику, — описать внутренние бизнес-процессы. Нужно было в деталях изложить основные и дополнительные функции каждого подразделения.

Знакомство Оксаны Малиновской с компанией началось с вопросов. Отвечать пришлось всем без исключения — от топ-менеджеров до рядовых сотрудников. «Шеф хотел, чтобы я „расшила узкие места“, так он это формулиро-

вал. Поэтому в первую очередь меня интересовало мнение сотрудников, настроенных критично». В беседах госпожа Малиновская подводила визави к откровениям на проблемные темы: что не нравится в работе, что раздражает в коллегах, чем вызваны конфликты с начальством и т. д. «Первая реакция на мое поведение была предсказуема: ходит тут, что-то вынюхивает, видно, под кого-то копает. Потом это прошло. Но поначалу я ничего не могла добиться, получала на четко поставленный вопрос ответы, лишённые всякой конкретики».

### Диагноз

В конце концов люди заговорили. Особо разговорчивым оказался рядовой персонал. В беседах с ним то и дело проскальзывали загадочные фразы: «менеджеры откладывают товар под себя», «отдел закупок что-то там себе закупает, а нам торговать нечем», «полный склад инструмента, а продать его менеджеры не могут». **Юлия Стулова**, сотрудник отдела маркетинга, раньше работала помощником начальника склада «Ласта-инструмент»: *Зарезервированного товара в нужный момент просто не оказывалось на полке. Какие проблемы это создавало клиентам, да и самой компании, догадаться несложно. Это провоцировало трения между всеми звеньями процесса — продажами, закупками и складом.*

После полутора месяцев ежедневных интервью Окса-

на Малиновская пришла к выводу: особой системы в управлении ассортиментом у компании нет — действия менеджеров по продажам и закупкам не координируются, все работают сами по себе.

Ситуацию усугублял дефицит ликвидного товара. Это стало неизбежным следствием работы с заводами. Производственный цикл некоторых предприятий длится почти два месяца, нередки срывы графика поставок из-за перебоев с сырьем. И у менеджеров по продажам «Ласта-инструмент» срабатывало что-то похожее на инстинкт самосохранения. «Их заработок напрямую зависел от месячного объема продаж, — поясняет госпожа Малиновская. — Дефицит инструмента, который пользуется спросом, чувствительно бил их по карману. Чтобы подстраховаться, они стали выписывать липовые счета несуществующим клиентам и под них с помощью программы „1С“ резервировать самый ликвидный товар».

Игра эта была далеко не безобидной, поскольку искажала реальные объемы продаж (они завышались в среднем в полтора раза). На основании дутых цифр за предыдущие периоды компания осуществляла новые закупки.

В результате на складе накапливался товар, ощущалась нехватка площадей, страдал потребитель — нужный ему инструмент перехватывали другие менеджеры для своих клиентов. «Все это, конечно, не прибавляло компании оборотных средств и тормозило ее рост на фоне развития рынка», — полагает госпожа Малиновская.

### Части целого

Узнав, что на самом деле происходит в компании, начальник отдела развития предложил руководству план возможных действий. Заключался он в следующем.



Михаил Бескаравайный: «Для компании, основная задача которой купить, а не сбыть товар, в технологии ABC толку мало»

Номенклатура «Ласта-инструмент» насчитывает около 15 тыс. позиций. Управлять столь громоздким ассортиментом по единому принципу — неэффективно. Для начала стоит поделить его на сегменты: инструмент металлорежущий, слесарно-монтажный, мерительный, строительный и абразивный. Каждый из них, в свою очередь, разбивается еще на три блока, но уже по критериям валовой доходности: высоко-, средне- и низколиквидные (А, В и С соответственно). В отношении первых двух групп ликвидности применяется правило Парето, которое в данном случае можно интерпретировать так: 20% ассортимента обеспечивают 80% выручки. Тот же закон может использоваться и в определении рентабельности поставок.

### Языком цифр

Торговая фирма «Ласта-инструмент» была основана в 1992 году в Москве. В ее штате работают четыре десятка сотрудников. Компания закупает около 15 тыс. наименований инструмента у порядка 30 производителей в России, Белоруссии и Украине. В распоряжении фирмы примерно 1 тыс. кв. м складских площадей. Клиентская база компании насчитывает более 3 тыс. предприятий, основная часть которых сосредоточена в московском регионе. По данным компании, ее месячный оборот составляет 8 млн руб.





## «Первая реакция на мое поведение была предсказуема: ходит тут, что-то вынюхивает, видно, под кого-то копает»

Сочетание этих двух базовых показателей — прибыльность и ликвидность товара — дает объективное представление о приоритетах и аутсайдерах в товарообороте каждой конкретной группы. Предложенный метод известен в теории как ABC-анализ. Его применение позволяет ответить на следующие вопросы:

- На закупку какого товара в первую, вторую и последнюю очередь расходуется бюджет компании?
- Какому товару достается больше меньше внимания, времени и людских ресурсов?
- Поставщики какого товара требуют особых отношений, в каких позициях нужна подстраховка в виде альтернативного производителя на случай срыва поставок?
- Какой лимит хранения на складе (время, объемы) должен быть у разных товаров?
- На какой части ассортимента следует делать акцент при продвижении торговой марки, рекламной кампании, как должны распределяться затраты на маркетинг?

### Табель о прайсах

«Мы посчитали, что такой метод для компании оптимален. Но как всегда, самым сложным оказался этап внедрения», — говорит Оксана Малиновская. Для того чтобы присвоить товару ту или иную категорию важности, нужны веские основания — статистика продаж и экспертные оценки менеджеров. Что считать ликвидным, а что нет? На этот счет у продавцов и закупщиков были свои мнения, которые не всегда совпадали. В основном разногласия касались цены. Возможно, она завышена, и это, с точки зрения продавцов, объясняет, почему так часто спрашиваемый инструмент плохо продается. Но отдел закупок тут же париовал: не исключено, что дело все-таки в товаре — на это указывают низкие объемы реализации. Установить истину помог

анализ цен, по которым ту же продукцию продают конкуренты.

После этого стало ясно, что в большинстве спорных случаев предложения «Ласта-инструмент» заметно дороже, чем в среднем по рынку. Последовали коррективы. Первым делом это коснулось товаров-индикаторов (тех, которыми интересуются чаще остальных). Отдел маркетинга даже ввел понятие «справочная цена». Рассудили так: ни один клиент не будет держать все цены в голове. Он представляет себе их уровень, причем на определенные позиции в нескольких группах. Такие «справочные» позиции удалось выявить при помощи:

- пересечений в заявках новых клиентов;
- телефонных разговоров потенциальных клиентов с менеджерами по продажам;
- экспертных оценок отдела закупок;
- анализа «маркетинговых заявок» конкурентов (сбрасывают заявки на самые ходовые позиции, чтобы получить информацию о ценах и скидках).

### Первые плоды

Товарам группы А (и в меньшей степени В) теперь полагалось приоритетное финансирование. Это, в частности, позволяло закупать инструмент с некоторым избытком с целью более точного определения спроса (за какое время его удастся продать). В отношении низколиквидного инструмента действовал остаточный принцип. Более того, на его дополнительную закупку наложили строгое табу — за исключением случаев, когда это нужно отделу маркетинга в интересах клиента, перспективного для компании. Группа С сохранила свое место на складе еще и потому, что это полезно для имиджа компании. Любому клиенту всегда можно сказать: «Есть все что пожелаете, даже раритеты». Однако оставались по-

зиции, по которым не наблюдалось движения по шесть и более месяцев. **Оксана Малиновская:** *Их решили ликвидировать или продать по любой цене в случае скупки оптом. Мы все равно выиграли на освобождении места на складе, оборотных средств, а также уплаты налога на товар.*

Понимание приоритетов в ассортименте сэкономило время и силы менеджерам, делало их работу более сфокусированной. Но отказаться от привычной практики было не так просто. Впрочем, по словам госпожи Малиновской, к изменениям персонал отнесся с пониманием. В теории управления инновациями есть понятие «размораживания—замораживания». Сначала сотрудников подводят к мысли о необходимости перемен («размораживают»), а затем, после того как они произошли, закрепляют новые корпоративные стандарты («замораживают»). «„Размораживать“ тех же менеджеров по продажам почти не пришлось», — вспоминает Оксана Малиновская. Ведь новая политика учитывала и их интересы, а они устали от вечной борьбы за инструмент. От этого падала производительность, тратилось время, которое можно было посвятить поиску новых клиентов. «Потребовалось лишь объяснить им все в доступной форме: чего хотим, к чему это приведет и почему нам так необходима их поддержка. Мы хотели, чтобы они поверили в успех нововведений, прекратили двойную игру и смирились с тем, что результат будет месяца через два-три, не раньше. Наши менеджеры — вменяемые люди, все с высшим образованием, к тому же лояльные по отношению к компании и директору лично. Так что сопротивляться они не стали».

ABC-анализ был проведен всего несколько месяцев назад. Однако уже сегодня Окса-

на Малиновская готова отметить позитивные изменения:

- сократилось количество ликвидных счетов (об этом можно судить хотя бы по плановым отчетам, их содержание стало более достоверным); соответственно, появилась возможность точно просчитывать необходимые объемы закупок по разным группам и подгруппам;
- улучшилась координация отделов, а вместе с ней и отношения в коллективе;
- номенклатуру безвозвратно покинули 500 неликвидных позиций. Это высвободило свыше 3,5 млн рублей, или 10% от стоимости товарных запасов;
- наконец, была решена самая важная проблема: компания преодолела стагнацию, наметилась положительная динамика продаж (+3% через два месяца, +5% через три, +3,5% через полгода после внедрения).

Время для ABC-анализа было выбрано компанией удачно, считает Михаил Бескаравайный. Это произошло после того, как поставщик стал соотносить большую часть своих действий с запросами клиента. «Для компании, основная задача которой купить, а не сбывать товар, в технологии ABC толку мало. А именно так до недавнего времени строилась наша работа — впереди всегда были закупки». Сегодня рынок меняется. По мнению Оксаны Малиновской, сейчас важно работать не только на привлечение, но и на удержание клиента — постепенно завоевывая его лояльность. Инструментальный рынок уже близок к насыщению, за этим последует острая конкурентная борьба между китами бизнеса, к которым «Ласта-инструмент» причисляет и себя. В неизбежном противостоянии фора будет у того, кто лучше знает свой ассортимент и может сосредоточиться на его ключевых позициях. **СФ**



## Гонка за версией

КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ ВЫВОДЯТ НА РЫНОК НОВЫЕ ВЕРСИИ СВОИХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ. ТАК, В КОНЦЕ МАРТА О ВЫПУСКЕ НОВОЙ ВЕРСИИ ОБЪЯВИЛА КОМПАНИЯ «1С», В КОНЦЕ АПРЕЛЯ — «КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС». ОДНАКО РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ ОБЕИХ ФИРМ И БЕЗ ТОГО ДОСТАТОЧНО СИЛЬНЫЕ. ЗАЧЕМ ЖЕ ЛИДЕРЫ ТРАТЯТ РЕСУРСЫ НА НОВЫЕ РАЗРАБОТКИ?

Текст: Никита Жердяев

С одной стороны, компании «Консультант Плюс» и «1С» совершенно не похожи друг на друга, но с другой — между ними много общего. Обе вот уже более десяти лет развивают рынок делового программного обеспечения и предлагают своим клиентам высокотехнологичный профессиональный продукт. Помимо этого каждая из компаний занимает безусловно лидирующие позиции (более 60%) в своем секторе рынка: «1С» — в области учетных программ для малого и среднего бизнеса, а «Консультант Плюс» — в сфере электронных справочно-правовых систем (СПС). Продвигают они свой продукт с помощью большой сети региональных партнеров: с «Консультант Плюс» работает около 600 региональных информационных центров (РИЦ), а «1С» активно развивает франчайзинговую сеть (сейчас в ней около 2500 франчайзи). Наконец, обе компании практически одновременно — весной этого года — объявили о выходе новых версий своих программ.

Несмотря на большой отрыв от конкурентов, «Консультант Плюс» и «1С» постоянно вкладывают средства в развитие и технологическое улучшение своих продуктов. По сути, их стратегия заключается в известной фразе из «Алисы в Стране Чудес»: приходится бежать, чтобы только оставаться на месте. А чтобы двигаться дальше, необходимо бежать в два раза быстрее. «Нам нужно все время находиться на большой дистанции от конкурентов. Если мы не будем инвестировать в новые технологии, этим зай-

мется кто-то другой», — заметил руководитель одной из компаний.

### «Как только перестал крутить педали, падаешь»

Около месяца назад на собрании региональных партнеров «Консультант Плюс» анонсировал новую технологическую платформу своих баз данных. Ее разработкой (рабочее название — «Консультант Плюс 3000») компания занималась последние два года. «Это принципиально новая версия. Она является основой нашего стратегического развития на ближайшие пять-семь лет», — отметил генеральный директор «Консультант Плюс» **Дмитрий Новиков**. С ее помощью компания планирует повысить эффективность работы с правовой информацией в несколько раз.

В принципе любая поисковая технология позволяет найти интересующий текст, весь вопрос в том, сколько на это тратится времени. Скажем, в тексте одних документов часто встречаются ссылки на какие-то другие. С налоговым кодексом, например, связаны десятки тысяч различных инструкций, подзаконных актов, судебных решений, авторских статей и прочих комментариев. **Дмитрий Новиков:** Мы хотели сделать так, чтобы пользователь сразу мог увидеть все эти взаимосвязи, и ему было ясно, какие из них существенны для понимания данной юридической нормы, а какие менее важны. Для этого проделана огромная работа по переработке и анализу всех документов, по классификации и выделению существенных взаимосвязей. Кроме того, многие законы то и дело изменяются и дополняются, а поправки обычно идут в отдельном постановлении. В последней версии «Консультанта» пользователи получат дополнительные возможности для анализа редакций изменяемых документов. А для неопытных пользователей предусмотрен принципиально новый поисковый сервис — правовой навигатор. Всего в технологии более трех десятков различных нововведений.

Все эти преобразования обошлись компании в общей сложности в несколько миллионов долларов. В чем смысл таких больших инвестиций?

Справедливости ради заметим, что появление новых технологических версий на рынке справочно-правовых систем неизбежно. Количество информации (законов, подзаконных актов, инструкций, судебных решений) постоянно увеличивается, и этот рост требует развития аналитических возможностей системы — если бы она не менялась, работать с документами со временем было бы невозмож-



«Мы не думаем, что с выходом этой программы на рынок все конкуренты упадут от ужаса, а их клиенты побегут к нам стройными рядами»



но. «Консультант Плюс», например, ежемесячно вводит в свою базу около полутора тысяч новых правовых актов, и это только на федеральном уровне. А общее пополнение за месяц составляет более десяти тысяч документов.

Но есть и другая причина. «Понимаете, пользователи тоже постепенно меняются, их квалификация и требования постоянно растут», — объясняет господин Новиков. Согласно анализу, проведенному компанией, структура потребностей пользователей СПС сегодня выглядит так. 50 — 60% клиентов решают с их помощью простейшие задачи, то есть ищут и распечатывают конкретный юридический документ. 30 — 40% занимаются не только поиском документов, но и интересуются, как именно они применя-

ются, сравнивают разные редакции, изучают подзаконные акты и т. д. И только 10% пользователей решают с помощью СПС аналитические задачи профессионального уровня. Десять лет назад «профессионалов» практически не существовало. Но ситуация менялась, и особенно стремительно — в последние два-три года. **Дмитрий Новиков:** *Через пять лет, я гадую, 50—60% от нынешнего числа клиентов станут «профессионалами», и мы надеемся, что весь рынок к ним подтянется. Выстраивая свою стратегию, «Консультант Плюс» ориентируется именно на них.*

Но это все в будущем. Сегодня же в обмен на свои инвестиции компания планирует сделать клиентов более лояльными. «Лидеры обязаны предлагать все самое лучшее.

Новая технология — это прежде всего основа для более качественного сервиса», — утверждает господин Новиков. Скорее всего, так оно и есть, потому что именно лояльность клиентов приносит основную прибыль. В свое время основной доход компания получала от продаж, но сегодня почти 75% всех денег «Консультант Плюс» зарабатывает на сервисном сопровождении и регулярном обновлении информации.

Несмотря на масштабные планы, в «Консультанте» понимают, что конкуренция на рынке СПС будет обостряться. «Расслабляться нельзя, и даже существенный отрыв от конкурентов — не повод для этого. И новая технология — не золотой ключик к успеху. Мы не думаем, что с выходом этой программы на рынок все

конкуренты упадут от ужаса, а их пользователи побегут к нам стройными рядами. Свои новые преимущества нам еще придется донести и объяснить пользователям», — считает Дмитрий Новиков. И добавляет: «Бизнес — это как велосипед: как только перестал крутить педали, падаешь».

#### «1С», версия 8

Компания «1С» является лидером на рынке бухгалтерских и других учетных программ для малого и среднего бизнеса во многом благодаря эффективному сочетанию маркетинговых и технологических решений. **Борис Нуралиев**, генеральный директор «1С»: *Мы сумели подобрать два ключа к успеху. Первый — это индустриальный подход к разработке, тиражированию, продаже и поддержке про-*

# DEPOT WPF

ЕДИНСТВЕННОЕ В РОССИИ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО - ОБЛАДАТЕЛЬ  
БРЭНД ГОДА/EFFIE



ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ БРЭНДИНГА И УПАКОВКИ

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

DEPOT WPF  
ADVERTISING



грамм. Второй — соответствие программных продуктов и партнерской сети по их распространению.



**Дмитрий Новиков, «Консультант Плюс»:** «Именно лояльность клиентов приносит нам основную прибыль»

По словам **Алексея Харитонов**, руководителя отдела продвижения экономических программ «1С», новые версии продуктов обычно появляются в ответ на изменение потребностей клиентов. Причем вывод на рынок очередного продукта иногда приводит к перестройке системы сбыта компании.

К примеру, в советское время разработка АСУ обходилась заказчику достаточно дорого. Была даже притянутая за уши история: «Хочешь кушать колбасу — разрабатывай АСУ». **Алексей Харитонов:** «А потом наступили 90-е годы — рыночная экономика. Денег у всех стало мало, и появились тиражные бухгалтерские программы — они были очень простыми, но при этом подходили для всех. Но мы не толь-

ко выпустили такую программу — «1С: Бухгалтерия», но и построили под нее дилерскую сеть. Можно было где-нибудь в Нарьян-Маре пойти к дилеру, попросить показать, пальцем потыкать и тут же купить, если понравится».

Затем рынок стал совершенствоваться, повышались фискальные требования, но главное — росли запросы предприятий. Им были нужны не только пачки отчетов в налоговую, но и оперативные, ежедневные данные о продажах, рентабельности и т. п. К тому же у предприятий появились деньги. «Мы уловили этот момент», — говорит господин Харитонов. Клиент готов был заплатить, чтобы программу довели до его текущих потребностей. А это уже сервис. «Раньше наши дилеры жили на марже от коробок с экономическими программами — покупали партиями и продавали в розницу, — продолжает Алексей Харитонов. — Но оказание услуг — это уже другая задача, другая бизнес-модель. Здесь нужны специалисты, надо поставить технологию, отрекламировать услуги. И мы должны обеспечить качественный сервис. Если для массовых продаж лучшая модель — дилерская, то для массового оказания сервиса — франчайзинговая. Одновременно с отработкой системы франчайзинга мы начали создание новой системы программ „1С: Предприятие“ с ориентированной на высокую степень адаптивности архитектуры».

Выходу на рынок новых версий деловых программных продуктов способствует и мода на определенное программное обеспечение. Разработанную в 1992–1994 годах «1С: Бухгалтерию» для операционной системы MS-DOS компания продает и поддерживает до сих пор. Многим бухгалтерам, особенно пожилым, в принципе все равно, в какой операционной системе рабо-



МАТЕЙ ЖЕЛТОВ

тать. «А вот молодые продвинутые менеджеры досовские приложения просто отказываются запускать», — говорит Алексей Харитонов. В 1995 году была выпущена «1С: Бухгалтерия 6.0 для Windows».

Еще через год появилась «1С: Торговля 7.0» — первый продукт системы «1С: Предприятие» седьмой версии. А нынешней весной — бета-версия «восьмерки». «Бета-версия выпускается не для широкой публики, — поясняет Алексей Харитонов. — Прежде чем поставить ее производство на поток, необходима апробация. Сейчас этим занимаются более 200 наших партнеров». Программа предназначена для автоматизации различных направлений деятельности компании — бухгалтерии, склада, производства, управления кадрами и т. д. В ее основе лежит гибкая технологическая платформа, которая позволяет создавать на ее базе разнообразные бизнес-приложения.

В «1С» рассчитывают, что функциональные возможности новой версии позволят предложить пользователям новые программные решения

**Борис Нуралиев, «1С»:** «Программные продукты и партнерская сеть по их сбыту должны соответствовать друг другу»

для управления и учета. «При этом для нас важно не только выйти на более крупные предприятия — наша восьмая версия более производительна, масштабируема, — но и полнее удовлетворить потребности массового рынка, начиная с самых маленьких предприятий и индивидуальных предпринимателей», — объясняет господин Харитонов. Таким образом компания надеется расширить свой рынок.

В отличие от «Консультант Плюс», которая бесплатно устанавливает новую версию своим клиентам, «1С» будет свою программу продавать. Правда, для официальных пользователей предыдущей версии предусмотрена льготная цена (скорее всего, на 50% ниже). Если «Консультант» зарабатывает на ежемесячном обновлении данных, то «1С» получает деньги от продажи, а на сопровождении и поддержке клиентов зарабатывают франчайзи. **СФ**

ОПЕРАТОРСКИЙ ЦЕНТР

**Капелла**

**ОПТИМАЛЬНЫЙ CRM**

www.capella.ru  
(095) 737-73-26  
(0852) 72-60-60

**INCAP**



# Свежие разведданные



## Стратегия и тактика бизнеса **ВЕДОМОСТИ**

ИЗДАЮТСЯ СОВМЕСТНО С  
**THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES**

Подписка во всех отделениях связи и по телефонам:  
Москва - (095) 956-3434

Санкт-Петербург - (812) 325-6080    Новосибирск - (3832) 21-3877    Нижний Новгород - (8312) 35-6286    Самара - (8462) 23-2021    Пермь - (3422) 90-1090

## Публичная акция

ПУБЛИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ (ИРО) ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ РАДИКАЛЬНЫМ И ДОРОГИМ СПОСОБОМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА. ОДНАКО ИЗ-ЗА НЕЖЕЛАНИЯ СТАНОВИТЬСЯ ОТКРЫТЫМИ МНОГИЕ КРУПНЫЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПОКА НЕ РЕШАЮТСЯ НА ИРО.

Текст: Наталья Шакланова



Initial Public Offering (IPO) — предложение, которое компания делает всем заинтересованным инвесторам. Обычно на продажу выставляется пакет, по размерам не превышающий блокирующий. Это позволяет собственникам сохранить контроль над компанией. Однако процедура IPO вынуждает эмитента раскрывать о себе достаточно много сведений.

### Под колпаком у инвестора

Ключевым словом в расшифровке аббревиатуры IPO является «публичность». Компания, предпринявшая первичное размещение ценных бумаг, должна быть максимально открыта для инвесторов. Она обязана предоставлять им информацию о себе по первому требованию: раскрывать состав акционеров, финансовые показатели, комментировать любое значимое событие, которое происходит в компании или затрагивает ее имя. Это и понятно: инвесторы не рискнут покупать бумаги эмитента, о котором им ничего не известно. Однако владельцы большинства крупных российских компаний предпочитают скрываться за офшорами и не спешат сообщать, какой реальный собственник стоит за тем или иным активом.

Как пояснил **СФ** вице-президент МДМ-банка **Михаил Лещенко**, самое сложное для российских компаний в процессе подготовки к IPO — сделать первый шаг, «рассекретить» состав акционеров. «Не все находят в себе мужество объявить, что за каждым офшором стоят вполне конкретные, известные в деловых кругах люди, которые до поры до времени вынуждены оставаться в тени», — говорит господин Лещенко.

От момента начала подготовки к IPO до фактического размещения акций, как правило, проходит довольно много времени — полтора-два года, и первым

признаком готовящегося IPO как раз и является появление официального подтверждения о реальных собственниках какой-либо компании.

Кроме того, подчеркивает Михаил Лещенко, компания, задумавшая публичное размещение акций, должна продемонстрировать инвесторам устойчивый рост основных финансовых показателей как минимум на протяжении двух последних лет. В глазах западного инвестора обязательным условием является переход эмитента на Международные стандарты финансовой отчетности (МФСО), что должно быть подтверждено заключением иностранного аудитора.

### Себе дороже

Российским компаниям, которые намереваются размещать бумаги на Западе, следует понимать, что зарубежных инвесторов могут заинтересовать лишь те эмитенты, чья капитализация составляет не менее \$500 млн, а то и \$1 млрд.

Во сколько обойдется IPO, зависит от очень многих факторов — в первую очередь от масштабов бизнеса компании, ее имиджа и известности среди инвесторов, а также от общей экономической ситуации в стране и мире и состояния рынка ценных бумаг.

Как рассказал **СФ** управляющий фондом УК «Метрополь» **Андрей Беспалов**, внутрироссийское IPO может обойтись компании в символическую сумму порядка \$10 тыс. Если же размещение происходит на Западе, то на это эмитенту придется потратить \$1 млн и больше. Из этих денег оплачиваются услуги финансовых консультантов, менеджеров выпуска, юристов, аудиторов. Однако чем дешевле обходится IPO эмитенту, тем ниже качество заинтересовавшихся его бумагами инвесторов и уровень привлекаемых андеррайтеров.

Дело в том, что активность андеррайтеров напрямую зависит от материальной заинтересованности в результатах IPO. Зачастую компания и организаторы договариваются о некой стартовой цене, по которой будут продаваться акции. И если их удастся продать дороже, вся полученная прибыль делится между компанией и андеррайтерами.

### Первопроходцы

В настоящий момент только пять российских компаний решились на IPO — «Вымпелком», «Мобильные телесистемы» и «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» разместили свои бумаги на западных фондовых рынках, а компании «РБК Информационные си-

## Первым признаком готовящегося IPO становится появление официальной информации о реальных собственниках компании



стемы» и «Аптечная сеть 36,6» — на российском. Об особенностях размещения акций российских эмитентов на западных рынках **СФ** уже подробно рассказывал (см. номер от 03.02.2003). В данной статье остановимся на особенностях «чисто российского» IPO.

Компания «РБК Информационные системы» в апреле 2002 года разместила свои акции на Московской межбанковской валютной бирже, причем спрос больше чем в четыре раза превысил предложение.

**ОАО «РБК Информационные системы»** — головная компания холдинга «Росбизнесконсалтинг». В его состав входят одноименное информационное агентство и издательский дом, а также компания — разработчик ПО «РБК Софт», ООО «РБК Центр» (системная интеграция, регистрация доменов и электронная коммерция) и ЗАО «РБК Холдинг», владеющее шестью компаниями, обеспечивающими рекламную и техническую поддержку холдинга.

Однако многие аналитики утверждали, что финансовый консультант завысил стоимость РБК, и инвесторы (в большинстве имеющие российские корни) купили бумаги, соблазненные раскрученным брэндом. И что данное IPO, по сути, всего лишь грамотная PR-акция.

В отношении компании «Аптечная сеть 36,6», которая провела размещение в январе этого года, высказывания были куда более резкими: никакое это не IPO, а обычное размещение акций по закрытой подписке среди ограниченно-

го и заранее известного круга кредиторов.

**ОАО «Аптечная сеть 36,6» владеет 100% акций ЗАО «Аптеки 36,6», в состав которого входят три фармацевтических завода и сеть из 52 аптек в Москве и нескольких аптек в Мурманске.**

Основания для столь резких оценок были. Хотя «Аптечная сеть 36,6» заранее объявила о размещении акций, внезапно оно было отложено на неопределенный срок «из-за неблагоприятной рыночной конъюнктуры» (мир как раз готовился к войне с Ираком). Но уже через неделю так же внезапно стало известно, что IPO все-таки состоялось, однако большинство инвесторов узнали об этом лишь постфактум. Бумаги приобрели российские и иностранные инвесторы, причем, как утверждает Михаил Лещенко, «перегиб в ту или иную сторону не было». Участники рынка обвиняли «36,6» в том, что не все желающие получили достаточную информацию об эмитенте. В частности, компанию упрекали в чересчур сложной корпоративной структуре с несколькими уровнями владения. Кое-кого смутил большой долг «36,6», причем у инвесторов не было четких гарантий, что заплаченные за акции средства действительно пойдут на развитие сети, а не останутся в офшоре «36,6 Investments Limited», зарегистрированном на острове Мэн (Британские острова).

В результате бумаги Аптечной сети «36,6» были проданы не по \$11 — 16, как предполагалось,

а по \$9 за акцию (отметим, что бумаги РБК тоже продавались ниже первоначально предложенной цены). Как пояснил господин Беспалов, это можно объяснить тем, что либо финансовый консультант просчитался, либо компания пожадничала. В общем, в этом нет ничего удивительного, практика обычная — все хотят продаться дороже.

Теперь сделок по акциям Аптечной сети «36,6» нет, инвесторы если и выставляют цены на покупку, то чисто условные. А котировки акций РБК «замерли» на уровне размещения: сейчас они торгуются на ММВБ и РТС в среднем по \$0,84 — 0,89 (покупка-продажа), а размещались по \$0,83 за акцию. Получается, что за год инвесторы ничего на бумагах не заработали. Отсутствие динамики можно объяснить согласованными действиями крупных держателей акций: котировки не падают, так как никто не хочет фиксировать свои убытки, но и не растут — чтобы не вызывать желания у спекулятивно настроенных инвесторов избавиться от бумаг. В следующий раз «Аптека» и РБК будет сложнее объяснить, почему же их бумаги стоит покупать, ведь большинство инвесторов не вникают в суть бизнеса компании, а просто отслеживают историю ее котировок — смотрят, растут они или нет.

Поэтому, как объясняет Андрей Беспалов, на Западе принято последовательно проводить несколько IPO: на первом компания привлекает средства на любых условиях, получает деньги, направляет

их на развитие бизнеса, ее прибыль растет, а вслед за ней и котировки акций. В следующий раз она привлекает средства на более выгодных для себя условиях и так далее. Если, конечно, получится. По словам господина Беспалова, на Западе многие IPO вообще проваливаются, и ничего — рынок воспринимает это достаточно спокойно. Правда, от этого страдает имидж компании. В следующий раз инвестор, скорее всего, будет скептически настроен в отношении бумаг такого эмитента, а значит, постарается максимально сбить на них цену, выторговать для себя бонусы и привилегии. Если его вообще удастся уговорить на покупку.

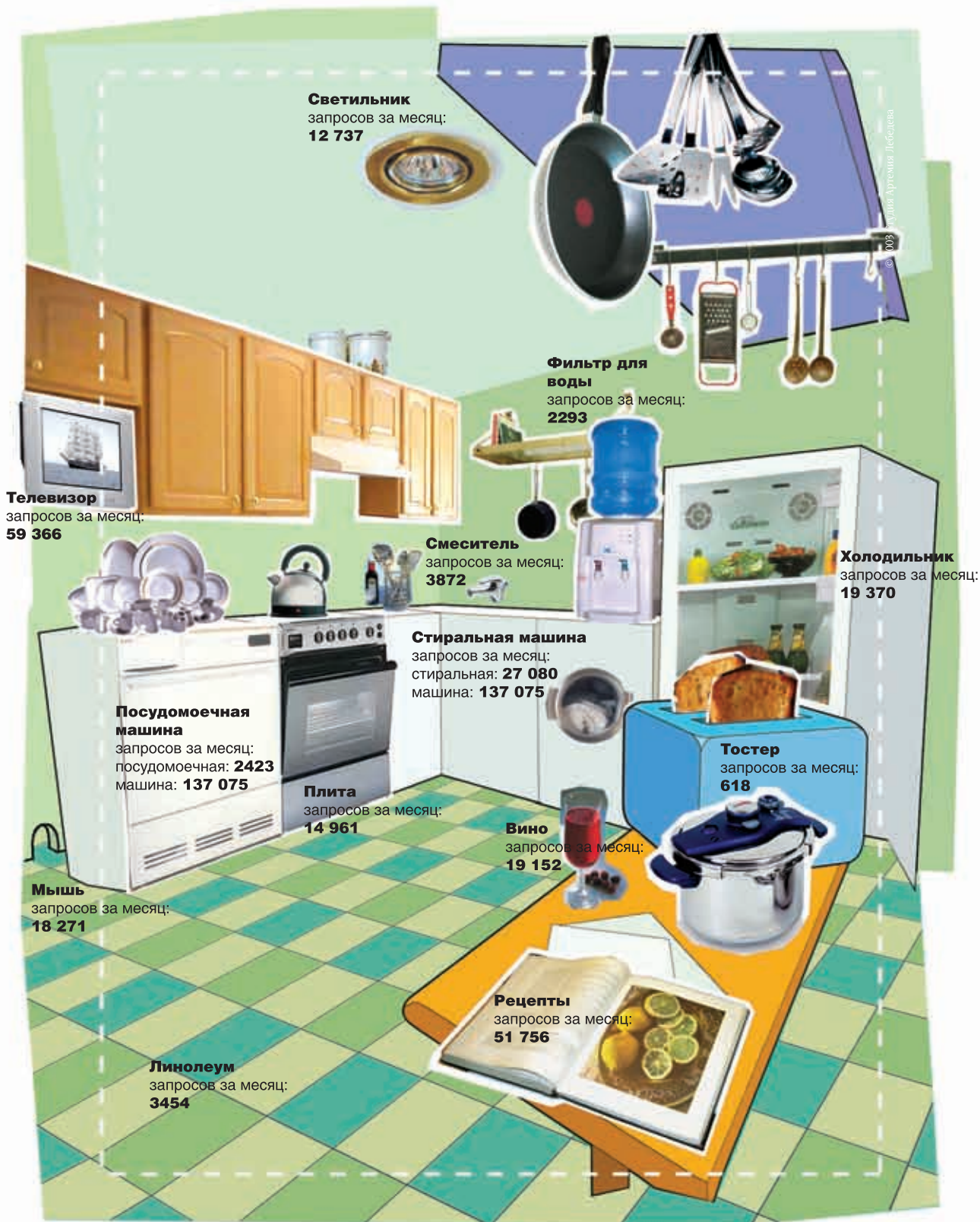
### Кто на очереди

Сейчас в России наиболее готовыми к IPO считаются предприятия добывающих отраслей. Планы таких гигантов, как ЮКОС и «Норникель», выйти на западный фондовый рынок, общеизвестны. Самый же неожиданный и приятный сюрприз, как считает господин Беспалов, вскоре преподнесут предприятия черной металлургии. Первые шаги по направлению к IPO эти предприятия уже делают. Они постепенно отказываются от «серых» схем ведения бизнеса (когда занижаются обороты и прибыль). Становится понятнее структура их собственности — пакеты акций консолидируются в руках крупных собственников. Так что через год-полтора черная металлургия заявит о себе серией IPO, полагает господин Беспалов. **СФ**

### РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ, ПРОШЕДШИЕ ПРОЦЕДУРУ IPO

ЭМИТЕНТ	ГОД РАЗМЕЩЕНИЯ	ДОЛЯ УСТАВНОГО КАПИТАЛА, %	ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА, \$ МЛН	СТРАНА РАЗМЕЩЕНИЯ	БИРЖА
«АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6»	2003	20	14,4	РОССИЯ	ММВБ
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	2002	17,6	200	США	NYSE
«ВЫМПЕЛКОМ»	1996	17,6	111	США	NYSE
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	2000	15,4	305	США	NYSE
«РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	2002	16	13,28	РОССИЯ	ММВБ





Хорошим вопросам требуются хорошие ответы.  
Каждый день мы даем семь миллионов ответов миллиону любопытных граждан.  
Мы находим для них лучшее в интернете. Пожалуйста, помогите нам.  
Если у вас есть хороший ответ, разместите его на «Яндексе» — мы обещаем,  
что его увидят только люди, задавшие соответствующий вопрос.  
Это, собственно, и называется «контекстная реклама».

# Купи слова.

**Я**ndex

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

[adv@yandex.ru](mailto:adv@yandex.ru)

Тел.: 748-10-33

бизнес-клуб в переводе на русский

# Томас Гэд:

## «Многие брэнд-лидеры серьезно переоценены»

В конце апреля в Москву приезжал Томас Гэд, автор бестселлера «4D брэндинг», консультант и маркетолог с двадцатилетним стажем. Именно ему принадлежит авторство слогана Nokia «Connecting people», а также десятков других, не менее известных. Перед приездом Гэда «Секрет фирмы» предложил своим читателям и членам Сообщества e-executive.ru задать ему свои вопросы. На самые интересные он ответил в эксклюзивном интервью «Секрету фирмы».

— Текст: Иван МОСКАЛЕНКО

с47

## «Невозможно придумать слоган лучше, чем продукт, который компания продвигает»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Созданный вами для компании Nokia слоган «Connecting people» стал для многих маркетологов образцово-показательным. Но говорят, сначала Nokia не хотела его брать.

**ТОМАС ГЭД:** Так бывает практически всегда: когда вы изобретаете или предлагаете что-то новое. Люди не готовы принять это сразу, потому что им это кажется странным или непонятным. Nokia сначала не понравился слоган — компания считала, что «так может сказать любая фирма». Я ответил: действительно, любая компания может так сказать, но если фирма все время действует в соответствии с подобным слоганом, он становится успешным девизом. Так в итоге и произошло.

Когда вы придумываете новое имя или слоган для компании, важно, как она его понимает, насколько она прониклась им. Успех Nokia определялся тем, насколько успешно она осуществляет связь между людьми. Эта связь и была основной ценностью, которую компания предлагала потребителям. Разумеется, ни имя, ни слоган — какими бы удачными они ни были — не смогут сделать компанию успешной. Невозможно придумать слоган, который был бы лучше, чем продукт, продвигаемый компанией.

**СФ:** Какие еще известные слоганы вы придумали?

**ТГ:** Я работал со многими компаниями. Например, придумал слоган «It's Scandinavian» («Это по-скандинавски») для SAS. Она конкурирует со множеством других международных авиаперевозчиков, поэтому нужно было придумать какую-то отличительную черту, чем и стал акцент на использовании традиционных национальных мотивов в дизайне, кухне и т. д.

Я всегда стараюсь предложить не просто слоган для внешнего использования, но и, если хотите, девиз для работников компании. Простая и запоминающаяся фраза, соответствующая целям фирмы, ее внутренним процессам, существенно упрощает жизнь людям, в ней работающим. Это облегчает и ускоряет процесс принятия решений — вы делаете это уже на подсознательном уровне, руководствуясь девизом.

**АЛЕКСАНДР КОРНЕЕВ, «Лаборатория Касперского»:**

Говорят, чтобы написать великолепный роман, нужно переписать текст десять раз. Сколько раз вы переписываете текст слогана, чтобы он в итоге стал великолепным?

**ТГ:** Конечно, чтобы создать хороший слоган, или «код» бренда или товара, необходимо очень много работы. Но этот девиз должен быть органичным и появляться на свет естественно — не стоит насиловать себя или креативщика. Порой великолепный слоган получается с первой попытки. Но часто нужно дать тексту отстояться, дозреть, оставив его дней на десять, а потом вернуться к нему снова. После двух-трех таких циклов текст обычно превращается в хороший слоган.

Необходимо, однако, помнить, что важным условием создания хорошего слогана является правильная ментальная концентрация, фокус. Без ложной скромности могу сказать, что я обладаю таким фокусом.

**СФ:** Ваша теория 4D брендинга говорит о функциональном, социальном, ментальном и духовном измерении бренда. С подобной идеей выступают сейчас многие маркетологи. В чем же отличительная особенность вашей четырехмерной модели?

**ТГ:** Это прежде всего органичная модель. Первоначально я разработал ее для себя, на основе личного опыта, для оценки наиболее успешных брендов. Я практик, и мне нужна была действующая модель измерения их сильных качеств.

Когда же я начал применять эту систему, выяснилось, что она не совсем моя — она универсальна. В конце концов ее можно свести к древнейшим метафизическим моделям построения мира. Видите ли, сами люди как биологический вид не сильно изменились с пещерных времен. Ученые-антропологи говорят, что современный код ДНК отличается от древнейшего всего примерно на 0,5%. Изменилась среда, в которой живет человек, она стала более насыщенной, динамичной, она требует более быстрой оценки и принятия решений. Но представления человека об этой среде сильно не поменялись — те же четыре измерения, которые я предлагаю, существовали всегда. На одном полюсе был бог и мир духовный, на другом — мир материальный; на одном — коллектив, сообщество людей, на другом — личность, ее цели и ценности. Мой вклад состоит, пожалуй, только в том, что я первым начал использовать такую систему оценки и организации информации в брендинге и маркетинге — до меня никто такого не предлагал.

**СФ:** По вашему мнению, «сильный бренд — это вакцина против несчастья», а его способность оправляться от ударов вы называете эффектом вакцинации. Но если этот эффект присущ лишь лидерам, стоит ли тратить деньги на раскрутку торговой марки, которой не суждено стать брендом номер один?

**ТГ:** Дело не в том, чтобы быть брендом номер один. Важно, насколько бренд развит по четырем направлениям. Так, на рынке фаст-фуда в Европе ситуация сейчас совсем не благоприятная. Считавшийся топ-брендом McDonald's несет огромные убытки. Функциональное измерение (качество пищи) McDonald's преобладало над остальными — но оно не является определяющим. Социальное измерение — попытка пропагандировать определенный образ жизни, связанный с McDonald's, — потерпело явную неудачу, особенно на волне определенного антиамериканизма в Европе. Ментальное измерение не развивалось вообще, а духовное даже способствовало тому общему кризису, в котором оказалась эта сеть. Несмотря на все попытки McDonald's «отметиться» в экологических программах, компанию постоянно обвиняют в загрязнении окружающей среды. И это — топ-бренд, фактически бренд номер один. В то же время небольшой финский бренд, сеть закусочных, которая никогда не была на первых ролях, вполне неплохо переживает эти смутные времена. По крайней мере, на фоне общего падения рынка у них дела идут довольно неплохо за счет хоть и не очень большой, но полностью лояльной им группы потребителей.



«Законы бизнеса для всех примерно одинаковы, хотя, конечно, каждый народ склонен думать о своей исключительности»



Другой пример — Nike. Компания активно развивала социальное измерение брэнда, создав вокруг него сообщество спортсменов. Потом к этому сообществу захотели присоединиться не только профессионалы, но и любители. Затем Nike провела великолепную работу по ментальному измерению брэнда, «заглянув в головы» спортсменам, выясняя, что они думают, что делает их победителями. Так появился знаменитый лозунг «Just do it». Что касается духовной стороны брэнда Nike, то своей миссией они оказали поддержку спортсменам, всем, кто интересуется спортом, и это было великолепным шагом.

**СФ:** Одна из ваших идей состоит в том, что создание великого брэнда не зависит от средств, затраченных на торговую марку. Приведите примеры, когда великий брэнд создавался и раскручивался на маленькие деньги.

**ТГ:** Сразу же в голову приходит история той же Nike. Разработка самого логотипа стоила около \$25, по-моему. Некий предприниматель, сам в прошлом спортсмен, задумался над тем, чтобы создать такую линию продуктов для спортсменов, которая бы им нравилась. Логотип он заказал студенту художественной школы, а его обувь настолько понравилась спортсменам, что они были готовы носить ее и рекламировать бесплатно. Вопрос затрат в данном случае — далеко не самое важное.

**ВИКТОР ОСЫКА, VashSite:** Можете ли вы назвать специфические российские особенности брэндинга? Есть ли какие-то особенности применения ваших идей на местных рынках?

**ТГ:** Эта специфика есть, если мы говорим о ментальной составляющей брэндинга. Его ресурсы, направление брэндинговых идей — это человеческий разум. Естественно, образ мыслей людей разных стран отличается. Нужно учитывать местную культуру, традиции, нужно подбирать соответствующие сло-

## Практикующий теоретик

Томас Гэд — автор бестселлера «4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy» и разработчик четырехмерной модели брэндинга. Он имеет более чем двадцатилетний опыт работы в рекламном бизнесе в качестве копирайтера, креативного директора и директора по стратегическому развитию брэндов. Прежде чем начать собственное дело, господин Гэд работал в рекламном агентстве Grey Advertising International, выполняя заказы для таких фирм, как Nokia, SAS, Procter & Gamble, Compaq, Microsoft, Telia, SEB и Merita Nordbanken. В 1997 году Томас Гэд стал одним из основателей консалтинговой компании Differ. Разработанный им уникальный метод создания, трансформации и поддержания брэндов сейчас широко используется фирмами, ориентирующимися на принципы «новой экономики». Томас Гэд сотрудничает с Ericsson, BMS Software, BMW, Ascom и др.



ГЕОРГИЙ ПЕРВОВ



## «Бизнес — довольно циничный процесс и часто служит ограничителем инициативы брэнд-менеджера»

ва, которые могли бы стать «кодом» брэнда. Так что с точки зрения лингвистики, например, у России есть свои особенности. С точки же зрения бизнеса и технологий Россия не является чем-то особенным, как и любая другая страна. Законы бизнеса для всех примерно одинаковы, хотя, конечно, каждый народ склонен думать о своей исключительности.

Можно отметить, что Россия — рынок новый и еще недостаточно развитый. У вас не так много товаров или услуг со своей историей, поэтому брэндинг здесь легче, чем, скажем, в Европе. С другой стороны, такие распространенные на Западе темы, как, например, социальная ответственность брэнда, могут и не прижиться сейчас в России — из-за свежего негативного впечатления от схожей социалистической и коммунистической риторики. В целом же, на мой взгляд, маркетологам не следует переоценивать роль национальных особенностей и различий в брэндинге.

**СФ:** Судя по книге, вы хорошо знакомы с теорией нейрорлингвистического программирования (НЛП). Многие считают, что цель НЛП — манипулирование. Секрет компаний, владеющих сильными брэндами, в том, что они лучше других манипулируют потребителями?

**ТГ:** Да, конечно, такие способы манипулирования существуют. Но прежде всего надо отметить, что у человека всегда было естественное желание мечтать о мире, немного лучше, чем тот, в котором он живет, представлять себе несколько иную реальность. Для этого мы читаем книги, ходим в кино. Брэнды, если можно так сказать, взяли на себя наиболее коммерческую часть этой мечты, а это всегда бросается в глаза. Тем не менее это «манипулирование» — всего лишь инструмент, а хорошим или плохим он становится в зависимости от целей того, кто его использует. Я считаю, что человек вполне в состоянии определить для себя, что ему действительно нужно, а что является лишь внешней атрибутикой.

Да, многие из брэндов, которые сегодня считаются лидерами, на мой взгляд, серьезно переоценены. Да, брэнды могут предлагать и вредные вещи или идеи (например, культура хиппи, построенная на наркотиках, является, по сути, концептуальным брэндом — а в последнее время именно концепции и идеи являются основным предложением, главным сообщением, которое несут брэнды). Но они могут играть и очень позитивную социальную роль, помогая людям сделать правильный выбор.

**СФ:** Кстати, в мире существует движение потребителей против того, чтобы платить лишние деньги только за брэнд. Может ли когда-нибудь случиться, что в результате объединения большинства потребителей брэндов не будет?

**ТГ:** Я не думаю, что такая идея может объединить всех потребителей — даже в коммунистическом обществе этого сделать не удалось. Всегда будут люди, которые захотят отличаться от других, приобретая более дорогие товары, хотя это, возможно, и не лучший способ реализовать свою уникальность или свой статус. Люди приобретают не столько продукт, сколько чувство собственной уникальности, гордости, достоинства.

С другой стороны, дешевая сборная книжная полка из IKEA будет гораздо дороже, скажем, для отца, который ее купил и собрал для своего сына. А сын сможет своими глазами увидеть, что отец что-то делает для него, а не просто покупает. К примеру, у детей из богатых семей вполне может сложиться представление, что все в жизни можно купить, включая людей, и свою дальнейшую жизнь они будут строить по этому принципу.

На Западе сейчас существует огромное количество недооцененных компаний. Рынок, обладая инструментами оценки материальных активов компаний, еще не готов производить адекватную оценку нематериальных ценностей — психологических, эмоциональных, духовных.

**АНГЕЛИНА ФРАЙМОВИЧ, АВК-ЦБ:** Насколько тесным должно быть сотрудничество между брэнд-менеджером, дизайнером и разработчиками новых продуктов? Должен ли один человек совмещать в себе эти три компетенции или лучше эти обязанности разделить?

**ТГ:** Брэнд-менеджер должен занимать более высокое положение по отношению к дизайнерам и разработчикам. Дело в том, что брэндинг задает направление работы и для дизайнеров, и для разработчиков продукта, является в каком-то смысле организующей системой для них. Вместе с тем они должны иметь определенную степень свободы творчества.

Брэнд должен вдохновлять творчество, служить толчком к началу творческого процесса, а также выступать своеобразным мерилем результатов работы разработчиков и дизайнеров. Главную же ответственность за брэнд несет именно брэнд-менеджер или группа таких менеджеров. Поэтому чем выше их позиция в организации, тем эффективнее они работают. Тем не менее они не должны занимать более высокое положение, чем менеджеры, отвечающие за управление бизнесом и бизнес-стратегией. Бизнес — довольно циничный процесс и часто служит ограничителем инициативы брэнд-менеджера, но именно бизнес-процессы и стратегия обеспечивают жизнеспособность предприятия. Брэнд же служит средством коммуникации для компании — средством донесения своих идей до потребителей. **СФ**

### Лучший вопрос Томасу Гэду

Его, по мнению самого Томаса Гэда, задал Александр Корнеев из «Лаборатории Касперского». Он получит книгу «4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики» с автографом автора.

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ  
РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ:

В РАЗДЕЛЕ CLASSIFIED —

(095) 799-0592;

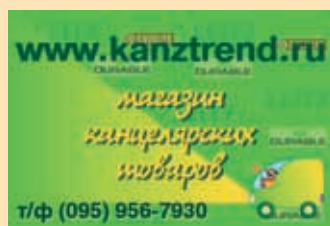
В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» —

(095) 771-6181.

**Адвокат Пахомов**  
518-0826

**Аудит, оценка, юр. услуги**  
105-0078

**Компьютеры**  
для офиса и дома  
109-85-12



# Саммит Брендов-Лидеров

3–4 июня 2003 г., отель Балчуг Кемпински,  
Москва, ул. Балчуг, 1

Впервые в рамках серии международных конференций «Создание и продвижение брендов на российском рынке» состоится САММИТ руководителей крупнейших брендов, объединяющий стратегии глобального лидерства с тактикой успеха на российском рынке.

## Ключевые Выступления Саммита:

### Войдут ли российские бренды в список 100 ведущих мировых брендов?

Ник Стаки, руководитель Швейцарской штаб-квартиры Interbrand, представит глобальный опыт компании Interbrand по оценке брендов, в том числе на развивающихся рынках, и механизмы формирования стоимости брендов.

### Эволюция лидерства. Переход от тактики рыночной борьбы к стратегии управления брендом как активом.

Практические решения и технологии управления брендом как стратегическим активом представит Эрих Йоахимсталер – один из авторов современной концепции бренда. Всемирно известная книга Эриха «Лидерство Бренда», созданная в соавторстве с Дэвидом Аакером, совершила переворот в современном управлении брендом и выявила ключевые подходы к стратегии лидерства бренда.

## Докладчики и участники дискуссий:

Руководители Министерств экономического блока, главы международных и российских компаний-владельцев наиболее успешных брендов на российском рынке (Gillette, IKEA, Nestle, Флагман, PepsiCo, Electrolux, Вимм Билль Данн, Чистая Линия, Русский стандарт, Мобильные ТелеСистемы, Johnson&Johnson, Bosco di Ciliegi и многие другие), руководители ведущих исследовательских и консалтинговых институтов – GFK Russia, Baker&McKenzie.

## Темы дискуссий:

- Оценка здоровья и потенциала бренда. Управление брендом в условиях растущей конкуренции.
- Лояльность потребителей как основа длительных конкурентных преимуществ и ключевой фактор прибыльности бренда.
- Влияние национальных и местных особенностей на стратегию продвижения бренда. Успех бренда при пересечении границ.
- Оценка и расчет окупаемости инвестиций в бренд. Интеграция бренд стратегии в бизнес стратегию.
- Стратегия защиты бренда как способ увеличения прибыли. Франшиза и лицензия.
- Управление портфелем брендов. Мастер-бренд.

**Регистрационный взнос** для одного участника от организации (включая синхронный перевод, сборник докладов, кофе-брейки и ланч) составляет \$850.

**Внимание, количество мест ограничено!**

**Регистрация участников:** тел. 787-85-63/62;

факс 298-17-07

e-mail: [bestbrand@bestbrand.ru](mailto:bestbrand@bestbrand.ru).

**Web:** [www.masterbrand.ru](http://www.masterbrand.ru)

официальный  
организатор Саммита



официальная  
площадка Саммита



КОМПАНИЯ  
деловой еженедельник



The Moscow Times

**Действуй Локально -  
Мысли Глобально!**



## Неприкаянный завод

### Слово для печати



«Секрет фирмы» и Сообщество менеджеров и профессионалов [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) продолжают совместный проект «Лучшие бизнес-решения». Он посвящен анализу актуальных проблем из практики российских компаний и поиску их лучших решений. Сегодня мы предлагаем вашему вниманию лучшие решения ситуации, о которой шла речь в «Секрете фирмы» #07(23), и новый кейс. Свои решения нового кейса вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на нашем сайте ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)) и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до 01.06.03. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Лучшие решения, выбранные независимым жюри, будут опубликованы в «Секрете фирмы» #11(27) (в продаже с 16.06.03) в рубрике «Банк идей» и на сайте [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru). Там же и тогда же мы представим и победителя конкурса.

ТРИ ГОДА НАЗАД КРАСНОДАРСКАЯ ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ ПРИОБРЕЛА НЕБОЛЬШОЙ ЖЕЛЕЗОБЕТОННЫЙ ЗАВОД. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОФИЛЮ В ПЛАНЫ НОВОГО РУКОВОДСТВА НЕ ВХОДИТ. В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ РАССМАТРИВАЕТ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ ПО ПРИМЕНЕНИЮ СВОЕГО ПРИОБРЕТЕНИЯ. В ЧАСТНОСТИ, БЫЛИ МЫСЛИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ХИМПРЕПАРАТОВ, ПЕРЕРАБОТКЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО СЫРЬЯ ИЛИ РАСФАСОВКЕ ЖИДКИХ И СЫПУЧИХ ПРОДУКТОВ. НО ЕСТЬ И БОЛЕЕ ЗАМАНЧИВЫЕ ИДЕИ. ИХ ВЫСКАЗАЛИ НАШИ ЧИТАТЕЛИ.

**Текст: Юлия Ипатова**

### Проблема

С 1995 года краснодарская компания «Ореол» занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений, семян, а также горюче-смазочных материалов. Основные покупатели — колхозы и фермерские хозяйства края. В этом бизнесе компания достигла определенных успехов. Так, поставки сельскохозяйственной химии вывели ее на годовой оборот в \$2 млн. Однако ситуацию омрачает ужесточающаяся конкуренция и финансовая несостоятельность заказчиков, которые все чаще прибегают к рассрочке платежей и оплате натуральными продуктами.

В 2000 году «Ореол» за \$70 тыс. купил железобетонный завод, не функционирующий с 1992 года. Основная его ценность — административные и производственные здания, а также погрузочно-разгрузочные площадки. Новые собственники сразу же демонтировали оборудование и продали его по остаточной стоимости. Раньше на этом предприятии производились железобетонные изделия для строительства жилых и производственных зданий. Нынешние владельцы посчитали, что реанимация производства — дело неблагодарное. И решили найти новое применение ком-

плексу площадью 20 тыс. кв. м и охраняемой территории в 7 га. Географическое положение завода можно назвать практически идеальным — в 13 км от него проходит федеральная трасса Ростов—Баку, а в нескольких часах езды — трасса Краснодар—Армавир. На территории завода есть и соединенная с Северокавказской железной дорогой действующая рельсовая ветка.

Одна из первых идей, которая пришла владельцам компании, — использовать помещения под собственные склады. Однако хранить малогабаритный, но очень дорогостоящий товар (тонна химпрепа-

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	14,65	СЕРГЕЙ МИХАЛЬЧУК	«АВМ ГРУПП»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЕКАТЕРИНБУРГ
2	13,65	НАТАЛЬЯ БУЛАНОВА	PREMIUM INTERNATIONAL CORP. (PROPLEX)	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МОСКВА
3	12,15	АНДРЕЙ ХАНДРАМАЙ	«КОНСУЛЬТАЦИИ. ТЕХНОЛОГИИ. АУДИТ»	ДИРЕКТОР	КЕМЕРОВО
4	7,55	АЛЕКСЕЙ ГОРБАЧ	«ИННОЦЕНТР»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОРОЛЕВ



Иван Ярмуш

ратов стоит около \$750 тыс.) невыгодно и небезопасно. Сдача помещения в аренду также не сулит большой материальной выгоды. Тогда новоиспеченные собственники задумались об организации производства химических препаратов. Однако свободных ниш для входа на этот рынок компания не нашла. Позже обсуждалась возможность переработки продовольственного сырья, которым расплачиваются контрагенты, заманчивой также показалась идея открытия бизнеса по фасовке жидких и сыпучих продуктов. Словом, мыслей много, но какие из них принесут компании стабильный заработок, не совсем ясно. При этом фирма готова инвестировать в хороший проект столько потребуется.

На объявленный нами конкурс было прислано 43 решения, из которых после некоторого обсуждения жюри выбрало четыре наиболее интересных. ☺



Андрей Баранов

В жюри вошли:

- **Андрей Баранов**, руководитель отдела организации управления компании РБС;
- **Александр Щербаков**, генеральный директор компании «Новые Агро Технологии»;
- **Иван Ярмуш**, автор проблемы.

## Бронза

Третье место занял **Андрей Хандрамай**. Автор решения считает, что, приобретя за достаточно «смешные» деньги инфраструктуру никому не нужного завода, компания на самом деле получила существенные конкурентные преимущества, которые необходимо учитывать при поиске идей дальнейшего развития предприятия. Хотя завод сегодня представляет собой всего лишь голые стены, его очень быстро можно «наполнить содержанием». В свое время предприятие функционировало, поэтому вопрос поставок сырья (гравий, арматура, цемент, вода и электричество) был решен — на это указывает и близость железнодоро-



Александр Щербаков

рожных путей завода к магистралям федерального значения. Здесь можно воспользоваться старыми каналами. Кроме того, достаточно быстро можно привлечь на предприятие и дешевую рабочую силу — исключение составит только поиск высшего руководства. Организация рабочих мест будет гарантировать и социальную значимость нового проекта.

Господин Хандрамай не сомневается и в том, что компания может рассчитывать на существенный потенциальный рынок сбыта — как продукции основного профиля завода, так и той, что будет производиться. Автор полагает, что со временем компания может заняться производством нестандартных железобетонных изделий — разрушительный паводок 2002 года свидетельствует в пользу этого решения, поскольку с тех пор возникла проблема укрепления дамб и инфраструктуры края.

Далее автор пишет о том, какую продукцию может про-

изводить завод. К примеру, ЖБИ нестандартной конфигурации (укрепляющие плиты, колодцы, трубы и т. п.), пенобетон, обычный кирпич, тротуарная плита, шифер и кровельная черепица, а также различные строительные смеси. Господин Хандрамай сделал и еще одно оригинальное предложение — заняться переработкой мусора: «Учитывая мировой опыт и зная, что третьей статьей импорта Китая из США являются сортированные бытовые отходы, эта идея вполне может быть с успехом реализована данным заводом».

По мнению **Александра Щербакова**, автор решения достаточно широко рассмотрел вопрос производства строительных материалов: *Перечислены практически все наиболее бурно развивающиеся отрасли производства материалов для строительного комплекса, однако окончательное решение можно вынести лишь после дополнительного исследования рынка. Оно позволит увидеть свободные рыночные ниши.* По мнению господина Щербакова, в России сейчас наиболее бурно развиваются такие отрасли, как сельское хозяйство и строительство, и именно в этих сферах он бы и посоветовал оставаться компании. Андрей Баранов согласился с тем, что ситуация требует дополнительного анализа: *Я думаю, что шансов на процветание у предприятия предостаточно. Три месяца назад мы участвовали в проекте с одним металлургическим заводом, которому почти 200 лет. В свое время из него вырос еще один гигант отечественной индустрии. Теперь оба конкурирующих предприятия находятся рядом друг с другом и успешно сосуществуют. Старый завод производит продукцию мелкими партиями для мелких заказчиков и быстро перенастраивает свои линии на выпуск другого ассортимента. Я предлагаю компании поизучать этот*

## Как оценивались бизнес-решения

Каждый из членов жюри выбрал несколько наиболее понравившихся ему решений. В итоге остановились на четырех вариантах. Далее каждое из этих решений обсуждалось детально, а затем члены жюри оценивали их по четырем параметрам, которым присвоили разные «веса»: адекватность проблеме и рынку (0,15), новаторство (0,35), профессионализм (0,2) и применимость (0,3). По этим параметрам три эксперта независимо друг от друга оценили качество каждого решения в баллах (от 1 до 5). Далее «вес» параметра умножался на качественную оценку, а полученные оценки суммировались. Итоговый балл — сумма общих оценок каждого члена жюри.



рынок с тем, чтобы понять, в каком русле развиваться.

Автор проблемы воспринял идею развития агропроектного бизнеса без особого энтузиазма. **Иван Ярмуш:** Из всего решения меня зацепила только мысль о переработке мусора. Эта тема нам на ум еще не приходила, а выглядит она очень заманчиво. Если наладить все очистные сооружения, то организовать этот процесс можно достаточно быстро. В Краснодарском крае, как и везде, проблема скопления мусора очень актуальна.

## Серебро

Второе место заняла **Наталья Буланова**. Она считает, что такие большие производственные площади не стоит использовать просто для складирования или сдачи в аренду, тем более что эти варианты компаний уже были рассмотрены и признаны неперспективными. Автор решения предлагает «Ореолу» превратиться из торговой фирмы в производственно-торговую, но при этом выбрать кардинально иной вид деятельности. Уже понятно, что рынок средств защиты растений насыщен и в нем нет потенциала для развития. Куда более выгодно заниматься, к примеру, производством и продажей пластиковых и алюминиевых окон. Наталья Буланова апеллирует к тому, что на сегодняшний день рынок производства окон из ПВХ и алюминия является одним из самых динамично развивающихся. Обороты компаний-производителей в среднем ежегодно увеличиваются в полтора-два раза. Для работы на нем у предприятия есть все необходимые козыри. Первый — близость к Чечне, что гарантирует заказы потребителей, возвращающих свои жилища к нормальной жизни. Не менее важна и близость к Черноморскому побережью — там в настоящее время происходит бурный рост частных гостиниц, которые также будут формировать спрос

## «Мне надоело работать на голом энтузиазме»

**Сергею Михальчуку 26 лет. Он учился на математико-механическом факультете Уральского госуниверситета, но не закончил его.**

Сейчас Сергей возглавляет компанию «АВМ групп», которая занимается консалтинговой деятельностью, а также продажей проката, лома черных металлов и светотехнической продукции. Поскольку господин Михальчук является хозяином компании, ему приходится выполнять массу функций. Однако в основные его обязанности входят организация деятельности компании и общее руководство бизнесом. Свой бизнес господин Михальчук начинал с нуля. По мере развития компании убедился, что доходные сделки чаще всего связаны с риском. А поскольку компания еще не вышла на должный уровень рентабельности, к рискованным операциям он прибегает довольно часто. В



ЮРИЙ ЛЕЩЕНКО

настоящее время Сергей Михальчук готовится к завершению сразу нескольких проектов, начатых год назад, а также пытается пополнить активы фирмы собственным небольшим мельничным комплексом.

В будущем господин Михальчук мечтает создать и вывести на международный уровень автономную инвестиционную структуру, включающую в себя финансовые, юридические и интеллектуальные механизмы. В идеале она должна привлекать крупные инвестиции с их дальнейшим перераспределением в перспективные проекты. Сергей признается, что ему «надоело работать на голом энтузиазме и изыскивать возможности для реализации идей практически без денег». За последние пять лет в его поле зрения появлялось множество интересных проектов, которые так и не нашли инвесторов. По мнению Сергея Михальчука, те, кто сегодня в состоянии инвестировать крупные суммы, предпочитают вкладывать их в собственное развитие.

на эту продукцию. Кроме того, владельцам завода не стоит забывать и о старых деловых связях в колхозах, где также есть здания, которые надо стеклить. Важным моментом здесь будет построение системы сбыта — компании придется либо открывать собственные торговые точки, либо развивать дилерскую сеть, не занимаясь напрямую работой с частником и обслуживая только дилеров и корпоративных клиентов.

Само производство, по мнению госпожи Булановой, потребует минимальных вложений — это будут разовые инвестиции (около 40 тыс. евро) и постоянные затраты (около

130 тыс.). При правильно выстроенном сбыте производство 300 окон в месяц окупится максимум через полгода. В дальнейшем стабильное развитие и постоянные заказы будут гарантированы. Автор решения считает этот бизнес динамичным и интересным, а в будущем она предлагает компании попробовать себя в b2b бизнесе (дилеры) и в b2c (частники).

Это решение жюри оценило весьма высоко. Андрей Баранов считает, что оно вполне адекватно ситуации, поскольку в нем идет речь о промышленном непищевом производстве, что гораздо выгоднее той же «пищевки». С точки зре-

ния новаторства решение также было признано достойным — автор проявил нестандартный подход. **Андрей Баранов:** Поскольку конкурсантка сама связана с этим бизнесом, она отнеслась к решению со знанием дела.

**Александр Щербаков** также полагает, что сбыт пластиковых и алюминиевых окон в этом и соседних регионах должен быть достаточно стабильным: Решение мне понравилось своей конкретностью. Почему бы компании и впрямь не воспользоваться этой идеей? Если в Москве и Подмосковье рынок уже занят, то думаю, что в Краснодарском крае таким бизнесом заняться в нашу пору. Идея приглянулась и самому автору проблемы. **Иван Ярмуш:** Мне тоже кажется, что переходить на пищевую промышленность в нашем районе не имеет никакого смысла. Чтобы восстановить все санитарные нормы на предприятии, нужны огромные вложения. И стоит подумать по поводу пластиковых окон — люди сейчас стали более обеспеченнее, этот вид бизнеса кажется мне перспективным.

## Золото

Победителем конкурса стал **Сергей Михальчук**. Вот его решение.

«Мне вполне ясно, что компания „Ореол“ преследует две цели: расширение сферы деятельности и максимально эффективное использование приобретенного завода. Откинув технические подробности и приняв за основу наличие необходимого и своевременного объема финансирования, предлагаю следующий вариант развития, объединяющий обе вышеуказанные цели. Компания занимается оптовыми поставками средств защиты растений, удобрений и семян, при этом сама обработка полей (в том числе и посев) стоит не меньше, чем расходные материалы. Например, летчики, обрабатывающие поля химией, получают в качестве оплаты зерно, себестоимость которого составляет около 1000 руб. за тонну.



## «Нужно выбрать кардинально иной вид деятельности. Уже понятно, что рынок средств защиты растений насыщен и в нем нет потенциала для развития»



При этом восстановление и приобретение летного парка они производят собственными силами, а химию и топливо закупают на деньги инвесторов, которые у них же это зерно и скупают. В составе имущественного комплекса, купленного «Ореолом», присутствует **ремонтно-механическая мастерская, которую, возможно, имеет смысл реанимировать и переориентировать на ремонт и производство машин и механизмов, используемых для обработки сельхозугодий.** Кроме того, на данных площадях могут быть размещены производственные комплексы по дальнейшей переработке и хранению полученных по бартеру сельхозпродуктов: мельничный комплекс (\$300–500 тыс.), производство комбикормов (с дальнейшей реализацией на животноводческие предприятия, примерно \$50–100 тыс.), производство продуктов (крупы) быстрого приготовления для отправки в соседнюю Чечню (нет точных данных, но не более \$500 тыс.) и, безусловно, фасовка полученных продуктов и полуфабрикатов — как завершение производственного цикла (\$100–300 тыс.). Итак, предлагается расширить сферу деятельности компании «Ореол» за счет **освоения услуги по обработке сельхозугодий собственными же химикатами и семенами** (возможно, с привлечением подрядчиков на взаимозачетных расчетах), на собственном же горючем, а также создать производство по дальнейшей переработке бартерной сельхозпродукции на базе приобретенного имущественного комплекса.

Это решение члены жюри единодушно охарактеризовали так: «Краткость — сестра таланта». **Александр Щербаков:** *Идея мне очень близка, поскольку мы как раз и занимаемся внедрением новых технологий и машин в сельхозпроизводстве и переработке сельхозпродукции. Могут сказать, что сейчас это приносит очень большие прибыли. Поэтому предложение очень интересно и его стоит обсудить в деталях.*

**Андрей Баранов** заявил, что пока сложно говорить, какое из решений даст наиболее выгодный экономический эффект, но признался, что это

решение подкупило его комплексным подходом к проблеме. Сам автор проблемы отнесся к идее господина Михальчука одобрительно, но признался, что его предприятию больше подойдет переработка и фасовка удобрений.

### Другие интересные решения

Члены жюри отметили и решение **Алексея Горбача**. Он пишет, что владельцам «Ореола», судя по приведенным данным, трудно принять решение о развитии нового бизнеса, и это происходит по нескольким причинам. Одна из них — психологическая неготовность к разворачиванию производства с его особенностями в виде длительной окупаемости инвестиций, административной и прочей уязвимости, зависимости от квалификации и управляемости большого числа работников, трудностями выхода из такого вида бизнеса. Поэтому вначале стоит определиться с основными параметрами бизнеса, к которому готова компания: масштаб, вид (производство в сфере услуг или чистое производство) и т. д.

Господин Горбач рекомендует изучить рынок услуг в области и сравнить его с тем, что происходит в других регионах. В результате может оказаться, что вместо производства ГСМ следует открыть завод-прачечную по химчистке рабочей одежды для производств региона.

Кроме того, компания не желает играть на существующих (и известных ей) рынках, где уже присутствуют сильные игроки с конкурентной историей и опытом. По мнению Алексея Горбача, для того чтобы избежать сильной конкуренции, можно провести изучение потоков товаров и услуг, пересекающих границы региона. И на основе полученной информации попытаться определить те из них, которые уходят из региона в виде продукта низкой переработки или

поставляются в регион, но могут производиться на месте из местных материалов или производных комплектующих. Повышение степени переработки на месте обычно приветствуется местными властями, а также позволяет иметь хорошую устойчивую сырьевую базу. Что касается входящих потоков, то выбор бизнеса на их основе определяется как содержанием самих потоков, так и финансовыми возможностями. «Ореол» и имеет широкий диапазон: начиная с отверточной сборки вычислительной или бытовой техники и заканчивая полиграфическими работами. При окончательном выборе необходимо учесть количество, величину и степень влияния будущих конкурентов на местном рынке.

Наконец, компании мешает уже проведенный анализ родственных видов бизнеса и фактический отказ от связанной диверсификации. Алексей Горбач задается вопросом: почему бы «Ореолу» не открыть на своих площадях учебный центр по применению поставляемых ими препаратов, а в придачу — небольшое опытное хозяйство? Расширение спектра поставляемых в хозяйства региона препаратов, в том числе для новых передовых технологий, и параллельное проведение семинаров — это усиление конкурентных позиций в основном бизнесе.

По мнению жюри, решение интересное, хотя в нем недостаточно четких идей и подходов к проблеме.

В конце обсуждения члены жюри дали свои экспертные заключения. **Александр Щербаков:** *На любом рынке всегда есть новые прорывные технологии, за которые можно зацепиться или найти приемы, которые бы позволили потеснить даже самых напористых конкурентов. К примеру, сейчас в Москве все чаще встречается молочная продукция, упакованная в непрозрачные пластиковые бутылки, для долго-*

*временного хранения. В Европе в такой упаковке продается уже больше половины всей молочной продукции. Линии по производству этих бутылок достаточно демократичны по стоимости. Если в вашем регионе есть качественное молоко, то на ближайшие два-три года занять эту нишу по расфасовке и продаже молока — очень выгодное дело. Больших производственных территорий для этого не надо.*

**Андрею Баранову** понравилась мысль, которая прозвучала сразу в нескольких решениях — об организации центра игры в пейнтбол: «Самая идея мне нравится, однако я вижу здесь проблему: насколько рынок в Краснодаре к этому готов, это же не Сочи. Однако если все предложенные решения после изучения рынка окажутся неподходящими, то как один из вариантов можно рассмотреть идею с игровым центром. Я считаю, что компании стоит задуматься о новом профиле. И не нужно забывать о совершенствовании своего торгового бизнеса, который до сих пор был основным коньком компании. Лично мне очень понравилась идея с переработкой мусора. Если я не ошибаюсь, то в Японии в 70-х годах из мусора даже делали брикеты-кирпичи для строительства». **сф**

### Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Лучшие бизнес-решения». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru).

## Деньги в студию!

НЕБОЛЬШАЯ ЕКАТЕРИНБУРГСКАЯ ТЕЛЕСТУДИЯ ИЩЕТ ПУТИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ. ИСТОРИЯ НЕ САМАЯ ОРИГИНАЛЬНАЯ: ВЛАДЕЛЕЦ, СОЗДАВШИЙ СТУДИЮ ПОД НЕБОЛЬШОЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПРОЕКТ, ХОЧЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ ИЗ СПОНСОРА В ИНВЕСТОРА. СЕЙЧАС ОН ПОДТАЛКИВАЕТ КОЛЛЕКТИВ К РАЗВИТИЮ КОММЕРЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ. Текст: Сергей Кашин

### Продукт

Самым первым проектом Студии, появившейся два с половиной года назад, стало производство передачи на татарском языке (уникальной на местном телерынке), по заказу общественной организации «Национально-культурная автономия татар Свердловской области». С этого времени Студия производила всего две передачи: вышеуказанную программу на татарском языке и «Ислам сегодня» (она выходит уже больше года). Делались они на деньги одного частного лица, назовем его Спонсор. Никаких коммерческих целей он перед Студией не ставил, передачи служили делу развития национального и религиозного самосознания.

Сначала для создания передач арендовалось оборудование компании-производителя видеопродукции, которая квартировала на площадях Студии. Потом производитель съехал, и было принято решение не искать нового партнера на стороне, а вложиться в оборудование, что и было сделано. Не так давно Спонсор на свои средства (\$62 тыс.) приобрел две камеры и два монтажных комплекса. По словам директора Студии **Ирины Тебеновой**, оборудо-

вание современное. Но хорошие возможности для создания спецэффектов, продвинутой световой аппаратуры на сегодняшний день не используются в полной мере, местными заказчиками они просто не востребованы.

На момент покупки нового оборудования не существовало никакого бизнес-плана и не стояла задача получать прибыль, надо было отладить производство уже существующих передач. Два первых продукта Студии — социальные программы. Их размещение в эфире идет по льготным расценкам, однако и возможности привлекать рекламу (кроме, может быть, каких-нибудь объявлений о концертах национальной музыки или проведении религиозных мероприятий) отсутствуют.

Но недавно Спонсор решил, что было бы неплохо, если бы Студия начала зарабатывать деньги. Его предложение Ирине Тебеновой — составить некий бизнес-план, без каких-либо жестких финансовых требований. Пожелания же Спонсора выглядят так. Как минимум — возвращать суммы, потраченные на социальные программы (производство которых он продолжает оплачивать),

как максимум — приносить прибыль.

Никакого другого бюджета (в том числе и рекламного), кроме как на выпуск двух социальных программ, у Студии нет. Дополнительные средства вкладывать в проект Спонсор пока не собирается, по крайней мере без очень серьезного и убедительного обоснования. Возможности для появления новых проектов есть — сейчас оборудование загружено не более чем на 50%.

### Команда

Как выглядели программы, снятые Студией? Ирина Тебенева считает, что они вовсе не были скучными и малоинтересными, как можно подумать, услышав об их социальной направленности. Передача «Ислам сегодня», например, снималась так. Корреспонденты на улице пытались обсудить с прохожими (вне зависимости от их вероисповедания) какую-нибудь проблему, интересующую многих. Например, это могла быть служба в армии и уклонение от нее, взаимоотношения отцов и детей, проблема нищеты. У программы были эксперты по религиозным вопросам — христианин, иудей и мусульманин. Они пытались показать зрителям, как

разрешается та или иная проблема по соответствующим канонам. Естественно, несколько акцентируя исламский взгляд на мир. О неплохом уровне передач, по мнению Ирины Тебеновой, говорит тот факт, что передачу брал один известный государственный кабельный канал из Татарстана, на нее было очень много откликов, и у нее появились свои зрители. Правда, переговоры о покупке передачи этим каналом так ни к чему и не привели — тратить на нее деньги в Казани не хотят.

Что касается команды, то Ирина Тебенева признает ее слаботи: «Чтобы приглашать сильных профи, нужно иметь хороший заказ. А когда он появляется, трудно быстро найти профессионалов. Некоторый замкнутый круг получается».

Свой коллектив она оценивает как среднепрофессиональный и несостоятельным его не считает. Тебенева говорит, что, например, монтажер в команде — очень сильный. Он лоялен студии, правда, ему приходится подрабатывать на стороне. Благо небольшая загрузка позволяет.

### Рынок

В сложившейся обстановке студия пытается производить

## Заработать серьезные деньги не удастся. Студия перебивается случайными заработками, которые не могут обеспечить ей будущее



Любая телестудия — это прежде всего дорогостоящее оборудование

продукт, приносящий финансовую отдачу. Кстати, надо сказать, что директорствует Ирина только месяц. До этого с самого рождения Студии она руководила там проектами и не имела никакого отношения к привлечению заказов. Пока результаты их поисков неутешительны, заработать сколько-нибудь серьезные деньги не удастся, Студия перебивается случайными заработками, никак не способными надежно обеспечить будущее.

По мнению Ирины Тебеневой, самое прибыльное занятие для студий — производство рекламной продукции. Но здесь все платежеспособные клиенты уже разделены. На местном рынке выделяются две компании: «Телец» (недавно он получил гордую и небезызвестную в мире телерекламы прибавку к имени и теперь зовется «Телец Видеоинтернэшнл») и студия «Игрек», позицио-

нирующая себя как рекламное агентство. «Телец Видеоинтернэшнл» существует очень давно и является практически монополистом по размещению рекламы на каналах — и центральных, и местных. Попутно у них работает сильное производство рекламы — заказчикам так удобнее. «И разместят, и скидки предоставят, каких нет ни у одной студии», — говорит госпожа Тебенева.

Успеху «Игрека», вышедшему на рынок не менее четырех лет назад, по мнению Ирины Тербеневой, способствовали серьезные вложения в брэнд. Например, компания участвует во многих рекламных фестивалях и иногда привозит оттуда призы, о чем информирует прессу. В «Игреке» заказывают производство рекламы многие крупные екатеринбургские фирмы. Хотя и не все — кое-кто, как, например, концерн «Калина», больше доверяет столичным рекламщикам.

Еще существует с десяток независимых местных сту-

дий. Их дела в получении доходов от производства рекламы не так хороши. К тому же им перебивают цену каналы, чьи сотрудники халтурят, делая рекламу для небольших заказчиков. Об этом говорят их цены, на которые ссылаются клиенты. Студия работать по таким ценам позволить себе не может, соревноваться с «халтурщиками» нет никакой возможности.

Еще одна, по словам госпожи Тебеневой, достойная упоминания проблема — «прикормленность» рекламных агентов. Чтобы получить заказ, часто необходимо их перекупить.

### Способы выжить

На данный момент Студия иногда получает совсем небольшие сторонние рекламные заказы. Считать их серьезными заработками нельзя — вряд ли хватит даже на поддержку оборудования в работоспособном состоянии. Это, кстати, не такое дешевое удовольствие: замена какой-нибудь особенной пе-

регоровшей детали может обойтись в 10 тысяч рублей.

Некоторое время назад на базе Студии производилась передача «Веб-камера» (как ясно из названия, компьютерной направленности). Оплачивали ее сторонние заказчики, но через три месяца они решили отказаться от производства — дорого. Спонсор тоже поддерживать проект не захотел. А по мнению Ирины Тебеневой, чтобы новая программа стала приносить деньги в виде привлеченной рекламы, необходимо вкладывать в нее не менее чем полгода — только так она может встать на ноги.

Еще одним источником заработка была сдача оборудования в аренду. **Ирина Тебенева:** У одного из екатеринбургских каналов не хватало своих мощностей, и они делали программу на наших. Это достаточно неплохие деньги. Студия даже работала с прибылью. Но все хорошее кончается, к сожалению. Область выделила каналу деньги, недостающее оборудование было закуплено, и надобность в услугах Студии отпала.

Поиск клиентов за пределами областного центра вряд ли поможет. Клиентов там совсем немного, и им хватает местных студий даже с устаревшим оборудованием.

Свою передачу на религиозную тему, как продукт достаточно редкий, Студия тоже пробовала продвигать. Обращались на центральные каналы. На «Культуре» сказали, что такая передача у них уже есть, во второй нет необходимости. На РТР ответ был похожим. Евразийская партия, Всемирная исламская лига отозвались о программе тепло, но к каким-то реальным действиям по поддержке это не привело. Ирина Тебенева считает, что их может заинтересовать только продукт, распространяемый в федеральном масштабе. Но такого Студия предложить пока не может. **СФ**





# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»



## ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ТЕРРИТОРИИ РФ НЕОБХОДИМО:

### ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ЗАПОЛНИТЬ ПОДПИСНОЙ КУПОН ☒
2. ОТПРАВИТЬ ЕГО ПО ФАКСУ (095) 250-7677
3. ПОЛУЧИТЬ СЧЕТ И ОПЛАТИТЬ ЕГО В ЛЮБОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

### ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ОПЛАТИТЬ ПОДПИСКУ ПО ЦЕНЕ: 62,04 РУБ., УМНОЖИВ ЭТУ СУММУ НА КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЦЕВ ПОДПИСНОГО ПЕРИОДА, В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СБЕРБАНКА РФ ПО СЛЕДУЮЩИМ РЕКВИЗИТАМ:  
**ПОЛУЧАТЕЛЬ ПЛАТЕЖА: ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ»**  
**ИНН 7729414122, Р/С 40702810802200000016 В ОАО «АЛЬФА-БАНК» ОТД. «ПОЛЯНКА»,**  
**БИК 044525593, К/С 30101810200000000593**
2. ПРИСЛАТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ВМЕСТЕ С ЗАПОЛНЕННЫМ КУПОНОМ ☒ ПО ФАКСУ (095) 250-7677, 945-3229 (КРУГЛОСУТОЧНО)



И ЮРИДИЧЕСКИЕ, И ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА МОГУТ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ, ЗАПОЛНИВ ЭЛЕКТРОННУЮ ЗАЯВКУ НА САЙТЕ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» [WWW.SF-ONLINE.RU](http://WWW.SF-ONLINE.RU)



ПОДПИСКА СЧИТАЕТСЯ ОФОРМЛЕННОЙ ПРИ УСЛОВИИ ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ НА РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ» ДО 25 ЧИСЛА ПРЕДПОДПИСНОГО МЕСЯЦА.  
**ТЕЛЕФОНЫ ДЛЯ СПРАВОК: (095) 250-7677, 748-1943**

**ВНИМАНИЕ! ОТКРЫТА ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЧЕРЕЗ КАТАЛОГ МОСПОЧТАМТА — СТР. 87, ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС 17400. ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ МОЖНО ТАКЖЕ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА:**

**МОСКВА:** ООО «ИНТЕР-ПОЧТА» ((095) 925-0794, для организаций)  
ЗАО НПО «ИНФОРМ-СИСТЕМА» ((095) 127-9147,  
для библиотек, [WWW.INFORMSYSTEMA.RU](http://WWW.INFORMSYSTEMA.RU))  
ООО АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ «ИНИНС» ((095) 251-0442,  
[WWW.ININS.RU](http://WWW.ININS.RU))  
ООО «ДЕЛЬТА ПОСТ» ((095) 928-8762, для организаций)  
**МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:**  
**РЕУТОВ, НОГИНСК, БАЛАШИХА, ЭЛЕКТРОСТАЛЬ:** ООО «ОДИН-2»  
((257) 3-9991)  
**ОРЕХОВО-ЗУЕВО:** ОАО МОП «СОЮЗПЕЧАТЬ» ((242) 2-1389, 2-1390)  
**СЕРГИЕВ ПОСАД:** ООО «ОБНОВЛЕНИЕ» ((254) 6-0983)

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** ООО «ПЕТЕРБУРГ-ЭКСПРЕСС» ((812) 320-6789,  
ИНДЕКС 00226)  
**ЕКАТЕРИНБУРГ:** ООО «УРАЛ-ПРЕСС» ((3432) 75-7920,  
75-8071, [WWW.URAL-PRESS.RU](http://WWW.URAL-PRESS.RU))  
**ИРКУТСК:** ЗАО ЦФЭИ ((3952) 25-8162, для частных лиц)  
**КАЗАНЬ:** ЗАО «КОММЕРСАНТЪ-КУРЬЕР» ((8432) 99-7081)  
**КРАСНОЯРСК:** «ЛАСКА» ((3912) 65-1805, [LASKA@POST.KTS.RU](mailto:LASKA@POST.KTS.RU))  
**НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** «ДАЙДЖЕСТ» ((8552) 53-9024, [DIGEST\\_LTD@MAIL.RU](mailto:DIGEST_LTD@MAIL.RU))  
**НИЖНИЙ НОВГОРОД:** ООО «БИЗНЕСПРЕСС КУРЬЕР» ((8312) 65-7429,  
65-7664, [WWW.BPK.RU](http://WWW.BPK.RU))  
**НОВОСИБИРСК:** ООО АП «МЕДИА-КУРЬЕР» ((3832) 12-5721, 11-9059)

**РЯЗАНЬ:** АРПИ «СОЮЗ ПЕЧАТИ» ((0912) 77-5374, для организаций)  
**САМАРА:** ООО «АДИ ЭЖ САМАРА» ((8462) 78-5758)  
**ТОЛЬЯТТИ:** ЗАО ИИЦ «ОРИОН» ((8482) 30-0884, для организаций)  
**МИНСК:** КОМПАНИЯ «РЭМ-ИНФО» ((1037517) 284-7362, 284-7363,  
[WWW.RAMINFO.BY](http://WWW.RAMINFO.BY))  
**КИЕВ:** АГЕНТСТВО KSS ((044) 464-0220, [WWW.KSS.KIEV.UA](http://WWW.KSS.KIEV.UA))  
**КИШИНЕВ:** АГЕНТСТВО «ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ EDITTI PERI-  
ODICE» ((10 3732) 23-3740)  
**ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ:** EAST VIEW PUBLICATIONS ((095) 318-0937,  
[WWW.EASTVIEW.COM](http://WWW.EASTVIEW.COM));  
ЗАО «МК-ПЕРИОДИКА» ((095) 281-9763, 281-5715, [INFO@PERIODICALS.RU](mailto:INFO@PERIODICALS.RU))



## Подписной купон

1. ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА ☐ ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА ☐
2. КОЛИЧЕСТВО ДОСТАВЛЯЕМЫХ ЭКЗЕМПЛЯРОВ \_\_\_\_\_
3. МЕСЯЦ НАЧАЛА ПОДПИСКИ \_\_\_\_\_ МЕСЯЦ ОКОНЧАНИЯ ПОДПИСКИ \_\_\_\_\_
4. Ф.И.О. ПОЛУЧАТЕЛЯ \_\_\_\_\_
5. АДРЕС ДОСТАВКИ: \_\_\_\_\_
6. ТЕЛЕФОН (КОД ГОРОДА \_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ ФАКС \_\_\_\_\_
7. E-MAIL \_\_\_\_\_
8. ПОЛНОЕ НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ • \_\_\_\_\_
9. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС • \_\_\_\_\_
10. Р/С • \_\_\_\_\_ ИНН • \_\_\_\_\_
11. БАНК • \_\_\_\_\_
12. К/С • \_\_\_\_\_ БИК • \_\_\_\_\_
13. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ \_\_\_\_\_

• ОБЯЗАТЕЛЬНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ



# СФбШ

Секрет фирмы **Бизнес-школа**

## **Приобретенные лидерские качества**

Любой менеджер — это человек, который может увлечь людей и повести коллектив за собой. Однако не всех природа наделила лидерскими качествами. Но оказывается, их можно приобрести, если поучиться на специальных тренингах по лидерству.

— Текст: Юлия ИПАТОВА

EASTNews

с59

## Бизнес-тренеры сходятся во мнении, что людей, не обладающих харизмой, трудно обучить лидерству. Хотя положительных результатов добиться все же можно

### Спрос на харизму

Высокий пост не гарантирует человеку, его занимающему, что в нем будут видеть не просто начальника, а личность, способную увлечь и повести за собой. Тренинги по лидерству призваны развить навыки, необходимые для эффективной работы с подчиненными. Спрос на подобные учебные программы в России растет с каждым днем. **Юлия Старкова**, руководитель департамента по организации маркетинговых мероприятий Abercade Consulting: *С прошлого года такие программы — на пике популярности. Раньше к нам шли в основном производственники, а теперь и представители розничного бизнеса. В тренингах по лидерству много психологии, к которой многие еще несколько лет назад относились с подозрением. Сейчас ситуация изменилась в лучшую сторону.*

Тем не менее избытка учебных программ по лидерству на московском рынке образования нет. Во многих тренинговых компаниях они лишь анонсированы, но пока не проводятся — их организация достаточно трудоемка. Основная проблема — найти квалифицированных преподавателей. **Юлия Старкова:** *Многие наши тренеры имеют по два-три высших образования и опыт руководства в бизнесе. Обязательное требование — наличие психологического образования. Ведь тренер должен правильно оценить внутренний ресурс каждого участника, научить всех ораторскому искусству, правильному владению телом, дыханием и проч. Многие из наших тренеров в свое время обучали известных актеров.* По словам госпожи Старковой, высокопоставленные слушатели всерьез воспринимают рекомендации лишь в случае, если их дают высокопрофессиональные тренеры.

Координатор международных программ Центра развития деловых навыков CBSD **Олеся Ованова** считает, что очень эффективно работать в партнерстве с западными учебными центрами, имеющими значительный опыт подготовки и проведения подобных тренингов. Международные программы по лидерству, предлагаемые CBSD, созданы и проводятся преподавателями американской компании FGI и Center for Creative Leadership («Центр лидерства»). Учеба здесь идет на английском.

### Быстрый путь вверх

На результат обучения влияет не только грамотно построенный образовательный процесс. **Наталья Староборова**, тренер-консультант агентства тренингов «Компания Парадигма»: *Желательно, что-*

*бы у слушателя был опыт руководства хотя бы небольшим подразделением, иначе сложно делать отсылки к практике.*

Опыт опытом, но от природы тоже кое-что зависит. Бизнес-тренеры сходятся во мнении, что людей, вообще не обладающих харизмой, трудно превратить в лидеров. Хотя положительных результатов добиться все же можно — если сам слушатель проявит усердие. В прошлом году «Парадигма» провела корпоративный тренинг по лидерству для одной инвестиционной компании. Ее сотрудники не хотели принимать нового гендиректора, который оказался полной противоположностью своего предшественника — был намного моложе его и обладал спокойным характером. По окончании занятий ситуация в компании изменилась: новый управленец, выработав в себе необходимые лидерские качества, нашел подход к коллективу.

Кто же хочет «выучиться» на лидера? В основном руководители среднего и высшего звена. Больше всего такие тренинги интересуют HR-директоров, директоров по маркетингу, работающих в крупных холдингах, телекоммуникационных и финансовых компаниях.

Самые распространенные программы — двухдневные, но возможна и более длительная учеба. К примеру, учебный курс в Team training занимает три, а в CBSD — полных четыре дня. При этом воспитание лидеров стоит заметно дороже, чем другие тренинги.

### Менеджер-солнце

Занятия проходят в группах (с элементами индивидуального обучения). Тренеры используют интерактивные методы, стараясь свести теорию к минимуму. Упор делается на ролевые игры, письменные и устные задания и их анализ, отработку навыков путем моделирования реальных ситуаций.

Начальный этап программ — диагностика. Участники выполняют тестовые задания, результаты которых позволяют взглянуть на себя со стороны — и понять, насколько сформированы у них лидерские качества. В CBSD студенты получают свой психологический портрет. **Олеся Ованова:** *Одни люди легко генерируют идеи, другим это дается сложнее. Слушатели могут понять, почему определенные виды работы они выполняют легко, а другие даются им с трудом. Эти знания помогают руководителю распределять обязанности в коллективе так, чтобы поручения выполнялись эффективнее.*

В «Парадигме» решают ситуативные задачи и проходят проективные тесты. Вот одна из учебных

### ТРЕНИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ ПО ЛИДЕРСТВУ В МОСКВЕ

КОМПАНИЯ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ, ДНЕЙ	СТОИМОСТЬ, \$ •	САЙТ КОМПАНИИ
ABERCADE CONSULTING	2	2500–3500	WWW.ABERCADE.RU
CBSD	2–4	1500–3400 ••	WWW.CBSD.RU
STAR PERSONNEL	2	250/2400	WWW.STARPERSONNEL.RU
TEAM TRAINING	3	—/7200	WWW.TEAMTRAINING.RU
«КОМПАНИЯ ПАРАДИГМА»	2	265/—	WWW.PRAGMA.RU

• СТОИМОСТЬ ОТКРЫТОГО / КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГОВ.  
•• ЗА 2-ДНЕВНЫЙ И 4-ДНЕВНЫЙ КУРСЫ СООТВЕТСТВЕННО.



ситуаций: «Вы стали замечать, что в последнее время в коллективе складывается напряженная обстановка — участились негативные реакции сотрудников, конфликты. Предположите, с чем это может быть связано и как эту ситуацию исправить». Ситуативные задания показывают, какие управленческие решения склонен принимать человек — умеет ли он «подавлять бунт» и дипломатично урегулировать конфликт.

Проективные тесты предполагают «творчество» самих слушателей. Менеджера могут попросить нарисовать, каким он видит себя в качестве лидера.

**Наталья Староборова:** *Кто-то рисует утомленное солнце, признавая тем самым свою усталость и зачастую равнодушие к управленческой позиции. Некоторые рисунки, напротив, свидетельствуют о силе духа и наличии харизмы.*

Во время занятий студентам предстоит понять свои сильные стороны, узнать о правилах и принципах управления людьми и влияния на них, а также о том, насколько правильно сформирован их коллектив. По словам госпожи Староборовой, часто обнаруживается, что менеджеры, которые изображают себя в виде солнца, не совсем правильно подбирают людей и, возможно, им просто надо переформировать команду.

## Стили власти

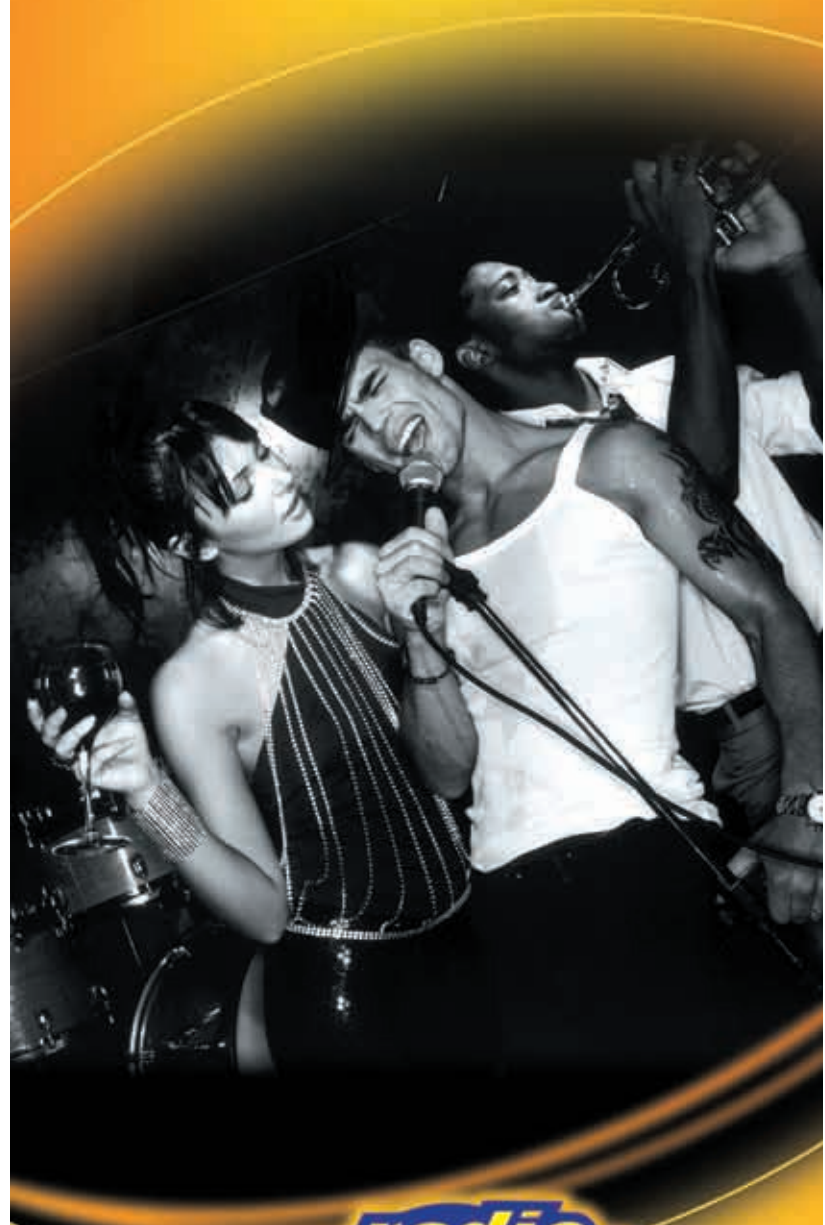
За диагностикой следуют установочные лекции. Тренеры рассказывают, чем определяется успех лидерства и каковы этапы его формирования. В компаниях Star Personnel и Team training студентов знакомят с моделью четырех стилей лидерства — директивного, побуждающего, поощряющего и делегирующего. Здесь же даются и более конкретные определения лидеров, какими их видят подчиненные: «Много говорит — мало слушает», «Внимателен к мнению сотрудников», «Дает право выбора» и др.

Слушатели должны проанализировать ошибки, допускаемые менеджерами, и их причины. Акцент делается на управлении конфликтами и способах их преодоления. Выбрать оптимальный сценарий поведения в проблемных ситуациях помогают ролевые игры, которые записываются на видео, а затем анализируются. Предлагаемый слушателям «ассортимент» напряженных ситуаций вполне жизненный: это требования персонала повысить зарплату, столкновение интересов сотрудников и т. п.

Участники тренинга в деталях рассматривают процесс делегирования полномочий, учатся осуществлять управление по целям. В Star Personnel и Team training разбирают роль менеджера-лидера как наставника подчиненных — изучают технику наставничества, налаживание обратной связи между персоналом и руководителями. Эти задачи отрабатываются с помощью специальных упражнений.

С развитием команды и изменением характера решаемых задач стиль лидерства меняется. В компании Abercade Consulting на тренинге «Менеджмент и лидерство» большое внимание уделяется теме «Управление изменениями и разработка пошаговой

# У НАШЕЙ АУДИТОРИИ ДЕНЬГИ ЕСТЬ



**radio  
Monte  
102.1FM  
carlo**

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

Размещение рекламы Т. (095) 742-93-83

Тренинги по лидерству направлены на долгосрочную перспективу, поэтому сразу после занятий измерить их результативность очень сложно



Высокопоставленные студенты всерьез воспринимают лишь профессиональных тренеров

стратегии их внедрения». Здесь учат, как не только собирать волю в кулак, но и выбирать максимально эффективную линию поведения.

## Игра в команде

В большинстве компаний основная часть тренинга посвящена командной бизнес-игре. Как правило, в ней участвуют все слушатели сразу, выполняя роль топ-менеджеров одной или нескольких фирм. Так, в CBSD участники игры Looking Glass «работают» в вымышленной производственной компании, состоящей из нескольких подразделений. Они прово-

дят совещания и переговоры, принимают решения о сделках. **Олеся Ованова:** С помощью бизнес-игры можно определить, кто как привык работать. Кто-то любит делегировать полномочия, а кто-то попросту не умеет этого делать и берет все на себя. Одна из наших бывших слушательниц занимает высокий пост в компании, однако по привычке все старается делать сама вплоть до отправки факсов. После программы она научилась делегировать полномочия.

Компания Team training известна своими оригинальными бизнес-играми. Одна из них называется «Атака викингов». Слушатели получают материалы, с помощью которых должны вычислить время и место нападения викингов. **Екатерина Тимо-**

**хина,** управляющий директор Team training: Назначается лидер. Он руководит отражением атаки. А после игры все участники анализируют, насколько ему удалось их мотивировать и распределить между ними функции. Игра позволяет справиться с искушением, которое преследует многих российских менеджеров — они стремятся взять на себя основную долю всех задач, решаемых компанией.

В Abercade Consulting все разбиваются на несколько групп и выполняют близкие к своим реальным должностям функции. Тот, кому удастся лучше всех организовать игровой процесс, объявляется лидером дня и победителем. Перед началом игры проводится несколько дополнительных мини-тренингов. **Юлия Старкова:** Например, нужно суметь за пять-шесть секунд рассказать о себе, продемонстрировать умение владеть собой и выступить перед аудиторией.

После бизнес-игр менеджеры получают друг от друга отзывы о том, легко ли с ними работало и что можно было изменить. А тренер выносит свое заключение о тех или иных ситуациях.

В результате тренингов у слушателей повышается стрессоустойчивость, они лучше управляют кризисами и могут вести за собой людей. Правда, тренинги по лидерству направлены на долгосрочную перспективу, поэтому сразу после занятий измерить их результативность очень сложно. **Наталья Староборова:** Часто эффект становится виден только спустя несколько месяцев. Правда, иногда менеджеры, попав на занятия, находят там моментальный ответ на свои вопросы — мы называем это «ага-эффект». И человек, вернувшись в свою компанию, сразу же разрешает ситуацию. **СФ**

**СПРЛ ВНИМАНИЕ!**  
приглашает на цикл семинаров

**«Путь Лидера»**

- ▶ ВЛАСТЬ ОБЩЕНИЯ
- ▶ СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА
- ▶ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- ▶ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ И БИЗНЕСА
- ▶ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

**ЭТО ВАШ ВЫБОР**

Тел.: (095) 209 67 94, т/факс: (095) 209 64 33  
www.splr.ru E-mail: splr@splr.ru





## NASA на службе маркетинга

КАЖДОЕ НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА ИМЕЕТ ПРАВО НА ЖИЗНЬ. ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО ПОСТЕПЕННО СТИРАЕТ ГРАНИ МЕЖДУ ПРОФЕССИЯМИ МАРКЕТОЛОГА И ПСИХОАНАЛИТИКА. ТЕ, КОГО ТАКАЯ ПЕРСПЕКТИВА НЕ ПУГАЕТ, ЧИТАЙТЕ И БЕРИТЕ НА ВООРУЖЕНИЕ. ДЛЯ ОСТАЛЬНЫХ: ВОВРЕМЯ ПРЕДУПРЕДИТЬ — ЗНАЧИТ ВЫЛЕЧИТЬ. Текст: **Марина Забелина**



**МАРКЕТИНГ БУДУЩЕГО:  
ДИАЛОГ СОЗНАНИЙ. ОБЩЕНИЕ  
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В XXI ВЕКЕ**  
АЛДЕР Г.

МОСКВА: ФАИР-ПРЕСС, 2003  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД  
С АНГЛИЙСКОГО / 448 С.

Гарри Алдер в книге «Маркетинг будущего: диалог сознаний» именует нас с вами адептами маркетинга, а клиентоориентированность возводит в ранг клиентоцентричности. От этой псевдонаучности некоторые из его утверждений несколько не страдают — да, клиента надо любить. Если помнить его в лицо, знать выпрыгивающие корни генеалогического дерева и угождать его, частенько пагубным, привычкам, можно быть уверенным, что он не раз к тебе вернется... Но утверждать, что никто сейчас этим вопросом не занимается, — это слишком. Так как у 20% человечества сосредоточены 80% благосостояния, поставщики продукции и услуг для меньшей части населения Земли уже давно и намертво внедрились в подсознание своих клиентов. Вот только не уверена, что поставщики «дворов ея величества» (обеспеченных клиентов то есть) применяют как раз те инструменты, которые Алдер хочет нам предложить как единственно возможные в будущем.

Автор считает, что уже и позиционироваться мало, и дифференцироваться недостаточно: детерминированность ценностей (то есть в разных ситуациях подопытный покупатель может повести себя неадекватно) может свести на нет все усилия продавцов. А по статистике, приведенной в книге, большинство покупок в супермаркетах делается именно под воздействием импульса, то есть совершенно бесконтрольно.

Поэтому эффективно спланировать затраты на рекламу можно только после того, как проведены не только массированное анкетирование и глубинные интервью, но также и расшифровка истинных (читай, подсознательных) импульсов. Детектором лжи, фактически. Если не поможет, у Алдера на очереди разработанный NASA прибор для снятия энцефалограммы. Про стоимость подобных маркетинговых исследований в книге не написано, так же как и

про то, что делать, если из подсознания потенциального покупателя явствует, что задуманный товар ему и не нужен вовсе. Все знают про использование 25-го кадра и других уловок для стимулирования желания купить очередную безделушку. НАП здесь тоже не последнюю роль играет, всячески помогая формировать положительную реакцию на предложение.

Вот только помогла ли бы подобная методика одному из героев новелл О'Генри, сбывшему на ура партию башмаков босоногому населению одного городка после разбрасывания по улицам колючек? Вряд ли. Торговец действовал интуитивно и стопроцентно эффективно. Он отнюдь не пытался следовать неформившемуся и неочевидному спросу — просто виртуозно верховодил сознанием имеющихся покупательских масс. При этом достаточно уважительно: обувка была и разных размеров, и фасонов. Это я к тому, что искусственный дефицит тоже можно называть формированием спроса, только не совсем гуманным.

На рынках всяческих типов — от конкурентных до монополистических, от массовых до эксклюзивных — победит скорее тот, кто выйдет за пределы ограничений. Конечно же, желания потребителя будущего угадать можно. И подстроиться под них — тоже, но при этом связав себя по рукам и ногам рамками чьего-то узкого представления о мире. Только можно ли научить человека, как генерировать уникальные решения? Книжки на тему «Как продать кому угодно что угодно» раскупаются миллионными тиражами, и тренинги для продавцов никогда не пустуют, а вот количество талантливых торговцев растет совсем непропорционально.

Лучше бы NASA изобрела прибор по поиску поставщиков гениальных идей. Мирных, конечно же. Колючку в пятке войной же не назовешь. **сф**



# книги для бизнеса бестселлеры

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ.**
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЕТС PUBLISHING, 2002	397	183
2	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002	393	123
3	МАРКЕТИНГ ОТ А ДО Я. 80 КОНЦЕПЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР	КОТЛЕР Ф.	СПБ: НЕВА, 2003	377	188
4	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	355	139
5	МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э., ТРАУТ ДЖ.	СПБ: ПИТЕР, 2002	288	91
6	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	234	120
7	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2001	214	338
8	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	201	84
9	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	194	464
10	МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2003	180	130
11	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	178	87
12	ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА. 2-Е ИЗД.	КОТЛЕР Ф. И ДР.	КИЕВ, М., СПБ: ВИЛЬЯМС, 2002	170	291
13	АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ. 2-Е ИЗД.	САВИЦКАЯ Г. В.	М.: ИНФРА-М, 2003	168	85
14	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. БИТВА ЗА УЗНАВАЕМОСТЬ	РАЙС Э., ТРАУТ ДЖ.	СПБ: ПИТЕР, 2001	140	112
15	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	128	139
16	КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ	КУНДЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	126	366
17	СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ОТ СТРАТЕГИИ К ДЕЙСТВИЮ	КАПЛАН Р., НОРТОН Д.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003	108	933
18	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	КИЕВ, М., СПБ: ДИАЛЕКТИКА, 2003	107	35
19	ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ. СТРАТЕГИИ ДЛЯ МЕНЯЮЩЕГОСЯ МИРА	ТЭТЧЕР М.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	101	350
20	МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА	ШЕРЕМЕТ А. И ДР.	М.: ИНФРА-М, 2001	99	95
21	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	98	96
22	7 НОТ МЕНЕДЖМЕНТА	КРАСНОВА В. И ДР.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002	96	424
23	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. КОНЦЕПЦИИ И СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА	ТОМПСОН А., СТРИКЛЕНД А.	КИЕВ, М., СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	83	448
24	РУКОВОДСТВО ПО МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ	ИВАНОВ А., ФЕРБЕР М.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	80	520
25	СЕКРЕТЫ ЛИДЕРСТВА ГУННА АТТИЛЫ	РОБЕРТС У.	М.: ЕТС PUBLISHING, 2002	77	174
26	СИЛА ПРОСТОТЫ. РУКОВОДСТВО ПО УСПЕШНЫМ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯМ	ТРАУТ ДЖ.	СПБ: ПИТЕР, 2001	75	82
27	Р-СИСТЕМА: ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ШПИОНАЖ. ПРАКТИКУМ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАЗВЕДКЕ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ. 2-Е ИЗД.	НЕ УКАЗАН	М.: БИЗНЕС-КНИГА, 2002	73	3360
28	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	69	133
29	МЕРЧАНДАЙЗИНГ. ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОЙ ТОРГОВЛИ	КОЛБОРН Р.	СПБ: НЕВА, 2002	64	205
30	ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА В XXI ВЕКЕ	ДРУКЕР П.	КИЕВ, М., СПБ: ВИЛЬЯМС, 2002	63	112
31	ОБЩЕСТВО МЕЧТЫ. КАК ГРЯДУЩИЙ СДВИГ ОТ ИНФОРМАЦИИ К ВООБРАЖЕНИЮ ПРЕОБРАЗИТ ВАШ БИЗНЕС	ЙЕНСЕН Р.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	62	347
32	7 ЗАКОНОВ КРАЙСЛЕР	ЛУТЦ Р.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	62	280
33	22 ЗАКОНА СОЗДАНИЯ БРЭНДА	РАЙС Э., РАЙС Л.	М.: АСТ, 2003	61	79
34	50 МЕТОДИК МЕНЕДЖМЕНТА	УОРД М.	М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2003	54	173
35	ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ! ВЫЖИВАНИЕ В ЭПОХУ УБИЙСТВЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ	ТРАУТ ДЖ., РИВКИН С.	СПБ: ПИТЕР, 2002	54	90
36	ЛОМАЯ СТЕРЕОТИПЫ	ДРЮ Ж.-М.	СПБ: ПИТЕР, 2002	53	143
37	КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА. УРОКИ ИЗ ОКОПОВ	ПРЕСКОТТ ДЖ., МИЛЛЕР С.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	51	438
38	БИЗНЕС СО СКОРОСТЬЮ МЫСЛИ	ГЕЙТ Б.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2000	49	188
39	МЕНЕДЖМЕНТ АБСУРДА	ФАРСОН Р.	КИЕВ: СОФИЯ, 2001	49	140
40	КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА	ФОКС Д.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	45	259

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА АПРЕЛЬ 2003 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ» (РАССЧИТАНА КАК СРЕДНЯЯ ОТ ЦЕН МАГАЗИНОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»).

## КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU

<b>КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ:</b> <b>ПРАВИЛА ВОСХОЖДЕНИЯ К ВЕРШИНАМ ВЛАСТИ</b> <b>В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>		<b>МИСТИКА ЛИДЕРСТВА.</b> <b>РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА</b>		<b>МАРКЕТИНГ БЕЗ ТОРМОЗОВ</b>	
					
<b>ФОКС ДЖ.</b>		<b>КЭ ДЕ ВРИ М.</b>		<b>ЖИНДЕР Ж.-Л.</b>	
<b>М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003</b>		<b>М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003</b>		<b>НОВОСИБИРСК:</b> <b>ИЗДАТЕЛЬСТВО</b> <b>СИБИРСКОГО</b> <b>УНИВЕРСИТЕТА, 2003</b>	
<b>ПЕРЕПЛЕТ /</b> <b>ПЕР. С АНГЛ. /</b> <b>160 С.</b>		<b>ПЕРЕПЛЕТ /</b> <b>ПЕР. С АНГЛ. /</b> <b>311 С.</b>		<b>ПЕРЕПЛЕТ /</b> <b>ПЕР. С ФР. / 256 С.</b>	
<b>ЛОТ №</b> <b>0403-01</b>		<b>ЛОТ №</b> <b>0903-01</b>		<b>ЛОТ №</b> <b>0703-01</b>	
<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>140</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>310</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>259</b>	

## Судебные решения

**Налогоплательщики и налоговые агенты:  
Обязанности налоговых агентов**

с 66

**Исполнение налогового обязательства:  
Объекты налогообложения:  
Трансфертное ценообразование**

с 67

**Исполнение налогового обязательства:  
Зачет и возврат налога**

с 68

**Налоговый контроль: Налоговые проверки**

с 69

**Налоговые правонарушения: Статья 119**

с 70

**Налоговые правонарушения: Статья 120**

с 70

**Налоговые правонарушения: Статьи 122 и 123**

с 72

**Обжалование актов налоговых органов,  
действий или бездействия их должностных лиц**

с 73

**Налог на добавленную стоимость: Налоговая база**

с 74

**Налог на добавленную стоимость:  
Возмещение налога**

с 74

**Налог на прибыль: Льготы: Покрытие убытков**

с 78

**Налог на прибыль: Ставка налога**

с 78

**Земельный налог: Ставки налога**

с 79

с65

## При перечислении налоговым агентом в бюджет налога, удержанного с сумм, выплаченных иностранному лицу в иностранной валюте, сумма налога, подлежащая перечислению в рублях, определяется по курсу Банка России на момент перечисления налога в бюджет

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 17.02.2003 по делу №А05-8681/02-463/12).

### ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

#### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 17 февраля 2003 г. Дело №А05-8681/02-463/12

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Шевченко А. В., судей Дмитриева В. В., Абакумовой И. Д., при участии от открытого акционерного общества «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат» Брежневой Е. С. (доверенность от 30.12.2002 №7-145юр), рассмотрев 11.02.2003 в открытом судебном заседании кассационную жалобу управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Архангельской области и Ненецкому автономному округу на решение Арбитражного суда Архангельской области от 10.10.2002 по делу №А05-8681/02-463/12 (судья Ивашевская Л. И.),

#### УСТАНОВИЛ:

Открытое акционерное общество «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат» (далее — общество) обратилось в Арбитражный суд Архангельской области с заявлением о признании частично недействительным решения управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Архангельской области и Ненецкому автономному округу (далее — налоговая инспекция) от 25.07.2002 №12-18/2829-ДСП.

### Налогоплательщики и налоговые агенты: Обязанности налоговых агентов

Решением суда первой инстанции от 10.10.2002 требования общества удовлетворены частично. Решение налогового органа от 25.07.2002 №12-18/2829-ДСП признано недействительным в части доначисления 366 246,72 руб. платы за пользование водными объектами, начисления 73 747,73 руб. пеней, 73 249,34 руб. штрафа; 296 065 руб. налога с доходов иностранного юридического лица от источника на территории Российской Федерации, 230 667 руб. пеней, 59 213 руб. штрафа. В удовлетворении остальной части заявления отказано.

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

В кассационной жалобе налоговая инспекция просит отменить решение от 10.10.2002 и отказать обществу в удовлетворенной части заявленных требований, ссылаясь на неправильное применение судом первой инстанции норм материального права.

В судебном заседании представитель общества просил оставить в силе решение суда, указав на его законность и обоснованность.

Налоговая инспекция о времени и месте слушания дела должным образом извещена, однако представители в суд не явились, в связи с чем жалоба рассмотрена в их отсутствие.

Проверив законность оспариваемого судебного акта, кассационная инстанция установила следующее.

Налоговая инспекция провела повторную выездную налоговую проверку выполнения обществом норм налогового законодательства: правильности налогообложения иностранных юридических лиц, соблюдения валютного законодательства, перечисления платежей за пользование водными объектами за период с 01.01.1999 по 01.10.1999; платы за право пользования недрами, отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы за период с 01.01.1999 по 01.07.2001. Результаты проверки отражены в акте от 06.06.2002 №15-13/2358-ДСП, на основании которого принято решение от 25.07.2002 №12-18/2829-ДСП о привлечении общества к налоговой ответственности, начислении пеней, а также о доначислении налогов и сборов.

В ходе проверки налоговая инспекция установила, что общество в нарушение пункта 4 статьи 4 Федерального закона от 06.05.1998 №71-ФЗ «О плате за пользование водными объектами» использует льготную ставку при внесении платы за пользование водными объектами, используя при этом воду не только для нужд теплоэнергетики, но и для нужд основного производства, что образует прямоточное водоснабжение с последовательным использованием воды, но не для целей теплоэнергетики, а для основного производства. В результате данного нарушения общество, по мнению налогового органа, занизило размер платы за пользование водными объектами, подлежащей внесению в бюджет. Налого-

вый орган доначислил обществу за девять месяцев 1999 года: плату за пользование водными объектами, пени и штраф, предусмотренный пунктом 1 статьи 122 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ).

Пунктом 4 статьи 4 Федерального закона от 06.05.1998 №71-ФЗ «О плате за пользование водными объектами» предусмотрено, что ставки платы за пользование водными объектами в целях забора воды для технологических нужд и сброса сточных вод в пределах установленных лимитов плательщикам, осуществляющим эксплуатацию объектов теплоэнергетики и атомной энергетики с использованием прямоточной схемы водоснабжения и добычу драгоценных металлов, устанавливаются в размере 30 процентов ставок платы, установленных пунктом 1 данной статьи. Указанное положение действует до 1 января 2003 года.

Суд первой инстанции, оценив представленные сторонами доказательства, сделал вывод о том, что общество осуществляло эксплуатацию объекта теплоэнергетики (ТЭЦ-1) с использованием прямоточной схемы водоснабжения, забор воды осуществляло для технологических нужд ТЭЦ-1, а забор и сброс стоков производило в пределах установленных лимитов. Нарушений лимитов забора и сброса вод налоговым органом не установлено. На этом основании суд признал, что в период с января по октябрь 1999 года при заборе воды для технологических нужд ТЭЦ-1 и сбросе сточных вод общество правомерно пользовалось пониженной ставкой при исчислении платы за пользование водными объектами.

Кассационная инстанция считает, что при установленных обстоятельствах суд первой инстанции правомерно признал решение налогового органа в данной части недействительным.

Кроме того, при проведении проверки налоговый орган установил неполную уплату обществом в бюджет налога с доходов иностранных юридических лиц от источников в Российской Федерации в сумме 296 065 руб., поскольку удержанную в иностранной валюте с иностранного юридического лица сумму налога с доходов в декабре 1999 года (1 616 614 руб.) налогоплательщик перечислил в бюджет 17.04.2000 и 17.05.2000 по курсу рубля к доллару США на момент удержания, а не на момент перечисления налога. В связи с этим налоговый орган доначислил обществу 296 065 руб. налога с доходов иностранного юридического лица от источника на территории Российской Федерации, 230 667 руб. пеней, а также 59 213 руб. штрафа на основании статьи 123 НК РФ.

Суд первой инстанции посчитал, что в действующем законодательстве отсутствуют положения, обязывающие налогового агента «выводить курсовую разницу, то есть пересчитывать перечисленный налоговым агентом налог в рублях по курсу рубля к иностранной валюте, установленному Банком России на момент перечисления удержанного налога в бюджет», и признал решение налоговой инспекции в этой части недействительным.

Кассационная инстанция считает, что в этой части решение суда не основано на нормах налогового законодательства.

Пунктами 4 и 5 статьи 24 НК РФ предусмотрено, что налоговые агенты перечисляют удержанные налоги в порядке, предусмотренном Кодексом для уплаты налога налогоплательщиком. За неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей налоговый агент несет ответственность согласно законодательству Российской Федерации.

Исходя из положений статей 45 (пункт 2) и 78 (пункты 10, 11) НК РФ обязанность налогового агента по перечислению удержанного с налогоплательщика налога считается исполненной с момента предъявления в банк поручения на уплату соответствующего налога. Следовательно, и курс доллара должен учитываться на момент перечисления налоговым агентом налога в бюджет, а не на момент удержания этого налога у налогоплательщика.

Вывод суда о том, что в акте выездной проверки не указаны конкретные бухгалтерские, платежные документы, подтверждающие выплату дохода, удержание и перечисление налога в бюджет, не названа перечисленная в рублях сумма, чем нарушены положения пункта 2 статьи 100 и пункта 3 статьи 101 НК РФ, не может являться основанием для признания решения налогового органа недействительным. Кроме того, в акте проверки имеются ссылки на приложения к акту, в которых содержатся необходимые данные. Согласно



пункту 6 статьи 101 НК РФ и пункту 30 постановления пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 28.02.2001 №5 неуказание (ненадлежащее указание) таких данных не может служить основанием для признания решения налогового органа недействительным.

Таким образом, решение суда в этой части подлежит отмене, а иски о взыскании — отклонению. Учитывая изложенное и руководствуясь статьями 286, 287 (пункт 2 части 1) Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение Арбитражного суда Архангельской области от 10.10.2002 по делу №А05-8681/02-463/12 отменить частично.

**В признании недействительным решения управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Архангельской области и Ненецкому автономному округу от 25.07.2002 №12-18/2829-ДСП о доначислении 296 065 руб. налога с доходов иностранного юридического лица от источника на территории Российской Федерации, 230 667 руб. пеней и 59 213 руб. штрафа отказать.**

**В остальной части решение суда оставить без изменения.**

**Взыскать с открытого акционерного общества «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат» в доход федерального бюджета 100 руб. госпошлины за рассмотрение дела в суде кассационной инстанции.**

## **Расходы банка по выплате процентов по вкладам его работников подлежат корректировке в соответствии со ст. 40 Налогового кодекса, если примененные ставки процентов превышают ставки по аналогичным вкладам физических лиц, не являющихся работниками банка, более чем на 20%**

(Постановление ФАС Уральского округа от 05.03.2003 г. по делу №Ф09-454/03АК).

## **ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД УРАЛЬСКОГО ОКРУГА**

### **ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 5 марта 2003 г. Дело № Ф09-454/03АК

Федеральный арбитражный суд Уральского округа по проверке в кассационной инстанции законности решений и постановлений арбитражных судов субъектов Российской Федерации, принятых ими в первой и апелляционной инстанциях, в составе: председательствующего, судей

рассмотрел в судебном заседании кассационную жалобу ОАО КБ «Прикамье» на решение от 10.10.2002 и постановление апелляционной инстанции от 04.12.2002 Арбитражного суда Пермской области по делу №А50-12013/02 по иску ОАО КБ «Прикамье» к инспекции МНС РФ по Ленинскому району г. Перми о признании недействительными решения и требования.

Законность решения и постановления проверена судом кассационной инстанции в порядке ст. ст. 274, 284, 286 АПК РФ.

Как видно из материалов дела, инспекцией МНС РФ по Ленинскому району г. Перми по результатам выездной налоговой проверки вынесено решение №02.1/1196 от 19.08.2002 о привлечении ОАО КБ «Прикамье» к налоговой ответственности по п. 1 ст. 122 НК РФ в размере 30 629 руб., которым Обществу предложено уплатить налог на прибыль в сумме 153 146 руб., пеню в сумме 49 385 руб. и дополнительные платежи — 9572 руб. На уплату данных сумм налогоплательщику выставлено требование №993 по состоянию на 29.08.2002.

Данные обстоятельства послужили основанием для обращения ОАО КБ «Прикамье» в суд с иском о признании недействительными указанных решения и требования.

Отказывая в удовлетворении иска, суд исходил из правомерности доначисления налога на прибыль по договорам банковского вклада, связанного с корректировкой цен по сделкам по правилам ст. 40 НК РФ.

Вывод суда соответствует закону и материалам дела по следующим основаниям.

Согласно п. 2 ст. 40 НК РФ, налоговые органы при осуществлении контроля за полнотой исчисления налогов вправе проверять правильность применения цен по сделкам между взаимозависимыми лицами, при отклонении более чем на 20% в сторону повышения или в сторону понижения от уровня цен, применяемых налогоплательщиком по идентичным (однородным) товарам (работам, услугам) в пределах непродолжительного периода времени.

Поскольку проценты по вкладам, заключенным ОАО КБ «Прикамье» с физическими лицами, являющимися его работниками, увеличены более чем на 20% по сравнению с аналогичными вкладами физических лиц, не являющихся работниками Банка, налоговый орган правомерно доначислил налог на прибыль, исходя из рыночных цен на соответствующие услуги, что не противоречит ст.ст. 20, 40 НК РФ, ст. 426 ГК РФ и соответствует данным «Вестника Банка России» №61 за 2001 год.

В соответствии с п. 69 Положения об особенностях определения налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль банками и другими кредитными учреждениями, утвержденного Постановлением Правительства РФ №490 от 16.05.1994, расходы по покрытию ценовых разниц по товарам (работам, услугам), предоставляемым банком своим работникам, осуществляются за счет его собственных средств.

При таких обстоятельствах решение суда первой инстанции и постановление апелляционной инстанции следует оставить в силе, кассационная жалоба удовлетворению не подлежит.

Руководствуясь ст.ст. 286, 287, 289 АПК РФ, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 10.10.2002 и постановление апелляционной инстанции от 04.12.2002 Арбитражного суда Пермской области по делу №А50-12013/02 оставить без изменения, кассационную жалобу — без удовлетворения.

**Законодательством не установлено временных ограничений для проведения зачета излишне уплаченных сумм налога. Ограничение права налогового органа на проведение проверки деятельности налогоплательщика тремя календарными годами, предшествующими году проведения проверки (ст. 87 НК РФ), не является основанием для отказа в зачете излишне уплаченных сумм налога**

(Постановление ФАС Центрального округа от 28.01.2003 г. по делу №А09-4427/02-15).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ЦЕНТРАЛЬНОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности судебных актов арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 28 января 2003 г. Дело №А09-4427/02-15

Федеральный арбитражный суд Центрального округа в составе: председательствующего, судей, при участии в заседании: от истца Миниховского В. Б. — представителя (доверен. №56 от 22.06.2000, пост.), от ответчика не явились, о месте и времени слушания дела извещены надлежащим образом,

рассмотрев кассационную жалобу межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области на постановление апелляционной инстанции Арбитражного суда Брянской области от 30.10.2002 по делу №А09-4427/02-15, установил:

Федеральное государственное унитарное предприятие «Брянский химический завод им. 50-летия СССР» (далее — ФГУП «Брянский химический завод») обратилось в суд с иском о признании не-

## Исполнение налогового обязательства: Зачет и возврат налога

действительными решений межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области от 31.01.2002 г. №350, от 13.02.2002 г. №619 и решений от 26.02.2002 г. №15 в части взыскания налога на добавленную стоимость в сумме 9268 руб. и штрафа в сумме 1879 руб., №16 в части взыскания штрафа в сумме 22 руб., №17 в части взыскания штрафа в сумме 2156 руб. (с учетом уточненных исковых требований).

Решением Арбитражного суда Брянской области от 01.08.2002 г. исковые требования удовлетворены частично. Признаны недействительными решения инспекции от 26.02.2002 г. №15, 16, 17 в части применения штрафных санкций в соответствии с п. 1 ст. 122 Налогового кодекса РФ. В части признания недействительными решений инспекции от 31.01.2002 г. №350, от 13.02.2002 г. №619 производство по делу прекращено.

Постановлением апелляционной инстанции от 30.10.2002 г. решение суда отменено в части прекращения производства по делу о признании недействительными решений межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области от 31.01.2002 г. №350, от 13.02.2002 г. №619. Признаны недействительными решения межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области от 31.01.2002 г. №350, от 13.02.2002 г. №619 об отказе в зачете излишне уплаченного налога на добавленную стоимость за 1998 г. в сумме 447 852 руб. 80 коп. В остальной части решение суда оставлено без изменения.

В кассационной жалобе заявитель — межрайонная инспекция МНС РФ №5 по Брянской области, просит постановление суда отменить в части признания недействительными решений межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области №350 от 31.01.2002 г. и №619 от 13.02.2002 г. об отказе в зачете излишне уплаченного налога на добавленную стоимость за 1998 г. в сумме 447 852 руб. 80 коп. как принятое с нарушением норм материального права.

В отзыве на кассационную жалобу ФГУП «Брянский химический завод» указывает на несостоятельность доводов налоговой инспекции.

Кассационная инстанция проверяет законность принятых судебных актов с учетом требований ч. 2 ст. 286 Арбитражного процессуального кодекса РФ.

Проверив материалы дела, заслушав представителя истца, обсудиив доводы кассационной жалобы, суд кассационной инстанции полагает, что решение и постановление апелляционной инстанции подлежат частичной отмене по следующим основаниям.

Из материалов дела следует, что ФГУП «Брянский химический завод» 18.01.2002 г. направило в налоговый орган дополнительные декларации по налогу на добавленную стоимость за период 1998–2000 гг., в которых из облагаемого оборота были исключены объемы работ по строительству и изготовлению объектов производственного назначения, выполненные хозяйственным способом, и, поскольку в этом периоде образовалась сумма излишне уплаченного налога в размере 1 125 557 руб., просило зачесть эту сумму в счет будущих платежей на основании ст. 78 Налогового кодекса Российской Федерации.

Письмом от 31.01.2002 №350 налоговая инспекция сообщила, что дополнительные налоговые декларации за период с 01.01.98 г. по 31.12.2000 не могут быть приняты к исполнению на основании статьи 87 Налогового кодекса РФ, которая запрещает проведение налоговыми органами повторных проверок по одним и тем же налогам, подлежащим уплате или уплаченным налогоплательщиком за уже проверенный налоговый период.

Повторно письмом от 13.02.2002 №619 межрайонная инспекция МНС РФ №5 по Брянской области сообщила, что не могут быть приняты к зачету дополнительные налоговые декларации за 1998 г., представленные в налоговую инспекцию 07.02.2002 г., поскольку согласно ст. 87 Налогового кодекса РФ налоговой проверкой могут быть охвачены только три календарных года деятельности налогоплательщика.

Кроме того, налоговая инспекция проверила камерально декларации истца за период 1999–2000 гг. и вынесла решения от 26.02.2002 г. №15, 16, 17 о привлечении предприятия к ответственности по п. 1 ст. 122 Налогового кодекса РФ в виде штрафа в общей сумме 4057 руб.

Из решений следует, что ФГУП «Брянский химический завод» заявило сумму налога, подлежащего зачету за декабрь 1999 г., апрель 2000 г. и октябрь 2000 г., не подтвердив документально правильность исчисления заявленной суммы.

Не согласившись с указанными решениями, истец обратился в суд с настоящим иском.

Рассматривая спор в части признания недействительными решений налоговой инспекции от 26.02.2002 г. №15, 16, 17, суды обоснованно пришли к выводу о нарушении ответчиком при их принятии требований ст. 101 Налогового кодекса РФ.

Вместе с тем судами первой и апелляционной инстанций не учтено, что ФГУП «Брянский химический завод» заявило исковые требования о признании недействительными решения налогового органа от 26.02.2002 г. №15 не только в части применения штрафа по налогу на добавленную стоимость в сумме 1879 руб., но и в части доначисления налога на добавленную стоимость в сумме 9268 руб. (л. д. 145, т. 1). В нарушение ст.ст. 170, 268 Арбитражного процессуального кодекса РФ суды не приняли решения о правомерности доначисления налога на добавленную стоимость в указанной сумме.

Учитывая изложенное, судебные акты в части признания недействительными решения межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области от 26.02.2002 г. №15 в части взыскания штрафа в сумме 1879 руб. подлежат отмене, а дело в данной части — направлению на новое рассмотрение.

Отменяя решение суда первой инстанции в части прекращения производства по делу и удовлетворяя исковые требования ФГУП «Брянский химический завод» о признании недействительными решений налогового органа об отказе зачесть излишне уплаченный налог на добавленную стоимость за 1998 г., изложенных в письмах инспекции от 31.01.2002 г. №350 и от 13.02.2002 г. №619, суд апелляционной инстанции обоснованно исходил из следующего.

Основанием для отказа истцу в зачете налога на добавленную стоимость, излишне уплаченного в 1998 г., послужило требование ст. 87 Налогового кодекса РФ, согласно которому налоговой проверкой могут быть охвачены только три календарных года деятельности налогоплательщика.

Однако статья 87 Налогового кодекса РФ не регулирует порядок возврата или зачета излишне уплаченных сумм налога.

Между тем пункт 8 статьи 78 Налогового кодекса РФ ограничивает подачу налогоплательщиком только заявления о возврате суммы излишне уплаченного налога трехлетним сроком, исчисляемым со дня уплаты указанной суммы. В отношении зачета указанных сумм в счет погашения недоимки в законе такое ограничение отсутствует.

Распространение на зачет излишне уплаченных налогов правила, предусмотренного в отношении порядка возврата таких сумм, является необоснованно расширительным толкованием закона. При этом следует учитывать положения пункта 7 статьи 3 Налогово-

го кодекса РФ, согласно которого все неустраняемые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства Российской Федерации о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика.

Ссылка заявителя жалобы на ст.ст. 196, 199 Гражданского кодекса РФ, не может быть принята во внимание, поскольку налого-

вые правоотношения, возникшие между истцом и ответчиком, в данном случае регулируются специальными нормами права, то есть Налоговым кодексом РФ.

На основании изложенного, руководствуясь п. 3 ч. 1 ст. 287, ст.ст. 288, 289 Арбитражного процессуального кодекса РФ, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 01.08.2002 и постановление апелляционной инстанции от 30.10.2002. Арбитражного суда Брянской области по делу №А09-4427/02-15 в части признания недействительным решения межрайонной инспекции МНС РФ №5 по Брянской области от 26.02.2002г. №15 в части взыскания штрафа в сумме 1879 руб. отменить, дело в этой части направить на новое рассмотрение в первую инстанцию того же суда. В остальной части постановление апелляционной инстанции оставить без изменения, а кассационную жалобу без удовлетворения. Постановление вступает в законную силу с момента его принятия.

**По итогам как выездной, так и камеральной налоговой проверки налоговый орган обязан направить налогоплательщику копию акта проверки и предоставить возможность представления пояснений по исчислению и уплате налогов либо возражений по акту проверки. В случае представления таких пояснений или возражений налоговый орган обязан заблаговременно известить налогоплательщика о времени и месте рассмотрения материалов проверки. Лишь в случае неявки налогоплательщика, надлежащим образом извещенного о рассмотрении материалов проверки, налоговый орган вправе рассмотреть эти материалы (включая представленные налогоплательщиком возражения, объяснения, иные материалы и документы) в отсутствие налогоплательщика**

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 20.02.2003 по делу №А05-11449/02-604/12).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 20 февраля 2003 г.  
Дело  
№А05-11449/02-604/12

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Троицкой Н. В., судей Корабухиной Л. И. и Кочеровой Л. И., рассмотрев 17.02.03 в открытом судебном заседании кассационную жалобу межрайонной инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №4 по Архангельской области на решение Арбитражного суда Архангельской области от 13.11.02 по делу №А05-11449/02-604/12 (судья Ивашевская Л. И.),

#### УСТАНОВИЛ:

Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №4 по Архангельской области (далее —

этим ИМНС решением от 10.07.02 №26, принятым по результатам камеральной проверки, привлекла предпринимателя Рафилович А. Ю. к ответственности, предусмотренной пунктом 1 статьи 119 НК РФ, в виде взыскания 100 рублей штрафа, предложив в добровольном порядке уплатить налоговую санкцию в срок до 20.07.02.

Однако, как следует из пункта 1 статьи 10 и пункта 1 статьи 108 НК РФ, налогоплательщик может быть привлечен к налоговой ответственности за совершение налогового правонарушения только по основаниям, предусмотренным главой 16 НК РФ, и в порядке, установленном главами 14 и 15 названного кодекса, а налоговый орган обязан соблюдать этот порядок при осуществлении производства по делу о налоговом правонарушении.

Порядок производства по делу о налоговом правонарушении установлен статьей 101 НК РФ. Согласно пункту 2 названной нормы решение о привлечении налогоплательщика к ответственности за совершение налогового правонарушения руководитель налогового органа (его заместитель) выносит по результатам рассмотрения материалов проверки. В силу статей 82 и 87 НК РФ налоговый контроль проводится должностными лицами налоговых органов посредством проведения налоговых проверок — выездных и камеральных, а в соответствии со статьей 88 НК РФ проверка данных учета и отчетности налогоплательщика осуществляется в порядке камеральной налоговой проверки.

Таким образом, статьей 101 НК РФ предусмотрен общий порядок привлечения налогоплательщика (плательщика сбора или налогового агента) к налоговой ответственности, который налоговый орган обязан соблюдать при выявлении им налогового правонарушения в ходе осуществления налогового контроля в любой предусмотренной статьей 82 НК РФ форме. Вместе с тем согласно подпунктам 7 и 9 пункта 1 статьи 21 и подпункту 7 пункта 1 статьи 32 НК РФ налоговый орган обязан направить налогоплательщику копию акта налоговой (в силу статьи 87 НК РФ — камеральной или выездной) проверки, а последний вправе представить в налоговый орган пояснения по исчислению и уплате налогов либо возражения по акту проведенной проверки.

В соответствии с пунктом 1 статьи 101 НК РФ в случае представления налогоплательщиком письменных объяснений или возражений по акту налоговой проверки материалы проверки рассматриваются в присутствии должностных лиц организации-налогоплательщика либо индивидуального предпринимателя, или их представителей. О времени и месте рассмотрения материалов проверки налоговый орган извещает налогоплательщика заблаговременно. Только если, несмотря на извещение, налогоплательщик не явился, материалы проверки, включая представленные им возражения, объяснения, другие документы и материалы, рассматриваются в его отсутствие.

В данном случае решение от 10.07.02 №26 о привлечении предпринимателя Рафилович А. Ю. к налоговой ответственности вынесено ИМНС с нарушением требований статей 21, 32, пунк-

ИМНС) обратилась в Арбитражный суд Архангельской области с иском о взыскании с предпринимателя Рафилович Александры Юрьевны 100 рублей штрафа, предусмотренного пунктом 1 статьи 119 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ), за непредставление в установленный срок декларации по налогу на добавленную стоимость (далее — НДС) за 1-й квартал 2002 года.

Решением от 13.11.02 суд отказал в иске, указав на допущенные ИМНС нарушения порядка привлечения налогоплательщика к ответственности, установленного статьей 101 НК РФ.

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

В кассационной жалобе ИМНС просит отменить решение суда и принять новое. По мнению налогового органа, Рафилович А. Ю. обоснованно привлечена к ответственности, установленной пунктом 1 статьи 119 НК РФ, а «процедура вынесения решения по результатам камеральной проверки налоговым законодательством не закреплена».

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

Представители сторон, извещенных в установленном порядке о месте и времени слушания дела, в судебное заседание не явились, поэтому жалоба рассмотрена в их отсутствие.

Кассационная инстанция, изучив материалы дела и доводы жалобы ИМНС, проверив правильность применения судом норм материального и процессуального права, установила следующее.

Согласно свидетельству от 05.01.2000 №777 Рафилович А. Ю. является предпринимателем, осуществляющим свою деятельность без образования юридического лица, и состоит на налоговом учете в ИМНС.

В силу статьи 143, пункта 2 статьи 163 и пункта 5 статьи 174 НК РФ предприниматель, являясь плательщиком НДС, обязан не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом, в данном случае кварталом, представлять в налоговый орган по месту учета налоговую декларацию.

Однако Рафилович А. Ю. только 25.04.02 представила в ИМНС декларацию по НДС за 1-й квартал 2002 года (листы дела 6—7), нарушив тем самым требования пункта 5 статьи 174 НК РФ. В связи с

## Налоговый контроль: Налоговые проверки



тов 1 и 2 статьи 101 НК РФ, поскольку акт налоговой проверки не составлялся, налогоплательщик не был извещен о выявленном налоговом правонарушении и в иной форме, предусмотренной статьями 88 НК РФ, а материалы проверки рассмотрены в ее отсутствие. Вследствие нарушения требований статей 21, 32, 88 и 101 НК РФ, допущенного ИМНС при вынесении указанного решения, ответчик был лишен возможности представить в налоговый орган свои пояснения или возражения, а возможно, и доказать отсутствие его вины в совершении вменяемого правонарушения, что в силу статьи 109 НК РФ исключает привлечение лица к ответственности за совершение налогового правонарушения. Согласно же пункту 1 статьи 108 НК РФ никто не может быть привлечен к ответственности за совершение налогового правонарушения ина-

че, как по основаниям и в порядке, которые установлены названным кодексом.

При таких обстоятельствах суд правомерно отказал ИМНС в иске о взыскании с Рафилович А. Ю. налоговой санкции на основании решения, вынесенного налоговым органом с нарушением прав налогоплательщика и установленного статьей 101 НК РФ порядка привлечения к налоговой ответственности.

Учитывая изложенное, кассационная инстанция не находит оснований для удовлетворения жалобы ИМНС, а решение суда считает законным и обоснованным.

Руководствуясь статьей 286 и пунктом 1 части 1 статьи 287 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение Арбитражного суда Архангельской области от 13.11.02 по делу №А05-11449/02-604/12 оставить без изменения, а кассационную жалобу межрайонной инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №4 по Архангельской области — без удовлетворения.

## Непредставление в установленный срок расчета по авансовым платежам по единому социальному налогу не влечет применения ответственности по ст. 119 Налогового кодекса РФ, поскольку такой расчет не признается налоговой декларацией

(П. 15 Обзора практики разрешения арбитражными судами дел, связанных с применением отдельных положений части первой Налогового кодекса РФ, Информационное письмо ВАС РФ от 17.03.2003 № 71).

## ПРЕЗИДИУМ ВЫСШЕГО АРБИТРАЖНОГО СУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### ОБЗОР

практики разрешения арбитражными судами дел, связанных с применением отдельных положений части первой Налогового кодекса Российской Федерации. Информационное письмо от 17 марта 2003 г. № 71

### (ИЗВЛЕЧЕНИЕ)

15. Предусмотренный статьей 119 НК РФ штраф не может быть взыскан в случае несвоевременного представления налогоплательщиком расчета авансовых платежей по налогу.

Налоговый орган обратился в арбитражный суд с заявлением о взыскании с государственного унитарного предприятия штрафа, предусмотренного пунктом 1 статьи 119 НК РФ, за несвоевременное представление расчетов авансовых платежей по единому социальному налогу за январь и февраль 2001 года.

Отказавшись добровольно уплатить сумму штрафа, предприятие сослалось на то, что указанная ответственность установлена за

дарный год, по итогам которого не позднее 30 марта следующего года налогоплательщиком представляется налоговая декларация.

Кроме того, налогоплательщики обязаны по итогам каждого календарного месяца производить исчисление авансовых платежей по названному налогу и представлять соответствующие расчеты не позднее 20-го числа следующего месяца (часть II Кодекса, пункт 3 статьи 243).

В силу пункта 1 статьи 108 НК РФ никто не может быть привлечен к ответственности за совершение налогового правонарушения иначе, как по основаниям и в порядке, которые предусмотрены Кодексом.

Поскольку приведенные выше положения главы 24 Кодекса разграничивают налоговую декларацию по единому социальному налогу и ежемесячные расчеты авансовых платежей по этому налогу, несвоевременное представление последних не может повлечь применение ответственности, предусмотренной статьей 119 НК РФ в отношении налоговой декларации.

Таким образом, требование налогового органа неправомерно.

Суды апелляционной и кассационной инстанций оставили решение в силе.

Заявителю было отказано в принятии протеста на указанные судебные акты.

## Налоговые правонарушения: Статья 119

непредставление в определенный законодательством срок налоговой декларации, коей расчет авансового платежа по налогу не является.

Суд требование налогового органа отклонил по следующим основаниям.

Согласно статье 240 и пункту 7 статьи 243 Кодекса (часть II) налоговым периодом по единому социальному налогу является кален-

## Ответственность по ст. 120 Налогового кодекса РФ не может быть применена к налоговым агентам, поскольку понятие «грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения» сформулировано применительно к налогоплательщикам

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 20.02.2003 по делу №А05-10341/02-535/14).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 20 февраля 2003 г.  
Дело  
№А05-10341/02-535/14

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Пастуховой М. В., судей Асмыковича А. В., Троицкой Н. В.,

рассмотрев 18.02.2003 в открытом судебном заседании кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации

## Налоговые правонарушения: Статья 120

по налогам и сборам по городу Архангельску на решение Арбитражного суда Архангельской области от 15.10.2002 по делу №А05-10341/02-535/14 (судья Лепеха А. П.), установил:

Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Архангельску (далее — Инспекция) обратилась в

Арбитражный суд Архангельской области с заявлением о взыскании с общества с ограниченной ответственностью «Поф-Бун А» (далее — общество, ООО «Поф-Бун А») 39 112 руб. 60 коп. налоговых санкций.

Решением суда от 15.10.2002 с общества в доход бюджета взыскано 34 112 руб. 60 коп. налоговых санкций. В удовлетворении остальной части заявления отказано.

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

В кассационной жалобе Инспекция, ссылаясь на нарушение судом норм материального права, просит отменить решение в части отказа в удовлетворении заявления и принять новый судебный акт. Суд, по мнению подателя жалобы, неправильно применил статью 120 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ).

Представители сторон, в установленном порядке извещенных о времени и месте рассмотрения дела, в судебное заседание не явились, в связи с чем жалоба рассмотрена в их отсутствие.

Законность обжалуемого судебного акта проверена в кассационном порядке.

Как видно из материалов дела, Инспекцией проведена выездная налоговая проверка правильности исчисления, удержания, полноты и своевременности перечисления обществом в бюджет подоходного налога с физических лиц за период с 24.03.2000 по 31.12.2001. По результатам проверки составлен акт от 30.04.2002 №01/1-27-08/849 и принято решение от 19.06.2002 №01/1-27-08/1761 о привлечении ООО «Поф-Бун А» к налоговой ответственности за совершение налогового правонарушения.

В ходе проведенной проверки налоговым органом выявлено грубое нарушение обществом правил учета доходов и объектов налогообложения в течение одного налогового периода (2001 год), выразившееся в отсутствии налоговых карточек по учету доходов и налога на доходы физических лиц.

Инспекция привлекла общество к ответственности, предусмотренной пунктом 1 статьи 120 НК РФ, в виде взыскания 5000 руб. штрафа.

Отказывая в удовлетворении заявления в части взыскания 5000 руб. штрафа, суд первой инстанции правомерно руководствовался следующим.

Статьей 230 НК РФ установлена обязанность налоговых агентов вести учет доходов, полученных от них физическими лицами в налоговом периоде, по форме, которая установлена Министерством Российской Федерации по налогам и сборам.

В целях реализации положений главы 23 «Налог на доходы физических лиц» части второй Налогового кодекса Российской Федерации приказом Министерства Российской Федерации по налогам и сборам от 01.11.2000 №БГ-3-08/379 «Об утверждении форм отчетности по налогу на доходы физических лиц» утверждены две формы отчетности:

– форма №1-НДФЛ «Налоговая карточка по учету доходов и налога на доходы физических лиц»;

– форма №2-НДФЛ «Справка о доходах физического лица за 2001 год».

Форма №1-НДФЛ является документом налогового учета и отчетности, на основании которого налоговые агенты представляют в налоговые органы сведения о доходах физических лиц, а также выдают физическим лицам справки о доходах.

Согласно пункту 1 статьи 120 НК РФ грубое нарушение организации правил учета доходов и (или) расходов и (или) объектов налогообложения, если эти деяния совершены в течение одного налогового периода, при отсутствии признаков налогового правонарушения, предусмотренного пунктом 2 указанной статьи, влечет взыскание штрафа в размере 5000 руб.

Под грубым нарушением правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения для целей настоящей статьи понимается отсутствие первичных документов, или отсутствие счетов-фактур, или регистров бухгалтерского учета, систематическое (два раза и более в течение календарного года) несвоевременное или неправильное отражение на счетах бухгалтерского учета и в отчетности хозяйственных операций, денежных средств, материальных ценностей, нематериальных активов и финансовых вложений налогоплательщика.

Налоговые карточки не являются ни первичными документами, ни счетами-фактурами или регистрами бухгалтерского учета. Кроме того, нормы статьи 120 НК РФ не применимы к налоговым агентам, поскольку понятие «грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения» сформулировано применительно к налогоплательщику.

При таких обстоятельствах следует признать, что обжалуемый судебный акт является законным и основания для его отмены отсутствуют.

Учитывая изложенное и руководствуясь статьями 286 и 287 (пункт 1 части 1) Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение Арбитражного суда Архангельской области от 15.10.2002 по делу №А05-10341/02-535/14 оставить без изменения, а кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Архангельску — без удовлетворения.

**Наличие переплаты и недоимки по налогу на добавленную стоимость за один и тот же период по разным (общей и по ставке 0%) налоговым декларациям, при которых сумма переплаты равна или превышает сумму недоимки, не влечет ответственности налогоплательщика (налогового агента) по ст.ст. 122 и 123 НК РФ**

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 17.01.2003 по делу №А21-4972/02-С1).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 17 января 2003 г.  
Дело №А21-4972/02-С1

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Асмыковича А. В., судей Кочеровой Л. И., Пастуховой М. В., рассмотрев 16.01.2003 в открытом судебном заседании кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Октябрьскому району города Калининграда на решение от 29.08.2002 Арбитражного суда Калининградской области по делу №А21-4972/02-С1 (судьи Лузанова З. Б., Карамышева Л. П., Мяскина А. В.),

#### УСТАНОВИЛ:

Закрытое акционерное общество «Газ — Ойл» (далее — общество) обратилось в Арбитражный суд Калининградской области с иском о признании недействительным решения Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Октябрьскому району города Калининграда (далее — инспекция) от 20.06.2002 №235 о привлечении к налоговой ответственности по пункту 1 статьи 122 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ) и по пункту 1 статьи 123 НК РФ. Данным решением обществу доначислены налог на добавленную стоимость (далее — НДС) и пени.

Инспекцией заявлен встречный иск о взыскании с общества налоговых санкций в сумме 430 330 руб.

Решением суда от 29.08.2002 исковые требования общества удовлетворены в полном объеме, в удовлетворении встречного иска инспекция отказано.

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

В кассационной жалобе инспекция, ссылаясь на нарушение судом норм материального права, просит отменить обжалуемый судебный акт и отказать в удовлетворении исковых требований.

В нарушение статьи 81 НК РФ изменения и дополнения в налоговую декларацию обществом не вносились, следовательно, действия налогового органа являются правомерными.

По мнению подателя жалобы, до окончания срока проверки и вынесения решения налоговым органом сумма налога, предъявленная к возмещению по экспортным операциям, не является переплатой налога. Таким образом, занижение обществом сумм налога в налоговой декларации привело к возникновению задолженности перед бюджетом за конкретный налоговый период.

Инспекция и общество о времени и месте слушания дела извещены надлежащим образом, однако представители в судебное заседание не явились, в связи с чем жалоба рассмотрена в их отсутствие.

Кассационной инспекцией приобщен к делу отзыв общества на кассационную жалобу, в котором заявитель просит оставить решение суда без изменения.

Законность обжалуемого решения проверена в кассационном порядке, и суд кассационной инстанции не находит оснований для удовлетворения жалобы.

Как видно из материалов дела, 20.03.2002 обществом были представлены две налоговые декларации за февраль 2002 года по НДС — декларация по налоговой ставке 0 процентов и декларация по внутреннему рынку.

Инспекцией проведена камеральная проверка представленных деклараций. В ходе проверки выяснено, что при заполнении данных деклараций допущен ряд технических ошибок. В результате первой ошибки вместо НДС, подлежащего к уплате в бюджет в сумме 2 147 113 руб., в декларации по внутреннему рынку был отражен НДС, подлежащий к возмещению, в сумме 4 949 357 руб.

Вследствие второй технической ошибки организацией не исполнена обязанность по удержанию и перечислению в бюджет НДС с арендной платы в сумме 4533 руб. по декларации по внутреннему рынку.

## Налоговые правонарушения: Статьи 122 и 123

По результатам проверки инспекцией вынесено решение от 20.06.2002 №235 о привлечении общества к ответственности по пункту 1 статьи 122 и пункту 1 статьи 123 НК РФ.

Вынесенным решением обществу доначислено 4 949 358 руб. НДС и 4533 руб. НДС, подлежащего перечислению налоговым агентом, начислены пени по этим налогам и предложено внести исправления в бухгалтерскую документацию.

Налогоплательщику выставлено требование от 26.06.2002 №715 об уплате налога, пеней и штрафов в срок до 02.07.2002.

Другим решением 20.06.2002 инспекция произвела возмещение обществу налога по экспорту продукции в сумме 4 949 357 руб.

Обществом подано заявление от 20.06.2002 о зачете налога, подлежащего возмещению (4 949 357 руб.), в счет существующей задолженности по НДС по внутреннему рынку (2 147 114 руб. и 4553 руб.).

Удовлетворяя исковые требования общества, суд исходил из того, что имела место техническая ошибка в декларации по внутреннему рынку, а в соответствии с положениями статьи 176 НК РФ при наличии недоимки по налогу, образовавшейся в период между датой подачи декларации и датой возмещения соответствующих сумм и не превышающей сумму, подлежащую возмещению по решению налогового органа, пени на сумму недоимки не начисляются; наличие переплаты по налогу за один и тот же период по разным налоговым декларациям освобождает налогоплательщика от ответственности по статьям 122 и 123 НК РФ.

Кассационная инстанция считает такой вывод обоснованным и правомерным.

В соответствии с пунктом 1 статьи 122 Налогового кодекса Российской Федерации неуплата или неполная уплата сумм налога в результате занижения налоговой базы, иного неправильного исчисления налога или других неправомерных действий (бездействия) влекут взыскание штрафа в размере 20 процентов от неуплаченных сумм налога.

Согласно пункту 42 постановления от 28.02.2001 №5 пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации неуплата или неполная уплата сумм налога означает возникновение у налогоплательщика задолженности перед соответствующим бюджетом (внебюджетным фондом) по уплате конкретного налога в результате совершения указанных в статье 122 НК РФ деяний (действий или бездействия).

Наличие переплаты по налогу инспекция не оспаривает, однако считает, что данная переплата возникла после решения о возмещении данного налога, то есть после 20.06.2002.

В соответствии с пунктом 4 статьи 176 Налогового кодекса Российской Федерации суммы налога на добавленную стоимость, уплаченного налогоплательщиком поставщикам товаров, направленных на экспорт, подлежат возмещению налоговым органом не позднее трех месяцев со дня представления соответствующей декларации.

Согласно подпункту 1 пункта 1 статьи 164 Налогового кодекса Российской Федерации налогообложение по налогу на добавлен-

ную стоимость производится по налоговой ставке 0 процентов при реализации товаров, помещенных под таможенный режим экспорта, при условии их фактического вывоза за пределы таможенной территории Российской Федерации и представления в налоговые органы документов, предусмотренных статьей 165 Налогового кодекса Российской Федерации.

Названной нормой Налогового кодекса Российской Федерации установлен порядок подтверждения права экспортера на возмещение из бюджета налога на добавленную стоимость при налогообложении по ставке 0 процентов.

В статье 172 Налогового кодекса Российской Федерации содержится перечень документов, необходимых для подтверждения права на вычет сумм налога на добавленную стоимость, уплаченных поставщикам экспортируемых товаров, из общей суммы налога, подлежащей внесению в бюджет.

Согласно пункту 4 статьи 176 НК РФ налог на добавленную стоимость, уплаченный налогоплательщиком поставщикам приобретенных на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг (статья 171 Кодекса), в отношении экспортированных товаров (подпункт 1 пункта 1 статьи 164 НК РФ) подлежит возмещению налоговым органом из бюджета не позднее трех месяцев, считая со дня представления отдельной налоговой декларации и документов, предусмотренных статьей 165 Кодекса.

В течение указанного срока налоговый орган обязан провести проверку обоснованности сведений, отраженных налогоплательщиком в налоговой декларации, и принять решение о возмещении налога на добавленную стоимость путем зачета или возврата соответствующих сумм либо об отказе (полностью или частично) в возмещении.

Таким образом, принятие решения о возмещении налогоплательщику налога на добавленную стоимость является признанием обоснованности применения налоговой ставки 0 процентов и наличия источника в бюджете для возмещения данного налога. Довод налогового органа о том, что переплата по налогу возникает только в момент принятия инспекцией решения о возмещении этого налога, является ошибочным, поскольку инспекция проверяет документы, предъявленные за предыдущий налоговый период, и, следовательно, источник в бюджете был сформирован в момент подачи налогоплательщиком заявления о возмещении НДС.

При таких обстоятельствах общество не имело задолженности перед бюджетом по НДС на момент подачи двух деклараций за один и тот же период при наличии суммы превышения возмещения над суммой недоимки по этому же налогу.

Поскольку отсутствие недоимки по налогу исключает привлечение налогоплательщика к налоговой ответственности по статьям 122 и 123 НК РФ, а начисление пеней за несвоевременную уплату данного налога в силу прямого указания, содержащегося в пункте 4 статьи 176 НК РФ, невозможно, то у налогового органа не имелось правовых оснований для доначисления обществу 4 949 358 руб. НДС и 4533 руб. НДС за февраль 2002 года, начисления пеней и применения штрафных санкций за неполную уплату налога и невыполнение налоговым агентом обязанности по перечислению налога в бюджет.

Обоснованно удовлетворив исковые требования общества, суд правомерно отказал инспекции в удовлетворении встречного требования о взыскании с налогоплательщика штрафных санкций.

Оснований для отмены или изменения решения суда не имеется.

Учитывая изложенное и руководствуясь статьями 286, 287 (подпункт 1 пункта 1) Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение Арбитражного суда Калининградской области от 29.08.2002 по делу №А21-4972/02-С1 оставить без изменения, а кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Октябрьскому району города Калининграда — без удовлетворения.



**Акты налоговых органов, действия или бездействие их должностных лиц могут быть обжалованы в любой вышестоящий налоговый орган (в том числе напрямую в Министерство РФ по налогам и сборам). Жалоба подлежит рассмотрению именно тем органом, которому она адресована**

(Постановление ФАС Московского округа от 03.03.2003 по делу №КА-А40/588-03).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКОВСКОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (определений, постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 3 марта 2003 г. Дело №КА-А40/588-03

### (ИЗВЛЕЧЕНИЕ)

Постановлением Арбитражного суда г. Москвы от 21 ноября 2002 года отменено решение Арбитражного суда г. Москвы от 16 сентября 2002 года.

Постановлением арбитражного суда признано, что бездействие должностных лиц Министерства РФ по налогам и сборам, выразившееся в нерассмотрении жалобы ОАО СПИ «Мосэнергострой» от 10.04.2002 по существу в предусмотренный Налоговым кодексом РФ месячный срок и одновременно в поручении УМНС РФ по Тульской области рассмотреть указанную жалобу налогоплательщика вместо себя, является незаконным, как не соответствующим ст. 138, ст. 139, ст. 140 НК РФ.

Министерство РФ по налогам и сборам обязано вынести решение по жалобе ОАО СПИ «Мосэнергострой» от 10.04.2002 на без-

Согласно материалам дела истец 16 апреля 2002 года обратился в Министерство РФ по налогам и сборам с жалобой на бездействие ИМНС РФ по г. Щекино Тульской области, выразившееся в неисполнении решения Арбитражного суда Тульской области от 13.03.2001 по делу №108/АП, Юридический департамент МНС РФ письмом от 05.07.2002 года №14-4-04/1341-8 поручил рассмотрение жалобы УМНС по Тульской области.

Суд, удовлетворяя исковые требования, правомерно указал, что согласно п. 1 ст. 138 НК РФ бездействия должностных лиц налоговых органов могут быть обжалованы в вышестоящий налоговый орган. По смыслу ст. 138 НК РФ налогоплательщик имеет право подавать жалобу любому вышестоящему налоговому органу, а не в определенное звено единой централизованной системы налоговых органов. Налоговый кодекс РФ не содержит запрета подавать жалобы на бездействия должностных лиц Инспекции МНС РФ непосредственно в МНС РФ, которое является вышестоящим налоговым органом.

При таких обстоятельствах является обоснованной подача ответчику жалобы на бездействие ИМНС РФ по г. Щекино Тульской области и истец имел право на рассмотрение жалобы именно тем вышестоящим органом, которому она адресована.

Согласно ст. 140 НК РФ жалоба налогоплательщика рассматривается вышестоящим налоговым органом в срок не позднее месяца со дня ее получения.

По итогам рассмотрения жалобы на бездействие должностных лиц вышестоящий налоговый орган выносит решение.

При таких обстоятельствах истец, направляя жалобу ответчику на бездействие ИМНС РФ по г. Щекино, вправе рассчитывать на рассмотрение жалобы именно Министерством РФ по налогам и сборам тем вышестоящим органом, кому она была адресована.

При таких обстоятельствах действие Министерства РФ по налогам и сборам по нерассмотрению жалобы истца по существу в установленный срок противоречит требованиям ст. 138, ст. 139, ст. 140.

Учитывая изложенное, оснований для отмены постановления арбитражного суда не имеется.

На основании изложенного, руководствуясь ст. 176, ст. ст. 284–289 АПК РФ, суд

## Обжалование актов налоговых органов, действий или бездействия их должностных лиц

действия должностных лиц ИМНС РФ по г. Щекино Тульской области в срок до 05.12.2001.

На постановление арбитражного суда ответчиком подана кассационная жалоба, в которой просит его отменить. В обоснование своих требований в жалобе ссылается на то, что суд неправильно применил нормы материального права — ст. 138 НК РФ. Утверждает, что в соответствии с требованиями ст. 139, ст. 140 НК РФ он мог поручать УМНС России по Тульской области рассмотреть жалобу истца.

Проверив материалы дела, обсудив доводы жалобы, кассационная инстанция не находит оснований для отмены постановления арбитражного суда.

Исследовав все доказательства по делу в их совокупности, дав им надлежащую оценку, суд апелляционной инстанции обоснованно пришел к выводу об удовлетворении исковых требований.

**ПОСТАНОВИЛ:** Постановление Арбитражного суда г. Москвы от 21 ноября 2002 года по делу №А40-31571/02-109-386 оставить без изменения, кассационную жалобу МНС России — без удовлетворения.

**Авансовые платежи, перечисленные налогоплательщику покупателями до приобретения ими права собственности на поставляемый товар, не подлежат обложению налогом на добавленную стоимость в связи с отсутствием реализации товара как объекта обложения налогом**

(Постановление ФАС Уральского округа от 03.03.2003 по делу №Ф09-472/03АК).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД УРАЛЬСКОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 3 марта 2003 г. Дело №Ф09-472/03АК

Федеральный арбитражный суд Уральского округа по проверке в кассационной инстанции законности решений и постановлений арбитражных судов субъектов Российской Федерации, принятых ими в первой и апелляционной инстанциях, в составе: председательствующего, судей ... рассмотрел в судебном заседании кассационную жалобу ИМНС РФ по г. Кургану на решение от 17.12.2002 Арбитражного суда Курганской области по делу №А34-476/02-С8.

В судебном заседании принял участие представитель заявителя — Литовченко Д.С. юрисконсульт, доверенность от 01.01.2003.

Права и обязанности разъяснены. Отводов составу суда не заявлено. Ходатайств не поступило.

Представители налогового органа, уведомленного о времени и месте рассмотрения кассационной жалобы надлежащим образом, в суд не прибыли.

ЗАО «Курганстальмост» обратилось в Арбитражный суд Свердловской области с заявлением к ИМНС РФ по г. Кургану о признании недействительным решения налогового органа от 04.11.2002 №03-6677.

Решением от 17.12.2002 Арбитражного суда Курганской области требования заявителя удовлетворены.

В апелляционной инстанции решение не пересматривалось. ИМНС РФ по г. Кургану с судебным актом не согласна, просит его отменить и в удовлетворении заявленных требований отказать, ссылаясь в кассационной жалобе на неправильное применение судом ст. 162 НК РФ.

Заявитель полагает, что налог на добавленную стоимость подлежит исчислению и уплате налогоплательщиком в бюджет с момента уплаты ему контрагентами сумм авансовых платежей в счет оплаты купленного товара.

Проверив законность судебного акта в порядке ст.ст. 284, 286, 287, 288 АПК РФ, суд кассационной инстанции пришел к следующим выводам.

Как следует из материалов дела, поводом для обращения заявителя в арбитражный суд послужило решение налогового органа от 04.11.2002 №03-6677, которым ЗАО «Курганстальмост» привле-

чено к налоговой ответственности по п. 1 ст. 122 НК РФ в виде штрафа в сумме 2 027 977 руб. за неуплату сумм НДС в результате занижения налоговой базы и указанному налогоплательщику начислен

## Налог на добавленную стоимость: Налоговая база

налог на добавленную стоимость в сумме 11 910 691 руб. и пени в размере 189 443 руб.

Удовлетворяя заявленные требования, арбитражный суд исходил из неправомерности действий налогового органа, мотивируя судебный акт отсутствием оснований для исчисления и уплаты налога в связи с тем, что при уплате контрагентами авансовых платежей в счет оплаты купленного товара у налогоплательщика еще нет объекта налогообложения в виде реализации товара.

Из подп. 1 п. 1 ст. 162 НК РФ следует, что налоговая база по НДС, определенная в соответствии со ст. 153-158 НК РФ, увеличивается на суммы авансовых или иных платежей, полученных в счет предстоящих поставок товаров.

По смыслу ст.ст. 39, 146, 153, 154 НК РФ налог на добавленную стоимость исчисляется при наличии объекта налогообложения — реализации товара, которой является передача права собственности на товар.

Поскольку судом установлено, что на момент перечисления налогоплательщику авансовых платежей контрагенты до фактической поставки купленного товара не приобретали право собственности на этот товар, то вывод суда об отсутствии в данном случае объекта налогообложения в виде реализации товара в смысле, придаваемом вышеуказанными нормами налогового законодательства, и как следствие — об отсутствии у ЗАО «Курганстальмост» оснований для исчисления и уплаты НДС, является правильным. Учитывая вышеуказанные обстоятельства, арбитражный суд законно и обоснованно признал неправомерным оспариваемое решение налогового органа от 04.11.2002 №03-6677.

Доводы заявителя кассационной жалобы подлежат отклонению как основанные на неверном толковании норм материального права.

На основании изложенного, в удовлетворении кассационной жалобы следует отказать, решение суда отмене не подлежит.

Руководствуясь ст.ст. 286, 287, 289 АПК РФ, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 17.12.2002 Арбитражного суда Курганской области по делу №А34-476/02-С8 оставить без изменения, кассационную жалобу — без удовлетворения.

## Право налогоплательщиков на предъявление налога на добавленную стоимость к вычету (возмещению) не ставится в зависимость от наличия или отсутствия реализации облагаемых НДС товаров (работ, услуг) в том же налоговом периоде

(Постановления ФАС Северо-Западного округа от 14.01.2003 по делу №А56-19860/02; от 04.02.2003 по делу №А56-22488/02).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

От 14 января 2003 г.  
Дело №А56-19860/02

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Шевченко А. В., судей Дмитриева В. В., Зубаревой Н. А., при участии от общества с ограниченной ответственностью «Фармавел» Смаглякова А. В. (доверенность от 02.09.2002 №13), от Инспекции по Центральному району Управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Санкт-Петербургу Трофимова А. М. (доверенность от 13.01.2003 №04-05/94), рассмотрев 14.01.2003 в открытом судебном заседании кассационную жалобу Инспекции по Центральному району Управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Санкт-Петербургу на решение от 07.08.2002 (судья Савицкая И. Г.) и постановление апелляционной инстанции от 03.10.2002 (судьи Кадулин А. В., Гайса-

В отзыве на кассационную жалобу общество указывает, что судебные акты вынесены в соответствии с нормами материального права — статьями 171, 172, 173 и 176 НК РФ — и просит оставить решение и постановление без изменения.

В судебном заседании представитель налоговой инспекции поддержал доводы жалобы, а представитель общества указал на их необоснованность.

Законность обжалуемых судебных актов проверена в кассационном порядке.

Кассационная инстанция не находит оснований для удовлетворения жалобы.

Как видно из материалов дела, обществом в январе 2002 года в налоговую инспекцию сдана декларация по налогу на добавленную стоимость за декабрь 2001 года, в соответствии с которой истцу подлежал возмещение из бюджета налог на добавленную стоимость в сумме 218 249 руб.

Общество 17.01.2002 обратилось в налоговую инспекцию с письмом №126, в котором просило в соответствии со статьями 176 НК РФ вернуть на его расчетный счет 218 249 руб. налога на добавленную стоимость за декабрь 2001 года.

Письмом от 22.04.2002 №44-10/5907 налоговый орган отказал обществу в возмещении из бюджета путем возврата налога на добавленную стоимость, указав, что в нарушение статей 146, 171, 176 НК РФ обществом неправомерно предъявлен к вычету налог на добавленную стоимость при отсутствии реализации продукции (работ, услуг, объекта налогообложения) в декабре 2001 года.

Общество, считая отказ налоговой инспекции неправомерным, обратилось в суд с иском об обязании налогового органа возместить указанную сумму налога на добавленную стоимость.

Судами первой и апелляционной инстанций требования истца признаны обоснованными.

Кассационная инстанция считает несостоятельными доводы кассационной жалобы об отсутствии у общества права на возмещение налога на добавленную стоимость в связи с отсутствием операций по реализации товаров (работ, услуг) в данном налоговом периоде.

Согласно пунктам 1 и 2 статьи 171 НК РФ налогоплательщик имеет право уменьшить общую сумму налога, исчисленную в соответствии со статьей 166 кодекса, на установленные этой же нормой налоговые вычеты. Вычетам подлежат суммы налога, предъявленные налогоплательщику и уплаченные им при приобретении товаров (работ, услуг) на территории Российской Феде-

## Налог на добавленную стоимость: Возмещение налога

новская Е. В., Старовойтова О. Р.) Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по делу №А56-19860/02,  
УСТАНОВИЛ:

Общество с ограниченной ответственностью «Фармавел» (далее — общество) обратилось в Арбитражный суд города Санкт-Петербурга и Ленинградской области с иском об обязании Инспекции по Центральному району Управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Санкт-Петербургу (далее — налоговая инспекция) возместить из бюджета путем возврата 1000 руб. налога на добавленную стоимость за декабрь 2001 года.

В дальнейшем в порядке статьи 37 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации истец увеличил размер исковых требований до 218 249 руб.

Решением от 07.08.2002 исковые требования удовлетворены.

Постановлением апелляционной инстанции от 03.10.2002 решение от 07.08.2002 оставлено без изменения.

В кассационной жалобе налоговая инспекция, ссылаясь на нарушение судом норм материального права, просит отменить решение и постановление апелляционной инстанции и отказать в иске. Суд, по мнению налогового органа, неверно применил положения главы 21 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ). В спорных налоговых периодах обществом не осуществлялись операции по реализации товаров (работ, услуг), а значит, у истца отсутствовало право на налоговый вычет.

рации, в отношении товаров (работ, услуг), приобретаемых для перепродажи.

Из приведенных положений кодекса следует, что момент предъявления сумм налога к вычету связан с моментом приобретения (принятия на учет) товаров (работ, услуг), их фактической оплатой (включая сумму налога). Реализация товаров (работ, услуг) в том же налоговом периоде не определена законом как условие применения налоговых вычетов.

Отказывая в возмещении упомянутой суммы налога, инспекция исходила из того, что налогоплательщик вправе применять налоговые вычеты только при условии, если он исчисляет общую сумму налога в соответствии со статьей 166 НК РФ.

Однако довод налоговой инспекции о том, что налогоплательщик, не имеющий в отдельном налоговом периоде объекта обложения налогом на добавленную стоимость, не должен исчислять общую сумму налога, является несостоятельным. Как указано в пункте 4 статьи 166 НК РФ, общая сумма налога исчисляется налогоплательщиком по итогам каждого налогового периода. Названное положение согласуется с нормой пункта 1 статьи 54 НК РФ.

Согласно пункту 5 статьи 174 НК РФ по итогам каждого налогового периода налогоплательщик обязан представлять в налоговый орган декларацию по налогу на добавленную стоимость.

Следовательно, плательщик налога на добавленную стоимость обязан исчислять общую сумму налога и определять размер налоговых обязательств по итогам каждого налогового периода независимо от наличия или отсутствия реализации товаров (работ, услуг) в этом налоговом периоде.

Исчислив налог ежемесячно, общество представило в налоговую инспекцию ежемесячную налоговую декларацию, в которой указало спорные суммы как налоговые вычеты.

Согласно пункту 1 статьи 176 НК РФ в случае, если по итогам налогового периода сумма налоговых вычетов превышает общую сумму налога, исчисленную по операциям, признаваемым объектом налогообложения в соответствии с подпунктами 1—2 пункта 1 статьи 146 Кдекса, то полученная разница подлежит возмещению (зачету, возврату) налогоплательщику в соответствии с положениями статьи 176 НК РФ. Согласно пункту 3 той же статьи по истечении трех календарных месяцев, следующих за истекшим налоговым периодом, сумма, которая не была зачтена, подлежит возврату налогоплательщику по его письменному заявлению.

Как установлено судом и подтверждается материалами дела, все условия, необходимые в силу статей 171 и 172 НК РФ для предъявления суммы налога к вычету, истцом выполнены. Задолженности перед бюджетом общество не имеет, и налоговая инспекция на ее наличие не ссылается.

Таким образом, следует признать, что ответчик необоснованно отказал истцу в возмещении (возврате) налога из бюджета, а обжалуемые судебные акты являются законными, то есть основания для их отмены или изменения отсутствуют.

Учитывая изложенное и руководствуясь статьями 286 и 287 (пункт 1 части 1) Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 07.08.2002 и постановление апелляционной инстанции от 03.10.2002 Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по делу №А56-19860/02 оставить без изменения, а кассационную жалобу Инспекции по Центральному району Управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Санкт-Петербургу — без удовлетворения.

## При определении в целях возмещения налога на добавленную стоимость соотношения между выручкой от реализации товаров (работ, услуг), облагаемой НДС, и выручкой от реализации, не облагаемой НДС, налог с продаж и НДС учитываются в составе выручки

(Постановление ФАС Московского округа от 13.01.2003 по делу №КА-А40/8381-02).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКОВСКОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (определений, постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 13 января 2003 г. Дело №КА-А40/8381-02

### (ИЗВЛЕЧЕНИЕ)

Иск заявлен ООО «Клуб Почта Русь» к Инспекции МНС РФ №15 по СВАО г. Москвы о признании недействительным решения ответчика от 15.07.2002 №1095 в части привлечения к ответственности, предусмотренной п. 1 ст. 120 и п. 1 ст. 122 НК РФ за неполную уплату сумм налога на прибыль и НДС в результате занижения налогооблагаемой базы вследствие исключения из нее затрат на приобретение подарков, переданных покупателям при осуществлении рекламной компании и квалификации указанных затрат в качестве рекламных расходов.

Решением Арбитражного суда г. Москвы от 10 сентября 2002 г., оставленным без изменения постановлением апелляционной инстанции от 30 октября 2002 г., исковые требования удовлетворены частично. Решение налогового органа признано недействительным в части отнесения затрат на приобретение подарков к рекламным расходам и признания неправомерным определения пропорции для возмещения НДС из бюджета от выручки без учета НДС и налога с продаж. В остальной части иска отказано.

Судебные инстанции, руководствуясь подпунктом «у» пункта 2 Положения о составе затрат, утвержденного постановлением Правительства РФ от 05.08.1992 №552, пришли к выводу о правомерности отнесения истцом к расходам на рекламу затрат на проведение рекламных акций, а именно действий по привлечению потребителей продукции путем предоставления подарков на условиях, определенных в СМИ и купон-заказах, связанных с предпринимательской деятельностью налогоплательщика, размер которых определен исходя из фактической стоимости на приобретение подарков.

Что касается довода Инспекции о завышении коэффициента расчета НДС, возмещаемого из бюджета (списание сумм НДС на дебет счета 68) вследствие определения истцом пропорции не от выручки от реализации товаров, а от объема продаж, поступивших на расчетный счет с учетом НДС и налога с продаж, то судом он признан несостоятельным, поскольку согласно п. 4 ст. 170 НК РФ расчет производится, исходя из стоимости товаров (работ, услуг), операции по реализации которых подлежат налогообложению в общем объеме выручки от реализации указанных товаров.

В части отказа в признании неправомерным решения Инспекции об одновременной квалификации затрат на приобретение подарков как расходов на рекламу и как объекта налогообложения по НДС и начисления недоимки по указанному налогу, суд сослался на п. 1 ч. 1 ст. 146 НК РФ, указав, что передача права собственности на товары на безвозмездной основе признается реализацией товаров, следовательно, является объектом налогообложения по НДС.

Не согласившись с принятыми по делу судебными актами в части отказа в иске, ООО «Клуб Почта Русь» обратился с кассационной жалобой, в которой просит решение и постановление в указанной части изменить, решение налогового органа в части применения налоговых санкций за неучет оборотов по безвозмездной передаче товаров при исчислении суммы НДС признать недействительным, поскольку, по мнению заявителя жалобы, передача подарков в рамках рекламной компании исключает возникновение объекта налогообложения НДС, так как ст. 146 НК РФ распространяется только на безвозмездную передачу товаров и не применяется в случае совершения указанных действий в рамках рекламной компании. Истец ссылается на то, что в случае признания передачи подарков реализацией истец может предъявить к возмещению НДС, уплаченный поставщикам при приобретении подарков, в полном объеме.

Инспекцией также подана кассационная жалоба об отмене судебных актов в части удовлетворенных исковых требований (неуплата НДС в связи с неправильным определением пропорции при налоговом вычете).

Изучив материалы дела, заслушав представителей сторон и обслушив доводы жалоб, суд кассационной инстанции находит судебные акты подлежащими отмене в части признания неправомерным неуплату Обществом НДС в связи с невключением в налоговую базу по данному налогу операций по передаче подарков и привлечении истца к ответственности в связи с неполным исследованием обстоятельств спора, а дело — направлению в указанной части на новое рассмотрение.

Как усматривается из материалов дела, Инспекцией проведена выездная налоговая проверка ООО «Клуб Почта Русь» по вопросам



соблюдения законодательства о налогах и сборах за период с 24.05.2001 по 31.12.2001.

Налоговая инспекция установила, в частности, занижение истцом налогооблагаемой базы по НДС, что привело к его неполной уплате. Суд поддержал позицию налогового органа, руководствуясь п. 1 ст. 146 НК РФ, указав, что истцом безвозмездно передан товар стоимостью 2 951 005 руб., следовательно, налогоплательщик был обязан начислить НДС на эту сумму и учесть его при исчислении НДС, подлежащего уплате в бюджет.

В кассационной жалобе истец, оспаривая правомерность указанной нормы, ссылается на то, что стоимость подарков входила в общую стоимость (цену) договора купли-продажи товаров. Такие затраты включались им в себестоимость, и это ответчиком не оспаривается.

Судом указанные доводы истца не проверялись, и им не была дана оценка исходя из условий заказов, рекламных материалов, договоров. Принимая решение и постановление по делу в указанной части, суд исходил из требований п. 2 ст. 154 НК РФ, согласно которой при реализации товаров (работ, услуг) на безвозмездной основе налоговая база определяется как стоимость указанных товаров (работ, услуг), исчисленная исходя из цен, определяемых в порядке, аналогичном предусмотренному ст. 40 НК РФ.

Статья 40 Кодекса устанавливает, что, если иное не предусмотрено настоящей статьей, для целей налогообложения принимается цена товаров, работ или услуг, указанная сторонами сделки. Пока не доказано обратное, предполагается, что эта цена соответствует уровню рыночных цен.

Из пояснений представителя истца следует, что ни в ходе налоговой проверки, ни в судебных заседаниях ответчик не установил рыночных цен на это имущество.

Указанный довод Общества судом не проверен, суд не установил, из каких цен исходил налоговый орган, определяя стоимость подарков.

Отказывая в иске по позиции, связанной с признанием неправомерным привлечения Общества к ответственности за неисчисление НДС со стоимости безвозмездно переданного имущества, суд указал на то, что в силу абзца 2 п. 1 ст. 38 НК РФ каждый налог имеет самостоятельный объект налогообложения, определяемый частью второй НК РФ.

Однако судом не принят во внимание п. 5 Письма Управления МНС России по г. Москве от 31.07.2001 №02-14/35611 «О налоге на добавленную стоимость», в силу которого, если стоимость рекламных материалов, сувениров, образцов выпускаемой продукции, призов отнесена на издержки производства и обращения как расходы по рекламе, обороты по передаче во время проведения массовых рекламных кампаний не являются объектом обложения

налогом на добавленную стоимость. Поскольку истец руководствовался указанным письмом, суд не обсудил вопрос о применении ст. 111 НК РФ.

Исходя из изложенного, судебные акты в указанной части подлежат отмене, а дело — направлению на новое рассмотрение.

При новом рассмотрении, суду надлежит проверить все доводы истца и дать им оценку, исходя из фактических обстоятельств и норм действующего законодательства.

Относительно признания правомерным отнесения затрат на приобретение подарков на себестоимость продукции (работ, услуг) кассационная инстанция поддерживает позицию Арбитражного суда г. Москвы и руководствуется подпунктом «у» пункта 2 Положения о составе затрат, в соответствии с которым в себестоимость продукции включаются затраты, связанные со сбытом продукции (в том числе рекламой) и пунктом 9 Инструкции ГНИ по г. Москве от 21.12.1999. №1 «О порядке исчисления и уплаты налога на рекламу в г. Москве», согласно которому стоимость самостоятельно произведенных налогоплательщиком рекламных работ определяется исходя из фактически произведенных расходов.

Суд обоснованно пришел к выводу о производственном характере произведенных Обществом затрат на приобретение подарков и о правомерности их отнесения на себестоимость в пределах установленных нормативом.

Таким образом, Обществом правомерно уменьшена налогооблагаемая база по налогу на прибыль в результате отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг) стоимости подарков, поскольку данные расходы квалифицируются в качестве расходов на рекламу.

Что касается доводов Инспекции в кассационной жалобе о том, что пропорция для возмещения НДС из бюджета должна определяться от выручки от реализации товаров без учета НДС и налога с продаж, то они проверялись судом при разрешении спора и обоснованно признаны несостоятельными.

Согласно ст. 153 НК РФ выручка определяется с учетом всех доходов, полученных налогоплательщиком за реализуемые товары, работы, услуги, в том числе, в состав выручки входят суммы НДС и налога с продаж, которые лицо, осуществляющее реализацию, должно предъявить покупателю к оплате вместе со стоимостью товара.

Следовательно, в состав выручки для исчисления пропорции должны быть включены и косвенные налоги с учетом того, что в данном случае отсутствует специальное указание в законе об исключении НДС и налога с продаж из состава выручки.

При таких обстоятельствах кассационная коллегия не находит оснований для удовлетворения жалобы ответчика.

Руководствуясь статьями 284–289 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 10.09.2002 и постановление апелляционной инстанции от 30.10.2002 Арбитражного суда г. Москвы в части неуплаты НДС в связи с невключением в налоговую базу операций по передаче призов и подарков в рамках рекламной компании, а также привлечения истца к ответственности отменить. Дело в указанной части передать на новое рассмотрение в первую инстанцию суда. В остальной части решение и постановление суда оставить без изменения.

**Налог на добавленную стоимость, уплаченный поставщикам товаров, использованных при производстве и реализации освобождаемых от НДС продукции и услуг, указанных в пп. «э» п. 1 ст. 5 Закона РФ «О налоге на добавленную стоимость» (продукция средств массовой информации, книжная продукция, связанные с ними издательская и полиграфическая деятельность, транспортировка, погрузка, разгрузка и перегрузка), подлежит возмещению из бюджета, а не отнесению на себестоимость**

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 17.02.2003 по делу №А05-8891/02-433/20).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**  
от 17 февраля 2003 г.  
Дело №А05-8891/02-433/20

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Абакумовой И.Д., судей Кузнецовой Н.Г., Шевченко А.В.,

рассмотрев в открытом судебном заседании кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Онеге Архангельской области на решение от 20.09.2002 (судья Калашникова В. А.) и постановление апелляционной инстанции от 20.11.2002 (судьи Суморокова Т. Я., Волков Н. А., Тряпицына Е. В.) Арбитражного суда Архангельской области по делу №А05-8891/02-433/20,

**УСТАНОВИЛ:**

ОГУП «Онежская типография» (далее — типография) обратилось в арбитражный суд с иском о возмещении налога на добавленную стоимость, уплаченного типографией, в связи с тем, что типография является объектом обложения

налогом на добавленную стоимость. Поскольку истец руководствовался указанным письмом, суд не обсудил вопрос о применении ст. 111 НК РФ.

Исходя из изложенного, судебные акты в указанной части подлежат отмене, а дело — направлению на новое рассмотрение.

При новом рассмотрении, суду надлежит проверить все доводы истца и дать им оценку, исходя из фактических обстоятельств и норм действующего законодательства.

Относительно признания правомерным отнесения затрат на приобретение подарков на себестоимость продукции (работ, услуг) кассационная инстанция поддерживает позицию Арбитражного суда г. Москвы и руководствуется подпунктом «у» пункта 2 Положения о составе затрат, в соответствии с которым в себестоимость продукции включаются затраты, связанные со сбытом продукции (в том числе рекламой) и пунктом 9 Инструкции ГНИ по г. Москве от 21.12.1999. №1 «О порядке исчисления и уплаты налога на рекламу в г. Москве», согласно которому стоимость самостоятельно произведенных налогоплательщиком рекламных работ определяется исходя из фактически произведенных расходов.

Суд обоснованно пришел к выводу о производственном характере произведенных Обществом затрат на приобретение подарков и о правомерности их отнесения на себестоимость в пределах установленных нормативом.

Таким образом, Обществом правомерно уменьшена налогооблагаемая база по налогу на прибыль в результате отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг) стоимости подарков, поскольку данные расходы квалифицируются в качестве расходов на рекламу.

Что касается доводов Инспекции в кассационной жалобе о том, что пропорция для возмещения НДС из бюджета должна определяться от выручки от реализации товаров без учета НДС и налога с продаж, то они проверялись судом при разрешении спора и обоснованно признаны несостоятельными.

Согласно ст. 153 НК РФ выручка определяется с учетом всех доходов, полученных налогоплательщиком за реализуемые товары, работы, услуги, в том числе, в состав выручки входят суммы НДС и налога с продаж, которые лицо, осуществляющее реализацию, должно предъявить покупателю к оплате вместе со стоимостью товара.

Следовательно, в состав выручки для исчисления пропорции должны быть включены и косвенные налоги с учетом того, что в данном случае отсутствует специальное указание в законе об исключении НДС и налога с продаж из состава выручки.

При таких обстоятельствах кассационная коллегия не находит оснований для удовлетворения жалобы ответчика.

Руководствуясь статьями 284–289 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, суд

Кассационная жалоба рассмотрена в отсутствие представителей сторон, надлежащим образом извещенных о времени и месте судебного разбирательства. От налоговой инспекции поступило заявление о рассмотрении дела в отсутствие ее представителя.

Законность обжалуемых судебных актов проверена в кассационном порядке.

Кассационная инстанция считает жалобу не подлежащей удовлетворению.

Как видно из материалов дела, истец осуществляет полиграфические работы, издательскую, коммерческую деятельность и использует льготу в соответствии с подпунктом «э» пункта 1 статьи 5 Закона Российской Федерации «О налоге на добавленную стоимость» (далее — Закон) по услугам по приему газетных полос. Налоговая инспекция провела камеральную налоговую проверку представленных истцом уточненных налоговых деклараций по НДС за период с марта 1998 года по декабрь 2000 года, по результатам которой направила истцу информационное письмо от 15.07.2002 №06-19/6409.

Из информационного письма следует, что истец излишне предъявил к возмещению из бюджета 46 462 руб. за 1999 и 2000 годы, так как данную сумму налога следовало относить на издержки производства и обращения в силу пункта 20 «б» Инструкции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам от 11.10.1995 №39 «О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость». Сумма излишне предъявленного НДС к возмещению подлежит доначислению.

Судебные инстанции обоснованно признали данный довод налоговой инспекции неправомерным.

Согласно пункту 2 статьи 7 Закона Российской Федерации «О налоге на добавленную стоимость» (далее — Закон) сумма налога на добавленную стоимость, подлежащая внесению в бюджет, определяется как разница между суммами налога, полученными от покупателей за

реализованные им товары, и суммами налога, фактически уплаченными поставщикам за материальные ресурсы (работы, услуги), стоимость которых относится на издержки производства и обращения.

В пункте 3 статьи 7 Закона указано, что в случае превышения сумм налога по товарно-материальным ценностям, стоимость которых фактически отнесена (списана) на издержки производства и обращения, а также по основным средствам и нематериальным активам над суммами налога, исчисленными по реализации товаров (работ, услуг), возникающая разница засчитывается в счет предстоящих платежей или возмещается за счет общих платежей налогов в десятидневный срок со дня получения расчета за соответствующий отчетный период.

В пункте 19 Инструкции Госналогслужбы России «О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость» (далее — Инструкция) уточнено, что вычету в конкретном отчетном периоде подлежат суммы налога, фактически уплаченные поставщикам за приобретенные (оприходованные) материальные ресурсы (выполненные работы, оказанные услуги).

Подпунктом «б» пункта 2 статьи 7 Закона не предусмотрено включение в себестоимость продукции НДС по оплаченным товарам, использованным для производства продукции средств массовой информации.

В данном случае законодателем предусмотрено использование общего механизма возмещения НДС из бюджета, и у налоговой инспекции не было оснований для отказа в возмещении заявленных сумм.

Таким образом, кассационная инстанция считает судебные акты законными и обоснованными. Оснований для их отмены нет.

Учитывая изложенное и руководствуясь статьей 286, подпунктом 1 пункта 1 статьи 287 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 20.09.2002 и постановление апелляционной инстанции от 20.11.2002 Арбитражного суда Архангельской области по делу №А05-8891/02-433/20 оставить без изменения, а кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Онеге Архангельской области — без удовлетворения.

## **При направлении прибыли отчетного года на покрытие убытка по курсовым разницам, полученного в 1998 году, размер прибыли, освобождаемой от обложения налогом на прибыль, не ограничен размером балансового убытка за указанный год**

(Постановление ФАС Северо-Западного округа от 20.02.2003 по делу №А05-9948/02-496/13).

## **ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ОКРУГА**

### **ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

от 20 февраля 2003 г.  
Дело №А05-9948/02-496/13

Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа в составе председательствующего Пастуховой М. В., судей Асмыковича А. В., Троицкой Н. В., при участии от открытого акционерного общества «Соломбальский целлюлозно-бумажный комбинат» экономиста Артемьевой Н. А. (доверенность от 05.02.2003),

рассмотрев 18.02.2003 в открытом судебном заседании кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Архангельску на решение Арбитражного суда Архангельской области от 10.11.2002 по делу №А05-9948/02-496/13 (судья Сметанин К. А.),

### **УСТАНОВИЛ:**

Открытое акционерное общество «Соломбальский целлюлозно-бумажный комбинат» (далее — общество, комбинат) обратилось в Арбитражный суд Архангельской области с заявлением о признании недействительным решений Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Архангельску (далее — Инспекция) от 13.05.2002 №16-23/18119 и от 22.05.2002 №16-23/19624 в части:

1) отказа уменьшить налогооблагаемую прибыль на суммы фактически неполученных внереализационных доходов в виде признанных должниками штрафов, пеней и неустоек за нарушение условий хозяйственных договоров и в виде положительных курсовых разниц по дебиторской задолженности;

2) отказа включить в налоговый расчет при определении размера льготы, предусмотренной пунктом 5 статьи 6 Закона Российской Федерации от 27.12.1991 №2116-1 «О налоге на прибыль предприятий и организаций» (далее — Закон о налоге на прибыль), 29 001 000 руб. убытка, полученного по данным годового бухгалтерского отчета за 1996 год, 44 320 100 руб. убытка, полученного от реализации продукции за 1997 год, а также 54 285 959 руб. убытка по курсовым разницам за 1998 год;

3) ограничения льготы по прибыли, направленной на покрытие убытков предыдущих лет, в размере одной пятой общей величины убытков за 1996-1998 годы, принимаемых в налоговом расчете.

Решением от 10.11.2002 суд удовлетворил заявление общества в полном объеме.

В апелляционной инстанции дело не рассматривалось.

В кассационной жалобе Инспекция просит отменить решение суда в части включения в налоговый расчет при определении размера льготы, предусмотренной пунктом 5 статьи 6 Закона о налоге на прибыль, 54 285 959 руб. убытка по курсовым разницам за 1998 год. По мнению налогового органа, при наличии у организации, получившей по итогам 1998 года убыток от реализации продукции (работ, услуг) и убыток по курсовым разницам, для целей применения вышеназванной льготы по налогу на прибыль применяется фактически полученный по балансу убыток, но не выше убытка, образовавшегося по курсовым разницам.

В отзыве на жалобу общество просит оставить решение суда без изменения, считая его законным и обоснованным.

Представители Инспекции, в установленном порядке извещенной о времени, месте рассмотрения дела, в судебное заседание не явились, в связи с чем жалоба рассмотрена в их отсутствие.

В судебном заседании представитель комбината отклонил доводы кассационной жалобы.

Законность обжалуемого судебного акта проверена в кассационном порядке.

Как видно из материалов дела, общество 31.01.2002 представило в Инспекцию уточненные налоговые декларации по налогу на прибыль за I квартал, 6, 9 и 12 месяцев 1999 года, а также заявление о перерасчете данного налога.

По результатам камеральной проверки представленных документов Инспекция приняла решения от 13.05.2002 №16-23/18119 и от 22.05.2002 №16-23/19624. Данными решениями удовлетворено заявление общества об уменьшении налогооблагаемой базы по налогу на прибыль за соответствующие налоговые периоды 1999 года, но отказано в освобождении от налога на прибыль за 1999 год 54 285 959 руб., направленных на покрытие убытка по курсовым разницам за 1998 год, в соответствии с пунктом 14 статьи 2 Закона о налоге на прибыль.

## Налог на прибыль: Льготы: Покрытие убытков

Кассационная инстанция считает, что отказ Инспекции не соответствует нормам налогового законодательства.

Согласно пункту 14 статьи 2 Закона о налоге на прибыль при определении налогооблагаемой базы для исчисления налога по фактической прибыли за 1998 год курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте, образовавшиеся с 1 августа 1998 года по 31 декабря 1998 года, независимо от применяемой учетной политики отражения этих курсовых разниц на счетах бухгалтерского учета, учитываются в следующем порядке:

— в случае, если у предприятий и организаций, включая кредитные организации, при сопоставлении суммы положительных курсовых разниц и суммы отрицательных курсовых разниц возникает превышение суммы положительных курсовых разниц над суммой отрицательных курсовых разниц, налогооблагаемая база для исчисления налога уменьшается на сумму указанного превышения;

— в случае, если у предприятий и организаций, включая кредитные организации, при сопоставлении суммы положительных курсовых разниц и суммы отрицательных курсовых разниц возникает превышение суммы отрицательных курсовых разниц над суммой положительных курсовых разниц, налогооблагаемая база для исчисления налога определяется в общем порядке без дополнитель-

ной корректировки, а указанное превышение признается убытком по курсовым разницам.

Судом установлено и Инспекцией не оспаривается, что общество в 1998 году имело убыток от превышения отрицательных курсовых разниц над положительными в размере 54 285 959 руб.

В представленных в Инспекцию уточненных декларациях по налогу на прибыль комбинат в соответствии с пунктом 5 статьи 6 Закона о налоге на прибыль уменьшил налогооблагаемую прибыль 1999 года, направив ее на покрытие убытка 1998 года.

Согласно названной норме для предприятий и организаций, получивших в предыдущем году убыток (по данным годового бухгалтерского отчета), освобождается от уплаты налога часть прибыли, направленная на его покрытие, в течение последующих пяти лет. При определении размера указанной льготы в налоговом расчете принимаются понесенные предприятием убытки от реализации продукции (работ, услуг), а за 1998 год принимается также убыток по курсовым разницам, предусмотренный пунктом 14 статьи 2 Закона о налоге на прибыль.

По мнению Инспекции, указанная льгота может быть применена только в размере фактически полученного по балансу убытка, но не выше убытка, образовавшегося по курсовым разницам. Однако такой вывод не соответствует буквальному содержанию пункта 5 статьи 6 Закона о налоге на прибыль.

Судом правомерно указано, что Законом о налоге на прибыль не установлено ограничений на применение льготы, предусмотренной названной нормой, в отношении данного вида убытков.

Инспекция не оспаривает факт соблюдения заявителем условий пункта 7 статьи 6 Закона о налоге на прибыль, устанавливающего, что в результате использования налоговых льгот, предусмотренных пунктами 1 (за исключением подпунктов «г», «д» и «е») и 5 данной нормы, фактическая сумма налога, исчисленная без учета этих налоговых льгот, не должна уменьшаться более чем на 50%.

При таких обстоятельствах следует признать, что решение суда является законным и основания для его отмены отсутствуют.

Принимая во внимание изложенное и руководствуясь статьей 286, пунктом 1 части 1 статьи 287 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа

**ПОСТАНОВИЛ: Решение Арбитражного суда Архангельской области от 10.11.2002 по делу №А05-9948/02-496/13 оставить без изменения, а кассационную жалобу Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Архангельску — без удовлетворения.**

**В случае изменения налоговой ставки в течение налогового периода применению подлежит ставка, действующая на момент исчисления налога по итогам налогового периода. При исчислении налога на прибыль по итогам 1999 года прибыль (включая прибыль за первый квартал года) подлежит обложению по ставке 30%**

(Постановление ФАС Уральского округа от 11.02.2003 по делу №Ф09-127/03АК).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД УРАЛЬСКОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 11 февраля 2003 г. Дело №Ф09-127/03АК

Федеральный арбитражный суд Уральского округа по проверке в кассационной инстанции законности решений и постановлений арбитражных судов субъектов Российской Федерации, принятых ими в первой и апелляционной инстанциях в составе: председательствующего, судей

рассмотрел в судебном заседании кассационную жалобу Межрайонной инспекции МНС РФ №2 по Пермской области и Коми-Пермяцкому автономному округу на решение от 29.10.2002 Арбитражного суда Пермской области по делу №А50-11732/02 по иску ОАО «Уралкалий» к Межрайонной инспекции МНС РФ №2 по Пермской области и Коми-Пермяцкому автономному округу о признании незаконными действий налогового органа.

законными действиями налогового органа, выразившихся в неосуществлении зачета излишне уплаченных сумм налога на прибыль за 1999 год в сумме 44 816 400 руб. и обязанности осуществить зачет указанной суммы в счет предстоящих налоговых платежей.

Решением от 29.10.2002 иск удовлетворен.

В апелляционной инстанции решение суда не пересматривалось. Межрайонная инспекция МНС РФ №2 по Пермской области и Коми-Пермяцкому автономному округу с решением суда не согласна, просит его отменить и принять новый судебный акт, ссылаясь на неправильное применение судом Федерального закона от 31.03.1999 №62-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации „О налоге на прибыль предприятий и организаций“».

Законность судебного акта проверена в порядке статей 274, 284, 286 АПК РФ.

Как видно из материалов дела, ОАО «Уралкалий» 10.07.2002 обратилось в Межрайонную инспекцию МНС РФ №2 по Пермской области и Коми-Пермяцкому автономному округу с заявлением о принятии уточненной декларации налога на прибыль за 1999 год, отражении соответствующих изменений в карточке лицевого счета, зачете излишне уплаченного налога в сумме 44 816 400 руб. в счет предстоящих платежей. Уточненная декларация налога на прибыль представлена истцом в связи с перерасчетом налога по ставке 30%, начиная с I квартала 1999 года на основании Федерального закона от 31.03.1999 №62-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации „О налоге на прибыль предпри-



ятий и организаций". Инспекция, руководствуясь тем, что указанный закон, уменьшивший ставку налога с 35% до 30%, вступил в силу с 01.04.1999, в связи с чем налоговая база I квартала 1999 года подлежит обложению налогом по ставке 35%, заявление истца оставила без удовлетворения (письмо от 24.07.2002).

Данные обстоятельства явились основанием для обращения ОАО «Уралкалий» в арбитражный суд.

Суд, удовлетворяя иск, исходил из правильности исчисления истцом налога по итогам года с применением ставки, установленной Федеральным законом от 31.03.2002 №62-ФЗ.

Как следует из материалов дела, заявленная истцом к зачету сумма представляет собой разницу между суммами налога за I квартал 1999 года, исчисленными по ставкам 35% и 30% (ст. 5 Закона РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» в редак-

ции Федерального закона от 25.04.1995 №64-ФЗ и в редакции Федерального закона от 31.03.1999 №62-ФЗ соответственно).

Истцом при исчислении налога по итогам налогового периода применена ставка налога, действующая на момент его исчисления по итогам налогового периода, что в силу статей 52–55 НК РФ является правильным.

При изложенных обстоятельствах сумма 44 816 400 руб. подлежала зачету (возврату) по заявлению истца как излишне уплаченная в порядке статей 21, 78 НК РФ, действия налогового органа, развившиеся в отказе осуществить зачет, неправомерны.

С учетом изложенного судебный акт является законным и обоснованным, отмене не подлежит, оснований для принятия доводов заявителя жалобы не имеется.

Руководствуясь статьями 286, 287, 289 АПК РФ, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Решение от 29.10.2002 Арбитражного суда Пермской области по делу №А50-11732/02 оставить без изменения, кассационную жалобу — без удовлетворения.

## Установленные представительными органами местного самоуправления дифференцированные ставки земельного налога, равно как и повышающие коэффициенты к ним не подлежат применению, поскольку в отсутствие определенного действующим законодательством механизма дифференциации средних ставок земельного налога их установление органами местного самоуправления недопустимо

(Постановления ФАС Уральского округа от 08.01.2003 по делу №Ф09-2779/02АК; от 04.03.2003 по делу №Ф09-433/03АК; по делу №Ф09-503/03АК).

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД УРАЛЬСКОГО ОКРУГА

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу. От 8 января 2003 г. Дело №Ф09-2779/02АК

Федеральный арбитражный суд Уральского округа по проверке в кассационной инстанции законности решений и постановлений арбитражных судов субъектов Российской Федерации, принятых ими в первой и апелляционной инстанциях, в составе: председательствующего, судей

рассмотрел в судебном заседании кассационную жалобу ОАО «Сервисавтоматика» на постановление апелляционной инстанции от 25.11.2002 Арбитражного суда Свердловской области по делу №А60-20520/02 по иску ОАО «Сервисавтоматика» к Инспекции МНС РФ по г. Нижнему Тагилу о признании недействительным ненормативного акта.

В судебном заседании принял участие представитель истца — Шарипов Ю. В. по доверенности от 04.01.2003.

От ответчика, уведомленного о времени и месте рассмотрения кассационной жалобы надлежащим образом, представитель не явился.

Права и обязанности разъяснены.

Отводов составу суда не заявлено.

Ходатайств не поступило.

## Земельный налог: Ставки налога

ОАО «Сервисавтоматика» обратилось в Арбитражный суд Свердловской области с иском о признании недействительным акта налогового органа, изданного в форме письма Инспекции МНС по г. Нижнему Тагилу от 09.08.2002 №09-08 11940 об отказе в перерасчете земельного налога, а так же с просьбой обязать ответчика проинформировать перерасчет суммы земельного налога в размере, указанном в уточненных налоговых декларациях за 1999–2002 годы на общую сумму 173 839 руб.

Решением от 07.10.2002 Арбитражного суда Свердловской области исковые требования удовлетворены.

Постановлением апелляционной инстанции от 25.11.2002 того же суда решение от 07.10.2002 отменено, в удовлетворении исковых требований отказано.

Истец — ОАО «Сервисавтоматика» — с постановлением не согласен, ссылаясь на неправильное применение судом ст.ст. 2, 3, 5 НК РФ, ст. 1 БК РФ, просит его отменить, решение суда первой инстанции оставить в силе.

Законность постановления проверена судом кассационной инстанции в порядке ст.ст. 274, 284, 286 АПК РФ.

Как видно из материалов дела, ОАО «Сервисавтоматика» представило в Инспекцию МНС РФ по г. Нижнему Тагилу сводные расче-

ты (декларации) по земельному налогу за 1999–2002 годы, исчислив налог с учетом дифференцированных ставок земельного налога, установленных в соответствии с решениями Городской думы г. Нижнего Тагила от 27.09.1999 №211, от 22.02.2000 №244, от 05.02.2002 №44, от 31.01.2002 №93.

Впоследствии ОАО «Сервисавтоматика» обратилось в Инспекцию МНС РФ по г. Нижнему Тагилу с уточненными декларациями по земельному налогу за 1999–2002 годы на уменьшение расчетов с бюджетом на общую сумму 173 839 руб. в связи с тем, что дифференцированные ставки земельного налога и повышающие коэффициенты к ставкам земельного налога не подлежат применению.

Письмом от 09.08.2002 Инспекция МНС РФ по г. Нижнему Тагилу отказала истцу в принятии уточненных деклараций.

Удовлетворяя исковые требования, арбитражный суд исходил из неправомерности отказа налогового органа в принятии уточненных деклараций по земельному налогу.

Отменяя решение от 07.10.2002 и отказывая в удовлетворении исковых требований, суд апелляционной инстанции исходил из того, что истцом необоснованно не учитывались повышающие коэффициенты, устанавливаемые федеральными законами о бюджете.

Вывод суда апелляционной инстанции является ошибочным по следующим основаниям.

Согласно ст. 8 Закона РФ «О плате за землю» налог на землю устанавливается на основе средних ставок, дифференцированных по местоположению и зонам различной градостроительной ценности органами местного самоуправления. Величина ставки может ежегодно изменяться в зависимости от коэффициента, установленного федеральным законодательством.

Механизм дифференциации средних ставок земельного налога действующим законодательством не установлен.

Поскольку отсутствует порядок дифференциации средних ставок земельного налога, решения Нижнетагильской Городской думы от 27.09.1999 №211, от 22.02.2000 №244, от 05.02.2002 №44, от 31.01.2002 №93, устанавливающие дифференциацию ставки земельного налога по зонам градостроительной ценности земель, противоречат ст. 57 Конституции РФ, то есть в силу ст. 11 АПК РФ не подлежат применению.

При таких обстоятельствах постановление апелляционной инстанции Арбитражного суда Свердловской области следует отменить, решение первой инстанции оставить в силе, кассационную жалобу — удовлетворить.

Руководствуясь ст. ст. 286, 287, 289 АПК РФ, суд

**ПОСТАНОВИЛ:** Постановление апелляционной инстанции от 25.11.2002 Арбитражного суда Свердловской области по делу №А60-20520 отменить. Решение от 07.10.2002 того же суда оставить в силе. Возвратить ОАО «Сервисавтоматика» из федерального бюджета госпошлину по кассационной жалобе в сумме 500 руб., по апелляционной жалобе в сумме 500 руб

**Юридический Консультативный Совет Timothy's создан из лучших представителей юридической профессии в России с тем, чтобы издания Timothy's могли постоянно сверять свое содержание с текущими потребностями юридического сообщества. На сегодняшний день членами Совета являются:**

Господин  
**Игорь А. Болдырев**,  
управляющий партнер  
юридической фирмы  
PricewaterhouseCoopers  
(CIS) Law Offices B.V. Ранее господин Болдырев руководил юридической службой компании Coca-Cola по России, Украине и Беларуси и возглавлял ее юридическую службу по Восточной Европе. Господин Болдырев также входил в рабочую таможенную группу Американской торговой палаты и являлся членом исполнительного комитета и рабочих групп по налоговой реформе и административной реформе Консультативного совета по иностранным инвестициям при Председателе Правительства Российской Федерации. Он также входил в состав учредительского комитета Ассоциации защиты прав владельцев интеллектуальной собственности.

Доктор  
**Макс Б. Гутброд (Max B. Gutbrod)**,  
управляющий партнер  
московского офиса  
юридической фирмы  
Baker & McKenzie, заместитель председателя Союза немецкой экономики в Российской Федерации и председатель комитета Союза по финансовым услугам, член президиума Российской ассоциации франчайзинга. Господин Гутброд является автором многочисленных работ по российскому, германскому и международному коммерческому праву.

Госпожа  
**Лиза А. Джилдини (Lisa A. Gialdini)**,  
партнер, директор отдела налоговых и юридических услуг фирм Ernst & Young (CIS) Ltd. и EY Law. Госпожа Джилдини имеет степени магистра налогообложения и доктора права, а также степень бакалавра в области делового администрирования, допущена к юридической практике в штатах Огайо и Иллинойс (США). Госпожа Джилдини имеет 12-летний опыт консультирования в государствах СНГ и Балтии, включая консультирование международных корпораций в сфере энергетики и телекоммуникаций, регулярно выступает с докладами на международных конференциях и является автором многочисленных работ по налоговым вопросам, опубликованных в различных международных изданиях.

Адвокат  
**Олег Ю. Коннов**,  
старший партнер адвокатского бюро Salans, кандидат юридических наук. Господин Коннов возглавляет налоговую практику московского офиса бюро и имеет обширный опыт работы в области налогового планирования и представления интересов крупных российских и иностранных компаний в российских арбитражных судах. Господин Коннов является автором многочисленных публикаций по вопросам налогового права в российских и зарубежных изданиях, а также монографии «Институт постоянного представительства в налоговом праве».

Профессор  
**Владимир И. Слом**,  
заслуженный юрист России, Управляющий партнер адвокатского бюро «Налоги Плюс», член Президиума Российской ассоциации налогового права, автор многочисленных монографий по налоговому праву. В прошлом господин Слом возглавлял Юридический департамент Министерства финансов Российской Федерации. Господин Слом являлся одним из основных разработчиков проекта первой части Налогового кодекса Российской Федерации, которая была введена в действие 1 января 1999 года. Под редакцией господина Слома издано несколько комментариев к части первой НК РФ.

Академик  
**Борис Н. Топорнин**,  
действительный член Российской академии наук, руководитель Института Государства и Права Российской академии наук, руководитель Аналитического центра по правовой политике при президенте Российской Федерации, в течение многих лет возглавлял Юридический департамент Министерства финансов Российской Федерации. Господин Топорнин также участвовал в работе Конституционного совещания по подготовке проекта Конституции Российской Федерации 1993 года.



Уважаемые коллеги,  
мы в Timothy's Legal Publishing будем рады ежемесячно направлять Вам журнал Timothy's Споры из налоговых правоотношений.

## БОЛЕЕ 500 СТРАНИЦ ВАЖНЕЙШИХ РЕШЕНИЙ ЕЖЕМЕСЯЧНО

Для подписки обращайтесь, пожалуйста, на корпоративный сайт [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru),  
по электронной почте [info@timothys.ru](mailto:info@timothys.ru)  
или бесплатному федеральному телефону **8 (800) 200 2556**

Цена подписки на 12 месяцев составляет € 600 (без учета НДС 10%) в рублях по курсу Банка России на день платежа

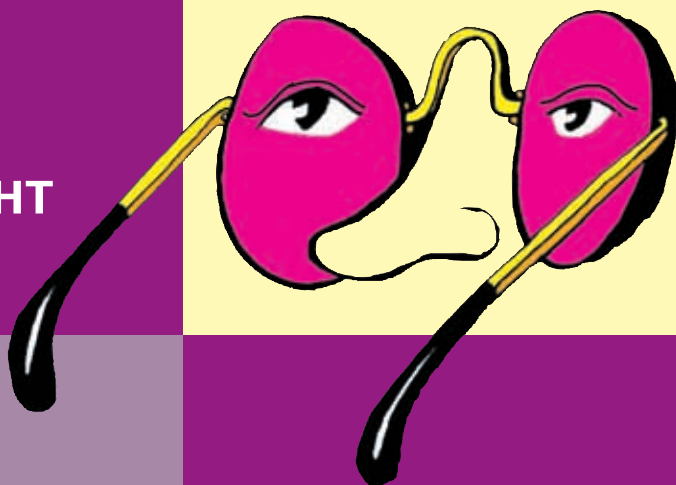
читайте в следующем номере  
(в продаже со 2 июня)

## 360 градусов на человека

Кем окажутся сотрудники  
компании, если взглянуть на них  
«со всех сторон»

## Фол- менеджмент

Надежные способы  
управления рисками



## Нечестная реклама

Как обычные товары получают  
уникальные свойства

## Богатые больные

В чем ошиблись «Аптеки 36,6»





целое

состояние



**СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО**

| 095 | 232 1155