Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 14 (101) 11 АПРЕЛЯ — 17 АПРЕЛЯ 2005 www.sf-online.ru

Команда от ФАС

с14 Когда начнутся настоящие дела о защите конкуренции

с51 Зачем «Арбат Престиж» дарит акции своим покупателям

с34 Почему «Готэк» все учится, учится и учится

с67 О чем действительно мечтают ваши сотрудники

ISSN 1727-4176 05014

Инструмент №1 для построения бизнеса

Бизнес строится на правильных ИТ–решениях. А передовые информационные технологии строятся на основе технологий Intel®. Везде, от настольных ПК до ноутбуков и серверов, технологии Intel® для бизнеса обеспечивают высокую производительность и надежность. Для подробной информации **посетите сайт: www.intel.ru/smb**

Мобильность — залог успеха. Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК* открывает дорогу новому поколению беспроводных ноутбуков — тонких, легких, с еще более длительным временем работы батарей.

Производительность — в первую очередь. Процессоры Intel® Pentium® 4 с технологией Hyper–Threading могут повысить на 25% производительность ПК, работающих с двумя прило–жениями одновременно***.

Мощные и многоцелевые. Серверы на базе процессоров Intel® Xeon™ — это отличное соотношение цены и производительности, плюс широкий спектр применений и возможностей для масштабирования.

Эффективность бизнеса. Процессор Intel® Itanium® 2 разработан для работы с ресурсоемкими приложе–ниями и предназначен для решения задач, требующих обработки большого количества данных.

*Для работы беспроводного соединения и некоторых функций вам могут понадобиться дополнительное программное обеспечение, услуги или внешнее оборудование. Наличие общественных точек доступа к беспроводной локальной сети ограничено, функциональность беспроводной связи может варьироваться в различных странах и некоторые точки доступа могут не поддерживать системы с технологией Intel Centrino для мобильных ПК на базе операционной системы Linux. Производительность системы проверена MobileMark**2002. Производительность, продолжительность работы батарей и функциональные возможности компьютерных систем и беспроводной связи зависят от вашей операционной системы, оборудования и программного обеспечения. **Другие наименования и товарные знаки являются собственностью своих законных владельцев. ***Ищите системы с логотипом процессора Intel® Pentium® 4 с технологией HT. Разместив этот логотип, продавец Вашей системы подтверждает использование технологии Hyper–Threading. Производительность может варьироваться в зависимости от используемого программно–аппаратного обеспечения. Для получения более подробной информации, посетите http://www.intel.ru. © Intel Corporation 2005. Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Pentium, Centrino, логотип Intel Inside Centrino, Xeon и Itanium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

Секрет фирмы
11 апреля – 17 апреля №14 (101)

24 – 31

«Мы действительно намерены весь этот год заниматься консолидацией. Без этого мы не сможем сделать следующий шаг. Но отъедать 5% у ТМК мы не планируем, потому что именно сейчас это было бы невыгодно — ни нам, ни всем остальным участникам рынка. Кому это нужно, чтобы ради этой экспансии мы начали, к примеру, демпинговать?»

разговор номера

СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

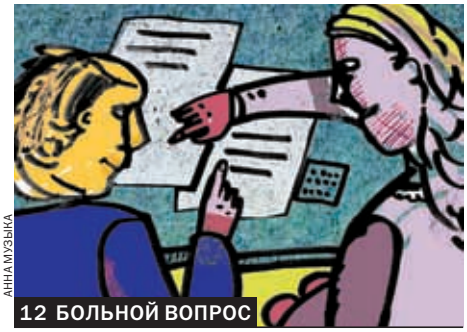
14
тема номера
«Для небольшой фирмы конфликт с монополистом — не только возможность существенно повысить эффективность работы на рынке, но и риск усугубить свое незавидное положение»

51
частная практика
«Если компания не платит дивиденды, привилегированные акции автоматически становятся голосующими. Для нас это будет хорошим стимулом не расхолаживаться»

62
лаборатория
«Специфика труда российского директора в том, что отношения между топ-менеджментом и акционерами строятся на доверии. Но эти джентльменские договоренности нарушаются»

78
финансовый консультант
«Процесс консолидации отрасли объективно необходим для противостояния экспансии западного банковского капитала. Однако нормальных условий для консолидации не создано»

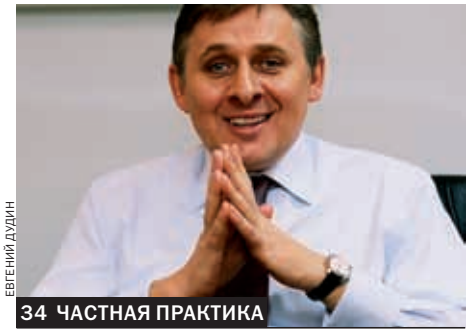
с3



АННА МУЗЫКА

12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Предлагаю переименовать все министерства — министерство счастья, материального благополучия, министерство крепкого здоровья граждан»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

34 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Период, в котором сейчас работаем,— один из тяжелейших. И если мы хотим, чтобы наша компания в 2006 году не прекратила свое существование, то должны что-то менять»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
32 ЛЮДИ
56 КОМПАНИИ
90 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

КОНКУРЕНЦИЯ
14 Неконкурентное преимущество
Как переложить задачу борьбы с конкурентами на плечи Федеральной антимонопольной службы

22 «Штрафы за нарушения компании заранее вносят в смету»
Какие сорняки будет выпалывать замруководителя ФАС Андрей Цыганков

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ
24 «Нельзя обвинить в ценовом сговоре весь мир»
Почему гендиректор группы ЧТПЗ Виталий Садыков не прочь варить трубы из собственной стали

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ
34 Вечный студент «Готэк»
Как тяга к знаниям помогла железногорскому предприятию стать одним из лидеров рынка упаковки

МАРКЕТИНГ
51 Престижные акции
Зачем «Арбат Престижу» полмиллиона VIP-акционеров

ЛАБОРАТОРИЯ

ПЕРСОНАЛ
62 Контракт для топа
Трудовой договор — лучшая защита от решения Конституционного суда, урезавшего директоров в правах

67 Поиск мотива
Как добиться того, чтобы на карте мотивации персонала не осталось ни одного белого пятна

72 Чего хотят сотрудники
Почему опытный специалист, ориентированный на достижение успеха,— не совсем то, что сейчас нужно вашей компании

75 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ.

77 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ
- почему банки не любят сливаться
- откуда приходят длинные деньги
- кто и куда поведет российскую банковскую систему

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«БИЗНЕС-ШКОЛА»	18.04.05
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	25.04.05
iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	25.04.05
«СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT»	25.04.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731; e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 14 (101) 11 АПРЕЛЯ — 17 АПРЕЛЯ 2005

Редакция журнала
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, **ОБОЗРЕВАТЕЛЬ** СТАНИСЛАВ МНЫХ, **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, **ОБОЗРЕВАТЕЛИ** МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
РЕДАКТОРСПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы
ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН, ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

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

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»
ОБЛОЖКА АННА МУЗЫКА

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОНСУЛЬТАНТ plus 1С ФИРМА «1С» ParaType

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

invent

1. Узнайте, как с помощью цвета можно заставить ваши деловые документы работать с большей отдачей.
2. Всего за 12 800 руб. купите принтер HP Color LaserJet у производителя, которому чаще всего отдают предпочтение покупатели во всем мире.
3. Получите совершенно нового клиента, стоящего намного дороже, чем 12 800 руб.
4. Распечатайте свой новый рекламный буклет.

+ hp

HP COLOR LASERJET 4650 SERIES

- Скорость печати: 22 стр./мин.
- Разрешение: 600 x 600 т/д
- Выход первой страницы: 15 секунд
- Память: 128/256 до 544 МБ
- Процессор: 533 МГц RISC
- Нагрузка: до 85 000 страниц в месяц

Стандартная гарантия 1 год.

HP COLOR LASERJET 3700 SERIES

- Скорость печати: 16 стр./мин.
- Разрешение: 600 x 600 т/д
- Выход первой страницы: 20 секунд
- Память: 64 МБ
- Процессор: 350 МГц MIPS RISC
- Нагрузка: до 55 000 страниц в месяц

Стандартная гарантия 1 год.

КОНСУЛЬТАЦИИ +	ТЕХНОЛОГИИ +	ПОДДЕРЖКА		
Узнайте, как с помощью цвета сделать ваш бизнес более выгодным, на www.hp.com/eur/color	С помощью цветного принтера HP LaserJet 2550L, а также лицензионных аксессуаров и комплектующих к нему, цветная печать профессионального качества становится доступной для бизнеса любого масштаба.	Пакет услуг HP Care Pack* расширяет стандартную гарантию на ваш принтер и защищает ваши вложения. www.hp.ru/services/carepack		

Широкий выбор технических средств, обслуживание и поддержка для малого и среднего бизнеса.

(095) 797-3-797

www.hp.ru/smb/smartoffice

*Приобретается отдельно.

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P.
Все права защищены. Товар сертифицирован.

PHOTOXPRESS.RU

Буря в банке

Между российскими банкирами и курирующими отрасль госчиновниками вспыхнуло сразу несколько конфликтов.

На прошедшем на днях съезде Ассоциации российских банков банкиры обсуждали стратегию повышения конкурентоспособности российских банков до 2008 года. В соответствии с ней предполагается перевести все российские банки на МСФО, усовершенствовать правовое обеспечение работы сектора и создать условия для того, чтобы исключить использование банков в целях финансирования терроризма и легализации преступных доходов. Однако банкиры поддержали чиновников: по словам главы АРБ Гарегина Тосуняна, в России до сих пор «под прикрытием банковской лицензии находятся организации, занимающиеся отмывочной деятельностью. Надо очистить банковскую систему от финансовых бомжей».

При этом очевидно, что «финансовые бомжи» — это далеко не единственная беда банковского сектора. Только в конце марта разразился скандал, связанный с появлением в свободной продаже баз данных с информацией о клиентах и сделках российских банков. И на съезде АРБ депутат Госдумы Владислав Резник не преминул заявить, что направит в Генпрокуратуру запрос о причинах утечки из ЦБ. Одновременно глава ЦБ Сергей Игнатьев сообщил, что Центробанк и Госкомстат обнаружили во многих московских банках схемы налоговой минимизации: средняя зарплата банковских сотрудников за прошлый год не превышала 4 тыс. руб. То есть новых проверок этим банкам не избежать.

Ко всему прочему глава Внешторгбанка Андрей Костин и зампред ЦБ Андрей Козлов *(на фото)* намекнули Тосуняну о необходимости объединения двух банковских организаций — АРБ и Ассоциации региональных банков «Россия» — в одну структуру. Однако известно, что глава АРБ является противником этой идеи и сдавать свои позиции пока не намерен. И очевидно, что в такой скандализованной атмосфере вряд ли можно надеяться на реальный прогресс в развитии банковской системы к 2008 году.

Оценка экспертов **–1,82**

Три года на спор

Администрация президента намерена разрешить российским бизнесменам дольше судиться, чтобы опротестовать спорные сделки.

РАЗРЕШЕНИЕ

В конце марта Владимир Путин пообещал российским бизнесменам сократить срок давности по пересмотру приватизационных сделок с десяти лет до трех. Едва предприниматели успели обрадоваться этой амнистии, как администрация президента предложила очередное нововведение. Согласно действующей статье 181 Гражданского кодекса иск о признании оспариваемой сделки недействительной можно подать в течение одного года «со дня прекращения насилия или угрозы, под влиянием которых сделка была совершена, либо со дня, когда истец узнал или должен был узнать об иных обстоятельствах, являющихся основанием для признания сделки недействительной». Чиновники из президентской администрации предлагают увеличить этот срок до трех лет и уже внесли соответствующую поправку на рассмотрение правительства.

Иными словами, если инициатива будет одобрена, срок давности пересмотра абсолютно всех сделок будет увеличен в три раза. По замыслу чиновников, это решение позволит более эффективно бороться с «серыми» сделками и выявлять нечистых на руку предпринимателей: раньше они могли переждать год, а затем жить спокойно. За три года выявить непрозрачные соглашения и разобраться с ними будет проще. Опасений, что увеличение срока подачи иска может ударить по честным предпринимателям и стать инструментом для сведения счетов между конкурентами, у чиновников, видимо, не возникло.

Юристы, впрочем, считают эту поправку вполне разумной. «Естественно, увеличение сроков давности по спорным сделкам увеличит период нестабильности, и бизнесу придется дольше ходить „под дамокловым мечом". Но и в моей практике были случаи, когда средним и мелким предпринимателям не хватало одного года, чтобы подать иск и обжаловать нечестные действия контрагентов»,— говорит партнер юридической фирмы Baker & McKenzie Евгений Рейзман. По его мнению, три года — срок вполне нормальный, и с принятием этой поправки чиновники как раз учли интересы честных бизнесменов, которые были заинтересованы в увеличении этого «спорного» периода.

Оценка экспертов **+0,82**

Батька загонит бизнес в тюрьмы

За невыполнение плановых экономических показателей глава Белоруссии Александр Лукашенко собирается сажать в тюрьму топ-менеджеров компаний и госчиновников. А россиянам остается надеяться, что дурной пример не станет заразительным.

РЕПРЕССИИ

Подготовленный Лукашенко законопроект предусматривает введение уголовной ответственности для топ-менеджеров предприятий любых форм собственности, получающих господдержку, а также министров и вице-премьеров, курирующих соответствующие отрасли. Руководителей собираются штрафовать или лишать свободы на срок до трех лет, если они не добьются обещанных производственных показателей — обязательного условия господдержки, предоставляемой в виде гарантий по кредитам и льготного налогового режима. К слову, в случае принятия такого законопроекта в России угроза заключения

дневник наблюдений

РОССИЙСКИЕ БАНКИРЫ ВСТУПИЛИ В КОНФЛИКТ С ГОСЧИНОВНИКАМИ | СРОКИ ПОДАЧИ ИСКОВ О ПРИЗНАНИИ СПОРНЫХ СДЕЛОК НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМИ УВЕЛИЧАТ В ТРИ РАЗА | ЛУКАШЕНКО СОБИРАЕТСЯ САЖАТЬ БИЗНЕСМЕНОВ В ТЮРЬМУ ЗА НЕВЫПОЛНЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА | ПО ОЦЕНКАМ ВБ, ПРИСОЕДИНЕНИЕ К ВТО ПРИНЕСЕТ СО ВРЕМЕНЕМ РОССИИ ДОХОД В $64 МЛРД | ЦЕНЫ НА НЕФТЬ МОГУТ ДОРАСТИ ДО $100 ЗА БАРРЕЛЬ

ИТАР-ТАСС

Лукашенко будет воспитывать белорусских чиновников и топ-менеджеров штрафами и арестами

нависла бы над многими высшими чиновниками, в том числе и над главой Минэкономразвития Германом Грефом.

Аналитики появлению этого белорусского законопроекта не удивились, назвав его логическим продолжением эксцентричной политики Лукашенко. «То он пытается ограничить возможность выезда белорусских девушек за рубеж, то фактически вводит в стране плановую экономику,— говорит один из экспертов-политологов.— Под прямым госконтролем в Белоруссии находятся большинство крупных предприятий в ключевых отраслях, но персональный контроль над всеми невозможен, вот Лукашенко и ужесточает Уголовный кодекс».

Эксперты сходятся во мнении, что экономического эффекта инициативы белорусского президента не принесут. «В СССР в 1970-х годах за невыполнение производственных показателей руководителей снимали с должности,— комментирует эксперт Центра политических технологий Алексей Макаркин.— Однако наиболее прозорливые из них умели вовремя скорректировать план, и тогда 94% превращались в 102%. То же самое будет и в Белоруссии: улучшится статистика, но не реальные показатели». Как считает Макаркин, новые инициативы Лукашенко — всего лишь попытка завоевать популярность электората, показав себя «справедливым и взыскательным». «Скорее всего, ближе к выборам нескольких руководителей показательно разоблачат, но не более того»,— прогнозирует он.

Оценка экспертов **–0,73**

PHOTOXPRESS.RU

Чем выше цены на нефть, тем больше эшелонов с черным золотом Россия отправляет на экспорт

ВБ пообещал золотые горы

По прогнозу Всемирного банка, после присоединения к ВТО благосостояние российских компаний и простых граждан значительно улучшится.

ПЕРСПЕКТИВА

В докладе «Присоединение России к ВТО: как оно повлияет на макроэкономику, различные отрасли, рынок труда и население» Всемирный банк пришел к выводу, что присоединение к ВТО весьма позитивно отразится на российской экономике. Согласно оценкам ВБ, в течение одного-двух лет после присоединения к ВТО России выиграет 3,3% ВВП за 2004 год (примерно $19 млрд), а в долгосрочной перспективе — через четыре-пять лет после присоединения — позитивный эффект может составить 11% прошлогоднего ВВП, или $64 млрд.

Добиться этих показателей позволит снижение барьеров для прямых иностранных инвестиций, снижение антидемпинговых пошлин против российских экспортеров и таможенных тарифов. По мнению ведущего экономиста ВБ Дэвида Тарра, после присоединения к ВТО наиболее интенсивно будут развиваться

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО

Александр ЖУКОВ,
вице-премьер РФ

заявил, что слово «реформа» следует заменить выражением «изменение к лучшему». Эту мысль он высказал во время выступления на конференции «Модернизация экономики и выращивание институтов» в Высшей школе экономики. Слово «реформа», полагает господин Жуков, вызывает у российского населения негативные ассоциации. «Люди устали от реформ,— сказал вице-премьер.— Но люди устали и от плохой системы здравоохранения, образования, жилищно-коммунального хозяйства. От этих плохих вещей люди устали еще больше. Наверное, вместо слова „реформа" нужно использовать какое-то другое слово, например „изменение к лучшему"».

В том, что слово «реформа» в последнее время вызывает у большинства россиян острое раздражение, вице-премьер, несомненно, прав. Однако очевидно, что мироощущение людей мало изменится от подобного «ребрэндинга». Но едва ли большинство россиян согласится назвать «изменениями к лучшему» плоды творчества правительства РФ. Впрочем, вице-премьер даже не стал объяснять, каким образом может быть реализовано его предложение. Так что не исключено, что оно так и останется просто предложением.

российская цветная и черная металлургия и химическая промышленность. Дэвид Тарр заявил, что в этих отраслях произойдет большой приток рабочей силы: «Экспортные секторы, конкурирующие на мировом рынке, будут предлагать более высокие зарплаты и таким образом привлекать рабочую силу из менее конкурентоспособных секторов, способствуя повышению общего уровня оплаты труда в экономике». При этом в ВБ подсчитали, что в ряде российских отраслей — машиностроении, пищепроме, легкой промышленности и образовании — могут лишиться работы 11–15% неквалифицированных и 10–14% квалифицированных сотрудников, что в краткосрочной перспективе приведет к всплеску безработицы. Впрочем, ВБ это не смутило: организация выразила надежду, что решить эти «кратковременные трудности» людям поможет российская система социальной защиты населения. Зато в долгосрочной перспективе 99% российских семей увеличат свое благосостояние. Эксперты ВБ также прогнозируют рост конкуренции в банковском, страховом секторе и в сфере консультационных услуг. Удержать свои позиции на этих рынках смогут российские компании, которые войдут в совместные предприятия с участием иностранных инвесторов. «Прогнозы Всемирного банка не выглядят фантастическими — во всяком случае, ожидаемый рост доходов вполне реален. Но отечественные авто- и авиапром, а также страховой и банковский секторы несомненно будут поставлены под удар, и в этом смысле прогноз ВБ несколько смягчен»,— прокомментировал специалист Экономической экспертной группы Игорь Беляков.

Оценка экспертов **+1,82**

Всемирный банк пришел к выводу, что присоединение к ВТО весьма позитивно отразится на российской экономике.

Согласно оценкам ВБ, в долгосрочной перспективе — через четыре-пять лет после присоединения — позитивный эффект может составить 11% прошлогоднего ВВП, или $64 млрд.

При этом, добавляют в ВБ, в ряде отраслей — машиностроении, легпроме — может лишиться работы значительная часть сотрудников, что приведет к всплеску безработицы.

Нефтяное одеяло станет еще теплее

Американские аналитики прогнозируют в ближайшие годы резкий рост мировых цен на нефть. Однако экономика России вместе с притоком нефтедолларов может получить массу проблем.

ЛИХОРАДКА

На прошлой неделе цены на нефть поднялись до очередного исторического максимума — $57,7 за баррель. А по мнению экспертов американской инвестиционной компании Goldman Sachs, это далеко не предел. В своем аналитическом отчете они пришли к выводу, что в течение ближайших лет цены на нефть продолжат стремительный рост и могут превысить $100 за баррель. Причины этого роста очевидны: спрос на нефть интенсивно увеличивается, тогда как темпы ее добычи в ведущих странах-экспортерах, в том числе и в России, в ближайшие годы будут замедляться. Немаловажную роль в росте нефтяных цен играет дешевеющий доллар.

Впрочем, российские эксперты со столь однозначным прогнозом своих американских коллег не согласны. «Цены на нефть — очень сложный для прогнозирования показатель, потому что на рынке нефти есть весьма серьезная спекулятивная составляющая»,— считает ведущий аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг. По его мнению, при составлении прогнозов Goldman Sachs пытается моделировать поведение спекулянтов, а это занятие неблагодарное. «Одним из главных факторов для продавцов на нефтяном рынке является курс доллара к евро. Если доллар начнет уверенно укрепляться, цены на нефть пойдут вниз»,— убежден Вайсберг.

Однако пока доллар продолжает дешеветь, а цены на нефть — расти, и эта ситуация уже начала причинять серьезное беспокойство российским чиновникам. Повышение мировых цен на нефть приводит к внутреннему дефициту нефтепродуктов и, как следствие, росту цен на них. По данным Минпромэнерго, из-за резкого увеличения мировых цен экспорт российской нефти только за последние три месяца увеличился на 13%. Одновременно на 4,6% сократился объем поставок нефти на российские перерабатывающие заводы, что неизбежно ведет к росту цен на бензин. На днях первый вице-президент Российского топливного союза Олег Ашихмин заявил о том, что в ближайшие месяцы цены на бензин могут вырасти на 10–20%. Столь резкое удорожание топлива, в свою очередь, приведет к росту цен на авиаперевозки и поставит под угрозу посевную кампанию. Да и в любом случае приток нефтедолларов вряд ли принесет России реальную пользу. Ведь, как известно, доходы от роста цен на нефть идут не на развитие реальной экономики, а в стабфонд, объемы которого постепенно «съедает» растущая инфляция.

Оценка экспертов **–1,91**

товар сертифицирован

ЛИНАЙ МЕНЯ, ОБНИМАЙ МЕНЯ, БЕЙ МЕНЯ, РАЗОГРЕЙ МЕНЯ., ИСПЫТАЙ МЕНЯ! ЗА 24 ЧАСА.

Примите участие в мегатест-драйве Opel!

Познакомьтесь с новейшими технологиями Opel, такими как переключатель спортивного режима SportSwitch, адаптивное головное освещение или система компоновки внутрисалонного пространства Flex7. Целых 24 часа автомобиль будет полностью предоставлен только вам, чтобы вы вволю могли насладиться вождением великолепных Opel Corsa, Astra, Meriva или Vectra. И не исключено, что после этого вам уже не захочется возвращаться за руль вашего старого автомобиля.

Зарегистрируйтесь на тест-драйв прямо сейчас на **www.opel.ru** или звоните на горячую линию Opel.

Opel. Движение к лучшему.

Москва: Автоимпорт 118-34-10, Автоцентр Сити 937-21-41, AutoUnited Group 97-000-97, Гема 775-77-75/4, Genser 786-26-25, Кларус Трейдинг 388-21-01, All Motors 755-99-90, Реутов Моторс 791-73-55, СИА-Север 785-03-82, СТС Моторс 757-22-77, Трейдинвест 7777-555, Тринити Моторс 741-777-1, ТЦ Кунцево Лтд. 933-40-33; **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика 103-0-103, Лаура 333-333-6, Мультимоторс 140-10-00, РРТ Юго-Запад 325-75-75; **Екатеринбург:** Автоцентр Глазурит 333-22-88, Автобан 216-33-00; **Самара:** VIP-Авто 222-11-11.

горячая линия Opel: (095) 785-4646 **www.opel.ru**

Максим ПРОТАСОВ,
председатель совета директоров компании «Помидорпром — консервный холдинг»

«Приятно, что члены правительства имеют хорошее чувство юмора»

— Лингвистический изыск Александра Жукова я оценил как позитивную новость для российской экономики хотя бы потому, что приятно, когда члены правительства имеют хорошее чувство юмора. Юмор — признак реального восприятия действительности. А от этого рукой подать и до здравых экономических решений.

Новость из Белоруссии не имеет к нам прямого отношения, однако интересна сама по себе, так как являет собой яркий пример методов управления в системе государственного капитализма. Александр Лукашенко управляет страной как диверсифицированной корпорацией, в которой большинство бизнес-проектов убыточно, но присутствует постоянный источник внереализационных доходов. Мотивационная программа такой госкорпорации также уникальна: за успех — доступ к льготному финансовому ресурсу, за неудачу — тюрьма. Было бы интересно следить за таким экономическим экспериментом, если бы не было так грустно.

Лучшей новостью недели я назвал бы приведение к единому знаменателю срока исковой давности по недействительным сделкам. Я бы оставил в стороне политическую подоплеку снижения срока давности по ничтожным сделкам с десяти до трех лет. Оно подавалось так, как будто это индульгенция предпринимателям, купившим свои активы в период приватизации 1990-х годов. Однако мне кажется, что одновременное увеличение срока давности по оспоримым сделкам с одного года до трех лет — более позитивная новость, так как унификация срока давности приводит к более понятным и прозрачным правилам игры в бизнесе. Увеличение срока по оспоримым сделкам также снижает риски добросовестных приобретателей. Хотя все эти улучшения в Гражданском кодексе, Арбитражном процессуальном кодексе и в федеральном законодательстве заработают только при условии объективной системы судопроизводства, о чем нам пока только остается мечтать.

Сильно расстроила очередная неудача Минфина в проекте упрощения налогового администрирования. Упрощение механизма начисления, уплаты и учета налогов и сборов уже стало вечной темой обсуждения в бизнес-кругах. Однако все публичные обсуждения темы, круглые столы и рабочие группы, похоже, не привели к созданию понятной всем бизнес-субъектам системы.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ПО ДАННЫМ REUTERS, РУКОВОДСТВО ПАРИЖСКОГО КЛУБА ГОТОВО ДОСРОЧНО И ПО НОМИНАЛУ ПРИНЯТЬ РОССИЙСКИЙ ДОЛГ В РАЗМЕРЕ $43 МЛРД. РАНЕЕ БАНК ХОТЕЛ ОШТРАФОВАТЬ РОССИЮ ЗА ДОСРОЧНОЕ ПОГАШЕНИЕ ДОЛГА НА 10%	+1,09
ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР РФ АЛЕКСАНДР ЖУКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО СЛОВО «РЕФОРМА» В РУССКОМ ЯЗЫКЕ СЛЕДУЕТ ЗАМЕНИТЬ НА ВЫРАЖЕНИЕ «ИЗМЕНЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ»	–0,09
ПРЕЗИДЕНТ БЕЛОРУССИИ АЛЕКСАНДР ЛУКАШЕНКО СОБИРАЕТСЯ ВВЕСТИ УГОЛОВНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДЛЯ ЧИНОВНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ ЗА НЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРОГНОЗОВ	–0,73
АНАЛИТИКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНВЕСТГРУППЫ GOLDMAN SACHS ПРОГНОЗИРУЮТ УВЕЛИЧЕНИЕ МИРОВЫХ ЦЕН НА НЕФТЬ ДО $100 ЗА БАРРЕЛЬ. ЭТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ТОПЛИВНОМУ КРИЗИСУ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ	–1,91
ДЕЛА	
ЭКСПЕРТЫ ВСЕМИРНОГО БАНКА ПОДСЧИТАЛИ, ЧТО ПРИСОЕДИНЕНИЕ РОССИИ К ВТО ПРИНЕСЕТ НАШЕЙ СТРАНЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД В $64 МЛРД В ГОД	+1,82
АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА ВНЕСЛА НА РАССМОТРЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПОПРАВКИ В ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС, КОТОРЫЕ УВЕЛИЧИВАЮТ СРОК СУДЕБНОГО РАССМОТРЕНИЯ СПОРНЫХ СДЕЛОК С ОДНОГО ГОДА ДО ТРЕХ ЛЕТ	+0,82
МИНФИН РАЗРАБОТАЛ ПРОЕКТ ПОПРАВОК В НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫЛИ УПРОСТИТЬ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НДС. ОДНАКО НИКАКИХ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УПРОЩАЮЩИХ ПРОЦЕДУР В ПРОЕКТЕ НЕ ПРОПИСАНО	–0,55
В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РАЗГОРЕЛОСЬ НЕСКОЛЬКО СЕРЬЕЗНЫХ КОНФЛИКТОВ. ЦБ УГРОЖАЕТ БАНКАМ ОТЗЫВОМ ЛИЦЕНЗИЙ ЗА ВЫПЛАТУ «ЧЕРНЫХ» ЗАРПЛАТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ, РУКОВОДИТЕЛИ АССОЦИАЦИЙ РОССИЙСКИХ БАНКОВ НЕ ХОТЯТ ОБЪЕДИНЯТЬСЯ В ЕДИНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ, А ДЕПУТАТЫ ГОТОВЯТ ЗАПРОС В ГЕНПРОКУРАТУРУ ПО ФАКТАМ УТЕЧКИ ИНФОРМАЦИИ ИЗ ЦБ	–1,82

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АБРОСИМОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТАЛОСТО»
2	ДМИТРИЙ БАРСУКОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «МУЛЬТИ»
3	БОРИС БОБРОВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК
4	ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»
5	НИКОЛАЙ КЛЕКОВКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»
6	СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»
7	РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР AT KEARNEY
8	ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»
9	ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»
10	ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ
11	ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»
12	МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»
13	АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «EMS ГАРАНТПОСТ»
14	ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX
15	АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP

единая Карта оплаты

действует во всех регионах России для всех тарифов МегаФон, включая тарифы группы “ЛАЙТ.”

Вместе мы заставляем мир двигаться.

Подробности – в точках продаж.

Лицензия А 013416 № 14404 Министерства РФ
по связи и информатизации от 09.03.2000

МегаФон
Будущее зависит от тебя

дневник наблюдений больной вопрос

Вице-премьер Александр Жуков выступил с неожиданным предложением. Он хочет заменить слово «реформа» выражением «изменение к лучшему» и объясняет это тем, что люди окончательно устали от реформ. Впрочем, пока неясно, каким образом это может быть реализовано.
А вы бы какие слова заменили?

АННА МУЗЫКА

ДМИТРИЙ СЛИНЬКОВ,

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «КОРУС КОНСАЛТИНГ»:

— Замечательная идея. В продолжение этой темы предлагаю еще переименовать все министерства — министерство счастья, министерство материального благополучия, министерство крепкого здоровья граждан. Это всем облегчит жизнь — и чиновникам, и гражданам страны, ради которых эти чиновники ночей не спят и трудятся в поте лица. Я как консультант привык, что любое начинание, оно же реформа, должно иметь цель. Если мы произведем все эти переименования, то труд чиновников обретет понятный всем смысл. Можно будет периодически спрашивать у них: а что вы сделали в этом году для повышения благосостояния россиян, для улучшения их здоровья? А то складывается впечатление, что они работают ради наполнения всяких фондов — стабилизационного, социального страхования и т. д.

АЛЕКСЕЙ ВЫШКВАРКО,

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОЙ ГРУППЫ «ЮНИТЕКС»:

— Мы готовы выступать за замену формулировки «стабилизационный фонд» на «инвестиционный фонд развития России» в надежде, что смена названия сможет изменить собственно суть фонда. Поскольку сейчас эти деньги лежат мертвым грузом и съедаются инфляцией, вместо того чтобы работать на развитие экономики страны. Всем известно, что накопления тают, а инвестиции приумножаются. И, может, именно изменение названия фонда заставит деньги работать.

БОРИС ЩЕРБАКОВ,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ORACLE СНГ»:

— Я к этому отношусь шутливо, считаю, что вице-премьер пошутил. Любой эвфемизм скрывает, камуфлирует суть явления, не более того, и подчеркивает стремление выдать желаемое за действительное.

ВИКТОР МАЙКЛСОН,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР КОМПАНИИ «КОММУНИКАТОР»:

— Зачем заменять слова? Ведь, как говорит русская пословица, хоть горшком назови, только в печку не ставь. По сути же это неравнозначные понятия: реформы — это то, что делается намеренно и планомерно, а изменения могут быть и из-за изменения климата (или цен на нефть). Означает ли это, что правительство расписывается в своей несостоятельности и пускает экономику на самотек?

СЕРГЕЙ ИВАНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «КАНТРИКОМ»:

— К сожалению, «реформа» в нашей стране — это часто совсем не синоним «изменения к лучшему», особенно для рядовых россиян. Правильнее тогда назвать этот процесс, как в доброе советское время,— «решения правительства».

ВИКТОР ШКАРБАНЕНКО,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕТИ „ТЕХМАРКЕТ”»:

— От смены названия суть процесса не изменится: как реформу ни назови — она останется реформой. Поэтому лингвистическими модификациями людей не обманешь: нужно работать над тем, чтобы реформы проводились более качественно и люди понимали цель происходящих изменений. Ведь проблема не в том, что люди устали от реформ, а в том, что они не ощущают их позитивных последствий. Хотя экономические термины, с которыми государство обращается к народу, не мешало бы сделать более понятными.

ИВАН ФЕДОРОВ,

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «КАЛИГУЛА»:

— Этакий ребрэндинг? Подозреваю, что это была скорее ирония, нежели серьезное заявление. Не могу говорить за людей, но я лично от реформ не устал. Если опустить вопрос идеологии, то надоел непрофессионализм, с которым основную массу реформ пытаются проводить. Не менял и не убирал бы никаких слов. Если б мог — добавил.

ЕВГЕНИЙ ВИКУЛОВ,

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ «КАПИТАЛЪ СТРАХОВАНИЕ»:

— Даже Сталин признавал, что «существующий язык с его структурой в основном вполне пригоден для удовлетворения нужд нового строя». Трудно судить о том, какая польза в таком семантическом перевороте. Да тут, как говорится, чем бы дитя ни тешилось, лишь бы денег не просило. Хотя если вполне безобидное слово «реформа» сделалось ругательным, то где гарантия, что та же участь не постигнет словосочетание «изменения к лучшему»? Жаль, что со всеми теплыми выражениями при нынешних темпах «изменений к лучшему» может случиться то же самое: «все будет хорошо», «трудности пройдут», «что нас не убивает — делает сильнее» и т. д. Какая потеря для языка! СФ

КОНФЕРЕНЦИЯ

Территориальная экспансия брэнда: маркетинг и коммуникации

Мировой опыт и российская практика

28 апреля 2005 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская», ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 34

Конференция посвящена коммуникативным аспектам вхождения и работы на локальных рынках.
Она будет полезна руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, которые заинтересованы в информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки и рассматривают коммуникационную стратегию как один из важнейших аспектов своего рыночного предложения.

Тематика конференции

- Специфика и классификация региональных рынков России
- Роль и перспективы национальных брэндов на локальных рынках
- Проблема выбора приоритетных локальных рынков
- Подготовительный этап: как создать и реализовать эффективный проект вхождения на локальный рынок
- Формирование эффективных отношений с органами власти на «суверенных территориях»
- Размещение производственных мощностей в регионе, специфика возникающих отношений с локальными сообществами и управление этими отношениями
- Как найти, чем привлечь и как удержать локальных дилеров
- Локальные инфраструктурные партнеры: как добиться взаимопонимания
- Местный потребитель и новый товар: проблемы и возможности
- Организация работы на локальных рынках: типовые схемы и учет особенностей отдельных рынков
- Коммуникативная среда на отдельных территориях: как ее эффективно использовать
- Сегодня локальные рынки России, завтра — страны СНГ, послезавтра — Центральная и Восточная Европа

К участию в конференции в качестве спикеров приглашены ведущие корпоративные эксперты, обладающие успешным опытом реализации региональных проектов, представители консалтинговых компаний и органов государственной власти.

Стоимость участия — $300 с учетом НДС

В стоимость участия входит аккредитация, кофе-брейк, обед и раздаточные материалы.

Специальное предложение

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

Регистрация:

по телефонам: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Организаторы

Р.И.М.

PORTER NOVELLI

Секрет фирмы

Российские власти, похоже, всерьез озаботились недобросовестной конкуренцией. На фоне ухудшения делового климата в стране эта активность государства может показаться необычной, но ее нельзя отрицать.

Предшественник Федеральной антимонопольной службы (ФАС), Министерство антимонопольной политики (МАП) и раньше занимало весьма активную позицию. Бывший глава министерства Илья Южанов еще в 2002 году говорил о необходимости создания нового закона о конкуренции. И вот сегодня чиновники работают над воплощением этих замыслов. Недавно они подготовили законопроект (который хотя и отправлен на доработку, в целом был одобрен правительством) и заявили о смещении акцентов в своей деятельности. «На самом деле мы не антимонопольное, а проконкурентное ведомство,— поясняет заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы Андрей Цыганов.— Наше имя устарело и вводит людей в заблуждение. Кроме того, сам закон мы сейчас готовим в немного другой редакции, начиная с названия — „О защите конкуренции"».

Одновременно высказываются предположения, что государство, изменив антимонопольные законы, не столько поможет малому и среднему бизнесу, сколько осложнит жизнь крупному. Но проблема находится уже вне законодательного поля. «Как это ни банально, все может испортить коррупция,— считает директор Центра корпоративного управления Высшей школы экономики профессор Геннадий Константинов.— При высоком уровне коррупции всякий новый закон — лишь новый инструмент получения взяток и перераспределения административного ресурса».

Подобную точку зрения разделяют и многие представители бизнеса. Так, глава компании «Дикая орхидея» Александр Федоров верит в благие цели разработчиков закона, но сомневается в качестве их реализации в российских условиях. По мнению гендиректора компании «Комус» Сергея Бобрикова, новое законодательство направлено против олигопольной экономики, «где конкуренция невозможна из-за наличия нескольких титанов, которых никаким маркетингом не подвинешь». В то же время господин Бобриков критикует новый закон за нечеткость самых ключевых моментов: «До сих пор не ясна методика определения рыночных долей, особенно на непрозрачных, сложно структурированных рынках, как потребительский, например»,— отмечает предприниматель.

Впрочем, никто не отрицает очевидного: современное антимонопольное законодательство — институциональная и необходимая вещь. Без помощи государства бессмысленно отстаивать свои интересы, когда все рыночные методы конкурентной борьбы блокируются монополистом.

По мнению Геннадия Константинова, святая обязанность власти в том и состоит, чтобы сформировать среду, в которой компании разной весовой категории имели бы возможности развития: «Государство не должно стремиться искать точки роста и поддерживать избранные секторы. Все, что ему нужно сделать,— обеспечить равенство условий конкуренции для компаний».

Неконкурентное преимущество

У фирм, притесняемых крупным бизнесом, появилась реальная возможность отстаивать свои интересы. Эту задачу малые и средние компании могут переложить на плечи государства в лице Федеральной антимонопольной службы (ФАС), выступающей в роли главной защитницы конкуренции. **— Текст: Дмитрий МАТВЕЛАШВИЛИ Иллюстрация: Тимофей ЯРЖОМБЕК**

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Вице-президент компании «Кант» Максим Виноградов уверен, что даже если ФАС не убедит суд, что западные конкуренты нарушили законы, его компания все равно окажется в выигрыше

Больше исков — хороших и разных

Чиновники ФАС исполнены решимости навести порядок во вверенной им сфере — конкуренции. Подготовленный этим ведомством законопроект «О защите конкуренции» уже успел напугать некоторых представителей крупного бизнеса — потенциальных фигурантов антимонопольных разбирательств. «На наших глазах создаются необоснованные барьеры для ведения бизнеса,— возмущается пресс-секретарь Магнитогорского металлургического комбината **Елена Азовцева.**— Это повлечет за собой стагнацию развития не только отрасли черной металлургии, но и других отраслей экономики».

«В антимонопольном законодательстве, как, впрочем, и в других инициативах государства в отношении крупного бизнеса, я вижу какую-то игру»,— с тревогой отмечает **Сергей Бобриков,** возглавляющий компанию «Комус», занимавшую в прошлом году 29% рынка канцтоваров (вдвое больше, чем ближайший конкурент).

Антимонопольные органы и вправду демонстрируют растущую активность — об этом свидетельствует статистика. Так, в 2001 году МАП возбудил 128 дел, в 70 из которых было принято решение об устранении нарушений закона. В 2003 году количество таких дел увеличилось до 336 (из них по инициативе антимонопольных органов — 288, остальные 48 — по заявлениям от компаний). Официальная статистика по прошлому году пока не известна, но и без нее можно с уверенностью говорить о возросшем внимании государства к проблеме недобросовестной конкуренции.

В России монополистическая деятельность определена как противоречащие антимонопольному законодательству действия (бездействие) компаний, направленные на ограничение или устранение конкуренции. В свою очередь описание этих действий содержится в двух законах — «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 1991 года и «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» от 1999 года.

Плоды законотворчества

В проекте закона «О защите конкуренции» ФАС предложила считать доминирующим положение любой компании, занимающей более 50% рынка (против 65% в действующем законодательстве). Закон также вводит понятие «коллективного доминирования». Под него подпадают три компании, если их совокупные доли на рынке превышают 50% (или пять компаний, если их суммарная доля больше 75%). При условии, что доля каждой из компаний не меньше 5%. К примеру, если две компании занимают по 45% рынка, а третья — 4%, то о коллективном доминировании, согласно новому законопроекту, говорить нельзя. Но как только эта компания доберется до 5%, хочет она того или нет, будет зачислена в коллектив. И здесь к ней уже могут быть применены довольно жесткие меры, предусмотренные за «согласованные действия».

Представитель крупной торговой компании на условиях анонимности прокомментировал это так: «Согласованные, значит, скоординированные заранее. Но такие действия обычно трудно доказать. И под подозрением может оказаться компания с ценовой политикой, которая по независимым от фирмы причинам встречается у кого-то еще». По мнению наблюдателей, такой подход снимает с антимонопольного органа обязанность доказывать факт согласованности. Между тем по европейским законам его устанавливает специальная комиссия — и только если удается доказать участие компаний в сговоре, выясняется его продолжительность и оцениваются последствия.

В новом законе есть и другие положения, активно критикуемые за недоработку. В то же время директор департамента государственного регулирования в экономике МЭРиТ Андрей Шаров отмечает и «положительные сдвиги». Так, расширилось понятие «товарного рынка»: «Теперь оно включает в себя и финансовые рынки, чего в действующем законодательстве не предусматривалось. Кроме того, отныне рамки товарного рынка не ограничиваются территорией РФ. Это позволит контролировать деятельность компаний, которая проходит за пределами страны, но оказывает влияние на состояние конкуренции на внутреннем рынке». Помимо этого, с ФАС теперь не нужно согласовывать сделки, стоимость которых не превышает 3 млрд руб. (сейчас этот порог составляет 20 млн руб.). Таким образом малый и средний бизнес избавится от необходимости тратить время и силы на бесконечные согласования.

Для небольшой компании конфликт с монополистом — это не только возможность повысить эффективность работы на рынке, но и риск усугубить свое и без того незавидное положение

В подготовленном ФАС проекте закона «О защите конкуренции» под монополистической деятельностью понимается злоупотребление компанией (или группой компаний) доминирующим положением на рынке, заключение соглашений, а также противозаконные согласованные действия. Любая компания, если она монопольно держит высокие/низкие цены, создает искусственный дефицит или навязывает контрагенту невыгодные для него условия договора, может стать объектом внимания ФАС. Другие причины для вмешательства этой службы — отказ от заключения договора с заказчиками без веских оснований, установление разных цен для различных потребителей за один и тот же товар, создание препятствий для выхода на рынок новых игроков.

Начальник пресс-службы ОАО РЖД **Антон Шаповалов** призывает различать поводы обращения в ФАС: где-то речь идет о конкурентном взаимодействии, а где-то частная компания под предлогом борьбы с монополизмом решает свои собственные экономические задачи. Однако в самой ФАС утверждают, что не интересуются причинами, побудившими компанию обжаловать действия своего конкурента. «Нас это не волнует,— говорит заместитель руководителя службы **Андрей Цыганов.**— Подобные рычаги воздействия на конкурентов мы только приветствуем. Пусть таких исков будет больше».

Добрая война после худого мира

Обращение в ФАС на деле означает, что компания излагает суть своих претензий, прикладывает подтверждающие их документы и отвозит «жалобный» пакет в территориальное управление ФАС. Такая задача по силам любому юристу. Сочтя представленные доказательства достаточными, ФАС сама возбудит дело в отношении нарушителя и сама будет с ним разбираться. Компания в данном случае выступает скорее в роли свидетеля.

В нехитрой подготовительной процедуре самое, пожалуй, важное — трезво оценить все последствия

МСК
МОСКОВСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ
Московское Страховое Качество

Вниманию автовладельцев!

АПРЕЛЬ - МЕСЯЦ НИССАН!

Беспрецедентные тарифы* на АВТОКАСКО

Легковые автомобили НИССАН:
- 6% - новые автомобили
- 7% - 2-х летние автомобили
- 8% - 3-х летние автомобили

Внедорожники Ниссан:
- 6% - автомобили до 3 лет

А также:
- дисконтная карта МСК
- бесплатный эвакуатор
- скидки на бензин - дисконтная карта МТК Московская Топливная Компания

956-8484

www.mosinsur.ru

* - тарифы действительны только в центрах продаж ОАО "МСК"

ул. Долгоруковская, 40, Москва, 127030 факс: 972-0561
Лицензия минфина Российской Федерации № 4694 Д

Цена удачного обращения в ФАС — отношения с конкурентом или партнером. После затеянного разбирательства они наверняка уже не будут прежними

разбирательства с «обидчиком». Ведь для небольшой компании открытый конфликт с монополистом — это не только возможность существенно повысить эффективность работы на рынке, но и риск усугубить свое и без того незавидное положение.

Наиболее очевидный риск при подаче жалобы в ФАС — отказ антимонопольного органа ее рассматривать. Для компании-заявителя это означает, что возможности по восстановлению справедливости у нее исчерпаны. Как отметил господин Цыганов, уже на стадии рассмотрения ФАС отказывает примерно половине жалобщиков, не находя достаточных оснований для разбирательства. Связано это зачастую с тем, что большинство компаний малого и среднего бизнеса слабо ориентируются в антимонопольных законах.

Между тем цена более удачного обращения в ФАС — отношения с конкурентом или партнером. После затеянного разбирательства они наверняка уже не будут прежними. В основной массе клиенты ФАС — это компании, которые находятся в определенной зависимости от своих обидчиков. Они могут действовать на одном рынке или, что хуже, быть контрагентами.

Например, Уралвнешторгбанк за свое обращение в ФАС поплатился членством в крупнейшей платежной системе. В ответ на жалобу со стороны банка ведомство заинтересовалось деятельностью Visa International Service Association. Последнее заседание комиссии по этому делу прошло в феврале и закончилось переносом его рассмотрения на 11 апреля. Но каким бы ни был результат, уральским банкирам будет крайне сложно восстановить нормальные отношения с Visa, занимающей около 40% российского рынка платежных систем. Сегодня клиенты банка могут пользоваться лишь картами отечественной Union Card — куда менее распространенным и известным аналогом Visa.

Судебная тактика

Антимонопольные расследования могут тянуться не один год, и к этому следует быть морально готовым. «Дела, которые мы рассматриваем, могут причинить

Деньги за границу Western Union переводит куда быстрее, чем реагирует на решения российских антимонопольных органов

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Хроника сопротивления

Борьба с монополистами в западном бизнесе имеет долгую историю. Многие ее эпизоды можно считать хрестоматийными. Один из них — схватка Virgin Atlantic и British Airways (BA). Авиакомпания Virgin Atlantic была основана двадцать лет назад владельцем звукозаписывающего лейбла Virgin Ричардом Брэнсоном. Благодаря умелому менеджменту авиакомпания быстро развивалась и вскоре стала серьезным конкурентом British Airways. BA не захотела с этим мириться и попыталась вытеснить Virgin с рынка, на котором считалась неоспоримым лидером. BA в пять раз увеличила плату за обслуживание самолетов Virgin. А затем, пользуясь своими связями с руководством аэропорта Heathrow, добилась того, чтобы все рейсы Virgin выполнялись в самое неудобное для пассажиров время. В конце концов монополист опустился до настоящих диверсий: его сотрудники звонили клиентам Virgin домой, сообщали о переносе или отмене рейса и предлагали воспользоваться рейсом BA.

В марте 1992 года ситуация накалилась до предела, и Virgin обратилась с иском в суд, требуя компенсации от BA за дискредитацию. Брэнсону удалось собрать исчерпывающие доказательства незаконной деятельности BA по вытеснению Virgin с рынка. Собранные свидетельства были настолько весомы, что British Airways перед началом процесса признала свою вину и согласилась выплатить компенсацию в размере 600 тыс. фунтов стерлингов. Virgin конкурировала с British Airways, имея на случай проигрыша «запасной аэродром» — звукозаписывающую компанию. У Дуэйна Гуда, вступившего в противоборство с гигантом Wal-Mart, за душой не было ничего, кроме аптеки. Гуд был уверен, что магазины Wal-Mart нарушают законы штата Арканзас, устанавливая цены на фармацевтические товары и косметику ниже закупочных. Иск Гуда и примкнувших к нему других владельцев небольших аптек пресса окрестила «самым страшным кошмаром Wal-Mart». В течение нескольких лет Гуд собирал доказательства и пришел к выводу: Wal-Mart занижал цены только в тех регионах, где у компании имелись серьезные конкуренты. В других местах наценка была обычной. Таким образом, Гуд установил, что свои товары по бросовым ценам Wal-Mart продает избирательно — и вовсе не из желания угодить потребителям. Доводы Гуда были одобрены местным судом, признавшим его правоту, однако отвергнуты высшим судом штата Арканзас. Впрочем, пресса сочла, что Дуэйн Гуд все равно победил: на взаимоотношения с малым и средним бизнесом компания Wal-Mart с тех пор стала обращать больше внимания.

Ценное превосходство Вашей команды!

Корпоративные тарифы

от «МегаФон-Москва»

Позволят Вам экономить на расходах, а не на деловом общении Ваших сотрудников по мобильному телефону. Ведь исходящие звонки внутри Вашей компании – **всего** $**0,03***/мин.

Индивидуальный подход к Вашему бизнесу

* 0,82 рубля по курсу доллара США, установленному ЦБ РФ на 12.03.2005.
Цена указана в долларах США без учёта НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

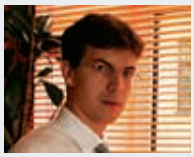
ЗАО «Соник Дуо». Лицензия Минсвязи РФ № 15002.
Подробности – по телефону 507-7777.

www.megafonmoscow.ru
507-7777

МегаФон
Будущее зависит от тебя

Антимонопольные расследования могут тянуться не один год, и к этому следует быть морально готовым

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Максим ПРОТАСОВ,
председатель совета директоров компании «Помидорпром — консервный холдинг»

«Правительство должно определить идеологический вектор развития бизнеса»

— Российскую экономику отличает высокий уровень концентрации собственности и ресурсов. С одной стороны, сосредоточение инфраструктуры и значительной части энергетики в руках государства, с другой — ограниченное количество финансово-промышленных групп, владеющих диверсифицированными активами практически во всех отраслях экономики (от нефти до ресторанного бизнеса). Семейного (без кавычек) малого и среднего бизнеса, столь типичного для стран Азии и Южной Европы, в России не возникло. Причинами такого положения вещей стали и метод приватизации госсобственности в начале 1990-х годов прошлого столетия и то, что инициативных людей, готовых взять на себя риски ведения собственного бизнеса, в постсоветские годы было объективно мало.

В идеале правительство должно определить идеологический вектор развития бизнеса. Или это южнокорейский путь создания чеболей, владеющих всем негосударственным сектором экономики и способных на равных конкурировать с глобальными корпорациями, или поступательная политика по выращиванию малого и среднего бизнеса, в том числе в ущерб большим компаниям.

При выборе первого пути роль антимонопольного ведомства сводится к позиции рефери, третейского судьи в спорах чеболей за зоны влияния (как в текущем споре угольщиков с металлургами). Во втором случае ФАС будет вынужден проводить работу по расчленению нынешних ФПГ на независимые публичные компании (по примеру разделения империи Рокфеллера). Но тогда начать, видимо, придется не с частных корпораций, а с «Газпрома» и РЖД. Что само по себе маловероятно.

Не поняв направления движения, профессионалы из ФАС продолжат писать антитрестовские законы, а экономика будет развиваться своим путем. Международные корпорации станут полностью доминировать в тех секторах, в которые их допустят (например, пищевая индустрия), государственный сектор будет определять структуру себестоимости всех бизнесов через тарифы, а оставшаяся экономика будет распределена между 30–40 предпринимателями. Задача ФАС сузится до формирования правил цивилизованной конкуренции между этим небольшим кругом участников рынка и отслеживания случаев монопольной практики — применения монополиями своей власти во вред общественному благосостоянию.

существенный материальный или репутационный вред участникам рынка,— говорит Андрей Цыганов.— Поэтому они бегут в суд с исками об отмене наших решений. Судебных процессов много, и многие из них длительные. И мы, и наши оппоненты используем все возможности, которые предоставляет нам судебная система — апелляционная, кассационная инстанции. К тому же дело может быть возвращено на повторное расследование. А все это время наш уважаемый монополист, как мы пытаемся доказать, злоупотребляет своим доминирующим положением, угнетает других участников рынка».

История может продолжаться и после принятия государственными органами окончательного решения. Так, Русславбанку пришлось долго ждать, прежде чем компания Western Union начала выполнять предписание ФАС и суда. В свое время, согласившись с претензиями Русславбанка, МАП обязало Western Union исключить из договора условие, по которому российские банки-партнеры не могут одновременно участвовать в аналогичных системах денежных переводов. Ответчик безуспешно пытался обжаловать такое решение в суде — апелляционной и кассационной инстанциях. Дело длилось почти четыре года и закончилось совсем недавно. Однако и после этого Western Union явно не торопилась исполнять судебное решение, сделав это только по прошествии нескольких месяцев. Председатель правления АКБ «Русславбанк» **Николай Гусман** считает, что в законе не хватает норм, которые бы давали антимонопольному ведомству право проверять исполнение своих решений. А при наличии состава преступления — передавать дела в правоохранительные органы.

Впрочем, разрешить конфликт в сжатые сроки тоже возможно. В частности, разбирательство с банком «Русский стандарт» не продлилось и двух месяцев. За это время антимонопольным органам удалось убедить банк пересмотреть взгляды на полноту раскрытия информации в договорах кредитования. По мнению специалистов ФАС, «Русский стандарт» предоставлял своим клиентам недостаточно полные и точные сведения о своих услугах. Тем самым он не только вводил в заблуждение клиентов, но и недобросовестно конкурировал с другими банками на рынке кредитования населения.

В ходе рассмотрения дела «Русский стандарт», видимо, решил, что упорствовать себе дороже, и внес необходимые изменения в типовые условия договоров. ФАС посчитала это достаточным и прекратила дело.

Побочный PR

Ясно, что содействие ФАС не гарантирует торжества справедливости. Однако иные компании извлекают выгоду в процессе самих разбирательств — вне зависимости от исхода дела. Иногда это происходит еще на стадии рассмотрения жалоб. Вице-президент московской компании «Кант» **Максим Виноградов** не скрывает, что, бросив вызов Adidas-Salomon, его фирма рассчитывает получить долгоиграющий и, что немаловажно, бесплатный PR.

Рассмотрение заявок от нескольких фирм дает чиновникам более полное представление о масштабах вреда, причиняемого монополистом

Эти очень разные компании конкурируют на рынке лыжных креплений, с тех пор как дистрибутор «Кант» взялся раскручивать собственный брэнд Marpetti. Private label было решено позиционировать в среднеценовой нише. Недорогой товар под новой маркой мог неплохо продаваться в сегменте, где слабо представлены товары для потребителя со средним достатком. Но этим планам, по версии компании, помешал Adidas-Salomon. Сейчас «Кант» подозревает мирового гиганта в том, что тот избавляется от мелких конкурентов еще на этапе заключения договоров с дилерами.

Как говорят в «Канте», по соглашению с Adidas-Salomon все его дилеры имеют право торговать только креплениями Salomon и Rottefella. Для расширения ассортимента они бы охотно брали тот же Marpetti, но вынуждены принимать правила игры лидеров рынка (Adidas-Salomon — крупнейший поставщик беговых креплений: по оценкам господина Виноградова, вместе со своим основным конкурентом Rottefella Adidas-Salomon контролирует 95% рынка). В «Канте» сочли это незаконными методами конкуренции и подали жалобу в антимонопольные органы. ФАС с готовностью встала на сторону заявителя, возбудив дело против российского представительства Adidas-Salomon.

Разбирательство обещает быть долгим, и пока никто не может предсказать его результаты. Но даже если ФАС не сумеет убедить суд в том, что здесь нарушены российские законы, «Кант» все равно останется в выигрыше. Максим Виноградов говорит, что ситуация однозначно играет на руку его компании: «Первое заседание комиссии ФАС состоялось в середине января. Завершилось оно переносом рассмотрения на месяц. Adidas-Salomon попросил отсрочку — они не успели подготовить документы, поскольку были праздники, генеральный был в отпуске и т. д. Нам только лучше: чем дольше они будут тянуть, тем чаще Marpetti будет звучать рядом с Salomon. Конечно, этот PR мы с удовольствием используем».

Коллективизация vs. монополизм

Порой заявления ФАС носят коллективный характер — когда управу на монополиста пытаются найти сразу несколько компаний. Косвенным следствием такой борьбы может стать укрепление связей между участниками рынка. Прямым — дополнительные шансы на положительное решение ФАС. Ведь рассмотрение заявок от нескольких фирм дает чиновникам более полное представление о масштабах вреда, причиняемого монополистом.

По такому сценарию действовали ивановские предприниматели. Они дружно начали штурмовать УФАС по Ивановской области после того, как в сентябре прошлого года «Северная железная дорога» (филиал ОАО РЖД) в четыре раза увеличила тарифы на услуги по очистке, промывке и дезинфекции вагонов.

После разбирательства УФАС посчитало, что железнодорожники были неправы, и направило свое предписание ОАО РЖД: нарушение антимонопольного законодательства прекратить, более 2 млн руб. незаконной прибыли передать в бюджет. Логичнее и справедливее, конечно, было бы вернуть деньги предпринимателям. Однако и снижение тарифов до прежнего уровня — не худший для них результат.

Пробел в культуре

Мировой опыт подсказывает: антимонопольные законы начинают работать в полную силу, когда накоплена богатая арбитражная практика. На Западе она есть. Поэтому немногие фирмы там решаются чинить препятствия конкурентам и партнерам, не осознав при этом возможных последствий своих действий. Но в России такая культура еще не успела сформироваться. Сама тема антимонопольного законодательства у многих ассоциируется с робкими попытками ограничить влияние «Газпрома» или ОАО РЖД. Хотя интересы большинства фирм средней руки пересекаются с игроками совсем иного калибра: обычными банками, торговыми компаниями, успешными поставщиками товаров и услуг, лидирующими на своих рынках. При необходимости ФАС готова напомнить им о правилах конкурентной игры и, судя по словам представителей ведомства, рассчитывает в этом деле на активную поддержку бизнеса. СФ

Номер, который приводит к Вам новых клиентов, потому что...

представьте себе, что в эту секунду до Вашей компании дозваниваются 18 человек. Один из них – Ваш будущий лучший клиент. Но он дозвонился до Вашего конкурента. Потому что у Вас было занято... у Вас столько разных неудобных номеров... в общем, у него нет лишнего времени. А у Вас нет Вашего лучшего клиента.

Любой бизнес – ничто без своих клиентов. Их не бывает слишком много. И все они должны до Вас дозвониться. И у Вас должен быть Лоджик Лайн – инструмент, который гарантирует это.

Сумеете ли Вы предложить то, что требуется Вашему клиенту? Это зависит только от Вас.

Лоджик Лайн – инструмент, раскрывающий гигантские возможности для Вашей компании. Сумеете ли Вы правильно их использовать, зависит только от Вас.

Лоджик Лайн Офис – единый московский многоканальный номер от Компании "КОМСТАР Объединенные Телесистемы".

Он не требует прокладки кабеля, удобен в обращении. Даже если Вы переедете в новый офис – Лоджик Лайн Офис останется с Вами.

А если у Вас несколько офисов – Лоджик Лайн Офис объединит их.

Лоджик Лайн Офис – **самый рабочий телефон.**

До 30 апреля – скидки на подключение «золотых», «серебряных» и «бронзовых» номеров.
Каждому новому клиенту – специальный бонус на размещение рекламы в справочнике "Желтые страницы Москва" (www.yp.ru).

Информация об услуге – 105-05-55

Лицензия № 10889

"КОМСТАР ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ".
ПЕРЕХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ.
Россия 119121 Москва, Смоленская-Сенная площадь, д. 27, стр. 2
E-mail: info@logicline.ru | www.comstar-uts.ru

Logic LINE

«Штрафы за нарушения компании заранее вносят в смету»

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ **АНДРЕЙ ЦЫГАНОВ** ОБЪЯСНИЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», ЧТО ОН ПОНИМАЕТ ПОД ЗАЩИТОЙ КОНКУРЕНЦИИ И КАКИЕ «СОРНЯКИ» НАМЕРЕНА ВЫПАЛЫВАТЬ ФАС.

— Текст: Дмитрий Матвелашвили

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В чем конечная цель работы вашего ведомства: искоренение монополий или только ограничение их негативного влияния?

АНДРЕЙ ЦЫГАНОВ: Монополии были, есть и будут всегда. Просто поведение компаний, занимающих доминирующее положение на рынках, должно укладываться в определенные рамки приличий. Причем эти рамки устанавливаются не только бизнес-сообществом и оформляются в виде каких-то этических норм или правил. Они вписаны в законодательство. Тем самым государство признает: монополистическая деятельность наносит вред всему обществу.

Мы видим, что компании стали понимать и активно применять наше законодательство. Сейчас наша служба возбуждает много дел по заявлениям хозяйствующих субъектов против монополистов.

СФ: А можно ли законодательно ограничить саму возможность роста монополий?

АЦ: Здесь возникает проблема. Экономика досталась нам от наших отцов и дедов. Производственный аппарат, структура производства мало изменились с советских времен. Функции госуправления и повседневного хозяйственного управления были сосредоточены в одном юридическом лице. Министерства, по сути, были огромными корпорациями. К примеру, то, что раньше называлось Министерством газовой промыш-

МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

Эффективные решения в области брендинга и упаковки.
IT'S A PACKAGE!
www.depotwpf.ru (095) 363 2288
DEPOT WPF
BRAND&IDENTITY

«Первая важнейшая задача — поставить заборчик вокруг сорняков, чтобы они не сильно кустились, мешая развиваться другим»

ленности, теперь модифицировалось и стало называться «Газпром».

Выпалывать сорняки, чтобы дать распуститься красивым цветочкам, можно на стадии формирования экономики. У нас ситуация другая: производственный аппарат в основном создан, компании работают. Поэтому мы видим здесь две важнейшие задачи. Первая — поставить заборчик вокруг сорняков, чтобы они не сильно кустились, мешая развиваться другим. Вторая — не допустить излишней концентрации производства, контролировать слияния и поглощения. И мировой опыт, и российская практика говорят , что процесс концентрации идет семимильными шагами. Мы рассматриваем в год более 20 тыс. ходатайств и уведомлений о слияниях или поглощениях. Значит, наиболее крупные компании продолжают расти. И антимонопольное законодательство позволяет контролировать этот процесс. В том числе запрещая проведение сделок, которые могут ограничить конкуренцию и привести к дальнейшей монополизации.

СФ: Каковы ваши возможности влиять на крупных игроков?

АЦ: Есть колоссальный разрыв между масштабами вреда, который может быть причинен действиями монополиста, и санкциями по решению суда. Мне известны случаи, когда штрафы за нарушения антимонопольных законов компании заранее вносили в смету. К примеру, вам надо провести слияние. Для этого необходимо обратиться в антимонопольный орган, где вопрос будет рассмотрен в течение месяца. Но так долго ждать вы не хотите. В результате вы проводите слияние и платите штраф до 5 тыс. МРОТ. Для крупных компаний это пустяк.

Но и для того, чтобы наложить этот мизерный штраф, нам нужно доказать правомерность своего решения. Суды по антимонопольным делам гораздо сложнее, чем по налоговым. Здесь приходится погружаться в структуру рынка, доказывать, что принцип свободы договора не является абсолютным. Допустим, есть договор, где цена товара или услуги заведомо несправедлива. А суд считает, что, заключив соглашение, стороны свободно выразили свое мнение. Приходится объяснять, что цена навязана, что потребителю некуда деваться. А выбор должен быть у всех — это главный принцип антимонопольной идеологии. Есть и методологические проблемы. Каждое из наших территориальных управлений, рассматривая однотипные нарушения, принимает совершенно одинаковые решения. А дальше начинается полное расхождение в судебной практике: где-то решение признается законным, а где-то отменяется.

СФ: Что-то может изменить эту ситуацию?

АЦ: Необходимо сделать наше законодательство более понятным, однозначным. Не хочется со словарем Ожегова в руках вести семантические споры с судьей. Сослался на конкретный закон или постановление правительства — и вопрос снят. СФ

РЕШЕНИЯ ОТ SAP – ВЕСЕННЯЯ РАСПРОДАЖА

Позвоните нам – получите скидку!

Скидка для предприятий среднего и малого бизнеса на решения для управления ресурсами предприятия mySAP All-in-One и SAP Business One

Готовы действовать?

Телефон Горячей линии SAP
8 800 200-07-01 (звонок по России бесплатный)

www.sap.ru/mybusiness

В прошлом году беспрецедентный скачок цен на металл затормозил рост российского рынка труб. Чтобы выйти из кризиса, «трубники» поголовно решили заняться сталелитейным производством. Одной из первых об этом намерении заявила группа ЧТПЗ, которая к тому же в конце прошлого года приобрела Первоуральский новотрубный завод — и в результате поднялась с третьего на второе место на рынке. Однако в дальнейшем наращивании доли рынка гендиректор группы Виталий Садыков пока смысла не видит. —Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

«Нельзя обвинить в ценовом сговоре весь мир»

«Мы не смогли заработать столько, сколько ожидали»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Какие цели вы преследовали недавней сделкой по приобретению Первоуральского новотрубного завода?

ВИТАЛИЙ САДЫКОВ: Цели вполне обычные — получение синергетического эффекта от объединения активов. Таким образом мы приобретаем определенные преимущества на рынке. Кроме того, ключевой для нашей группы Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ) и Первоуральский новотрубный (ПНТЗ) идеально дополняют друг друга по ассортименту выпускаемых труб — в том плане, что ЧТПЗ не выпускает ту же продукцию, что ПНТЗ, и наоборот. Работая вместе, они смогут со временем совершить экстенсивный скачок на рынке. Эта консолидация будет на руку и нашим клиентам, которые обычно стремятся получать всю продукцию от одного производителя, а не бегать и собирать заказы по всему рынку.

СФ: И как теперь распределятся доли на трубном рынке?

ВС: В результате сделки группа ЧТПЗ заняла второе место на рынке — после Трубной металлургической компании (ТМК). Объединенная металлургическая компания (ОМК) отодвинулась на третье место. По итогам прошлого года у ТМК было примерно 42% рынка, а у нас — около 23%. Я не думаю, что картина существенно изменится в этом году. Наши акционеры, конечно, уже не раз говорили о том, что хорошо бы достичь планки в 25%, но я не думаю, что в 2005 — 2006 годах мы будем заниматься увеличением доли рынка и объемов производства. Рынок достаточно стабилен, и

Группа ЧТПЗ образовалась на базе Челябинского трубопрокатного завода в конце 2002 года после раскола Объединенной металлургической компании, в составе которой предприятие работало в течение нескольких предыдущих лет. Первое время после раскола компания работала под названием «Объединенные трубные заводы», но вскоре была переименована в группу ЧТПЗ. В настоящее время в группу помимо Челябинского трубопрокатного завода входят Челябинский цинковый завод, Первоуральский новотрубный завод, а также сбытовое подразделение торговый дом «Уралтрубосталь» и ряд других активов. В течение этого года группа также планирует построить собственный сталелитейный завод. В настоящее время группа ЧТПЗ считается вторым после Трубной металлургической компании производителем труб в нашей стране. Основными акционерами группы являются ее топ-менеджеры.

колебания роста у всех его игроков небольшие. В этих условиях попытки как-то увеличить свою долю приведут к потере удельной прибыли на единицу выпущенной продукции. Поэтому мы в нынешней ситуации не видим смысла в захвате дополнительной доли рынка.

СФ: Однако ваши акционеры недавно заявляли о планах «отъесть» 5% рынка у ТМК.

ВС: Именно в этом году мы такую задачу не ставим. А в принципе, почему бы и нет? Для нас это вовсе не идея фикс, но если будет выгодно, мы это сделаем.

СФ: Это объясняется тем, что сейчас вы намерены сконцентрироваться на процессах консолидации внутри группы?

ВС: Мы действительно намерены весь этот год заниматься консолидацией. Без этого мы не сможем сделать следующий шаг. Но отъедать 5% у ТМК мы не планируем потому, что именно сейчас это было бы невыгодно — ни нам, ни всем остальным участникам рынка. Кому это нужно, чтобы ради этой экспансии мы начали, к примеру, демпинговать? Так что мы просто ждем удобного случая.

СФ: Что вы подразумеваете под удобным случаем?

ВС: Случаи могут возникнуть разные. К примеру, изменится сама структура рынка. Сейчас рынок труб довольно многообразен, только крупных сегментов на нем насчитывается полтора десятка. И каждый из них развивается в соответствии с требованиями потребителей — нефтяников, нефтепереработчиков, транспортников, ЖКХ. В 2004 году рынок не претерпевал особых изменений, хотя в сегменте труб большого диаметра, в котором традиционно сильны позиции ЧТПЗ, произошел некоторый спад. Но все может смениться и ростом, скажем, если будет наконец запущен уже давно обсуждаемый проект по строительству Восточно-Сибирского нефтепровода. При выполнении поставок в рамках этого проекта будут задействованы все возможные мощности трубных предприятий, что неизбежно приведет к изменению долей на рынке.

СФ: Чем был вызван спад прошлого года?

ВС: Завершились основные инфраструктурные проекты «Транснефти». А также резко выросли цены на металл и, соответственно, на трубы, ведь на металл приходится большая часть их себестоимости. Это повышение цен произошло во втором квартале года, когда все бюджеты потребителей уже были утверждены, а далеко не каждая компания способна их быстро пересмотреть — особенно если ее акционером является государство, как у «Газпрома» или «Транснефти». Нельзя сказать, что мы понесли большие потери. Скорее мы не смогли заработать столько, сколько ожидали: ведь рынок должен был вырасти где-то на 10 — 15%, но роста не произошло.

СФ: Кстати, все участники этого рынка последовательно обвиняли друг друга в завышенных ценах: «Газпром» — трубников, трубники — металлургов, металлурги — производителей руды. Кто же был виноват на самом деле?

ВС: Вы упускаете из вида такой фактор, как общемировая конъюнктура. Цены росли во многих сегментах мирового рынка — на металл, трубы, сырье, уголь. Нельзя же обвинить в ценовом сговоре весь мир. В результате экспортной ориентации наших металлургов — в связи с повышенным спросом на мировом рынке они направляют за рубеж около 50% своей продукции — в каждом из сегментов нашего внутреннего рынка образовался дефицит, который и привел к росту цен. Поэтому ФАС инициировала несколько судебных разбирательств для выявления фактов манипулирования рынком. Однако сейчас все поутихло.

«Это серьезно тормозит развитие российских трубников»

СФ: На покупку ПНТЗ вы получили от ЕБРР кредит в $190 млн, который считается крупнейшим из выдан-

«Рынок стабилен, и колебания роста у всех его игроков небольшие. В этих условиях попытки увеличить свою долю приведут к потере удельной прибыли на единицу продукции»

ных этой структурой на сделку по приобретению в нашей стране. Как вам удалось уговорить этот банк, известный своей консервативностью?

ВС: Мы долго готовились к сделке и договаривались о кредите. При этом ЕБРР наш давний партнер. Кредиты от ЕБРР мы начали получать с 1997 года, правда, тогда мы их брали при посредничестве других банков. Потом произошел дефолт, из-за которого, как известно, многие российские компании были не в состоянии вернуть займы. Мы же, несмотря на всю сложность ситуации, все-таки возвратили кредит. После этого ЕБРР выделил $50 млн на нашу программу по реконструкции производства. Короче говоря, мы давно и хорошо друг друга знаем, и на сей раз, очевидно, сыграл роль фактор репутации.

СФ: Не так давно вы заявили о намерении запустить собственное литейное производство. Для чего вам это понадобилось?

ВС: Начну издалека. Наши трубы по способу производства делятся на два типа — бесшовные и сварные. Для изготовления вторых требуются большие объемы металла, и мы намерены и впредь закупать его у меткомбинатов. Бесшовные трубы — это совершенно другой вид продукции, для которого нужен особый металл в значительно меньших объемах. Производство этих труб требует индивидуального подхода, который металлурги не в состоянии обеспечить: для них экономически нецелесообразно заниматься такими мелкими специфическими заказами. И это серьезно тормозит развитие российских трубных предприятий. Во всем мире трубники самостоятельно выпускают металл для подобных нужд. И для нас это логичный путь решения проблемы. Мы сейчас частично производим трубную заготовку — на ЧТПЗ, в мартеновских печах, которые дают не самую качественную сталь и уже почти не используются в мире. А нам хотелось бы выпускать для своих нужд качественный металл, для чего нужно построить завод.

СФ: А эксперты говорят, что таким образом вы еще и пытаетесь уйти от высоких цен на металл…

ВС: Безусловно, это тоже одна из задач проекта. Сколько бы ни составляла сегодня доля металлургов в рентабельности наших труб, завтра мы сможем оставить ее себе.

СФ: Когда проект будет реализован?

ВС: До середины этого года мы примем все основные решения, в частности — где будем покупать оборудование и какова будет его конфигурация. А до конца года мы заключим все контракты. Рассчитываем

Компания "Инталев" приглашает компании-дистрибьюторы и торговые сети на специализированную конференцию

инталев®

"Управление финансами в дистрибуции: от инвестиций к бюджетированию"

28 апреля 2005 года
Отель "Золотое Кольцо"
конференц-зал "Ярославль"

- Подходы к выделению бизнес-направлений
- Многономенклатурное планирование и учет
- Работа с косвенными затратами в дистрибуции и торговле
- Бюджетирование в стандарте МСФО для дистрибуторов и торговых сетей
- Автоматизация бюджетирования и стратегического менеджмента
- Управление стоимостью компании (отраслевые аспекты)
- Эффективное взаимодействие российских торговых компаний с крупными иностранными производителями и дистрибуторами
- Источники и методы привлечения финансовых ресурсов в сфере дистрибуции
- Основные подходы к стыковке систем бюджетирования и стратегического финансового менеджмента

Начало регистрации и кофе - 9.30, **окончание -** 18.00

Стоимость участия - 8 200 руб. с учетом НДС, включает пакет материалов конференции, кофе-брейки и обед

Подробная программа, условия участия и регистрационная форма находятся по адресу **www.intalev.ru/events**

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ
тел. (095)781-43-31, 32
тел. (095)788-16-55 - регистрация
events@intalev.ru

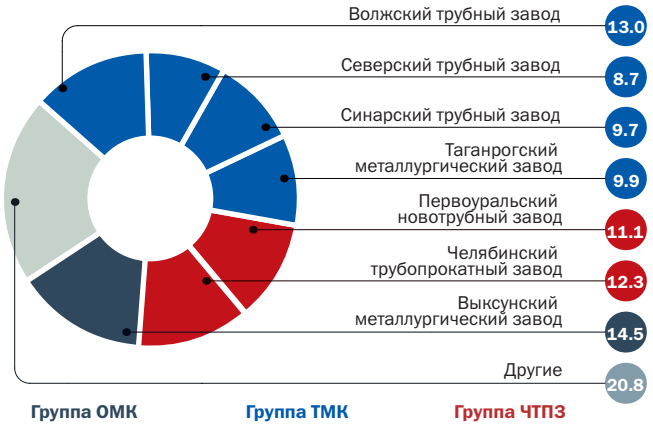
Генеральный информационный спонсор — Официальный информационный партнёр

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА РОССИЙСКИХ ТРУБНЫХ ЗАВОДОВ В 2004 г. %

Источник: Фонд развития трубной промышленности



в общей сложности потратить на этот проект около $200 млн.

«Мы занимаемся аутсорсингом очень аккуратно»

СФ: Почти одновременно с вами об аналогичных планах заявили ваши конкуренты — ТМК и ОМК. Такое ощущение, что все просто пытаются «не отстать от поезда».

ВС: Конечно, все игроки на рынке отслеживают действия друг друга и пытаются не отстать. Так было всегда. Я помню, до 1998 года никто из трубников не занимался наружным покрытием труб. Но потом появился проект «Каспийский трубопроводный консорциум», который выиграл Волжский трубный завод, ныне принадлежащий ТМК. И для проекта были нужны именно трубы с наружным покрытием. Как только проект был осуществлен, остальные трубники поняли, что у ВТЗ появилось серьезное конкурентное преимущество, и моментально переоснастили свое производство.

Но главная причина такой повальной моды заключается в том, что рынок вышел на определенные стабильные объемы производства и предсказуемые темпы роста на ближайшие несколько лет. Это прекрасно понимают все игроки. Таким образом, появилась возможность долгосрочно планировать свою деятельность и осуществлять инвестиции. Ведь не секрет, что в металлургии инвестиции окупаются не раньше чем через шесть-восемь лет. Так что именно этим мы все сейчас и занимаемся.

СФ: Но говорят, что металлурги в результате подобных инвестпроектов рискуют потерять в лице трубников крупных клиентов. И чтобы не допустить этого, будут вам всячески мешать.

ВС: Я очень сомневаюсь, чтобы это была реальная опасность. Сейчас трубники покупают у металлургов 10—20% их продукции. И даже после запуска собственного литейного производства мы будем продолжать потреблять не менее двух третей этих

«Если в результате аутсорсинга вы не достигаете искомого эффекта — удешевления стоимости своей продукции, то какой смысл им заниматься?»

объемов. И вы считаете, что для них так уж существенно потерять на нас 5—10%? Для них гораздо важнее колебания конъюнктуры на международном рынке, где взлеты и падения спроса нередко достигают 30—50%. Мировой рынок металла долгое время был достаточно сбалансирован и не ощущал резких колебаний цен. Нашим металлургам изначально было сложно на него выйти, для этого наверняка приходилось в том числе и демпинговать. И я не думаю, что теперь, выйдя на этот рынок, они так сильно заинтересованы во внутренних российских резервах спроса.

К тому же в данном случае возникают и технологические проблемы: российские металлурги просто пока не могут производить всю ту продукцию, которая нам нужна. А уже сейчас «Газпром», «Транснефть», нефтяники предъявляют все новые требования к качеству труб, которое в основном зависит от качества металла. Так что я думаю, им нет смысла мешать нам с запуском собственной литейки.

СФ: Кстати, компании, работающие на металлургическом рынке, все чаще передают на аутсорсинг даже свои профильные бизнес-процессы для усиления эффекта. Вы же, напротив, пытаетесь замкнуть на себе полный цикл производства.

ВС: Мы тоже с удовольствием используем аутсорсинг: в первую очередь передаем на него социальные и транспортные подразделения, склады, цеха по производству запчастей, словом, те активы, которые обслуживают основное производство. Но мы занимаемся аутсорсингом очень аккуратно, хотя у нас уже есть несколько выведенных предприятий. Ведь с помощью аутсорсинга вы фактически выводите на рынок нового участника, который сможет оказывать услуги не только вам, но и вашим конкурентам. Равно как и вы сможете приобретать их у разных структур. И чего вы добьетесь в итоге — дополнительных бумагооборота, бухучета и проблем во взаимоотношени-

Виталий Садыков родился в 1959 году в городе Магнитогорск Челябинской области. Имеет два высших образования — закончил Магнитогорский горно-металлургический институт и Уральский политехнический институт. С 1985 по 2000 годы Садыков проработал на Волжском трубном заводе (ВТЗ), где сделал карьеру от мастера трубопрокатного цеха до гендиректора предприятия. В 2000 году после продажи ЮКОСом ВТЗ группе МДМ был приглашен в эту нефтяную компанию на пост вице-президента. В сентябре 2002-го Садыков решил снова вернуться в трубный бизнес и перешел на должность гендиректора группы ЧТПЗ. С января по май 2003 года он также занимал пост исполнительного директора Челябинского трубопрокатного завода. В настоящее время Садыков является гендиректором группы ЧТПЗ, а недавно был назначен исполнительным директором Первоуральского новотрубного завода.

РАЗРАБОТКА АМБИЦИОЗНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Мы хотим обсудить с не лишенными амбиций собственниками и директорами растущих компаний наиболее актуальные предметные и методические вопросы разработки амбициозной стратегии.

Семинар не является базовым курсом по разработке стратегии. Материалы семинара будут проиллюстрированы практическими примерами, в том числе из нашей консультационной практики.

В программе семинара

- Какова типовая стратегия успешной российской компании?
- Готовить компанию к продаже или ориентироваться на долгосрочное развитие?
- Развивать ли ключевой бизнес или портфель инвестиционных проектов?
- Диверсифицироваться или специализироваться?
- Собственный брэнд или private label?
- Достаточно ли для роста внутреннего рынка или надо развивать экспорт?
- Поглощения или органический рост?
- Стратегия: всесторонний план или расстановка приоритетов?
- Как учесть интересы собственника при разработке стратегии?
- Какова роль стратегических инструментов в принятии стратегических решений?
- Как избежать "двойных стандартов" при разработке стратегии?
- Как строить прогнозы развития рынков?
- Как формулировать и выбирать стратегические альтернативы развития?
- Насколько жестко надо придерживаться выбранной стратегии?

При поддержке Центр Предпринимательства США–Россия

Информационные партнеры бизнес Секрет фирмы

Организатор семинара
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ФИРМА "АЛЬТ"
Телефон: (095) 788-59-29
Факс: (095) 788-59-29
http://www.altrc.ru

«Если наша PR-служба или отдел маркетинга предложат нам вложить в брэндинг $1 млн и получить дополнительный доход в $5 млн, естественно, мы согласимся»

ях с разными юрлицами. А если в результате вы не достигнете нужного эффекта — удешевления стоимости своей продукции, то какой смысл им заниматься? А что касается сталеплавильных мощностей, это слишком важная часть нашей производственной цепочки, чтобы передавать ее на аутсорсинг.

«Эти финансовые вложения мы даже не старались просчитать»

СФ: Недавно на рынке начались разговоры о скором ребрэндинге группы ЧТПЗ в связи с тем, что после приобретения ПНТЗ ее название стало звучать некорректно. Вы действительно теперь будете менять название?

ВС: Пока решение о ребрэндинге не принято. И я не уверен, что в настоящее время в нем есть необходимость. Дело в том, что в состав группы ЧТПЗ входят не только трубные заводы. У нас есть еще и цинковое производство, предприятие по выпуску фурнитуры для трубопроводов, металлоторговая сеть, заготовительное производство. Из-за них у нас и возникала мысль о ребрэндинге. Но так сложилось, что компания образовалась на базе ЧТПЗ, и мы пока не видим смысла в продвижении какого-то иного брэнда. Другое дело, что часть наших подразделений работает на очень специфических рынках. И в настоящее время мы рассматриваем возможность создания в каждом из наших дивизионов собственного брэнда. Так, торговый дом группы ЧТПЗ получил название «Уралтрубосталь». Мы сменили его название, чтобы оно больше соответствовало его предназначению, поскольку он будет обслуживать не всю группу, а только трубные подразделения.

СФ: А сколько вы готовы потратить на брэндинг?

ВС: Скажем так, любой проект стоимостью от $1 млн рассматривается как отдельный бизнес-план. И если PR-служба или отдел маркетинга предложат нам вложить в брэндинг $1 млн и получать благодаря этому дополнительный доход в $5 млн в течение определенного времени, естественно, мы согласимся. То есть какие-то определенные суммы у нас обсуждаются, но я пока не хотел бы их афишировать.

СФ: Несколько лет назад вы запустили рекламную кампанию, выполненную в стиле детских рисунков под слоганом «В каждом есть что-то от ЧТПЗ». Почему вы использовали именно этот формат?

ВС: Мы решили, что так наша реклама станет доходчивее.

СФ: А зачем вам вообще понадобилась реклама? Ведь вы работаете в сегменте b2b, и клиенты так или иначе давно о вас знают.

ВС: Вы правы, эта рекламная кампания в большей степени преследовала имиджевые задачи. И поэтому нельзя просчитать, как конкретно она воздействовала на объемы продаж. Но мы руководствовались тем, что рекламная поддержка в целом позитивно влияет на бизнес компании. Финансовые вложения мы даже не старались просчитать и окупить, это была работа на имидж.

«Развод прошел цивилизованно»

СФ: История вашей компании началась с раскола с ОМК в конце 2002 года и выделения ЧТПЗ в отдельную структуру. Почему ваши акционеры решили расстаться и удалось ли вам с тех пор восполнить потери в бизнесе?

ВС: Это, конечно, было прежде всего решение акционеров. Они собрались и решили: если не получается сблизиться, давайте будем жить врозь. Развод прошел цивилизованно, для нас он был почти безболезненным. Уже с начала 2003 года мы смогли работать совершенно полноценно без ОМК.

СФ: Известно, что в свое время вы руководили ВТЗ — одним из главных активов ТМК. Вас пригласили в ЧТПЗ именно потому, что вы знаете изнутри бизнес основного конкурента?

ВС: Все было не совсем так. В свое время группа МДМ приобрела у ЮКОСа ВТЗ в рамках строительства ТМК. И тогда господин Ходорковский предложил мне поработать в компании ЮКОС в должности вице-президента. Я согласился, возглавил подразделение, занимающееся закупками, и проработал у них около двух лет. Однако затем решил уйти, поскольку меня далеко не все устраивало в ЮКОСе с точки зрения системы корпоративных отношений. Но в первую очередь потому, что нефть — это все-таки не мое. Я всю жизнь прожил и проработал в металлургии. ТМК в этот пери-

Building Business – деловой журнал о недвижимости и строительстве для профессионалов: девелоперов, строителей, риэлтеров, банкиров, инвесторов, чиновников и консультантов.
Журнал выходит 10 раз в год, распространяется исключительно по подписке.

ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКИ
УЗНАЮТ ВО ВТОРОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА

- размер взяток при строительстве в Москве
- о заманчивых перспективах федеральной недвижимости
- во сколько обходится девелоперам «народный гнев и барская любовь»
- о старых и новых «героях» риэлтерского рынка
- и многое другое, что сделает ваш бизнес прибыльным и стабильным

ЕСЛИ НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО ПОПАДАЮТ В СФЕРУ ВАШИХ ДЕЛОВЫХ ИНТЕРЕСОВ, ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА **Building Business** И БУДЕТЕ САМЫМИ ИНФОРМИРОВАННЫМИ!

ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ МОЖНО:
по телефону редакции **(095) 980-7113** (Александра Сергамасова)
или на сайте **www.building.su**

од как раз переживала период консолидации, и никакого предложения о работе с их стороны мне не поступало. Я его получил от ОМК. Оно совпало с моими устремлениями, и я его принял. Иными словами, меня нанимали не для работы против ТМК, а как менеджера, известного на рынке. Потом, когда ЧТПЗ вышел из ОМК, его руководство и акционеры предложили мне возглавить группу ЧТПЗ.

СФ: А почему сейчас вас, гендиректора группы ЧТПЗ, назначили еще и исполнительным директором ПНТЗ?

ВС: Так и должно было быть. Именно так в свое время я пришел и на Челябинский трубопрокатный завод. Ведь я, управленец, должен четко понимать, как выстроены на предприятии бизнес-процессы, какие взаимоотношения между людьми. Я должен все знать об объекте, с которым работаю в рамках группы. И чем дольше я работаю в группе, тем меньше мне нужно для этого времени. На ЧТПЗ мне понадобилось примерно полгода, чтобы все выстроить и провести необходимые перестановки среди управленцев завода. В случае с ПНТЗ все произойдет точно так же, и об этом уже было заранее объявлено в рамках компании. А когда мы поменяем на заводе структуру управления и наладим все процессы, мне не нужно будет и дальше там оставаться? Ведь это своего рода проджект-менеджмент. А потом я буду просто поддерживать работу по управлению заводом на посту гендиректора группы, уделяя больше внимания стратегии ее развития. К тому же передо мной поставлена уже следующая задача — формирование единой системы управления всей компанией, которая целиком охватит наши активы, включая создаваемое литейное производство.

СФ: То есть вас уже не устраивает продолжение работы в рамках холдинга?

ВС: Мы еще не объявляли об этом, но считаем, что наше дальнейшее развитие должно выражаться в более тесном объединении активов для достижения еще большей синергии. Так будет проще управлять компанией, снижать издержки и конкурировать на рынке. В итоге будет создан качественно иной бизнес — более мобильный и свободно действующий в нынешних рыночных условиях. И следующим, абсолютно естественным этапом развития будет выход на IPO. СФ

ГРУППА КОМПАНИЙ АРМАДИЛЛО

ЛОГИЧНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ГРУЗОВ

ARMADILLO
ЗАО «АРМАДИЛЛО»

BIZ PAK
ЗАО «АРМАДИЛЛО БИЗНЕС ПОСЫЛКА»

Тел. (095) 775-4275, www.armadillo.ru, www.bizpak.ru

ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-079104, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 25.11.04
ЛИЦЕНЗИЯ: А 024787 № 25137, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ РФ ПО СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ 03.03.03
СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ: ФАВТ 000000343, ВЫДАН УПРАВЛЕНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАВТ 28.10.04
ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-077793 , ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 19.10.04

Новый главный по футболу

Президентом Российского футбольного союза избран Виталий Мутко — один из самых известных футбольных менеджеров и соратников президента Владимира Путина.

Мутко будет совмещать должность главы РФС с другим постом — с 2003 года он представляет интересы Санкт-Петербурга в Совете федерации. И сейчас ему предстоит согласовать свою новую нагрузку с губернатором северной столицы, поскольку обязанности президента РФС явно потребуют у Мутко много времени и сил.

Официальной причиной отставки предыдущего президента РФС Вячеслава Колоскова стали слабые результаты выступлений национальной сборной, а неофициальной — желание спортивных чиновников внести в отечественный футбол новую управленческую струю. И Мутко для этого более чем подходящая фигура. Он считается не только успешным менеджером, о чем говорит его опыт в качестве президента питерского футбольного клуба «Зенит», но и давним соратником Владимира Путина еще по работе у бывшего мэра Санкт-Петербурга Анатолия Собчака. Иными словами, он имеет достаточный вес в высших эшелонах власти, чтобы успешно решать свои новые задачи.

Прежде всего Мутко намерен ориентироваться на развитие массового футбола. В частности, в ближайшие годы он планирует построить около сотни спортивных футбольных площадок для детей. По мнению Валерия Драганова, председателя комитета по экономической политике и предпринимательству Госдумы РФ, в работе бывших руководителей РФС массовый футбол был ахиллесовой пятой. «С приходом Мутко я ожидаю смены эпох в футболе»,— говорит он. С ним согласен и член совета директоров Альфа-банка и большой поклонник футбола Александр Гафин, который считает, что обновить Российский футбольный союз — это жизненная необходимость, а Виталий Мутко — именно тот человек, который сможет это сделать.

СОК назвал своего владельца

Основным бенефициарием компании СОК, раскрывшей структуру акционеров перед размещением облигационного займа, оказался ее председатель совета директоров Юрий Качмазов.

РАСКРЫТИЕ

Точная доля акций, которой владеет Качмазов в группе СОК, чей совокупный оборот в 2003 году составил $1,7 млрд, а по итогам 2004 года может вырасти до $2 млрд, не раскрывается. Предположительно, Качмазову принадлежат до 70% акций СОК. Другими акционерами компании являются некоторые ее топ-менеджеры, однако их доли также остались неназванными.

Как сообщили в управлении по связям с общественностью СОК, группа раскрыла свою структуру акционеров в рамках размещения займа объемом 1,1 млрд руб. Средства от него должны пойти на финансирование проектов подразделения компании по производству автокомпонентов. Кроме того, стать более прозрачной компанию заставили и развивающиеся отношения с зарубежными производителями. Так, этим летом на купленном СОК в 2000 году заводе «Ижмаш-Авто» должна начаться отверточная сборка автомобилей Kia Motors — Kia Spectra.

Как следует из опубликованного компанией меморандума, всего в состав СОК входят 44 разнопрофильных предприятия, среди них 21 производитель автокомплектующих и три автосборочных компании. Однако известно, что помимо этого СОК пытается стать профессиональным посредником на рынке сделок по слияниям и поглощениям. Так, в 2003 году компания купила и через несколько месяцев продала Пермский металлургический завод «Нытва», два завода резинотехнических изделий и ряд других непрофильных для себя активов.

Топы GM стали жертвами кризиса

Североамериканское подразделение General Motors объявило о смещении с должностей председателя правления Роберта Лутца (верхнее фото) и президента Гари Коугера (нижнее фото).

СОКРАЩЕНИЕ

Столь резкими мерами председатель правления корпорации GM Рик Вагонер отреагировал на обнародованные в феврале прогнозы прибыли на 2005 год: только за первый квартал 2005 го-

DPA/PHOTAS

AP

дневник наблюдений

СЕНАТОР И ЭКС-ПРЕЗИДЕНТ КЛУБА «ЗЕНИТ» ВИТАЛИЙ МУТКО ВОЗГЛАВИЛ РОССИЙСКИЙ ФУТБОЛЬНЫЙ СОЮЗ | ОСНОВНЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ГРУППЫ СОК ОБЪЯВЛЕН ЕЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ | РУКОВОДИТЕЛИ СЕВЕРОАМЕРИКАНСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ GM ОТПРАВЛЕНЫ В ОТСТАВКУ | ИЗВЕСТНЫЙ ИНВЕСТБАНКИР БАДРИ ГОБЕЧИЯ БУДЕТ РУКОВОДИТЬ БРОКЕРСКИМ ДОМОМ «ОТКРЫТИЕ» | УВОЛИЛСЯ ГЛАВНЫЙ ФИНАНСИСТ ВБД ВЛАДИМИР ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ

да корпорация может потерять $850 млн в связи с убыточностью на рынке США, где ее теснит Toyota Motor.
По данным The New York Times, уволив этих топ-менеджеров, Вагонер возьмет управление проблемным подразделением на себя. Детальной информации о выходе из кризиса руководство корпорации пока не представило. Известно лишь, что весной 2005 года компания уволит 3 тыс. сотрудников на заводе в штате Мичиган, откажется от сбытовой политики «0% за кредит», вложит больше средств в продвижение своих многочисленных брэндов и снизит объемы производства, чтобы для начала реализовать 1,3 млн нераспроданных машин.
Основные финансовые проблемы корпорации в США вызваны жесткими договоренностями с профсоюзом работников автомобильной индустрии (UAW). GM приходится оплачивать медицинскую страховку и пенсию 1,1 млн своих сотрудников и членов их семей. Кроме того, согласно нынешнему трудовому договору GM обязана выплачивать уволенным сотрудникам 95% заработной платы в течение пяти лет. Все это сильно сказывается на себестоимости автомобилей: в 2004 году с каждой проданной в США машины GM заработала лишь $290, в то время как Toyota — $2 тыс. Чтобы исправить положение, Вагонеру придется вести тяжелые переговоры с UAW об уступках.

«Открытие» Бадри Гобечии

Известный инвестбанкир Бадри Гобечия стал акционером и исполнительным директором брокерского дома «Открытие». Он рассчитывает, что «Открытие» войдет в пятерку крупнейших инвестиционных компаний России.

РАСШИРЕНИЕ

По словам Гобечии, в ближайший год он намерен заняться наполнением ассортимента компании новыми услугами — от доверительного управления до построения линейки фондов, а также консолидацией управленческой команды. Часть топ-менеджеров и аналитиков, которые будут работать с Гобечией в его новой компании, ушли из ФК «Интерфин трейд», которую Гобечия учреждал еще вместе с металлургическим магнатом Борисом Иванишвили. Но в начале года Гобечия продал свой пакет акций компании «Уникор», которая управляет активами Иванишвили. Как уверяет банкир, никаких сокращений персонала в «Открытии» не произойдет. Сейчас, по оценке Гобечии, «Открытие» входит в десятку инвестиционных компаний России, а ее оборот в прошлом году составил $15 млрд. За счет расширения бизнеса Гобечия намерен увеличить оборот компании и ее долю на рынке. «Раньше „Открытие" ориентировалось на активных игроков,— уточняет он.— Сейчас мы будем превращать компанию в классического брокера». Аналитики считают, что опыт Гобечии, который работает на финансовом рынке с 1995 года, и его известность в инвестиционных кругах помогут привлечь к «Открытию» профессиональных менеджеров и крупных клиентов.

ВБД остался без Преображенского

Владимир Преображенский, финдиректор «Вимм-Билль-Данна», который был принят на работу сразу после проведения IPO этой компании на NYSE, увольняется. Аналитики объясняют эту отставку ухудшением финансовых показателей ВБД.

УХОД

Владимир Преображенский *(на фото)* отвечал за финансы ВБД около трех лет, и официально в компании его уход связывают с окончанием действия контракта. Сам Преображенский заявил **СФ**, что договорился с акционерами не сообщать о мотивах своего увольнения. Не захотел он говорить и о том, в какой сфере намерен работать дальше. Возможно, расстаться с Преображенским и не продлевать его контракт акционеров вынудило ухудшение финансовых показателей компании. Так, Михаил Ганелин, аналитик «Центр Инвест Секьюритис» говорит, что несмотря на рост выручки ВБД в последние годы у компании стала стремительно падать рентабельность. В прошлом году она достигла отметки 1,9%, в то время как у «Лебедянского», который обошел ВБД и на соковом рынке, рентабельность 16–17%. Как уверяет Ганелин, на этот показатель ВБД негативно влияют большие затраты на содержание управленческого аппарата. Тем не менее многие эксперты связывают финансовые неудачи ВБД с ростом закупочных цен на сырье, в частности молоко. Как отмечает Юрий Барзов, партнер хедхантинговой компании Ward Howell International, эффективность финансового менеджера зачастую зависит от внешних обстоятельств на рынке. «Например, даже плохой финансист, работающий в нефтяной компании, может принести ей хорошие финансовые показатели, если цены на нефть растут»,— иронизирует хедхантер. Как добавил Барзов, он хорошо знаком с Преображенским, и, судя по его предыдущему опыту работы, например в «Вымпелкоме», это грамотный профессионал, который обычно приглашается в трудные для компании времена. «Компании после IPO обычно переживают нелегкий период реструктуризации,— уточняет Барзов.— И, зная акционеров ВБД, я полагаю, что если бы работой Преображенского не были довольны, контракт с ним был бы разорван еще до окончания срока его действия». СФ

Начав однажды учиться в бизнес-школе, глава и основной акционер железногорского предприятия «Готэк» Владимир Чуйков понял, что никогда не сможет остановиться. Стратегия непрерывного совершенствования, выливающаяся в беспрестанное повышение уровня знаний сотрудников, стала главным конкурентным преимуществом компании. И позволила расположенному вдали от основных клиентов и не имеющему собственного сырья предприятию стать одним из лидеров российского рынка упаковки. — Текст: Татьяна ТКАЧУК Фото: Евгений ДУДИН

Вечный студент «Готэк»

Мрачные индустриальные здания без окон, похожие на огромные бараки, встречают каждого прибывающего в Железногорск поездом. Это лишь часть большого хозяйства, принадлежащего одному из крупнейших в России горно-обогатительных предприятий — Михайловскому ГОКу. Собственно, и сам город, расположенный в 100 км от Курска, был создан чуть менее полувека назад для размещения рабочих, добывающих железную руду в этом районе Курской магнитной аномалии.

Однако второе в России по объемам производства железорудного сырья предприятие — вовсе не единственная достопримечательность Железногорска. В этом промышленном городке со 100-тысячным населением действует совершенно необычная для провинции организация. Не очень большая по размерам, не входящая ни в одно из крупных бизнес-объединений, полностью зависящая от поставщиков сырья — олигополий, диктующих свои цены на рынке,— и к тому же производящая отнюдь не уникальную продукцию, компания «Готэк» тем не менее входит в тройку крупнейших российских производителей гофрокартона и упаковки из него.

«Сотрудники — главное наше достояние»,— не устают повторять на предприятии. И это достояние сегодня весьма дорого стоит. Только в обучение персонала компания вложила за последние четыре года 140 млн рублей (для сравнения, в обновление оборудования и строительство нового складского комплекса за два года было инвестировано 550 млн рублей).

Всесторонним повышением уровня знаний в «Готэке» основной акционер и председатель совета ди-

Даже поваров фабричной столовой не оставляют без порции знаний. Со стороны это выглядит как всеобщее образовательное помешательство

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В «Готэке» утверждают, что из любой упаковки могут сделать картинку

Группа предприятий по производству упаковки «Готэк» объединяет восемь компаний. Четыре из них производственные — ЗАО «Готэк» (изготавливает гофрокартон и упаковку из него и приносит 65% выручки группы), ЗАО «Полипак» (работает на рынке гибких упаковочных материалов — около 17% выручки), ЗАО «Готэк-Принт» (производит упаковку с печатью — около 15% выручки) и ЗАО «Литар» (специализируется на изготовлении упаковки для яиц — около 4% выручки). Управляющей компанией группы является «Готэк-Инвест». Кроме того, в холдинг входит транспортное, строительное и лизинговое предприятия. Основным акционером предприятия является председатель совета директоров группы Владимир Чуйков. Он владеет 85% акций «Готэк-Инвест», которой в свою очередь принадлежат контрольные пакеты почти во всех компаниях группы. Небольшие пакеты акций отдельных предприятий холдинга находятся в собственности топ-менеджмента и сотрудников. ЕБРР владеет 37% ЗАО «Полипак».

ректоров **Владимир Чуйков** решил заняться еще в начале 1990-х — после того как закончил Высшую коммерческую школу при Академии внешней торговли и прошел стажировку в Германии. «Но я понимал, что если один обладаю этими знаниями, все равно ничего изменить не смогу,— вспоминает он.— Надо было менять отношение к бизнесу определенной критической массы людей».

Компания-университет

Сначала в критическую массу Чуйков включал топ-менеджмент компании. Поэтому отправил всех своих замов «в добровольно-принудительном порядке», как он говорит, изучать основы менеджмента в Москве и Германии. А спустя пару лет образовательное поветрие охватило все предприятие.

Сегодня в «Готэке» учатся все — от руководителей до рядовых сотрудников или претендентов на начальные должности. «Вот уже 14 лет у нас идет непрерывное обучение»,— говорит Владимир Чуйков.

Практически в любое время года в компании можно застать какого-нибудь зарубежного или российского тренера, консультанта по продажам или маркетингу, эксперта в области упаковки. Например, сейчас в «Готэке» уже почти год трудятся консультанты из московского офиса PricewaterhouseCoopers (PwC) — помогают руководству компании наладить систему управления.

Даже поваров фабричной столовой не оставляют без порции знаний. Они ежегодно ездят в Москву на выставку «Пир», где проводятся мастер-классы кулинарной школы, ресторанного бизнеса. Кроме этого, периодически сотрудники столовой проходят стажировку в столичной школе «Ностальжи». Со стороны это выглядит как всеобщее образовательное помешательство.

Трудности упаковки

Однако именно бесконечное усовершенствование всего и вся, считают в компании, позволило некогда небольшому советскому предприятию стать одним из лидеров отрасли.

Первые изменения начались после акционирования предприятия, в результате которого гендиректор компании Владимир Чуйков стал ее основным собственником. Эти события совпали с распадом Советского Союза и началом развития рыночной экономики. Как бывший партийный работник Владимир Чуйков одним из первых попал в группу по подготовке менеджеров для рыночной экономики по условиям соглашения между Михаилом Горбачевым и Гельмутом Колем, по которому российские предприниматели могли обучаться в Нижнесаксонской академии менеджмента. Когда Чуйков закончил обучение сам и обучил своих заместителей, он понял, что на предприятии многое предстоит поменять.

Несколько лет после распада СССР предприятие существовало за счет прежних налаженных связей с заказчиками и не имело проблем со сбытом продукции, поскольку всеобщий дефицит присутствовал и

«Мы находимся в глубинке, поэтому для нас рынок труда ограничен. Понятно, что переманить хороших сотрудников из Москвы, Питера, других городов практически нереально»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Глава «Готэка» Владимир Чуйков: «Если мы хотим, чтобы наша компания в 2006 году не прекратила свое существование, то должны что-то менять»

на рынке гофротары. Но где-то к середине 1990-х ситуация начала меняться. Владимир Чуйков: *Количество наших потребителей стало резко снижаться: упало машиностроение, легкая промышленность пошла под откос, особенно кожевенно-галантерейная (исчезла отечественная обувь, которую паковали в наши коробки), затем посуда — тоже наши клиенты, пищевая промышленность. У нас возникли сложности с продажами. И примерно в это же время стали проявляться первые проблемы, связанные с обострением конкуренции.*

Чуйков понял — чтобы выжить в таких условиях, необходимо переходить с экстенсивного пути развития к интенсивному, то есть начать работать над усовершенствованием внутренних бизнес-процессов.

Корпоративный вуз

В 1996 году в компании был сформирован учебно-методический центр (УМЦ). Сначала в нем проходили семинары и тренинги по общим вопросам управления — для руководителей отдельных структурных подразделений и топ-менеджмента. Лекции читали немецкие преподаватели — из школ Южной Саксонии и Баварии. С их руководством Чуйков завязал дружеские отношения, когда учился.

Затем начались тренинги по управлению персоналом — тоже в основном для начальников отделов. И наконец, года четыре назад решили обучать рядовых сотрудников.

И тут начались проблемы.

Заставить рядовой персонал отнестись к обучению серьезно оказалось непросто. Одни считали это «мероприятием для галочки» и надеялись на то, что идея вскоре затухнет, вспоминает начальник УМЦ **Дмитрий Горбунов.** Другие и вовсе пытались отказаться от занятий. **Владимир Буренков,** директор по развитию бизнеса: *У некоторых сотрудников это вызывало полное отторжение. «Вы скажите, что вам надо, и мы вам сделаем. Что вы к нам пристали с какими-то умными разговорами», — объясняли они свою позицию.*

Сломать сопротивление удалось лишь после того, как появились первые результаты обучения. Самым усердным ученикам вручили денежные премии. Тех, кто успешно сдал экзамен по повышению квалификации, ожидали и увеличение зарплаты, и продвижение по службе.

Сегодня обучение и переобучение персонала в компании поставлены на поток. Постоянно проходят как плановые семинары (для производственных сотрудников раз в год, для менеджеров по продажам — практически ежеквартально), так и внеплановые (когда появляется новое оборудование или приглашается сторонний специалист для проведения того или иного тренинга).

Собственно, за УМЦ закреплено всего два тренера: один проводит занятия по технике продаж, а другой — по производственным технологиям. Но поми-

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

The International Executive MBA
programme at SSE Russia is a challenge for managers aiming at top positions in the expanding business community in Russia. We offer you:
- two specializations
- 15 modules in Russia and abroad
- international faculty
- leadership programme
- career development center
- MBA Credit

International Executive MBA GENERAL MANAGEMENT

International Executive MBA STRATEGIC MARKETING

Тел.: +7 (812) 320 48 00, 320 48 01
mm@sseru.org, www.sseru.org

«Уровень внешней дефектности у нас составляет в среднем 0,3%. И это при том, что, подписывая договор с клиентом, мы обещаем ему предельно допустимый уровень примерно в 2,5%»

Чтобы делать такую упаковку для яиц, работникам «Готэка» приходится долго учиться

мо этого в компании существует штат из 40 так называемых внутренних преподавателей — наиболее квалифицированных и опытных сотрудников разных отделов, которые периодически проводят занятия (за дополнительную плату) для своих подчиненных или работников других отделов.

По результатам плановых проверок у сотрудников как раз и появляется возможность, успешно сдав экзамен, вырасти в должности и получить прибавку к заработной плате. Оценка качества знаний производится путем сравнения имеющихся у сотрудника навыков с требованиями, которые компания предъявляет каждому, находящемуся на его должности. Если дельта между этими показателями велика, сотруднику придется поучиться снова.

Внеплановые же занятия помогают вовремя выявить причины недобросовестности в работе сотрудников и устранить их. **Дмитрий Горбунов**: *В августе прошлого года к нам стало поступать неожиданно много претензий и рекламаций со стороны клиентов. Где-то что-то не пропечатали, где-то плохо упаковали продукцию. Мы провели оценку, и оказалось: одной из основных причин было то, что люди просто не знали, как правильно упаковывать продукцию по каким-то новым регламентам. Естественно, мы им это объяснили, а через полтора месяца решили узнать, каковы же результаты. И что вы думаете? Количество рекламаций снизилось более чем в три раза.*

Помимо стандартного анализа рекламаций заказчиков, в компании существует также своя система, по которой оценивается удовлетворенность клиентов. У наиболее значимых заказчиков периодически выясняют, насколько их устраивает работа с «Готэком». А московский офис компании и вовсе был создан для оперативного реагирования на запросы и пожелания клиентов, почти никаких других функций он не выполняет. «Московский офис не столько продает, сколько поддерживает отношения,— объясняет Владимир Буренков.— Его менеджеры всегда знают, что клиентам надо, они постоянно с ними общаются, дружат. Это своего рода наше министерство иностранных дел. Благодаря ему мы вовремя узнаем,

«Мы столкнулись с реальной угрозой для своего существования. Предприятия-производители, не связанные с сырьевыми ресурсами, сегодня находятся на грани выживания»

Производство гофрокартона и упаковки из него приносит группе «Готэк» две трети прибыли

что, например, клиент запускает какой-то новый продукт, где будет нужна упаковка, или что есть какие-то проблемы».

Эта же тактика позволяет «Готэку» быстро реагировать на изменения требований клиента. Например, летом прошлого года, рассказал СФ директор по закупкам McDonald's **Виктор Эйдемиллер,** его компания несколько изменила диаметр стаканов («Готэк» производит подстаканники для «Макавто»). В итоге они плохо держались в изготовляемых «Готэком» подстаканниках. Представители McDonald's сообщили о проблеме поставщику, и в «Готэке», по словам Эйдемиллера, «очень оперативно внесли изменения в продукцию».

Доверчивая корпорация

«Мы находимся в глубинке, поэтому для нас рынок труда ограничен. Понятно, что переманить хороших сотрудников из Москвы, Питера, других городов практически нереально. Поэтому мы готовим специалистов с нуля. С одной стороны, это вроде бы минус, ведь на это уходит много времени и финансовых ресурсов, но с другой стороны, и большой плюс — на выходе мы получаем человека, полностью „сделанного" под наши технологии, нашу культуру»,— так Дмитрий Горбунов объясняет целесообразность инвестирования в обучение кандидатов.

В среднем на каждого кандидата, желающего найти работу в «Готэке», компания тратит около 60 — 70 тыс. рублей и примерно полгода работы внутренних преподавателей, тренеров и наставников. Таких людей потом проще заставить относиться к результату своего труда как к очень важной части общей работы. А это, в частности, помогает компании бороться с браком.

Мы идем по шумному цеху «Готэк-Принт», одного из предприятий группы «Готэк», которое занимается производством упаковки с многоцветной печатью. Работники у печатных машин сосредоточенно что-то отмечают на бумаге, периодически рассматривая готовую продукцию.

— Что они там пишут? — спрашиваю я у руководителя службы качества ЗАО «Готэк-Принт» **Игоря Никулина.**

— Осуществляют самоконтроль,— отвечает он.— В полиграфии полный контроль третьей стороной, например ОТК, невозможен. Вы видите, какая скорость у печатных машин. Чтобы все это проверять, пришлось бы за каждым рабочим закрепить контролера. Поэтому мы решили работать над тем, чтобы повышать самосознание людей. Мы им говорим: ребята, если вы видите в своей операции брак, говорите об этом. В помощь им разработаны так называемые контрольные карты, в которых отражаются требова-

ния к данной технологической операции. И там перечислены критерии, которым должен соответствовать продукт или заготовка, выпускаемые на данном технологическом этапе, а также предельно допустимые отклонения. Установлена периодичность проверки. Рабочие самостоятельно проверяют продукцию и заполняют контрольную карту. Если они обнаруживают отклонение, то сначала сами пытаются его устранить, а если не получается, ставят в известность начальника смены.

— А что мотивирует людей сообщать о браке?

— За брак мы стараемся не наказывать, хотя, конечно, все зависит от конкретной ситуации. Если нарушение серьезное, то можем и премии лишить.

— Вы всегда сообщаете о том, что допустили брак? — спрашиваю у печатника Владимира Копенко.

— Да, вот у нас контрольная карта. Если брак имеется, мы указываем в ней о нем и сообщаем об этом начальству.

— Но ведь за ошибку могут и наказать?

— Но если потом обнаружат брак, будет еще хуже.

Наказание за уже допущенный и переданный на следующую операцию брак, объясняет Игорь Никулин, действительно будет серьезнее, чем если рабочий сам об этом сообщит.

Правда, как считает руководитель отдела по связям с общественностью компании «Шатура» **Вадим Бахтов,** если не наказывать за брак или наказывать редко, но при этом и не поощрять сотрудников за выявление брака, то результата не будет. «Фактически работнику уже не грозят кнутом, но и пряник не дают. В таком случае отлаженной работы системы не будет»,— считает он. На самой «Шатуре» рабочего не только не наказывают за допущенный брак, но и платят за бракованную деталь как за годную, если он вовремя заметит ее и отложит в сторону. Доля брака за годы работы этой системы, как утверждают в компании, снизилась до 0,012.

Но, как говорят в «Готэке», их методика тоже работает. «Объем производства у нас, по сравнению с 2003 годом, увеличился на 30%. И при этом на столько же уменьшилось количество внешних претензий.

Рабочие в «Готэке» сами ищут брак в только что изготовленной ими продукции

Фактический уровень внешней дефектности у нас составляет в среднем 0,3%. И это при том, что, подписывая договор с клиентом, мы обещаем ему предельно допустимый уровень примерно в 2,5%»,— отмечает Игорь Никулин. Хотя, по его словам, достичь таких показателей удается не только за счет самоконтроля: «100% готовой продукции у нас проходит приемочный контроль. И по статистике около 10 – 15% на этой стадии все-таки отбраковывается. Тем не менее это позволяет не допустить брак до клиента».

Дорогие надежды

Впрочем, в компании отнюдь не испытывают головокружения от успехов. Работать на рынке гофротары и упаковки в целом в последнее время становится все труднее. «В прошлом году произошел резкий скачок цен на сырьевые материалы (картон, бумагу, полиэтилен) для основного производства, а также на металл, ГСМ, строительные материалы, необходимые для развития производств и доставки продукции,— говорит Владимир Чуйков.— Мы, как и большинство предприятий, работающих на потребительском рынке, столкнулись с реальной угрозой для своего существования — сговором монополистов (нефтяников, металлургов, производителей картона и бумаги). Предприятия-производители, не связанные с сырьевыми ресурсами, сегодня находятся на грани выживания, и эти негативные тенденции усиливаются. В подобной ситуации могут выживать только высокоорганизованные коллективы, обладающие профессиональными умениями и знаниями».

Ситуация усугубляется еще и тем, что на рынке в ближайшее время могут появиться новые сильные игроки. Так, недавно корпорация «Илим Палп» заявила о планах вложить около $100 млн в открытие пяти предприятий по производству гофроупаковки. «У нас есть собственное сырье. Кроме того, мы будем строить свои предприятия вблизи основных потребителей

Во сколько обходятся услуги консультантов, в компании не раскрывают, ограничиваясь фразой «на доходности это не сказывается положительно»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Максим ПРОТАСОВ,
председатель
совета директоров компании
«Помидорпром —
консервный холдинг»

«Обучая свой персонал, „Готэк" решает не только сиюминутные задачи»

— Кадровый голод — это распространенная проблема любой российской компании. При этом наиболее остро она ощущается при поиске даже не топ-менеджеров, а именно «синих воротничков» — квалифицированного производственного персонала. Слом системы профессионально-технического образования привел к тому, что бухгалтеров, PR- и HR-менеджеров в нашей стране сейчас стало больше, чем профессиональных слесарей или, скажем, электриков. И если в крупных городах конкуренцию за такого специалиста предприятие может успешно выиграть путем существенного увеличения зарплаты, то в небольших городах требуемый персонал может просто отсутствовать.

Традиционно решить эту проблему можно двумя способами. Первый — приобретение оборудования, в максимальной степени заменяющего людской труд. Но этот вариант решения имеет очевидные ограничения. Во-первых, значительная стоимость такого оборудования. Во-вторых, данные линии должны обслуживать квалифицированные наладчики, которых также крайне непросто найти в нашей стране. Получается своего рода замкнутый круг.

Второй способ — тот, который выбрал акционер компании «Готэк». Это создание собственной кадровой базы, постоянное обучение своих специалистов. Радует, что рентабельность упаковочного бизнеса позволяет нести указанные расходы на обучение специалистов. Однако даже если эти издержки существенно снижают операционный доход бизнеса, другого пути у предприятия, расположенного в небольшом городе и конкурирующего за производственный персонал с крупным металлургическим комбинатом, просто нет.

Для любого бизнеса человеческий фактор и устойчивая корпоративная культура — это не просто какие-то красивые слова, а необходимые условия нормальной деятельности. Отношение коллектива к оборудованию, качеству готового продукта, клиентскому сервису формируется «методом английского газона» — длительным, постоянным уходом и контролем. Поэтому, обучая свой персонал, компания «Готэк» решает не только сиюминутные задачи, но и создает себе задел на успешное будущее. Конечно, при условии, что это не обучение ради обучения, а заранее продуманный и системный курс тренингов.

продукции»,— сообщил СФ руководитель направления гофроупаковки «Илим Палп» **Юрий Айвазов.**

Правда, и в «Готэке» собираются постепенно перебираться поближе к основным потребителям. В прошлом году компания приступила к строительству упаковочного комбината в городе Новомосковск Тульской области. Именно здесь расположен крупный клиент «Готэка» — Procter & Gamble. Кроме того, там расположено еще около сотни промышленных предприятий, часть которых железногорская компания рассчитывает сделать своими заказчиками.

Но даже без «Илим Палпа» в сегменте гофроупаковки (на нее сегодня приходится 65% выручки «Готэка») достаточно конкурентов. По подсчетам специалистов «Готэка», производством гофропродукции в России занимаются около 150 фабрик. Правда, основная доля рынка приходится на семь крупнейших игроков, среди которых Набережно-Челнинский КБК, Светлогорский ЦКК, лесоперерабатывающее предприятие шведско-финского холдинга Stora Enso. Причем большинство основных соперников «Готэка» имеют серьезное конкурентное преимущество — собственное сырье.

Поэтому серьезные надежды «Готэк» возлагает на внутренние структурные изменения, которые должны повысить эффективность работы предприятий группы и снизить издержки. Именно этим сейчас и занимаются специалисты PwC. По словам **Ховарда Полиньски,** менеджера PwC, специализирующегося на услугах по управлению эффективностью бизнеса, реализация проекта должна вывести на новый уровень систему управления «Готэка».

В настоящий момент в компании полным ходом идет пересмотр всех функциональных и структурных подразделений. Одни объединяются, другие расформировываются, у третьих появляются новые функции. В итоге компания должна полностью перейти на процессное управление.

В «Готэке» очень рассчитывают на то, что мировой опыт одной из лучших консалтинговых компаний мира поможет выжить в сложной конкурентной борьбе на рынке. И не жалеют на это финансовых ресурсов. Во сколько именно обходятся услуги PwC, в «Готэке» не раскрывают, однако, по словам Владимира Буренкова, «на доходности это не сказывается положительно».

«Естественно, работа с таким проектом — это большая финансовая нагрузка, и на отчетности она, безусловно, сказывается отрицательно,— соглашается Владимир Чуйков.— Но расходы находятся в пределах разумного. Мы прагматичные люди и не строим будущее любой ценой. Тем не менее мы понимаем, что период, в котором сейчас работаем, один из тяжелейших по целому ряду причин. И если мы хотим, чтобы наша компания в 2006 году не прекратила свое существование, то должны что-то менять».

Судя по всему, у главы «Готэка» есть все основания верить в правильность своих действий. До сих пор тактика непрерывного совершенствования приносила компании серьезные преимущества. За три последних года «Готэк» увеличил объем продаж втрое. В то же время сам рынок вырос лишь на 20%. СФ

Специальный выпуск для малого бизнеса
Апрель 2005

Профессиональный путеводитель по миру высоких технологий

ПК от HP – экономия времени, защита инвестиций.

HP рекомендует:
Воспользуйтесь всеми преимуществами своего ноутбука или настольного компьютера. Усовершенствуйте свой ПК с помощью новых уникальных решений и технологий HP.

Закажите собственный HP Compaq Business Desktop — **Лучшая цена**

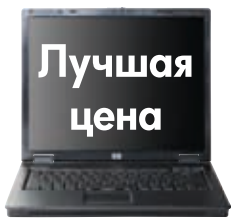
...исходя из своих потребностей и своего бюджета.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 2,80 ГГц**
- ОС: Linux®
- Оперативная память: 128 МБ
- Жесткий диск: 40 ГБ
- Оптический привод: CD-ROM

Стандартная гарантия – 1 год, с выездом инженера на следующий рабочий день. Гарантия на компоненты – 3 года.

от **17 900** руб.

п/н: PL075ES



HP Compaq nx6110 Notebook

Непревзойденная степень мобильности.

от **25 000** руб.

п/н: PG840ES

Оснащен процессором Intel® Celeron® M 350.

Заказывайте прямо сейчас — предложение ограничено. См. стр. 3.

HP LaserJet 1320 Printer

от **9 900** руб.

>> ПОДРОБНОСТИ ONLINE

ТЕЛ.	**797-3-797, 8-800-200-3-500** по России бесплатно; понедельник-пятница с 9:00 до 18:00
САЙТ	**http://www.hp.ru/howtobuy.html**

intel inside pentium 4

Почему HP Business Partner – ваш самый выгодный партнер.

· **История** · HP – производитель компьютеров №1 в Европе. Вот уже 20 лет мы продаем ПК через крупнейшую сеть наших партнеров.

· **Рекомендации экспертов** · Эксперты партнеров HP помогут вам выбрать технологическое решение, которое соответствует вашим индивидуальным бизнес-потребностям и не требует лишних вложений.

· **Локальная поддержка** · Вы в любой момент сможете связаться с высококвалифицированными специалистами, которые обеспечат всю необходимую техническую поддержку, включая установку, и решат проблемы эксплуатации.

· **Доступность любой продукции** · Партнеры HP готовы предоставить вам любой продукт любой серии HP и предложить наиболее рациональное технологическое решение.

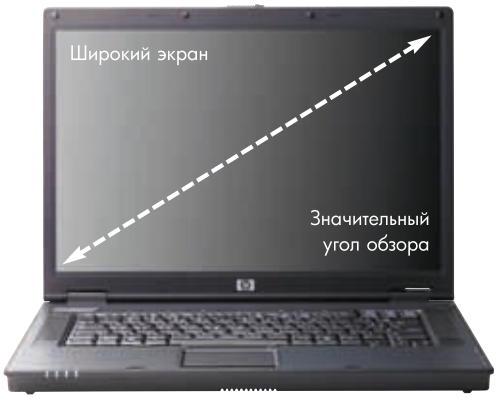
Свяжитесь с ближайшим партнером HP уже сегодня, чтобы получить максимум от своих инвестиций в технологии. Посетите **www.hp.ru/howtobuy.html**

HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

Сервис и поддержка

· **HP Care Pack**
Поддерживайте высокий уровень надежности, неизменно обеспечивая надежную защиту технологиям, с помощью расширенного сервисного пакета HP.
Узнайте больше на **www.hp.ru/services/carepack/**

Ноутбуки HP



С 15 апреля по 15 июня, приобретая ноутбуки HP серий nx8220, c8230, вы бесплатно получаете оптическую мышь и сумку. Предложение действительно при наличии товара на складе.

HP Compaq nx8220 Notebook PC

Лучшее решение для проведения презентаций и просмотра DVD.

- Используемый процессор: **Intel® Pentium® M 730 (1,60 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Экран:15,4" WXGA (разрешение 1280x800) или WSXGA+ (разрешение 1680x1050), 16 млн. цветов
- Объем оперативной памяти: 256 МБ DDR RAM,
- Жесткий диск: 40 ГБ
- Оптические накопители: DVD/CD-RW Combo
- Беспроводной интерфейс Bluetooth®

Стандартная гарантия – 1 год.

от **52 500** руб.
п/н: PG800EA

Для продолжительной работы приобретите дополнительную батарею.

HP рекомендует:

+ Дополнительная батарея позволит увеличить время работы до 5 часов
+ 256 МБ памяти
+ Оптическая мини-мышь
+ Та же конфигурация с Microsoft® Office 2003 Small Business Edition*
+ **HP Care Pack: 3 года расширенной гарантии, выезд инженера на следующий рабочий день**

* В комплект входит Microsoft® Outlook с Business Contact Manager, Word, Excel, PowerPoint и Publisher 2003.

Аксессуары

Повысьте степень мобильности и удобства работы на компьютере с помощью аксессуаров HP для ноутбуков.

В офисе

Оптическая мышь HP Compaq USB PS/2
Лучшая цена, точный оптический трекинг и меньше проблем в эксплуатации.

от **700** руб.
п/н: DC369A

Док-станция
Быстрое подключение.

от **5 200** руб.
п/н: PA286A

HP — производитель компьютеров №1 в Европе.

Больше мобильности

Ноутбуки HP последней серии на базе технологии Intel® отличаются исключительным соотношением производительности и цены, а увеличенный срок жизни батарей делает их идеальными для работы в пути.

HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

invent

Ноутбуки HP / Карманные компьютеры HP

Мобильность	nx6110 Продолжительная мобильность	nx8220 Графическая производительность и широкий экран
Портативность	■■	■
Срок жизни батарей	■■■	■■■
Связность и расширяемость	■■■	■■■
Производительность	■■■	■■■
Безопасность	■	■

HP Compaq nx6110 Notebook

Непревзойденная степень мобильности.

- **Процессор Intel® Celeron® M 360**
- Операционная система **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Объем оперативной памяти 256 МБ
- Экран 15" XGA с разрешением 1024x768 (16 млн. цветов)
- Жесткий диск 40 ГБ
- Оптические накопители DVD/CD-RW

Стандартная гарантия – 1 год.

от **32 900** руб.

п/н: PT600AA

HP Compaq nx6110 Notebook

- **Процессор Intel® Celeron® M 360**
- Операционная система **Microsoft® Windows® XP Home**
- Объем оперативной памяти 256 МБ
- Экран 15" XGA с разрешением 1024x768 (16 млн. цветов)
- Жесткий диск 40 ГБ
- Оптические накопители DVD/CD-RW

Стандартная гарантия – 1 год.

от **28 500** руб.

п/н: PT601AA

HP рекомендует:

+ **HP Care Pack: 3 года гарантии, выезд инженера на следующий рабочий день. (U4386A/E)** 7 800 руб.

HP рекомендует:

+ **HP Care Pack: 3 года гарантии, выезд инженера на следующий рабочий день. (U4386A/E)** 7 800 руб.

Идеальные компаньоны для вашего ноутбука.

HP iPAQ hx2410 Pocket PC

Продолжительный срок жизни батареи для более продолжительной производительности за пределами офиса.

- **Процессор Intel® PXA270, 520 МГц**
- ОС: **Microsoft® Windows® Mobile 2003 Second Edition**
- Память: 64 МБ ПЗУ и 64 МБ SDRAM
- Цветной трансфлективный TFT-экран с LED подсветкой
- Интегрированные модули Wi-Fi (802.11b), Bluetooth®, ИК-порт

Стандартная гарантия – 1 год.

от **13 600** руб.

п/н: FA298

HP iPAQ hx4700 Pocket PC

Потрясающий цветной дисплей 4" VGA плюс расширенные графические возможности.

- **Процессор Intel® PXA270, 624 МГц**
- ОС: **Microsoft® Windows® Mobile 2003 Second Edition**
- Память: общая память 192 МБ (128 МБ ПЗУ и 64 МБ SDRAM)
- Цветной трансфлективный TFT-экран с LED подсветкой
- Интегрированные модули Wi-Fi (802.11b), Bluetooth®, ИК-порт

Стандартная гарантия – 1 год.

от **18 500** руб.

п/н: FA282A#ABB

Аксессуары

Складная клавиатура с интерфейсом Bluetooth®

Где бы вы ни были, вы легко сможете делать записи, создавать отчеты и электронные письма на своем HP iPAQ.

- Беспроводная связь через Bluetooth®
- Стандартная клавиатура QWERTY
- Складывается до невероятно компактных размеров

от **2 400** руб.

п/н: FA287A#AC3

+

Батарея HP увеличенной емкости (3600mAh) для HP iPAQ h4700 Pocket PC

Работайте на своем HP iPAQ дольше со сменной перезаряжаемой батареей.

п/н: FA258A#AC3

>> ПОДРОБНОСТИ **ONLINE**

ТЕЛ. **797-3-797, 8-800-200-3-500**
по России бесплатно;
понедельник-пятница с 9:00 до 18:00

САЙТ **http://www.hp.ru/howtobuy.html**

intel inside centrino™ MOBILE TECHNOLOGY

Серверы без границ

Доступные серверы и системы хранения от HP исключительно надежны и удобны в использовании. Они идеальны для бизнеса, требующего стабильную, безопасную, масштабную инфраструктуру, простую в установке и управлении.

Специальное предложение

Сервер HP ProLiant ML150 на базе процессора Intel® Xeon™.

Только **с 11 по 17 апреля 2005 года!**

Специальные цены на:

сервер HP ProLiant ML150G2 2,8 ГГц HP-SATA EU от **25 000** руб.*

сервер HP ProLiant ML150G2 3,0 ГГц HP-SCSI EU от **33 000** руб.*

* Рекомендованная розничная цена.

Скачайте руководство по использованию серверных решений HP

Узнайте о лучшем серверном решении для вашего бизнеса. Закажите руководство по использованию серверных решений HP сегодня:
www.hp.com/eur/serverguide

Серверы HP

Сервер HP ProLiant ML150 G2

Сервер месяца

Двухпроцессорный сервер для лучшей производительности.

- **Процессор Intel® Xeon™ 3,0 ГГц**
  - Поддержка технологии Intel® EM64T
  - 1 МБ кэш-памяти второго уровня
- Возможность поддержки до 2-х процессоров
- 512 МБ ECC DDR SDRAM
- До 6 дисков SCSI с возможностью горячей замены
- Слоты расширения PCI-Express и PCI-X
- Встроенная гигабитная сетевая карта

Стандартная гарантия – 1 год, с выездом инженера на следующий рабочий день.

33 000 руб.**

п/н: 366360-421

Сервер HP ProLiant ML110

Сервер, легкий в использовании.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 3,0 ГГц с технологией Hyper-Threading**
- 1 МБ кэш-памяти второго уровня
- 256 МБ оперативной памяти с технологией защиты Advanced ECC
- Жесткий диск 80 ГБ
- Встроенная гигабитная сетевая карта
- Слоты расширения PCI-X и PCI

Стандартная гарантия – 1 год, с выездом инженера на следующий рабочий день.

27 000 руб.

п/н: 359661-421

Сервер HP ProLiant ML110 Storage

Доступная сетевая система хранения данных NAS.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 3,2 ГГц**
- 1 МБ кэш-памяти второго уровня
- Предустановленная ОС **Microsoft® Windows® Storage Server 2003** с нелимитированным количеством пользовательских лицензий
- 1 ГБ оперативной памяти с технологией защиты Advanced ECC
- Емкость 1 ТВ, 4 жестких диска Serial ATA по 250 ГБ
- Встроенная гигабитная сетевая карта

Стандартная гарантия – 1 год, с выездом инженера на следующий рабочий день.

68 000 руб.

п/н: 367986-xx1

Сервер HP ProLiant ML350 G4

Традиционный сервер с колоссальной производительностью.

- **Процессор Intel® Xeon™ 3,2 ГГц**
  - Поддержка технологии Intel® EM64T
  - 1 МБ кэш-памяти второго уровня
- Возможность поддержки до 2-х процессоров
- 512 МБ DDR SDRAM с технологией защиты Advanced ECC
- До 6 дисков SCSI с возможностью горячей замены
- Слоты расширения PCI-Express и PCI-X
- Встроенная гигабитная сетевая карта
- Опционально: резервный блок питания и вентиляторы охлаждения

Стандартная гарантия – 3 года, с выездом инженера на следующий рабочий день.

51 000 руб.

п/н: 356003-421

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**
(U8184A/E) 4 700 руб.

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**
(U4433A/E) 4 700 руб.

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**
(U4434A/E) 9 500 руб.

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день***.**
(U9567A/E) 14 500 руб.

** Специальное предложение.

*** Действительно для Москвы, для Санкт-Петербурга — в течение 2 рабочих дней, для регионов РФ — в течение 5 рабочих дней.

Системы резервного копирования данных HP.

Идеальные компаньоны для серверов.

от **22 500** руб.

HP StorageWorks DAT 72 Tape Drive

Высокая надежность резервного хранения данных на небольших серверах.

- Резервное копирование до 72 ГБ
- Сжатие данных до 21,6 ГБ в час
- Система HP One-Button Disaster Recovery – оперативное восстановление системы нажатием одной кнопки

п/н: Q1522A (внутренний) Q1523A (внешний)
Стандартная гарантия – 3 года.

от **52 700** руб.

HP StorageWorks Ultrium 215 Tape Drive

Надежное высокопроизводительное устройство для прямого резервного копирования.

- Объем хранимых данных на одной ленте — 200 ГБ
- Производительность 15 МБ/сек
- Высота в половину стандартного отсека
- Система HP One-Button Disaster Recovery — оперативное восстановление системы нажатием одной кнопки

п/н: Q1543A (внутренний) Q1545A (внешний)
Стандартная гарантия – 3 года.

от **71 200** руб.

HP StorageWorks DAT 72x6 Tape Autoloader

Автоматическое резервное копирование для небольших серверов средней производительности.

- Резервное копирование до 72 ГБ сжатых данных в течение 3,5 часа
- Соответствие стандарту DDS4, обратная совместимость по чтению и записи
- Система HP One-Button Disaster Recovery — оперативное восстановление системы нажатием одной кнопки

п/н: Q1566A (внутренний) Q1567A (внешний)
Стандартная гарантия – 3 года.

Вы сможете найти данную продукцию у партнеров HP

Барнаул: НЭТА (3852) 35-31-32; **Екатеринбург:** АСП (343) 370-67-05, НЭТА (343) 349-49-07; **Йошкар-Ола:** Форт Диалог (8362) 41-07-30; **Казань:** Абак-Центр (8432) 997-500, Форт Диалог (8432) 999-222; **Кемерово:** НЭТА (3842) 355-909; **Краснодар:** Бизнес Компьютер Центр – Юг (861) 210-04-50; **Красноярск:** НЭТА (3912) 636-100; **Москва:** Д-Факто (095) 725-2-725, Лайт Коммуникейшн (095) 956-49-51, Стэп Лоджик (095) 775-31-20, AMI-NETWORK (095) 937-86-90, Belmont group (095) 937-16-06, Computer Mechanics (095) 540-30-40; **Набережные Челны:** Форт Диалог (8552) 59-80-61; **Нижний Новгород:** ЗАО АЛТЭКС — группа компаний (8312) 166-000; ВИСТ (8312) 78-48-78; **Новокузнецк:** НЭТА (3843) 46-97-27; **Новосибирск:** НЭТА (3832) 106-504, 106-505; **Омск:** НЭТА (3812) 53-99-72; **Пермь:** НЭТА (3422) 120-191; Энергокомплект-Пермь (3422) 203-805; **Самара:** КОСС Плюс (8462) 51-96-00, ГЕОС (8462) 70-65-66; **Санкт-Петербург:** ДемИ (812) 272-12-01; КомБи (812) 373-74-37; **Саратов:** Техносерв-Саратов (8452) 28-36-09; **Уфа:** ГРИТ (3472) 516-999, 51-00-87; **Чебоксары:** Форт Диалог (8352) 66-41-14; **Ярославль:** Ками-Север (0852) 727-555.

HP — мировой лидер в производстве серверов и систем хранения данных.

Специальное предложение на коммутаторы ProCurve для локальных сетей

Купите экономичный модульный коммутатор 2/3 уровня серии **ProCurve Switch 4100gl** с портами 10/100 Мбит или 10/100/1000 Мбит и получите дорогие подарки.

Подробности акции и список подарков на **www.hp.ru/promo/procurve4100**

ProCurve Networking занимает второе место в мире по числу поставок коммутаторов для локальных сетей.

Предложение действительно **до 31 мая 2005 года.**

Настольный ПК HP Compaq dx2000 Microtower

Колоссальная производительность по уникальной цене.

- **Процессор Intel® Celeron® 2,40 ГГц**
- ОС: Linux®
- Оперативная память: 128 МБ
- Жесткий диск: 40 ГБ
- Оптический привод: CD-ROM

Стандартная гарантия – 1 год, с выездом инженера на следующий рабочий день. Гарантия на компоненты — 3 года.

от **14 222** руб. п/н: PL072ES

HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

Настольные компьютеры HP на базе процессоров Intel®

Почему бы не перейти на Microsoft® Office Small Business Edition 2003?

Microsoft® Office 2003 Editions помогут вам и вашим сотрудникам влиять на бизнес посредством информации. Small Business Edition 2003 включает программы: Word, Excel, PowerPoint, Publisher и Outlook с Business Contact Manager.

HP Compaq dx6100 Microtower Desktop PC

Предельно доступная цена. Высокопроизводительное решение.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 520 (2,80 ГГц)** с технологией Hyper-Threading с 800 МГц FSB
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Объем оперативной памяти: 256 МБ Non-ECC DDR Synch Dram
- Жесткий диск: 80 ГБ SATA
- Съемные накопители: DVD/CD-RW Combo

Стандартная гарантия – 3 года, из них 1 год – с выездом инженера на следующий рабочий день.

п/н: PD742A

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день.** **(U4851A/E)** 2 100 руб.

HP Compaq dc5000 Small Form Factor Desktop PC

Готовый компактный ПК по доступной цене.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 2,8A (2,80 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Набор микросхем: Intel 865GV
- Оперативная память: 256 МБ DDR RAM
- Жесткий диск: 40 ГБ Ultra ATA/100
- Оптические накопители: 48X CD-ROM
- Интегрированный графический адаптер Intel® Extreme Graphics 2

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PL083ES

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день.** **(UA410A/E)** 1 200 руб.

HP Compaq dc7100 Small Form Factor Desktop PC

Настольный ПК на базе последних технологий, обеспечивающих высочайшую производительность.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 520 (2,80 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Набор микросхем: Intel 915GV
- Оперативная память: 256 МБ DDR RAM
- Жесткий диск: 80 ГБ SATA
- Оптические накопители: DVD
- Интегрированный графический адаптер Graphics Media Accelerator 900 компании Intel®

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PE279EA

Поддержка HP Care Pack

+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера в течение 4-х часов,13x5.** **(U5868/E)** 3 900 руб.

Аксессуары

Модульная клавиатура HP 2004 USB

Беспроводное соединение с продуктами, оборудованными HP Bluetooth®.

п/н: DT530A

+

Жидкокристаллический монитор HP v7650 CRT 17"

Регулируемый монитор, позволяющий сэкономить пространство.

п/н: PF996AA

+

HP Desktop Access Center

Малогабаритное решение. Включает головной телефон и беспроводную технологию Bluetooth®.

п/н: DK985A

+

HP 256 MB Drive Key

Карманное устройство хранения.

п/н: PH657A

Коммутаторы LAN HP ProCurve

Идеальные компаньоны для ваших компьютеров.

ProCurve Switch 4148gl

Модульная архитектура, высокая производительность, маршрутизация VLAN 3-го уровня.

от **48 500** руб.

п/н: J4888A

- 48 управляемых портов 10/100 Мбит/с
- 2 свободных отсека для установки модулей
- 2 варианта шасси — на 4 и на 8 отсеков
- Интеллектуальные функции для безопасного доступа
- Бесплатное обновление программного обеспечения
- Пожизненная гарантия с заменой на следующий рабочий день

ProCurve Switch 2824

Обеспечивает исключительную производительность всех подключенных через Гигабитный интерфейс компьютеров и серверов.

от **49 500** руб.

п/н: J4903A

- 24 Гигабитных порта для максимальной производительности
- Отсутствие задержек при передаче файлов по сети
- Совместимость при подключении компьютеров с сетевыми картами на 10 и 100 Мбит/с
- Бесплатное обновление программного обеспечения
- Пожизненная гарантия с заменой на следующий рабочий день

>> ПОДРОБНОСТИ **ONLINE**

ТЕЛ.	**797-3-797, 8-800-200-3-500** по России бесплатно; понедельник-пятница с 9:00 до 18:00
САЙТ	**http://www.hp.ru/howtobuy.html**

Печать мирового масштаба

Обладая богатым опытом работы с заказчиками различного уровня, HP представляет сегодня первоклассную серию принтеров, многофункциональных устройств, сканеров и цифровых проекторов — по самым привлекательным ценам.

К новым высотам бизнеса с HP

Компания Hewlett-Packard приглашает вас принять участие в новой промо-акции, которая поможет вашему предприятию достичь новых высот бизнеса.
Приобретя в рамках промо-акции «К новым высотам бизнеса с HP!» современное и надежное оборудование печати HP, вы обеспечите своей компании серьезные конкурентные преимущества, снизите расходы на оперативную печать и обслуживание техники, сделаете шаг вперед в оформлении деловой и презентационной документации.

Узнайте больше на **www.hi-print.ru/top/promo/smb**

Черно-белые лазерные принтеры HP LaserJet

HP LaserJet 1320 Printer

Возможности высокопроизводительной печати.

- Скорость печати: 21 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунды
- Память: до 144 МБ
- Процессор: 133 МГц
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Нагрузка: 10 000 страниц в месяц

Стандартная гарантия – 1 год.

9 900 руб.

п/н: Q5927A

HP LaserJet 2420n Printer

Легконастраиваемый принтер для небольших рабочих групп.

- Скорость печати: 28 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунды
- Память: 32/64 – 288/320 МБ
- Процессор: 400 МГц RISC
- Нагрузка: 75 000 стр/мес

Стандартная гарантия – 1 год.

31 900 руб.

п/н: Q5958A

HP LaserJet 4250n Printer

Мощный принтер с приятным интерфейсом для рабочих групп.

- Скорость печати: 43 стр/мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: менее чем через 8 секунд
- Память: до 512 МБ
- Процессор: 460 МГц
- Нагрузка: 200 000 стр/мес

Стандартная гарантия – 1 год.

47 000 руб.

п/н: Q5401A

HP LaserJet 3030 All-in-One

Высококачественное планшетное лазерное многофункциональное устройство.

- Скорость печати: до 14 стр/мин
- Разрешение: 1200 т/д
- Нагрузка: до 7000 стр/мес
- Память: ОЗУ 32 МБ
- Порт: USB 2.0

Стандартная гарантия – 1 год.

15 700 руб.

п/н: Q2666A

HP LaserJet 4345mfp

Производительность копира + надежность и совместимость.

- Скорость печати/копирования: до 43 стр/мин
- Выход первой страницы: 10 секунд
- Процессор: 533 МГц
- Память: 256 МБ
- Технология HP JetDirect
- Входной лоток на 500 листов
- Графическая панель управления
- Расширяемый EIO слот

Стандартная гарантия – 1 год.

92 800 руб.

п/н: Q3942A

Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack
+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.**
(H2634) 1 200 руб.	**(U3791A/E)** 4 400 руб.	**(H5479A/E)** 6 200 руб.	**(U9809A/E)** 2 000 руб.	**(H7668A/E)** 15 500 руб.

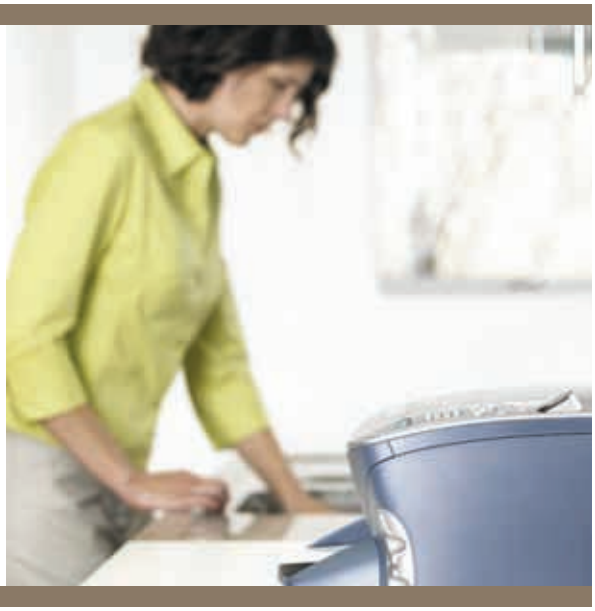
Оригинальные расходные материалы HP. Превосходная печать на научной основе.
Расходные материалы HP изготавливаются абсолютно по тем же стандартам, что и принтеры, для которых они создаются. Отличная совместимость обеспечивает долгий жизненный цикл оборудования HP, мощную производительность, безотказность рабочих процессов и впечатляющие результаты.

Выбирайте свой принтер

Экспертный центр

Ищете принтер, который бы облегчил вашу работу и сделал ее более продуктивной? Получите от наших экспертов рекомендации, как найти принтер, идеально подходящий именно вашему бизнесу.

Посетите сайт **www.hi-print.ru** и выберите: «виртуальный консультант».



invent

Цветные принтеры HP

HP Color LaserJet 2550L Printer

Самый доступный из принтеров Color LaserJet от HP.

- Скорость печати /копирования:
  - до 19 стр/мин – черно-белая;
  - до 4 стр/мин – цветная
- Разрешение: 600x600 т/д
- Выход первой страницы:
  - 18 сек – черно-белая;
  - 29 сек – цветная
- Память: 64 МБ (с возможностью расширения до 192 МБ)
- Процессор: 264 МГц Motorola CFV 4e
- Нагрузка: до 30 000 стр/мес

Стандартная гарантия – 1 год.

12 900 руб.

п/н: Q3702A

HP Color LaserJet 3550/n Printer

Добавит в ваш бизнес живого цвета. Быстро и надежно.

- Скорость печати: 16 стр/мин
- Разрешение: 600x600 т/д с использованием технологии HP ImageREt 2400
- Выход первой страницы: 22 секунды
- Память: 64 МБ
- Процессор: RISC MIPS 266 МГц
- Нагрузка: до 45 000 стр/мес

Стандартная гарантия – 1 год.

34 800 руб.

п/н: Q5990A/Q5991A

HP Color LaserJet 3700/n Printer

Больше памяти

Цветной высокопроизводительный принтер. С возможностью сетевых подключений.

- Скорость печати: до 16 стр/мин – черно-белая и цветная
- Разрешение: до 600x600 т/д с технологией HP ImageREt 2400
- Процессор: RISK 350 МГц
- Память: до 448 МБ
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Нагрузка: до 55 000 стр/мес
- Порт USB 1.1

Стандартная гарантия – 1 год.

42 000 руб.

п/н: Q1321A/Q1322A

HP Scanjet 4670vp Scanner

Сканер с вертикальным прозрачным корпусом для экономии пространства.

- Режимы ввода: кнопки на лицевой панели для сканирования, копирования и запуска HP Instant Share – ПО от HP для создания и обработки фотографий
- Скорость предварительного просмотра: 6 секунд
- Разрешение при сканировании: оптическое – 2400 т/д, аппаратное – 2400x2400 т/д, улучшенное – до 999x999 т/д*
- Масштабирование: от 10 до 2000% с шагом 1%
- Максимальный размер документа: 216x297 мм
- Интерфейс: 1 полноскоростной и высокоскоростной интерфейс USB 2.0

Стандартная гарантия – 1 год.

6 650 руб.

п/н: L1935A

HP ep9012 Instant Cinema Digital Projector

Легкий в использовании, многофункциональный (all-in-one) проектор HP.

- Емкость: в зависимости от типа картриджа, 100 или 200 ГБ сжатых данных
- Производительность: до 15 МБ/сек сжатых данных
- Совместимость с операционными системами: NT, Novell и UNIX (всех типов), Windows®, CA, Legato, Omniback, Linux
- Интерфейс: LVDS Ultra2 SCSI

Стандартная гарантия – 1 год.

60 500 руб.

п/н: L1752B

Сканеры HP/Цифровые проекторы HP

Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack
+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день.** (U2893A/E) 6 200 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день.** (U8037A/E) 11 000 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера на следующий рабочий день.** (U8037A/E) 11 000 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.** (U4787A/E) 900 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, возврат в HP.** (U4804 A/E) 2 800 руб.

* Зависит от памяти компьютера, свободного места на диске и других параметров системы.

>> ПОДРОБНОСТИ ONLINE

ТЕЛ. **797-3-797, 8-800-200-3-500**
по России бесплатно;
понедельник-пятница с 9:00 до 18:00

САЙТ **http://www.hp.ru/howtobuy.html**

Больше производительности

HP предлагает мощные рабочие станции и настольные ПК на базе технологии Intel® по действительно приемлемым ценам.

В соответствии с вашими профессиональными требованиями, вам обеспечена надежная, непрерывная производительность.

invent

HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

HP Compaq dc7100 Ultra Slim Desktop Business Desktop PC

Высокопроизводительный настольный ПК в компактном корпусе.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 520 (2,80 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Чипсет Intel 915g
- Оперативная память: 512 МБ DDR RAM
- Жесткий диск: 40 ГБ
- Съемные носители: привод CD-ROM в отсеке Multibay
- Встроенный видеоадаптер Intel Media Accelerator

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PN286AW

HP Workstation xw4200 Convertible Minitower

Доступная однопроцессорная рабочая станция на основе новейших технологий.

- **Процессор Intel® Pentium® 4 (3,40 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Оперативная память: 512 МБ DDR2 533 ГГц
- Жесткий диск: 160 ГБ Serial ATA
- Съемные носители: привод DVD/CD-RW Combo
- Интегрированный сетевой адаптер Broadcom 10/100/1000 с интерфейсом PCI Express

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PD750AW

HP Workstation xw6200 Rackable format

Мощность двух процессоров + экономия пространства = лучшая производительность.

- **2 процессора Intel® Xeon™ (3,20 ГГц)**
- ОС: **Microsoft® Windows® XP Professional**
- Объем оперативной памяти: 1 ГБ DDR2-400 SDRAM PC3200
- Жесткий диск: 80 ГБ Serial ATA
- Графические адаптеры: NVIDIA Quadro NVS 280 PCI Express
- Интегрированный сетевой адаптер Broadcom 10/100/1000 с интерфейсом PCI Express

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PD898AW

Аксессуары

Память HP 512 МБ DDR2-4300 ECC

Больше мощности для управления самыми тяжелыми приложениями к HP xw4200.

п/н: DY654A

+

Память HP 512 МБ DDR2-400 ECC

Больше мощности для управления самыми тяжелыми приложениями к HP xw6200.

п/н: DY658A

+

Жидкокристаллический монитор HP L1955 19"

Высокопроизводительный широкоугольный 19-дюймовый дисплей.

Стандартная гарантия – 3 года.

п/н: PH466A4

Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack	Поддержка HP Care Pack
+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера в течение 4-х часов, 24x7. (U5868A/E)** 3 900 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера в течение 4-х часов, 13x5. (U8303A/E)** 4 500 руб.	+ **Расширенная гарантия – 3 года, выезд инженера в течение 4-х часов, 13x5. (U8303A/E)** 4 500 руб.

Как купить

HP предлагает различные способы покупки своих продуктов и услуг. Выбор за вами.

Посетите сайт **www.hp.ru/howtobuy.html** и найдите ближайшего к вам партнера HP. А если вам нужен совет эксперта, позвоните: 797-3-797, 8-800-200-3-500.

Будьте в курсе

Узнавайте первыми о последних новостях и промо-акциях. Чтобы подписаться на бесплатную новостную рассылку для малого и среднего бизнеса, зайдите на **www.hp.ru/news/suscribe**

Все данные, приведенные в этом каталоге, предоставляются исключительно в справочных целях и не являются офертой. Цены являются рекомендованными розничными и могут отличаться от цен партнеров и реселлеров HP.

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P.
Intel, логотип Intel, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Celeron, Intel Xeon и Pentium являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel и ее дочерних компаний в США и других странах. Microsoft, Windows и Windows Mobile являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft и ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

>> ПОДРОБНОСТИ ONLINE

ТЕЛ.	**797-3-797, 8-800-200-3-500** по России бесплатно; понедельник-пятница с 9:00 до 18:00
САЙТ	**http://www.hp.ru/howtobuy.html**

intel inside pentium 4

Престижные акции

НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКАЯ СЕТЬ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» НАЧНЕТ БЕСПЛАТНУЮ РАЗДАЧУ ПОЛУМИЛЛИОНА ПРИВИЛЕГИРОВАННЫХ АКЦИЙ СВОИМ VIP-КЛИЕНТАМ. КАК УТВЕРЖДАЕТ ПРЕЗИДЕНТ СЕТИ ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ, ПРЕДСТОЯЩАЯ КАМПАНИЯ — ЖЕСТ ДОБРОЙ ВОЛИ С ЦЕЛЬЮ ПООЩРИТЬ ЛОЯЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. НА РЫНКЕ ЖЕ ЭТОТ ШАГ НАЗЫВАЮТ ХОРОШИМ РЕКЛАМНЫМ ХОДОМ И СВЯЗЫВАЮТ ЕГО С ПРЕДСТОЯЩИМ ВЫХОДОМ КОМПАНИИ НА IPO.

Текст: Юлия Ипатова

Владимир Некрасов считает задуманное мероприятие самым значимым шагом в работе с лояльной клиентурой за всю историю компании и признается, что до этой идеи додумался сам. «В мировой рознице подобных прецедентов не было, поэтому и подсмотреть идею было негде»,— говорит он.

В рамках акции VIP-клиентам будут переданы 500 тыс. привилегированных акций, специально выпущенных в прошлом году и составляющих 2,44% уставного капитала компании. Как говорит Некрасов, сделать этот шаг он решил в знак благодарности покупателям: «Своим успехом мы обязаны клиентам. Вот я и подумал, что будет справедливо отблагодарить их. Так они станут еще более вовлеченными в бизнес и при этом получат своего рода гарантии нашей в них заинтересованности».

С появлением первого магазина «Арбат Престиж» в 1998 году покупатели получи-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владимир Некрасов убежден, что последователей у него не найдется: ни одна российская компания не готова делиться акциями с клиентами

«В мировой рознице подобных прецедентов еще не было, поэтому и подсмотреть идею было негде»

ли возможность участвовать в накопительных дисконтных программах. Сегодня все участники дисконтных программ делятся на две категории: держатели обычных дисконтных карт с 5-процентной скидкой (выдается бесплатно, даже если человек ничего не покупает) и VIP-клиенты, имеющие 30-процентную скидку. Стать таким клиентом может любой покупатель, который за время владения обычной дисконтной картой сделал в магазинах сети покупки на сумму от $377.

К VIP-клиентам компания проявляет повышенный интерес. Их поздравляют с днем рождения, в рамках членства в специально созданном VIP-клубе им бесплатно присылается глянцевый журнал «Арбат Престиж», на безвозмездной основе предоставляются услуги по подбору косметических средств, обучению грамотному make-up, лечению проблемной кожи и т. д. Для этой аудитории в прошлом году были открыты два VIP-магазина со специальными ценами.

Сейчас у «Арбат Престижа» 100 тыс. VIP-клиентов, каждый из которых может рассчитывать на подарок в виде одной привилегированной акции. А самым «расточительным» покупателям полагается бонус в виде дополнительных акций: к примеру, если владелец VIP-карты в течение 2004 — 2005 годов сделал покупки в общей сложности на $2 тыс., он получит пять ценных бумаг.

Некрасов убежден, что последователей в российской рознице у него не найдется — ни одна компания не готова поделиться своими акциями с клиентами. Конкуренты же относятся к предстоящей акции «Арбат Престижа» с очевидным интересом. **Игорь Можайский,** директор департамента развития компании «Единая Европа — С.Б» (владеет сетью магазинов Ile de Beaute): *Владимир Некрасов в очередной раз проявил себя как оригинальный менеджер. Он умеет эпатировать публику и предлагать что-то такое, что со временем многие по достоинству оценивают. Мне кажется, что с точки зрения PR и имиджа компании его идея замечательная. Безусловно, она повлияет на повышение лояльности покупателей.*

По мнению экспертов, задумка «Арбат Престижа» действительно не имеет аналогов в мировом ритейле. Однако, к примеру, в сфере ИТ похожие схемы уже были опробованы. **Денис Матафонов,** директор аналитического департамента и вице-президент компании «Антанта Капитал»: *Во времена бума дот-комов в США в 1998 году некоторые компании перед выходом на IPO безвозмездно передавали небольшое количество обыкновенных акций клиентам, если те привлекали новых заказчиков. После размещения, когда стоимость ценных бумаг возрастала, клиенты получали хорошую финансовую отдачу. В некоторых американских компаниях такая практика сохранилась до сих пор. Ход «Арбат Престижа» весьма оригинален для России. Это симбиоз маркетинга и финансов, когда акции превращаются в своего рода дополнительные скидки.*

Компания «Арбат Престиж» основана в 1989 году как дистрибутор косметики и парфюмерии. В 1998 году открылся первый магазин «Арбат Престиж». Сегодня в эту торговую сеть входит 16 парфюмерно-косметических магазинов в Москве и регионах общей площадью 60 тыс. кв. м. По итогам 2004 года оборот компании составил $234 млн. Уставный капитал ОАО «Арбат Престиж» состоит из 1 млн обыкновенных акций номиналом 0,1 руб. и 500 тыс. привилегированных акций номиналом 0,005 руб. 60% акций принадлежит президенту сети Владимиру Некрасову, 40% — управляющей компании «Тройка Диалог».

В ожидании IPO

По действующему федеральному закону «Об акционерных обществах» владельцы привилегированных акций (или «префов», как они называются на финансистском сленге) не участвуют в оперативном управлении компанией, то есть не могут избирать органы управления, голосовать по сделкам и т. д. Однако они могут рассчитывать на ежегодное участие в общем собрании акционеров и имеют право голосовать по отдельным вопросам: реорганизация и ликвидация общества, внесение изменений и дополнений в устав, ограничивающих их права, изменение размера дивидендов и т. д.

По тому же закону ежегодно между владельцами «префов» распределяются 10% чистой прибыли компании. **Владимир Некрасов:** *Если компания не платит дивиденды, привилегированные акции автоматически становятся голосующими, что влечет расширение компетенции акционеров. Для нас это будет хорошим стимулом не расхолаживаться. Это абсолютно новый опыт.*

Аналитики уже подсчитали не только приблизительную стоимость акций «Арбат Престижа» (по разным оценкам, от $20 до $50), но и предполагаемый размер ежегодных дивидендов. Учитывая то, что за 2004 год выручка компании составила $234 млн, а чистая прибыль — $14 млн, годовые дивиденды одного новоявленного акционера составят как минимум $3.

Глава «Арбат Престижа» не согласен с оценкой аналитиков и утверждает, что сейчас одна привилегированная акция его компании стоит не менее $60: «Уже сегодня крупные западные фонды предлагают нам купить наши акции по цене $63. Но мы не соглашаемся, поскольку ожидаем, что после выхода на IPO цены вырастут до $75 — 85 за штуку». Правда, когда именно «Арбат Престиж» планирует разместиться на бирже, Некрасов пока не говорит.

Пункт раздачи акций

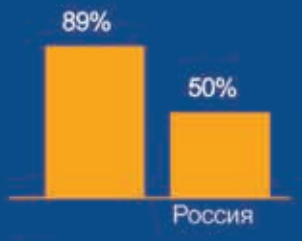
Процесс передачи акций будет происходить с 15 апреля по конец декабря этого года. В одном из магазинов «Арбат Престиж» уже создан специальный пункт, куда смогут обратиться VIP-клиенты, желающие получить акции.
По словам Некрасова, механизм будущих сделок выглядит предельно просто. С каждым клиентом будет составлен типовой договор дарения, в котором дарителем выступит сам Некрасов. Все, что требуется от клиента,— заполнить специальную анкету. Процесс оформления каждой сделки должен занять не более 20 минут. Все накладные расходы и уплату налога на дарение и других сборов компания берет на себя.

Если отдельные покупатели не придут за своими акциями, Владимир Некрасов намерен оставить их себе. Ни о какой продаже акций компании до IPO, утверждает он, не может быть и речи.

Автомобиль

42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таковых всего 17%

Мобильный телефон



89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

Домашний компьютер

У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%!

Отдых за границей

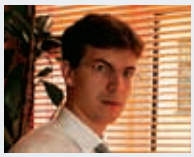
19% пользователей Mail.ru отдыхали за границей (в дальнем зарубежье) в 2003 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

@mail.ru®

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru

«Акции красивые, но сделать с ними практически ничего нельзя. Можно лишь продать инвесторам, но на существенный доход от этого сегодня можно не рассчитывать»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Максим ПРОТАСОВ,
председатель
совета директоров
компании «Помидорпром —
консервный холдинг»

«Предложение покупателям стать „не халявщиками, а партнерами" — яркий и интересный ход»

— Данный шаг по размещению привилегированных акций известной розничной сетью можно рассматривать с нескольких точек зрения.

Во-первых, это, безусловно, успешная PR-акция. Подобный шаг не имеет прецедентов в нашей стране, и поэтому он получил отличное освещение в прессе. Притом и в тех СМИ, которые читаются потенциальной целевой аудиторией «Арбат Престижа».

Во-вторых, это проба своих сил на фондовом рынке. Выпуск любых акций — достаточно трудоемкая и затратная процедура. Она связана с регистрацией решения и отчета об итогах выпуска в Федеральной службе по финансовым рынкам, передачей реестра акционеров одному из независимых регистраторов, стоимость услуг которых растет с каждым годом. Также подобная публичность вызовет необходимость проведения ежегодного общего собрания акционеров. Владельцы привилегированных акций могут голосовать на нем, только если эмитентом принято решение о невыплате им дивидендов, но участвовать в собрании и получать всю внутреннюю отчетность предприятия они имеют право. Подобный опыт дорого стоит и может быть использован «Арбат Престижем» при дальнейшем IPO уже в отношении своих обыкновенных акций.

В-третьих, выпуск акций — это оригинальное промомероприятие по увеличению лояльности покупателей. В связи с растущей конкуренцией в данном рыночном сегменте ритейлеры обязаны придумывать нестандартные шаги по закреплению предпочтений клиентов. И предложение покупателям стать в стиле известной рекламы «не халявщиками, а партнерами» — яркий и интересный ход. Сразу надо оговориться, что ход достаточно рискованный. Ведь после покупки данных ценных бумаг клиент становится еще и акционером. А значит, невыплата или, по его мнению, выплата недостаточно высоких дивидендов может повлиять и на приверженность такого покупателя к розничной сети. Кроме того, может вызвать интерес налоговых органов сама схема акционирования, озвученная в СМИ,— дарение основным владельцем своих акций клиентам сети.

Однако радует сам факт того, что российский потребительский сектор не стоит на месте и борется за покупателя и долю рынка нетрадиционными и красивыми способами.

«Раньше многие люди в России попросту не понимали, что такое акции или биржа. Сегодня ситуация изменилась. Думаю, что наши клиенты абсолютно адекватно воспримут происходящее и свой новый статус»,— считает Некрасов. Однако, по мнению Дениса Матафонова, эти акции можно расценивать только как красивый подарок. «Они красивые, но сделать с ними практически ничего нельзя. Можно лишь продать акции инвесторам, но на существенный доход от этого сегодня можно не рассчитывать»,— считает Матафонов.

С ним согласен **Андрей Торянников,** начальник отдела юридического консалтинга компании «Юниаструм Консалтинг»: *Что касается выгод для покупателей, то никакого практического применения одной, да и пяти акциям вследствие их незначительной стоимости, кроме как повесить их в рамочку на стену, я не вижу. Я не считаю, что такие акции будут иметь хождение на рынке ценных бумаг. Необходимо собрать значительный пакет акций, прежде чем предлагать их к продаже, а это представляется затруднительным.*

Скрытый смысл

Эксперты разделились во мнениях о том, с какой целью «Арбат Престиж» проводит свою акцию. Одни полагают, что это чисто рекламный шаг, направленный на увеличение продаж. Другие говорят, что мероприятие задумано в преддверии IPO. Денис Матафонов: «Самое важное в этой акции — то, что сейчас „Арбат Престиж" привлек к себе внимание рынка как кандидат на публичное размещение. Этой сети важно, чтобы финансовые воротилы серьезно ею заинтересовались. Безусловно, сейчас все инвесторы прикидывают стоимость этих акций и самой компании».

В «Арбат Престиже» пока не хотят говорить о том, как будут развиваться события дальше. По словам Владимира Некрасова, недостатка в инвестиционных предложениях он не испытывает уже сейчас, но рассматривать их пока не намерен.

В «Тройке Диалог», управляющей компании «Арбат Престижа» (ей принадлежит 40% акций), комментировать происходящее отказываются. Кстати, по признанию Владимира Некрасова, ему было непросто убедить руководство «Тройки Диалог» в целесообразности своего поступка. «„Тройка" заплатила за свой пакет акций очень дорого (сумма сделки, по разным оценкам, могла составить от $50 до $160 млн.— СФ), и как, вы думаете, они должны были отреагировать на предложение просто подарить полмиллиона акций? — говорит Некрасов.— В итоге, правда, мы пришли к согласию».

По мнению **Натальи Одинцовой,** начальника аналитического отдела ИК «Проспект», то, что «Тройка Диалог» была не в восторге от идеи Некрасова, абсолютно понятно. «Выплата дивидендов всегда связана с дополнительными административными расходами, если даже выплачиваются небольшие суммы, в чем управляющая компания абсолютно не заинтересована,— объясняет она.— Но самая большая проблема в том, что УК в любом случае будет обязана отвечать за все административные вопросы по предстоящей передаче акций: ведение реестра, учет сделок, назначение реестродержателя, рассылку акционерам информационных писем об отчетности компании и т. д. Это огромная бюрократическая волокита, которая будет опять-таки связана с дополнительными расходами». Впрочем, добавляет Наталья Одинцова, «Арбат Престиж» находится сегодня в сложной конкурентной ситуации, и подобные шаги могут сослужить компании хорошую службу. СФ

Сделано в Студии Лебедева в 2005 году

Яndex
найдётся всё

короче

Для хорошей рекламы необходимо
всего несколько слов.
Ключевых.

BILDERBERG/PHOTAS

Тотальная консолидация

У крупных российских розничных сетей начался период активных поглощений. Аналитики объясняют это избытком привлекательных активов на рынке.

Общее стремление российских ритейлеров к консолидации бизнеса особенно четко обозначилось в последнее время. Например, «Пятерочка», которая намерена выйти на IPO уже в этом году, объявила на днях, что готова потратить на выкуп бизнеса своих региональных франчайзи около $600 млн в ближайшие десять лет. Кроме того, эта компания не так давно заявила о желании приобрести другую крупную сеть — «Копейку». В конце марта стало известно о переговорах о слиянии, которые ведут «Седьмой континент» с «Перекрестком». Кстати, последний недавно совершил ряд крупных приобретений, купив пять магазинов «Дальпорт Сити» в Краснодаре и Петербурге, а также украинскую сеть Spar, что стало первой покупкой иностранного актива для российских ритейлеров.

По мнению аналитиков, сейчас на рынке сложилась ситуация, благоприятная для увеличения стоимости крупных сетей, которые впоследствии хотят получить высокую цену за свои акции в результате IPO, намеченного ими преимущественно на 2006–2007 годы. Как объясняет Владислав Кочетков, специалист компании «Финам», небольшие региональные торговые сети сегодня находятся в тяжелом состоянии, поскольку не могут конкурировать с более крупными московскими и федеральными ритейлерами. Примером тому стал пермский франчайзи «Пятерочки», о финансовом крахе которого стало известно в прошлом месяце. «На рынке сегодня много предложений, при этом большинство региональных сетей можно купить по цене имеющейся у них недвижимости»,— уверяет Кочетков. Впрочем, аналитик Альфа-банка Александр Свинов считает, что продавцам лучше повременить. По его словам, рынок еще не слишком конкурентен, и они могут серьезно продешевить.

«Русский стандарт» займется AmEx

Банк «Русский стандарт» (РС) получил от платежной системы American Express International эксклюзивное право на выпуск международных кредитных карт AmEx в России.

ЭКСКЛЮЗИВ

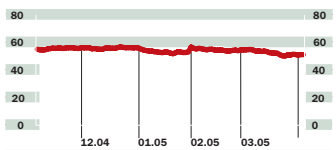
По условиям соглашения, финансовые подробности которого не разглашаются, РС приступает к эмиссии первых в мире рублевых кредитных карт. Также банк сможет выпускать долларовые карты и будет обеспечивать полноценный сервис для своих клиентов–держателей AmEx. Как известно, помимо всего прочего, карты AmEx позволяют оплачивать турпутевки, оформлять визы, бронировать гостиницы и т. д. Как отмечает председатель правления РС Дмитрий Левин, American Express не собирается входить в акционерный капитал банка — подписано лишь соглашение о партнерстве. Однако, по мнению аналитика ИК «Финам» Владислава Кочеткова, работа с AmEx и без непосредственных инвестиций с ее стороны будет выгодна для РС. «Помимо возможности еще больше нарастить объемы кредитования частных лиц, РС сможет привлечь качественно иных, более крупных клиентов, на которых и ориентированы услуги AmEx,— говорит Кочетков.— Кроме того, вырастет и стоимость бизнеса РС, а престижное сотрудничество с крупнейшей мировой компанией добавит вес этому брэнду». Соглашение с American Express стало первым крупным международным проектом банка РС после сорвавшейся в начале года сделки с французским банком BNP Paribas. Тогда Paribas намеревался купить 45% акций ЗАО «Русский стандарт», контролирующего банк, предложив за них, по некоторым данным, до $300 млн. Однако в итоге Paribas отказался от сделки, сославшись на то, что владелец банка Рустам Тарико не выполнил взятых на себя обязательств. В свою очередь РС заявил, что между банками попросту возник ряд разногласий, которые не удалось снять путем переговоров.

AMERICAN EXPRESS CO

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА ($ МЛРД)	27,259
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ($ МЛРД)	4,951
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ($ МЛРД)	3,516
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 06.04.05 ($ МЛРД)	63,923

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE ($)



Источник: Reuters

ChevronTexaco идет на Восток

Одна из крупнейших нефтяных компаний ChevronTexaco (CT) покупает девятую по величине нефтекомпанию Unocal, за счет чего получает доступ к нефти Юго-Восточной Азии.

ПОГЛОЩЕНИЕ

CT, чей оборот в 2004 году составил $142,9 млрд, а чистая прибыль — $ 13,3 млрд, потратит на эту сделку $16,4 млрд. Но с учетом долга Unocal в размере $1,6 млрд, который также переходит к CT, сумма возрастет до $18 млрд. Это крупнейшая в мировом нефтяном секторе сделка за последние несколько лет. В результате поглощения Unocal CT увеличит свои подтвержденные запасы нефти, которые сейчас составляют 8,5 млрд баррелей, еще на 15%. При этом CT теперь не только будет разрабатывать запасы углеводородов в Северной Америке, где высоки издержки, но и увеличит добычу в Юго-Восточной Азии. CT владеет нефтяными месторождениями в Индонезии и газовыми — в Австралии, а Unocal — в Индонезии, Таиланде, Мьянме и Бангладеш. Несмотря на значительные выгоды от сделки, эксперты рын-

дневник наблюдений

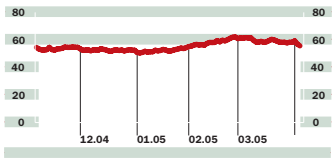
ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ОБУЯЛА СТРАСТЬ К КОНСОЛИДАЦИИ | CHEVRONTEXACO ПОКУПАЕТ КРУПНОГО НЕФТЕДОБЫТЧИКА UNOCAL | RAIFFEISEN ZENTRALBANK СОБИРАЕТ СРЕДСТВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ | «МАГАЗИН ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК» ВЕРНУЛСЯ К ПРЕЖНЕМУ ВЛАДЕЛЬЦУ | «РУССКИЙ СТАНДАРТ» НАЧИНАЕТ ВЫПУСК КРЕДИТНЫХ КАРТ AMERICAN EXPRESS | «ВЫМПЕЛКОМ» ОФИЦИАЛЬНО ПРЕДСТАВИЛ СВОЙ НОВЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ СТИЛЬ | «МЕГАФОН» СТАЛ ТИТУЛЬНЫМ СПОНСОРОМ ФК «КРЫЛЬЯ СОВЕТОВ» | «РУСАЛ» КУПИЛ 20% АКЦИЙ ГЛИНОЗЕМНОГО ЗАВОДА В АВСТРАЛИИ

CHEVRONTEXACO

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА ($ МЛРД)	150,865
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ ($ МЛРД)	20,551
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ($ МЛРД)	13,037
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 06.04.05 ($ МЛРД)	119,911

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE ($)



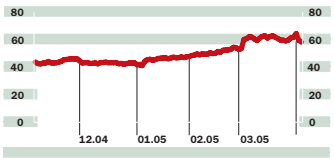
Источник: Reuters

UNOCAL CORP.

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА ($ МЛРД)	8,003
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ ($ МЛРД)	1,829
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ($ МЛРД)	1,145
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 06.04.05 ($ МЛРД)	15,75810

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE ($)



Источник: Reuters

ка полагают, что CT заплатит за Unocal слишком много. Хотя, по мнению аналитика ИК «Русские инвесторы» Андрея Громадина, скорее всего, переплата эта вынужденная. «В последнее время объемы добычи CT в Северной Америке значительно сократились,— говорит Громадин.— Но возможно, компания оптимистично смотрит на рынок энергоресурсов и потому следует некой стратегии. Известно, что примерно 75% сделки оплачивается акциями ChevronTexaco. Если в ближайшее время цена на нефть немного упадет, к чему есть ряд предпосылок, то сумма сделки сильно уменьшится, ведь снизится и стоимость акций нефтяных компаний».

И в этом случае цена покупки Unocal может стать адекватной ее рыночной стоимости. Кстати, помимо того, что в результате сделки CT усилит свое присутствие в Азии, компания намеревается выйти и на рынок Каспийского региона. От Unocal ей перейдут 10% акций Азербайджанской международной операционной компании, занимающейся разработкой нескольких месторождений на Каспии.

Raiffeisen собирается с силами

Международное подразделение Raiffeisen Zentralbank планирует разместить акции на Венской фондовой бирже, чтобы привлечь $1,1 млрд для развития бизнеса в Восточной Европе.

РАЗМЕЩЕНИЕ

Возможно, часть средств, полученных от этого размещения, Raiffeisen Zentralbank направит на покупку второго по величине украинского банка «Аваль», с которым австрийцы давно ведут переговоры. Эксперты оценивают сумму этой сделки примерно в $600 млн. Кроме того, большое внимание в своей стратегии развития Raiffeisen уделяет России. Банк намерен выставить на продажу 34,3 млн акций до конца апреля. Эксперты считают, что он может их выгодно продать по примеру других австрийских банков. К примеру, акции Erste Bank и Bank Austria Creditanstalt, которые активно расширяют свою деятельность в Западной и Восточной Европе, в последнее время заметно выросли в цене.

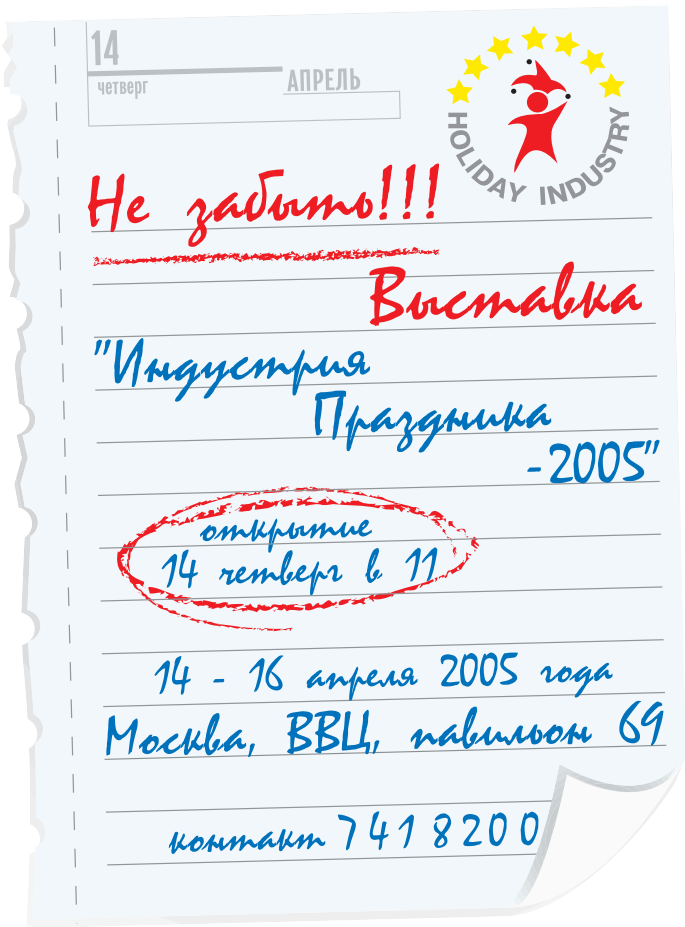
Крупные западные банки постепенно увеличивают долю своего присутствия в этих регионах. К примеру, сейчас более 50% банковских активов в Польше, Чехии, Венгрии, Болгарии, Эстонии, Литве уже контролируются иностранными банками. Это связано с высоким уровнем банковских доходов в странах бывшего соцлагеря. К примеру, к началу 2004 года на банковских рынках некоторых из этих стран маржа превышала 5–8%, а наиболее успешным банкам удалось достичь показателей доходности капитала свыше 20%. Специалисты считают, что развитие Raiffeisen в России пойдет по довольно предсказуемой схеме. По мнению аналитика Альфа-банка Натали Орловой, скорее всего, банк займется созданием филиальных сетей в регионах, причем, возможно, путем поглощений региональных банков. По ее словам, в регионах потребительское кредитование почти не развито, и подобный проект российского подразделения австрийского банка был бы перспективным.

Горящие путевки не продались

Предполагаемый покупатель сети турагентств «Магазин горящих путевок» (МГП) расторг сделку. Компания возвращается к прежнему владельцу, и теперь ее ждет серьезная реструктуризация.

ОТБОЙ

Напомним, что в прошлом месяце основатель и владелец контрольного пакета акций МГП Андрей Озолинь после неоднократных неудачных попыток продать свой бизнес все-таки нашел на него покупателя. Им стал руководитель франчайзинговой сети МГП в Петербурге Андрей Шибаев, собиравшийся приобрести 62% акций МГП, а до конца года довести свой пакет до 80%. Однако совсем недавно Андрей Шибаев расторг соглашение. Сами участники сделки не комментируют истинную причину ее срыва, но, по некоторым данным, она была расторгнута после того, как Шибаев детально ознакомился с финансовыми аспектами бизнеса МГП и понял, что большая часть финансовых потоков в компании непрозрачна.



Одновременно стало известно, что руководство МГП приняло решение резко сократить количество своих партнеров-туроператоров: из 400 партнеров у МГП останется лишь 15. Цель реструктуризации — сделать МГП финансово прозрачной и унифицировать туристические продукты, предлагаемые в собственных и франчайзинговых точках сети. Представители крупных компаний-туроператоров уверены в том, что «чистка» пойдет на пользу МГП. Возможно, используя со своими партнерами исключительно «белые» финансовые схемы и оставив из них лишь самых надежных, Андрею Озолиню в конце концов удастся сделать свою компанию достаточно привлекательной для продажи и осуществить свои давние планы по переезду в Европу.

Впервые в истории нашего футбола титульным спонсором клуба стала российская компания, не аффилированная с его владельцами.

«Мегафон» договорился о спонсорской поддержке самарского клуба «Крылья Советов».

По условиям контракта логотип оператора будет размещен на майках игроков и рекламных площадках стадиона «Крыльев». Сумма контракта, по некоторым данным, составляет $500 тыс.

Полосатый «Билайн»

«Вымпелком» официально объявил о смене фирменного стиля своей торговой марки «Билайн». Новым символом компании стал полосатый черно-желтый круг.

РЕБРЭНДИНГ

В «Вымпелкоме» пока отказываются говорить о том, во сколько компании обошелся ребрэндинг. По словам гендиректора компании Александра Изосимова, основные затраты связаны со сменой вывесок в офисах продаж, что обойдется в $2 млн.

Прежний логотип «Билайна» — пчела на синем фоне — появился еще в 1993 году и впоследствии лишь слегка видоизменялся. В 1999 году в название торговой марки было добавлено GSM, а в 2001 году логотип обрел форму SIM-карты. Черно-желтые полосы на новом логотипе в «Вымпелкоме» объясняют преемственностью: «Билайн» по-прежнему ассоциируется с образом пчелы. По словам Изосимова, в компании стремятся к тому, чтобы теперь с «Билайном» ассоциировались все окружающие людей полосатые предметы. Александр Изосимов считает, что ребрэндинг поможет вывести компанию из так называемой войны тарифов и апеллировать не к прагматичности абонентов, а к их эмоциям. Эта идея не нова: она заимствована у крупных западных сотовых операторов, которые на сверхконкурентном европейском рынке вынуждены уделять повышенное внимание дополнитель-

АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Из символики «Билайна» «улетела» пчела, но от нее остались черно-желтые полоски

читайте в СФ №16 / 25.04.2005 /

специальное обозрение

ЭРГОНОМИЧНЫЕ НОВИНКИ РЫНКА ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ ДЛЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗОН ОФИСА

БЭК-ОФИС: ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ ОТ АРХИТЕКТОРОВ И РАЗРАБОТЧИКОВ МЕБЕЛИ

ОФИСНАЯ АТМОСФЕРА: КАК ВЫБРАТЬ СИСТЕМУ КОНДИЦИОНИРОВАНИЯ

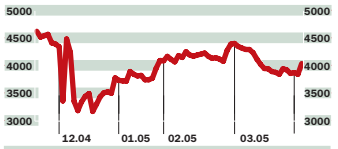
По вопросам размещения рекламы обращаться к Евгении Тарасовой
по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-35), e-mail: etarasova@sf-online.ru

«ВЫМПЕЛКОМ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	27,438
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	5,025
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 06.04.05 (МЛРД РУБ.)	191,368

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (РУБ.)



Источник: Reuters

ным услугам и визуальной привлекательности фирменного стиля.

Новое увлечение «Мегафона»

Впервые в истории нашего футбола титульным спонсором клуба стала российская компания, не аффилированная с его владельцами. «Мегафон» договорился о спонсорской поддержке самарского клуба «Крылья Советов».

СПОНСОРСТВО

По условиям контракта логотип сотового оператора будет размещен на майках футболистов и рекламных площадках стадиона «Крыльев Советов». Кроме того, «МСС-Поволжье» (дочерняя компания «Мегафона» в поволжском регионе) планирует проведение совместных маркетинговых мероприятий, в ходе которых подключившиеся к «Мегафону» болельщики смогут, например, встретиться с игроками клуба и получить их автографы. Сумма контракта, по некоторым данным, составляет $500 тыс., что в десятки раз меньше спонсорской поддержки «Сибнефтью» клуба ЦСКА или компанией «Нафта-Москва» «Сатурна». Однако большинство футбольных спонсоров либо являются акционерами клубов, либо связаны с их владельцами, чем и объясняется подобная щедрость. «Мегафон» же стал одной из немногих компаний-спонсоров, не аффилированных с клубами. Эксперты смогли припомнить лишь один похожий случай за последнее время — сотрудничество Xerox и московского «Динамо».

По-видимому, «Мегафон» сделал выбор в пользу именно этого футбольного клуба, преследуя цель охватить как можно более широкую аудиторию потенциальных клиентов. Несмотря на то, что наивысшим достижением «Крыльев Советов» является третье место в чемпионате России 2004 года, средняя посещаемость домашних матчей клуба, по его данным, вдвое превышает средние показатели в России и составляет 27 тыс. зрителей. Однако, как отмечает глава пресс-службы МТС Павел Нефедов, его компания, к примеру, опасается связываться со спонсорством клубов из высшей лиги. «В этом случае мы будем ассоциироваться лишь с небольшой частью футбольных болельщиков,— объясняет Нефедов.— Зачем это нам, ведь МТС — федеральный оператор».

«Русал» подкупил сырья

«Русский алюминий» за $401 млн купил 20% акций крупнейшего в мире глиноземного завода Queensland (QAL) в Австралии, что позволит компании значительно уменьшить испытываемый ею огромный дефицит сырья.

НАРАЩИВАНИЕ

Подготовка сделки началась сразу после неудачной летней попытки «Русала» приобрести ямайский глиноземный завод Alpart. Как известно, тогда владеющая 35% акций Alpart норвежская компания Hydro воспользовалась правом преимущественного выкупа остальных акций. Теперь «Русал» вместе с принадлежащими Kaiser Aluminium акциями QAL был вынужден приобрести и долги Kaiser, составляющие $60 млн, и его контракты. Таким образом, отмечает пресс-секретарь компании Вера Курочкина, лишь

DPA/PHOTAS

В «Русале» наконец-то могут записать себе в актив новые запасы дефицитного глинозема

к 2008 году все сырье с QAL будет поступать на заводы «Русала», а до тех пор ему придется выполнять обязательства Kaiser перед другими покупателями глинозема, постепенно сворачивая эти поставки. Тем не менее, по словам аналитика ИК «Проспект» Ирины Ложкиной, выгоды от сделки очевидны: теперь «Русал» сможет увеличить сырьевую базу на 22% и покрыть 82% своих сырьевых потребностей.

Эта сделка — не первая попытка «Русала» сократить дефицит сырья. В конце 2004 года «Русал» получил лицензию на разработку трех месторождений в Архангельской области и собирается вскоре запустить там глиноземный завод мощностью 1,4 млн тонн. В соответствии с планами развития «Русал» намеревается в течение 10 лет удвоить производство алюминия и довести его до 5 млн тонн. Производство глинозема за счет покупок мощностей и строительства новых производств должно составить 8 млн тонн, что, по словам Курочкиной, и позволит «Русалу» добиться сырьевой независимости. СФ

КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ NESCAFÉ

Аромат. Любопытный факт: в отличие от запаха, аромат воспринимается не носом, а носоглоткой. Если запах мы ощущаем на вдохе, то аромат – только на выдохе. Чтобы по-настоящему почувствовать аромат кофе, вдохните ртом пар от чашки, а затем выдохните 2-3 раза с закрытым ртом. Аромат создается тысячами молекул летучих эфирных соединений, воздействующих на заднюю часть носоглотки. Он может иметь различную степень: от легкого тонкого до тяжелого насыщенного. В зависимости от сорта зерен может варьироваться его оттенок: жареный, хлебный, карамельный, шоколадный, фруктовый, цветочный, травяной, пряный, ореховый, земляной…По аромату можно определить происхождение зерен, а также мастерство того, кто приготовил кофе.

БЕРУТАЙМ-АУТ

КИНОРЕСТОРАНЫМУЗЫКАКЛУБЫИСКУССТВОТЕАТРЫПОКУПКИСОБЫТИЯ

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ **Time Out Москва**

«Дневник свободного человека, путеводитель по личному времени – Time Out»
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №77-18624 от 08.10.2004. www.timeout.ru

лаборатория

персонал

менеджмент

СФ №15, 18.04

Аутсорсинг логистических операций позволяет компании сосредоточиться на ключевой деятельности и при этом сэкономить

маркетинг

СФ №16, 25.04

«Песочные часы» — российская маркетинговая технология, которая помогает находить свободные ниши для позиционирования новых продуктов

финансы

СФ №17, 10.05

Чтобы поднять убыточное предприятие с колен, нужно первым делом навести порядок в его финансовых потоках

Контракт для топа
Директор и владелец: кто кого?

Конституционный суд решил: собственник имеет право уволить директора без объяснения причин. Директор может лишь бороться за достойную компенсацию. Как ее отстоять?

с62

Поиск мотива
Как подстроить компанию под сотрудников

Если методы стимулирования сотрудников не совпадают с их внутренней картой мотивации, то у компании возникают большие проблемы. Мотивы индивидуальны, сложны для идентификации и практически не поддаются коррекции

с67

Чего хотят сотрудники
Как научиться понимать мотивы коллег и подчиненных

«Человек смотрит на мир сквозь прозрачные трафареты или шаблоны, которые он сам создает»,— писал автор теории личности Джордж Келли. Умение интерпретировать эти шаблоны дает возможность прогнозировать поведение окружающих

с72

Контракт для топа

15 МАРТА КОНСТИТУЦИОННЫЙ СУД ПРИНЯЛ ЭПОХАЛЬНОЕ ДЛЯ КАЖДОГО РОССИЙСКОГО ДИРЕКТОРА РЕШЕНИЕ: В ОТЛИЧИЕ ОТ РЯДОВОГО РАБОТНИКА ОН МОЖЕТ БЫТЬ ОСВОБОЖДЕН ОТ ДОЛЖНОСТИ БЕЗ ОБЪЯСНЕНИЯ ПРИЧИН. АКЦИОНЕРЫ И ТАК НЕ ЦЕРЕМОНЯТСЯ С НАЕМНЫМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ. ИМ НЕ ПЛАТЯТ ОБЕЩАННОГО ЖАЛОВАНИЯ, И ИМ СЛОЖНО ОТСТОЯТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ В СУДЕ. ДИРЕКТОРА ОТВЕЧАЮТ СВОИМ НАНИМАТЕЛЯМ ВЗАИМНОСТЬЮ. РЕШЕНИЕ ЖЕ, КАК ВСЕГДА, РЯДОМ. ПРОБЛЕМ МОЖНО ИЗБЕЖАТЬ С ПОМОЩЬЮ ПРАВИЛЬНОГО ТРУДОВОГО ДОГОВОРА.

Текст: Юлиана Петрова

В прошлом году акционеры одного крупного российского предприятия досрочно уволили своего генерального директора, не заплатив ему причитающегося вознаграждения. Речь шла о миллионных суммах, не значившихся в трудовом договоре, но обещанных директору, когда тот устраивался на работу. Однако у обиженного топ-менеджера сохранилось письмо с обещанием заплатить вознаграждение. Тонкость заключалась в том, что подписано оно было руководителями некоей зарубежной компании, владевшей акциями российского предприятия, которое и возглавлял наш генеральный директор. И когда директор обратился в суд, акционеры российского предприятия сказали, что впервые слышат об этом письме и об этой компании. Тогда топ-менеджер объявил, что для него это дело принципа и он предъявит иск непосредственно зарубежной материнской фирме, то есть обратится в международный суд. После такой угрозы акционеры пошли на компромисс и заплатили отступные своему бывшему гендиректору.

Специфика труда российского директора состоит в том, что отношения между топ-менеджментом и акционерами строятся на доверии. Генеральный директор обязуется не злоупотреблять своим положением, а акционеры — честно выплачивать причита-

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Артур МАРКАРЯН

Константин ЛАПШИН

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

ющееся ему вознаграждение, истинный размер которого не всегда фигурирует в контрактах. Но в жизни эти джентльменские договоренности то и дело нарушаются. «Не секрет,— комментирует **Михаил Лящ,** президент группы компаний „Компьюлинк",— что акционеры частенько „кидают" своих директоров либо на „выходное пособие" при увольнении, либо на обещанные бонусы и премии». По сути, исход финансовых разбирательств между акционерами и топ-менеджерами прежде всего зависит от написанного в трудовом договоре.

В психологической ловушке

Проблема в том, что трудовые договоры с топ-менеджерами обычно формулируются нечетко и не содержат важных деталей. По мнению **Сергея Куксы,** исполнительного директора юридической фирмы «Бюро трудового права», одна из основных причин — та психологическая ловушка, в которой с самого начала оказываются и акционеры, и генеральный директор, нанимающийся на работу. Ведь когда заключается трудовой договор, перспективы сотрудничества видятся самыми радужными. Типичный пример: компания долго искала топ-менеджера и переманила подходящего кандидата у конкурентов, пообещав более выгодные условия. Предварительно обо всем договорившись с претендентом на должность, она обратилась к юристам, чтобы те составили трудовой контракт. Юристы же предложили клиенту включить в договор пункты, связанные с процедурой информирования акционеров, ссылаясь на многочисленные случаи, когда директора уходили в глухую оборону и переставали давать акционерам какие-либо сведения о деятельности предприятия. Они также предложили прописать процедуру увольнения и схему начисления премий по итогам работы. Но компания-клиент ответила, что ей нужна лишь «болванка» для формального оформления трудовых отношений, так как акционеров вполне устраивает новый директор. Сам же менеджер, довольный предложенными ему условиями, тоже не стал настаивать на включении в контракт детального описания процедуры «развода», не желая думать о том, что его отношения с акционерами могут впоследствии омрачиться.

Нет ориентиров

Однако сложность заключается не только в нежелании акционеров и наемных руководителей думать о неблагоприятном развитии событий и предусмотреть это в контракте, но и в том, что у работодателей нет четких критериев оценки деятельности предприятия. Часто в трудовых договорах говорится, что топ-менеджеры получают определенное вознаграждение в случае «успешного развития бизнеса». Но речь может идти о совершенно разных вещах: высокой прибыли, росте объема продаж, досрочном технологическом перевооружении производства или даже о повышении квалификации персонала. А ведь именно на основе таких критериев акционеры и должны принимать решение, какие бонусы платить своим топ-менеджерам и в каких случаях.

«Предприятие прежде всего должно иметь четкую стратегию развития: какие финансовые и производственные показатели для него важнее всего, какую долю на рынке оно хочет иметь и какова должна быть динамика роста,— полагает **Артур Маркарян,** директор по финансам и экономике компании „Еврохим".— Если такой стратегии нет, дать внятную формулировку в трудовом договоре с топ-менеджером затруднительно».

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРИДЕТ ЛИ ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА НА СМЕНУ «НЕФТЯНОЙ ИГЛЕ»?

26 апреля 2005 г., Москва, гостиница «Марриотт Роял Аврора»

Соорганизатор конференции:

Концерн «Научный центр»

Темы заседаний:

- **Перспективы развития инновационных отраслей национальной экономики.**
- **Актуальность государственной поддержки наукоемкого бизнеса.**
- **Инвестиции в «новую экономику» – вложения в будущее страны. Факторы успеха и выгоды инновационных проектов с точки зрения инвесторов.**
- **Модели продвижения России на мировом рынке высоких технологий.**

Среди докладчиков, подтвердивших участие:

Е.Е. Гавриленков	Управляющий директор, Главный экономист ИК Тройка Диалог
С.В. Ганеева	Директор Департамента инвестиционной политики, Министерство экономического развития и торговли РФ
А.Ю. Гончарук	Генеральный директор, Концерн Научный центр
Л.М. Григорьев	Заместитель Директора Экспертного института при РСПП
И.Н. Гришняев	Главный инженер Управления региональной политики, Рособоронэкспорт
К.А. Дмитриев	Управляющий директор, Delta Private Equity Partners
Г.Я. Красников	Генеральный конструктор, Концерн Научный центр
В.Г. Матюхин	Руководитель Федерального агентства по информационным технологиям
В.В. Меньщиков	Генеральный директор, Концерн ПВО Алмаз–Антей
Н.В. Михайлов	Член Совета Директоров, АФК Система
И.И. Родионов	Управляющий директор, AIG Brunswick Capital Management
Б.А. Стависский	Директор, Технопарк Курчатовский
Е.В. Уткин	Генеральный директор, Квазар–Микро
М.В. Шеховцов	Исполнительный директор межотраслевого центра высоких технологий, АФК Система
А.П. Шлыков	Генеральный директор, САП СНГ и Страны Балтии

Информационная поддержка :

интерфакс · ФИНМАРКЕТ · The Moscow Times · Секрет фирмы · Ведомости · Радио России

Более подробная информация по телефону: (095) 777 0370 и в сети Интернет по адресу: www.amr.ru

Специфика труда российского директора состоит в том, что отношения между топ-менеджментом и акционерами строятся на доверии

Что взять с директора

В настоящее время неясно, можно ли по российским законам взыскать убытки с генерального директора. Разные законы дают на этот вопрос разные ответы. В Трудовом кодексе говорится о прямом ущербе, тогда как закон «Об акционерных обществах» гласит, что директора несут ответственность не только за реальный ущерб, но и за упущенную выгоду. Словом, вопрос спорный даже для юристов.

Трудовой кодекс РФ, статья 238. Работник обязан возместить работодателю причиненный ему **прямой действительный ущерб.** Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение или восстановление имущества.

Трудовой кодекс, статья 277. Руководитель организации несет полную материальную ответственность за **прямой действительный ущерб,** причиненный организации.

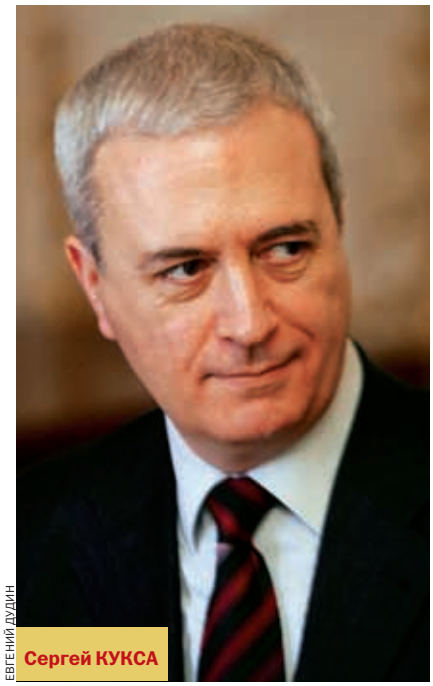
В случаях, предусмотренных федеральным законом, руководитель организации возмещает организации **убытки,** причиненные его виновными действиями. При этом расчет убытков осуществляется в соответствии с нормами, предусмотренными гражданским законодательством.

Закон «Об акционерных обществах», статья 71, пункт 2. Члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор), временный единоличный исполнительный орган, члены коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), а равно управляющая организация или управляющий несут ответственность перед обществом за **убытки,** причиненные обществу их виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами.

Гражданский кодекс РФ, статья 15, пункт 2. Под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имущества **(реальный ущерб),** а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено **(упущенная выгода).**

Конечно, оценки можно строить на классических цифрах управленческого и бухгалтерского учета. Но **Эльдар Разроев,** генеральный директор компании «Евросеть», замечает, что у топ-менеджеров есть разные возможности для манипулирования учетными данными. Например, если акционеры следят в первую очередь за прибылью до уплаты налогов, процентов и амортизационных отчислений (EBITDA), директор всегда сможет найти способ, как показать высокую EBITDA в отчетах. И это общеизвестно.

Юристы советуют: если в договоре говорится, что генеральный директор получает в качестве премии определенную долю от прибыли, нужно обязательно пояснить, как эта прибыль рассчитывается, а также какими документами будут подтверждаться приведенные цифры.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сергей КУКСА

Увольнение по правилам

Акционерам же правильно составленный трудовой договор поможет защитить собственные интересы при увольнении неугодных топ-менеджеров. Ведь директора, как известно, тоже не ангелы и способны причинить компании значительные убытки. Они утаивают от собственников информацию о реальном положении дел на предприятии, уводят активы из-под носа акционеров, продают продукцию компании по искусственно заниженным ценам.

Проблема в том, что с точки зрения закона топ-менеджер фигура весьма противоречивая. С одной стороны, по Трудовому кодексу РФ топ-менеджеры представляют собой отдельную категорию наемных сотрудников, принимаются на работу и увольняются согласно трудовому договору. Правда, договор у директора более длительный, чем у рядового сотрудника (до пяти лет), включает пункты о полной материальной ответственности, о соблюдении коммерческой тайны и прочие особые условия. В то же время деятельность директора как главы компании и порядок его увольнения регулируется федеральным законом «Об акционерных обществах». Так что директора нельзя уволить, как обычного работника: закон гласит, что для этого нужно решение тех, кто его принимал на работу, то есть собрания акционеров или совета директоров.

Ошибки в процедурах увольнения, как показывает практика, обходятся дорого. Собственники российской компании, не поладив со своим генеральным директором, приняли на работу нового директора, который первым делом издал приказ об увольнении своего неудачливого предшественника. Тот подал в районный суд иск о незаконном увольнении, и суд восстановил его на работе, обязав акционеров компании выплатить директору зарплату за период вынужденного прогула. Естественно, после того, как неугодного генерального директора восста-

После того как директора восстановили в должности, ему снова указали на дверь, но уже в законном порядке. Правда, за это время он успел вывести из компании практически все активы

новили в должности, акционеры снова указали ему на дверь, но уже в законном порядке. Правда, за это короткое время директор успел вывести из компании практически все ее активы.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Эльдар РАЗРОЕВ

Михаил ЛЯЩ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Выходное пособие

Сложные процедуры увольнения, конечно, ограничивают акционеров, но нельзя забывать и о том, что собственники по закону всегда могут выгнать топ-менеджера (в отличие от рядового сотрудника) без объяснения причин. Не так давно двенадцать обиженных руководителей — от бывшего главного врача поликлиники до директора торгового дома — даже инициировали процесс в Конституционном суде. Они подняли наболевший вопрос: могут ли акционеры без оглядки на Трудовой кодекс решать, кому доверить управление принадлежащей им компанией. Либо же при увольнении топ-менеджера им придется «ловить» его на прогулах и прочих нарушениях трудовой дисциплины. Директора, считающие, что их незаконно уволили, утверждали, что закон «Об акционерных обществах» и Трудовой кодекс ставят директоров компаний в неравное положение по сравнению с их подчиненными. Такое положение, по мнению топ-менеджеров, влечет за собой полный произвол в отношении увольняемого руководителя организации. Обиженные директора настаивали на том, что досрочное расторжение договора с главой компании должно быть обусловлено вескими причинами, перечисленными в трудовом законодательстве. Однако Конституционный суд постановил, что совет директоров или собственник компании вправе сам выбирать, кто должен ею руководить, и досрочно без объяснения причин расторгнуть договор с управленцем.

Утешением уволенному директору послужит разве что солидная компенсация, которую ему выплатят владельцы. Размер этой компенсации, поясняет **Константин Лапшин,** ведущий юрист компании «Алруд», зависит от того, что написано в трудовом договоре, в котором фактический размер неустойки указывается редко. Поэтому в случае конфликтной ситуации решение принимает суд, который исходит из той зарплаты, которую директор недополучит из-за досрочного расторжения трудового договора как в случае смены собственника организации. То есть не менее трех средних месячных заработков. Но, по словам Константина Лапшина, к высокооплачиваемым топ-менеджерам, требующим выплаты компенсаций, исчисляющихся десятками и сотнями тысяч долларов, в суде отношение иное, нежели к рядовым сотрудникам, которым предприятия задолжали скромные зарплаты. Судьи, естественно, занимают более жесткую позицию и тщательно изучают все доводы ответчиков, то есть акционеров.

Перетягивание каната

Пожалуй, самые горячие страсти разгораются в конфликтах по поводу убытков, нанесенных компании некомпетентным или недобросовестным директором. Российские законы предусматривают полную материальную ответственность такого директора. Однако закон «Об акционерных обществах» и Трудовой кодекс понимают убытки по-разному: закон об АО считает таковыми не только прямой ущерб, но и упущенную выгоду, а Трудовой кодекс оперирует лишь прямым ущербом. К тому же нужно не только определить размер ущерба, но и доказать связь между убытками и действиями руководителей. Ведь одно дело, если речь идет просто о неудачных управленческих решениях и нормальных хозяйственных рисках, и совсем другое — реальные злоупотребления. Но даже если это возможно, собственники часто отказываются от своих претензий, так как издержки, связанные с оценками и проведением независимой экспертизы, могут ока-

КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ NESCAFÉ.

Бархатистость. Этот термин был позаимствован кофе-тейстерами из арсенала винных дегустаторов. Это приятное ощущение мягкости и законченности напитка, ощущаемое всей ротовой полостью, но в первую очередь языком – как прикосновение нежного бархата. Тонкий бархатный вкус, который часто обладает различными оттенками – например, шоколада или фруктов - рождает консонантное (гармоничное) объединение нескольких сортов кофе в смесь, которое достигается тщательным подбором сортов кофейных зерен, а не использованием ароматизаторов. Бархатистость является также характерным свойством колумбийских сортов арабики, например, NESCAFE® Cap Colombie..

Конституционный суд постановил, что собственник компании вправе сам выбрать, кто должен ею руководить, и досрочно без объяснения причин расторгнуть договор с управленцем

заться неподъемными. «Я не знаю ни одного случая, когда бы с директора удалось взыскать полную сумму ущерба»,— говорит Константин Лапшин. Ведь даже если суд принял такое решение, эту сумму надо еще получить. А как быть, если все имущество директора записано на различные фирмы? Единственный цивилизованный способ — договориться.

В свою очередь директор тоже может подать иск о возмещении ущерба. Но на практике такие иски получили распространение в основном как средство борьбы между мажоритарными и миноритарными акционерами. Акционеры, как правило, также обращаются в суд, чтобы напугать недобросовестных генеральных директоров и подтолкнуть их к добровольному возврату имущества. Но в любом случае такие иски никогда не доживают до стадии вынесения судебного вердикта.

Например, в 2002 году тогдашнему генеральному директору компании «Роснефть—Ставропольнефтегаз» Николаю Ковалеву миноритарным акционером Richard Enterprises было предъявлено несколько исков о возмещении убытков, нанесенных компании его управленческой деятельностью. Речь шла о том, что Николай Ковалев продавал материнской компании «Роснефть» нефть по ценам ниже рыночных, а также безвозмездно передавал основные фонды компании аффилированным структурам. Общая сумма убытков, по оценкам Richard Enterprises, составила 60 млн руб. Однако уже через два месяца миноритарий отозвал все иски без объяснения причин. Аналитики же говорили о том, что Richard Enterprises отказалась от борьбы из-за явной ее бесполезности. Ковалев действовал в интересах материнской компании «Роснефть», которая путем вывода активов из «дочек» пыталась временно обесценить пакеты акций, имеющиеся у миноритарных акционеров, и тем самым вынудить миноритариев расстаться со своими акциями. Таким образом нефтяному гиганту удалось нарастить свою долю в «Ставропольнефтегазе» до 72%, а после этого изящного маневра начался процесс возврата активов обратно в «Ставропольнефтегаз».

Эксперты сходятся на том, что с принятием нового Трудового кодекса и распространением практики заключения трудовых договоров у топ-менеджеров появилось гораздо больше шансов отстоять свои интересы. Однако каков бы ни был контракт между акционерами и топ-менеджерами, предусмотреть все ситуации нереально, да и, пожалуй, не нужно. Ведь главное все-таки не бумаги, а характер отношений между собственниками и наемными топ-менеджерами. Известно, что неплатежи и иные нарушения обязательств начинаются тогда, когда в отношениях директора и акционера что-то разладилось. Вернуть деньги трудовой договор поможет, а вот утраченное доверие — едва ли. СФ

Поиск мотива

ВЫЯСНИТЬ, РАДИ ЧЕГО РАБОТАЮТ СОТРУДНИКИ,— ЗНАЧИТ ПОЛУЧИТЬ МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НИХ. МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ВООБЩЕ НЕ НАЧИНАЮТ СЕРЬЕЗНЫХ РЕФОРМ БЕЗ ИССЛЕДОВАНИЯ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ МОТИВИРУЮТ ПЕРСОНАЛ. КАК ВЫЯСНИТЬ, ЧЕГО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОТЯТ СОТРУДНИКИ? **Текст: Андрей Вырковский, Константин Бочарский**

АННА МУЗЫКА

Теория и практика

Человек — заложник своих потребностей, мотивов, ценностей. Они определяют его поведение, и именно они могут стать для работодателя ключом к эффективному управлению персоналом.

На протяжении нескольких веков этот ключ искали гении управленческой мысли. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная концепция Фредерика Герцберга, теория Y Дугласа Макгрегора, концепция ERG Клейтона Альдерфера и ряд других теорий пытались дать ответ на вопрос, что определяет поведение работника. Но ни одна из них так и не стала абсолютно верным решением.

И все же некоторые фундаментальные принципы они позволили сформулировать. Этими выводами и предпочитают сегодня руководствоваться практики.

1. Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так нет двух людей с одинаковыми потребностями. Поэтому мотивация всегда индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации управленческих процессов заставляет внедрять усредненные принципы.

2. Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы — это всегда комплекс. В современном HR принято определять не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов. Причем зачастую мотивы связаны между собой. И воздействие на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

3. Мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом принципе основаны механизмы коррекции индивидуальных мотиваторов. Правда, надо понимать, что процесс этот сложный и долгий. И решаются на подобный шаг либо в случае борьбы за особо ценного сотрудника, либо если в изменении мотивации нуждается весь персонал компании (изменение стратегии, размера, структуры и проч.).

4. Материальная мотивация, или попросту деньги,— лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. К примеру, управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы.

5. И последнее. Согласно классическому определению, в HR принято считать мотиватором тот фактор, удовлетворение которого влияет на эффективность труда. Дело в том, что есть и другие факторы, удовлетворение которых на производительности труда не сказывается. Как говорится, каждая жучка собака, но не каждая собака жучка. И хотя предполагается, что сотрудники, получающие удовлетворение от работы, более производительны, однако, как пишет Дэвид Черрингтон в книге Organization Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance, «это утверждение аналогично тому, что сытые коровы производят больше молока». Он же отмечает, что исследователям не удалось доказать корреляцию между удовлетворенностью работников и их производительностью.

Мораль: надо отыскать именно те факторы, удовлетворение которых влияет на производительность труда. Как же это сделать?

Утверждение, что сотрудники, получающие удовлетворение от работы, более производительны, аналогично тому, что сытые коровы производят больше молока

Как ищут мотивы

Существует масса методик для оценки мотивирующих факторов. Но в целом все они сводятся к четырем основным группам.

1_Включенное наблюдение. Это скорее искусство, чем метод. Менеджер, сделавший ставку на получение информации из наблюдений и интерпретации действий сотрудников, по словам тренера консалтинговой группы СЭТ**Александра Труся,** должен как минимум обладать эмпатией (способностью эмоционально отзываться на переживания других людей), наблюдательностью, умением понимать и правильно трактовать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник. Естественно, ни о какой формализации процесса речь не идет: результаты такого исследования выражаются в мнении наблюдателя.

2_Тесты и опросники. Самый формальный инструмент. С его помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль — схему, изображающую структуру мотивирующих факторов. Если в первом случае искусство требуется от наблюдателя, то здесь вся тяжесть ответственности ложится на составителя анкеты — нескольких десятков вопросов и правил интерпретации ответов.

3_Мотивационная беседа. Один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, мотивирующие собеседника. Требует хорошего знания навыков психодиагностики, умения выстраивать вопросы в нужной последовательности.

4_Мотивационный семинар. Комплексная методика, включающая многие другие инструменты — интервью, опросы, упражнения и ролевые игры.

Момент истины

Оценка мотивирующих факторов — процедура регулярная, чаще всего ежегодная. «Раз в год у нас проходит расширенный мониторинг, направленный на выявление мотивирующих факторов,— говорит **Анна Коновалова,** директор по персоналу компании „Эксмо".— Проанализировав ответы на пять десятков вопросов, предложенных сотрудникам, мы получаем представление о том, чего они от нас ждут».

Другой подход — проведение исследования мотивационных факторов в пиковые для компании моменты: во время кризиса, при выходе на новые рынки, реорганизации. Например, когда один из крупнейших производителей мороженого в России запланировал быстрый рост на 30% и стал искать резервы для рывка, на одном из этапов работы провели как раз мотивационную диагностику группы менеджеров.

Существует и набор классических признаков, которые могут стать сигналом для исследования. «Скажем, высокая текучесть персонала, проблемы при переводе сотрудников из одного отдела в другой, падение производительности труда и, наконец, массовый уход»,— утверждает

Закрылась зимняя корпоративная олимпиада "Командные игры ТОП-100"

В соревнованиях по различным видам спорта за звание чемпиона боролись команды компаний:

ИД"Секрет фирмы",
Liggett-Ducat
OnConference
"Мултон",
"Лаборатория Касперского",
"Мегафон"
"Диасофт"
"Новотель" и др.

Компания ТД "Перекресток"стала абсолютным лидером в общем зачете по всем видам спорта!

Поздравляем всех победителей и участников!
Успехов вам и процветания!

КОРПОРАТИВНАЯ ОЛИМПИАДА

20 апреля
Открывается летняя корпоративная олимпиада

- спортивное ориентирование
- пейнтбол
- волейбол
- картинг
- мини-футбол
- баскетбол/стритбол
- командный велокросс
- гребля на ялах
- многоборье
- стендовая стрельба
- летний биатлон
- водное поло
- пинг-понг
- городки
- скалолазание

Генеральный спонсор зимнего сезона корпоративной олимпиады "Командные игры ТОП-100" **компания "Мултон"**

Мултон

Компания Team Systems всегда рада встрече с вами!
Тел. + 7 (095) 745-6007

team systems

Материальная мотивация, или попросту деньги,— лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный

Классические мотивы

1_Иерархия потребностей Абрахама Маслоу
Знаменитая пирамида включает пять групп потребностей: физиологические нужды; потребность в безопасности; потребность в любви, привязанность и принадлежность к определенной группе людей; потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства; потребность в самоактуализации. Появлению новой потребности предшествует удовлетворение другой, более низкого уровня.

2_Двухфакторная концепция Фредерика Герцберга
Предполагает, что факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность человека, различны. Иными словами, отсутствие неудовлетворенности не означает, что человек удовлетворен. Выделяются две группы факторов: внутренние — потребность в признании, уважении, карьерном росте; внешние — финансовый, условия труда.

3_Теория Y Дугласа МакГрегора
Противопоставляет традиционному подходу к управлению (теория X, утверждающая, что руководство должно победить человеческую склонность уклоняться от работы) новый, основанный на том, что труд для человека — естественное занятие (теория Y). И если убрать противоречия между условиями труда и желанием человека работать, труд станет намного более эффективным.

4_Концепция ERG Клейтона Альдерфера
Включает три основные группы потребностей: экзистенциальные (E-existence), социальные (R-relatedness), развития (G-growth). В отличие от концепции Маслоу, теория ERG отвергала необходимость последовательного удовлетворения потребностей. То есть, если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким. Кроме того, по Альдерферу, человек вообще может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Анна Бурова, директор по развитию бизнеса компании «Экопси консалтинг». Любое изменение в сфере управления персоналом, как правило, тоже сопровождается мотивационной диагностикой.

Профильный мотив

Итоги исследования формализуются в виде мотивационных профилей — индивидуальных или сводных (по подразделению или по целому предприятию). Некоторые компании составляют отдельный сводный профиль, соответствующий группе наиболее успешных специалистов. В некоторых компаниях создают еще и так называемые профили идеальных сотрудников, которые формируются исходя из представления руководства или экспертов об оптимальном сочетании мотивирующих факторов.

«С помощью профилей успешных и идеальных сотрудников можно получить набор мотиваторов, который наиболее полно отвечает требованиям компании,— говорит **Александр Горбачев,** руководитель коммерческого отдела HR-лаборатории „Гуманитарные технологии".— Впоследствии их можно использовать в качестве эталона. Например, сравнивая профили других сотрудников или кандидатов на вакансии».

Отдельный вопрос: что делать с сотрудниками, чьи мотивационные профили значительно отличаются от желаемого. Если ценность сотрудника высока, то при формировании компенсационного пакета стоит учесть индивидуальные особенности «звезды». Если нет, то, скорее всего, такой сотрудник — кандидат на увольнение. «Ключевой момент — определить, каких людей мы можем мотивировать, а каких нет. Оценить внутренние ресурсы,— комментирует **Наталья Скуратовская,** эксперт компании ДИиКОН.— Скажем, у наших консультантов основная часть дохода — переменная часть. А загрузка неравномерна. Значит, тех, кто ориентирован на стабильность и безопасность, мы не сможем удовлетворить при всем желании».

Перестройка процессов

Перестройка структуры мотивирующих факторов — процесс долгий и труднопредсказуемый. Методы могут варьироваться от создания системы внутрикорпоративных мероприятий до изменения корпоративной культуры или структуры бизнес-процессов (расширение полномочий определенных групп сотрудников, изменение системы контроля).

«Главный принцип изменений: новая система мотивации должна соответствовать целям компании,— говорит эксперт Русской школы маркетинга Наталья Маева.— Самый очевидный случай — финансовая мотивация. Достаточно привязать выплаты к выполнению целей, определенных руководителем. Но если движущим мотивом работника являются, к примеру, отношения с руководством, ему стоит указать, что сохранить эти отношения можно, лишь выполнив поставленные задачи».

Последний шаг изменений, основанных на базе диагностики мотивации,— реформирование системы отбора. «Скажем, людей, которые нацелены на самореализацию, не очень-то ждут в большинстве крупных иерархических компаний,— объясняет Наталья Скуратовская.— Столкнувшись с зарегулированностью системы, их легко потерять. Вопрос: зачем их вообще брать на работу?» Если мотивационные приоритеты компании определены, становится ясно, кто из кандидатов приживется, а кто уволится через несколько месяцев. СФ

КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ NESCAFÉ

Вкус – это реакция рецепторов, расположенных на языке и задней части неба, на определенные химические соединения в продукте. Обычно говорят, что на вкус и цвет товарища нет, однако для специалистов наука о вкусе так же точна, как математика. Вкус кофе зависит от сорта кофейного зерна, места его произрастания, степени обжарки, а также способа приготовления. Именно вкус является главным критерием при оценке качества кофе. Для описания кофейного вкуса дегустаторы используют не только объективные характеристики – терпкий, кислый, мягкий, сочный, вяжущий, но и «художественные» термины, например, богатый, суровый, гармоничный, уравновешенный, солидный, хорошо сбитый и многие другие.

Схема глубокого удовлетворения

1 Определить периодичность мотивационной диагностики

ПОСТОЯННЫЙ МОНИТОРИНГ
Руководители подразделений ведут постоянное наблюдение за мотивацией персонала. Информация о мотивирующих факторах с определенной периодичностью предоставляется в HR–отдел

РЕГУЛЯРНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ (КАК ПРАВИЛО, ЕЖЕГОДНО)
Как вариант — дополнять раз в полугодие «облегченным» вариантом исследования либо исследованием проблемных подразделений

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ В КЛЮЧЕВЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ МОМЕНТЫ

СОСТОЯНИЕ БИЗНЕСА:
— кризис
— остановка роста
— взрывообразный рост
— планы по расширению бизнеса
— организационные реформы

HR-СЕКТОР:
— высокая текучка
— падение производительности труда
— рост фонда оплаты труда без увеличения производительности труда и количества персонала
— массовый уход персонала
— изменение компенсационного пакета

2 Провести мотивационное тестирование

ВЫБРАТЬ ФОРМАТ ТЕСТИРОВАНИЯ

ВЫЯВИТЬ ФАКТОРЫ, мотивирующие персонал, и факторы неудовлетворенности

АНОНИМНЫЕ ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ
Дают общую картину факторов, мотивирующих сотрудников всей компании или подразделения. Используются при масштабных преобразованиях. Ценны тем, что не пугают сотрудников,— те не выставляют социально желательных ответов

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ
Позволяют определить, что мотивирует каждого сотрудника в отдельности. Большой недостаток — высокий риск проставления социально желательных ответов и искажения общей картины

В результате тестирования составляются мотивационные профили. Они позволяют судить, насколько проявлены у сотрудников мотивирующие факторы, а также факторы неудовлетворенности. Профили могут быть как индивидуальными, так и сводными

ЗАКАЗ НА РАЗРАБОТКУ МАТЕРИАЛОВ
(тестов, опросников) для мотивационной диагностики специализированным компаниям обходится в среднем в сумму от $1000 до $3000. Но большинство специалистов поступает проще: имея на руках классические мотивационные тесты и опросники, они адаптируют их к нуждам компании. Обходится почти бесплатно — расходуется только время внутреннего специалиста

Для исследования, как правило, выделяется 8–10 мотивирующих факторов (финансовые, признание результатов работы, ответственность, отношения с руководителем, карьера, достижения в работе, содержание работы, сотрудничество с коллегами и др.). Но принимать в расчет нужно лишь 3–4 ведущих фактора. Остальные оказывать влияния практически не будут

«Ничто не мешает проводить диагностику мотивации регулярно. Одна проблема — это трудоемко. Ситуационный подход распространен шире. Например, когда мы меняли социальный пакет, то провели исследование мотивации всех сотрудников. Затеяли „переделку“ компенсационного пакета — устроили диагностику для подразделений, где реализуется проект»

Ольга ВОРОБЬЕВА,
начальник управления по работе с персоналом компании «Объединенные кредитные карточки»

Самый простой способ оценить направленность кандидата — это предложить ему какую-либо новую задачу, что-то такое, чем он еще не занимался

3 Провести мотивационные собеседования

НАЙТИ СПЕЦИАЛИСТА, обладающего навыками психодиагностики. Приобрести или разработать материалы для мотивационного интервью

СТОИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ специализированной организацией мотивационной диагностики одного сотрудника варьируется от $50 до $200. Независимый консультант сделает все за $20–30. Еще дешевле обойдется оценка внутренним специалистом

«Недавно мы проводили тренинг для компании, поставившей целью быстрый рост. В рамках тренинга провели мотивационное тестирование. Оказалось, что профили почти всех менеджеров были похожи как две капли воды: главными мотивами были достижения в работе, признание и содержание работы. Компании повезло. Такая мотивация — отличная предпосылка для прорыва»
Александр ТРУСЬ,
тренер консалтинговой группы СЭТ

«В одной из крупных ИТ-компаний руководитель узнал, что его сотрудников сильнее всего мотивировало признание. И этот же фактор оставался неудовлетворенным. Сотрудники получали много, но считали себя гениальными программистами, которым и в Microsoft будут рады. Директор компании скорчил гримасу: „Ну и что, танцы теперь перед ними устраивать?" Танцы он не устроил, но составил личный график: каждую неделю кого-то хвалить. Через несколько месяцев все переменилось — снизилась текучка, улучшилась атмосфера»
Наталья СКУРАТОВСКАЯ,
руководитель агентства ДИиКОН

4 Проанализировать результаты

СОСТАВИТЬ СВОДНЫЙ ПРОФИЛЬ УСПЕШНЫХ СОТРУДНИКОВ
Выделить тех, чьи мотивационные профили резко отличаются. Принять решение о том, стоит ли оставлять таких людей в компании

Признание и отношения с коллегами — одни из самых распространенных ведущих мотивов. Они остаются неудовлетворенными чаще всего

УДОСТОВЕРИТЬСЯ, ЧТО МОТИВАЦИОННЫЕ ДОМИНАНТЫ СОТРУДНИКОВ ОТВЕЧАЮТ ЦЕЛЯМ КОМПАНИИ

5 Провести реформы

- ИЗМЕНИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ
- ИЗМЕНИТЬ ПРАВИЛА КАРЬЕРНЫХ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ
- ИЗМЕНИТЬ КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ
- ИЗМЕНИТЬ НАБОР ПОЛНОМОЧИЙ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ГРУПП ПЕРСОНАЛА
- …
- ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Отличный способ повысить эффективность работы — дать сотрудникам то, чего они хотят, и убрать факторы неудовлетворенности

Чего хотят сотрудники

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО ИССЛЕДОВАТЬ МОТИВАЦИЮ РЯДОВОГО СОТРУДНИКА ЗАЧАСТУЮ УДАЕТСЯ ТОЛЬКО В ПРОЦЕССЕ ЕГО РАБОТЫ В КОМПАНИИ. А РАСКОЛОТЬ КРЕПКИЙ ОРЕШЕК И ВЫЯВИТЬ ИСТИННЫЕ МОТИВЫ СОИСКАТЕЛЯ, ЕСЛИ ТОТ НЕ СТРЕМИТСЯ ИХ РАСКРЫТЬ,— ЗАДАЧА, КОТОРАЯ ПО СИЛАМ ТОЛЬКО АСУ. ОДНАКО СУЩЕСТВУЕТ ИНСТРУМЕНТ, ОВЛАДЕВ КОТОРЫМ ЛЮБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ СО ВРЕМЕНЕМ СМОЖЕТ БЕЗОШИБОЧНО ПОДБИРАТЬ ПЕРСОНАЛ. НАДО ТОЛЬКО НАУЧИТЬСЯ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ. **Текст: Александра Чугунова**

Идея изучать информацию о личностных установках для прогнозирования поведения впервые была предложена американским психологом Джорджем Келли в середине XX века. Келли предположил: чтобы понять мотивы человека, надо узнать, как тот истолковывает личный опыт. Он первым обратил внимание на то, что разные люди воспринимают, классифицируют и оценивают вещи, людей и события в разной системе понятий (конструктов). Из этого допущения ученый развил теорию личности, согласно которой поступки человека определяются внутренними конструктами. Большинство конструктов можно сформулировать в виде двухполюсных шкал, которые мы автоматически прикладываем к явлениям, людям и событиям.

Научные изыскания Келли легли в основу современных методик мотивации персонала. Существует концепция, в соответствии с которой мотивационный профиль личности, базирующийся на анализе речевых и мыслительных особенностей, складывается из нескольких ключевых показателей. Понимание их позволяет прогнозировать поведение сотрудника. По мнению автора книги «Мотивация на 100%» **Светланы Ивановой,** такими показателями являются:

- **стратегия «стремление—избегание»;**
- **тип референции;**
- **ориентация «процесс—результат»;**
- **позиционирование в рабочих отношениях: «одиночка», «менеджер», «командный игрок».**

Истинные стремления

Стремление или избегание — это как стиль жизни, считает **Наталья Подгородниченко,** менеджер по персоналу российского представительства фармацевтической компании «Промед Экспортс». Если вы видите, что кандидат демонстрирует одну из моделей поведения, то получаете дополнительную информацию о том, что им руководит.

По мнению **Татьяны Тарелкиной,** консультанта компании «Аксима: консультирование, исследования, тренинги», людей, ориентированных исключительно на достижение успеха или избегание неудач, мало. Девиз человека достиженческого типа: «Бороться и искать, найти и не сдаваться». Девиз избегающего: «Не зная броду, не суйся в воду». Самый сложный для определения тип личности тот, в котором сочетание этих качеств примерно поровну («глаза боятся, а руки делают» — это про них).

Большинство руководителей охотятся именно за людьми «стремления». Однако бывают ситуации, когда востребованной оказывается и противоположная модель поведения. **Елена Скриптунова,** генеральный директор компании «Аксима: консультирование, исследования, тренинги»: «В нашей практике был случай, когда очень активный собственник, который постоянно создавал новые проекты и был склонен к риску и даже авантюризму, подбирал себе управляющего. Прекрасно сознавая свои особенности, важным требованием при подборе он выдвинул такие качества кандидата, которые лучше всего вписываются

UFS Group
Business Accounting Group
Финансовый аутсорсинг
Услуги
— бесплатная первичная экспертиза состояния учета в организации
— постановка и ведение бухгалтерского и налогового учета
— сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды
— предоставление комплекса аудиторских, юридических и других услуг в области консалтинга
109004, Москва, ул. Николоямская, д. 28/60
тел. (095) 502-9925, e-mail: sales@ufs-bag.ru
www.ufs-bag.ru

Самый простой способ оценить направленность кандидата — это предложить ему какую-либо новую задачу, что-то такое, чем он еще не занимался

именно в стратегию избегания неудач. Мы сосредоточились на поиске сдержанного, осторожного, стремящегося к точному расчету и взвешенным решениям управляющего».

Самый простой способ оценить направленность кандидата — это предложить ему какую-либо новую задачу, что-то такое, чем он еще не занимался. Ориентированный на достижения соискатель будет говорить, как это здорово, интересно, тут же предложит несколько возможных подходов к решению задачи. Напротив, человек избегающего типа скажет: «Я этого никогда не делал, сначала нужно все тщательно проанализировать».

Человек, стремящийся избежать неудач, нерешителен, боится строить обширные планы на будущее, ставить серьезные цели. Если речь идет о рядовом сотруднике, он предпочтет работать с тем, что ему очень хорошо известно, достижения глобальных целей от него можно и не дождаться. Впрочем, если компания не ждет от него прорывов, то это вполне приемлемый вариант, особенно если все ответственные решения берет на себя руководитель, которому нужен хороший исполнитель. «Если вы решили пригласить на работу такого сотрудника, имейте в виду, что подобное поведение должно быть чем-то компенсировано (например, эффективным руководителем). Если же вы рассматриваете кандидата на позицию руководителя, то стоит очень хорошо подумать»,— рекомендует Наталья Подгородниченко.

Навязчивость или результативность

Чтобы определить, какой стратегии — стремления или избегания — придерживается кандидат, Елена Скриптунова рекомендует предложить ему кейс. «Представьте себе, что вы ведете переговоры с крупным клиентом, который заинтересовался вашим предложением. Уже провели несколько встреч, подготовили предложение, достигли взаимопонимания с заказчиком. Все идет к заключению крупной сделки. Неожиданно партнер пропадает из виду. Он начинает откладывать решение и обещает выйти на связь чуть позже. Каковы ваши действия в этой ситуации?»

Менеджер, стремящийся к достижению успеха, ответит, что проявит активность и приложит усилия, чтобы выйти на связь и выяснить причины заминки, даже если для этого ему придется позвонить партнеру еще десять раз. Человек, придерживающийся стратегии избегания неудач, честно признается, что сделает несколько попыток прояснить ситуацию, но особо «досаждать и навязываться» партнеру не будет, считая, что если тому надо — он сам выйдет на связь, а нет — так ничего и не сделаешь.

Человеку, стремящемуся избегать неудачи, можно помочь, ставя перед ним трудные, но достижимые задачи, и помогая в их решении. Это научит его самостоятельно определять цели, придаст уверенности в себе и сориентирует на успех. Руководитель вполне способен оказать своим сотрудникам такую помощь, особенно если они ценны.

Референтная группа

Тип референции указывает на соотношение собственного и внешнего мнения при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентированность на собственное мнение, видение и позицию. На эту тему есть анекдот. Девушка спрашивает приятельницу: «Как ты думаешь, что мне лучше выпить: чай или кофе?» — «Чай»,— отвечает подруга. — «А вот и не угадала: кофе!» Внешняя референция доминирует, если для человека важно мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.

Чтобы определить, к какому типу референции принадлежит сотрудник, достаточно зафиксировать его ответы на несколько проективных вопросов (тем самым перед человеком ставят неструктурированную, «расплывчатую» задачу с неограниченным количеством возможных решений). Например, «Как вы поймете, что хорошо выполнили свою работу или завершили проект?» Люди с внутренним типом референции своими ответами продемонстрируют, что склонны принимать решения самостоятельно. Им не важна сторонняя оценка («я сам знаю, как правильно и что лучше»). Человек с ярко выраженным внешним типом референции зависим от оценок других людей.

Большинство людей «находятся где-то посередине» и демонстрируют модель поведения, характерную для смешанного типа референции. «Нет плохих или хороших сотрудников, а есть типы референции, которые подходят для определенной позиции, должности. Скажем, для большинства топ-менеджеров характерен внутренний тип референции, потому что для руководителя высшего звена важна способность повести людей за собой. Чем более низкую позицию в компании занимает человек ярко выраженного внешнего типа, тем лучше. Для таких сотрудников важен постоянный контакт с другими людьми, поэтому они прекрасно работают в бэк-офисе,— объясняет **Елена Давыдова,** руководитель службы персонала компа-

Изучив мотивационные профили, вы можете обнаружить, что опытнейший сотрудник, ориентированный на достижение успеха,— не совсем то, что сейчас нужно вашей компании

АННА МУЗЫКА

нии „Интерспорт".— Но если у вашего топ-менеджера открытый тип референции, возможно, он подвержен влиянию, не всегда желательному для компании. Выход в этом случае один: найти цепочку и разорвать ее».

Цель подсказывает средства

Процесс или результат? Казалось бы, очевидно: важно и то, и другое. Однако не каждая задача, которую приходится решать руководителю, позволяет выдержать этот баланс. Нередко приходится выбирать между личными принципами и интересами бизнеса. Проверкой на прочность кандидата будет реакция на проективный вопрос: «Компания планирует сократить персонал и повысить зарплаты оставшимся сотрудникам. Каковы ваши действия?» Менеджер, склонный концентрироваться на результате, разложит все по полочкам, обратит внимание на юридические аспекты увольнения (что и как делать, чтобы обойтись без последствий), взвесит затраты на разные варианты сокращения персонала и выберет оптимальный по цене и срокам решения вопроса вариант. Топ, ориентированный на процесс, непременно поинтересуется, нельзя ли максимально сохранить персонал, и, если вообще не откажется от вакансии, предложит альтернативу сокращению: пересмотреть систему мотивации, чтобы сохранить как можно больше сотрудников.

К видам должностей, для которых однозначно предпочтительна мотивация на результат, относятся те, где основной задачей человека является разрешение конфликтов и поиск путей выхода из сложных ситуаций. Люди, ориентированные на результат, мотивированы его быстрым достижением, а не стабильностью и плавным течением жизни.

Один для всех

Приступая к подбору, важно точно определиться, какой кандидат вам нужен — «одиночка», «менеджер» или «командный игрок».

Рассказывая об опыте работы, «одиночка» сконцентрирует ваше внимание на собственных достижениях, «менеджер» укажет на результаты работы коллектива под его руководством, дав понять, что это его заслуга, а «командный игрок» — на заслуги всего коллектива, упомянув о своей роли вскользь.

«Однажды мы подбирали топ-менеджера в коллектив, где сложилась очень напряженная ситуация. Несколько неформальных амбициозных лидеров никак не могли найти друг с другом общий язык, но тем не менее были важны для компании как профессионалы,— рассказывает Елена Скриптунова.— Поэтому при подборе мы сделали акцент на поиске руководителя, ориентированного на одобрение со стороны окружающих, умеющего выстраивать отношения с людьми».

Как ни странно, но, изучив мотивационные профили, вы можете обнаружить, что сотрудник с внушительным опытом работы, ориентированный на достижение успеха,— не совсем то, что сейчас нужно вашей компании.

«Человек смотрит на мир сквозь прозрачные трафареты или шаблоны, которые он сам создает, а затем пытается подогнать их под те реалии, из которых состоит этот мир»,— писал Джордж Келли. Эта подгонка не всегда оказывается удачной. Но даже попытка понять эти шаблоны уже может решить многие проблемы компании. СФ

classified

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED
обращайтесь к Майе Иванниковой
по тел.: (095) 960-3128,
797-3171, 960-3118

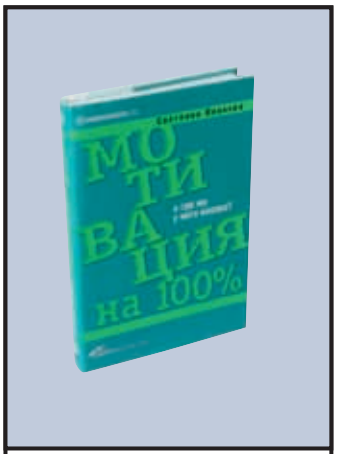
КАНАДА без посредников
Канадская компания Apex Partners of Canada Inc
оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду
(бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи).
Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428.
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, www.tocanada.ru e-mail: info@tocanada.ru
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года
Лиц. CSIC M041798

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
26 апреля – 30 июня 2005 года	Управление объектами коммерческой недвижимости	Школа менеджеров «Арсенал»	(095) 234-3233	Бизнес-курс «Управление недвижимостью» вечернее обучение www.arsenal-hr.ru

Не в деньгах счастье

КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ИМЕЕТ СУГУБО ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ НАБОР СТИМУЛОВ, ПРОГРАММИРУЮЩИХ ЕГО ПОВЕДЕНИЕ. ЗНАТЬ ИХ И УМЕТЬ НА НИХ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ — ЗНАЧИТ СОЗДАТЬ КОМПАНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ. БЕДА В ТОМ, ЧТО, НАЧАВ ИГРАТЬ НА ЭТОМ ПОЛЕ, ПРИХОДИТСЯ ИМЕТЬ ДЕЛО С ПЛОХО РАСПОЗНАВАЕМЫМИ, ГЛУБОКО ЛИЧНЫМИ, НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ СУБСТАНЦИЯМИ. **Текст: Константин Бочарский**



МОТИВАЦИЯ НА 100%: А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?
ИВАНОВА С.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005
СУПЕРОБЛОЖКА / 288 С.

Однажды директор по рекламе одного из московских издательских домов делился впечатлениями от поездки в региональный филиал. Самой большой проблемой, по его словам, было то, что местный персонал был совершенно не мотивирован деньгами: «Они приходят на работу общаться, проводить время, но не зарабатывать. При этом нельзя сказать, что для них неважны деньги. Если их зарплата вырастет, они, конечно, обрадуются. Но это никак не сказывается на их отношении к работе. Если сотрудники мотивированы деньгами,— закончил он,— это счастье, вот только почему-то таких людей на свете, оказывается, не так уж и много».

Директор по рекламе ошибался. Таких людей на свете нет вовсе. Людьми движет комплекс мотивов, и даже если финансовый стимул оказывается одним из доминирующих, влияние остальных обязательно даст себя знать. Конечно, каждому рационально мыслящему руководителю соблазнительно ограничиться столь же рациональной (прозрачной, понятной, справедливой и т. д.) системой материального стимулирования. Но проблема в том, что эффективность ее конечна и предел этой эффективности не всегда оказывается удовлетворительным. Вот тогда и приходится задумываться, а как выжать из сотрудников максимум.

«Где же у него кнопка?» — так Светлана Иванова, автор книги «Мотивация на 100%» описывает эту ситуацию. Хотя, наверное, точнее говорить не о кнопке, а о целой приборной доске, научиться управлять которой и должен хороший руководитель. Книга «Мотивация на 100%» — как раз и есть инструкция по эксплуатации этой приборной панели.

«Всегда странно слышать, когда говорят, что в какой-то компании существует единая, общая для всех система мотивации. Такого не может быть по определению»,— пишет Светлана Иванова. Одна из сложностей в управлении мотивами заключается в том, что мотивационный профиль сотрудника всегда индивидуален. Из более чем двух десятков факторов (оценка, слава, почет, карьерный и профессиональный рост, статус, понимание целей компании и т. д.) каждый человек имеет свою уникальную комбинацию. Например, «деньги — признание — самореализация»; «творчество — деньги — карьера — четкость цели»; «удовлетворенность работой — результат — деньги — соответствие ожиданиям» и т. д.

Руководителю приходится решать сложную задачу — воздействовать на уникальный мотивационный профиль сотрудника с помощью унифицированных инструментов организационного управления. Последовательно провести через этот процесс и пытается автор книги. «Мы с вами пойдем с самого начала пути: от оценки мотивационного потенциала сотрудников, от анализа их карты мотиваторов и моделей поведения, а затем рассмотрим, как сделать так, чтобы сотрудники были максимально мотивированы, лояльны и эффективны»,— пишет Светлана Иванова. Кроме этого, в книге рассмотрены и более широкие вопросы взаимодействия системы мотивации с внутренней корпоративной средой: «мотивация и делегирование полномочий», «мотивация и коллектив», «мотивация и ожидания», «мотивация и планирование карьеры».

Есть в книге и практичные в применении методики. Например, проективные или построенные на анализе интервью. Описано мотивирование сотрудников, чье поведение запрограммировано типовыми сценариями («ни на что не хватает времени», «все пропало», «не хочу иметь с ними дела» и т. д.). Только вопросы материального стимулирования даны вскользь. Неужели и правда, уже никто не работает только за деньги? СФ

книги для бизнеса бестселлеры

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

№	НАЗВАНИЕ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.•	ЦЕНА, РУБ.••
1	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА: ЧЕМУ УЧАТ ДЕТЕЙ БОГАТЫЕ РОДИТЕЛИ — И НЕ УЧАТ БЕДНЫЕ. ИЗД. 3-Е / 5-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	565	120–140
2	ЛЕГАЛИЗАЦИЯ (ОТМЫВАНИЕ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ В СХЕМАХ	ЛИТВИНЕНКО А., КОВАЛЕВА Е.	СПБ: ИВЭСЭП, 2004	308	51–56
3	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА (ПРОДОЛЖЕНИЕ КНИГИ «БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА»). ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	280	90–145
4	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	ШЕЙНОВ В.	МИНСК: ХАРВЕСТ, 2005	268	119–127
5	КТО ВЗЯЛ МОИ ДЕНЬГИ?	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2005	224	175–210
6	ЗАПИСНАЯ КНИЖКА ДЕЛОВОЙ ЖЕНЩИНЫ	ЧУПИНА Т. (РЕД.)	ЯРОСЛАВЛЬ: АКАДЕМИЯ-ХОЛДИНГ; ДИЗАЙН МОДУЛЬ-МТ, 2004	203	31
7	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. ИСКУССТВО КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙН. ТОМ 2	V., JR.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2005	201	334–373
8	КАК ДЕЛАТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ. НЕОЧЕВИДНЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ ЛЮБОЙ ВЛАДЕЛЕЦ МАЛОГО БИЗНЕСА	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	173	129–144
9	ОДНОГЛАЗЫЙ КОРОЛЬ, ИЛИ ПУТЕШЕСТВИЕ НАЧИНАЕТСЯ. ИЗД. 5-Е / 6-Е	ЛЫСЕНКО О.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	171	60
10	КАК БЫТЬ КРЫСОЙ. ИСКУССТВО ИНТРИГ И ВЫЖИВАНИЯ НА РАБОТЕ	СГРИЙВЕРС Й.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2005	165	252–271
11	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	160	54–70
12	10 УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ: КАК ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШУЮ УСПЕШНУЮ MLM-ОРГАНИЗАЦИЮ	ФЭЙЛЛА Д.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004	153	46
13	КАНДИДАТ, НОВИЧОК, СОТРУДНИК	ИВАНОВА С.	ЭКСМО-ПРЕСС, 2005	144	149–212
14	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ: ВО ЧТО ИНВЕСТИРУЮТ БОГАТЫЕ, НО НЕ ИНВЕСТИРУЮТ БЕДНЫЕ. ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	136	128–132
15	КТО ЗАПЛАЧЕТ, КОГДА ТЫ УМРЕШЬ?: УРОКИ ЖИЗНИ ОТ МОНАХА, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»	ШАРМА Р.	М.: ИД «СОФИЯ», 2005	131	108
16	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	129	140
17	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	127	139–144
18	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ: ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ Д.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	123	578–714
19	ЕСЛИ ПОКУПАТЕЛЬ ГОВОРИТ «НЕТ»: РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	САМСОНОВА Е.	СПБ: ПИТЕР, 2003	121	27–32
20	КРАТКИЙ КУРС MBA: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ	ПИРСОН Б., ТОМАС Н.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	115	169–186
21	ИДЕЯ-ВИРУС? ЭПИДЕМИЯ! ЗАСТАВЬТЕ КЛИЕНТОВ РАБОТАТЬ НА ВАШ СБЫТ	ГОДИН С.	СПБ: ПИТЕР, 2005	109	149–185
22	ДАО TOYOTA: 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	ЛАЙКЕР ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	109	343–417
23	КНИГА ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА	ГОРЛОВ В. И ДР.	СПБ: ПИТЕР, 2004	109	198–203
24	НЛП ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА, ИЛИ КАК УПРАВЛЯТЬ КЕМ УГОДНО И ГДЕ УГОДНО	КОВАЛЕВ С.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	109	72–88
25	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	108	222–252
26	МЕНЕДЖЕР МАФИИ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2003	105	214–271
27	БИЗНЕС-ПЛАН: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОШИБКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ЕГО НАПИСАНИИ. ИЗД. 2-Е, ИСПР. И ДОП.	ОРЛОВА Е.	М.: ОМЕГА-Л, 2004	105	51–58
28	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ: ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА? ЭТА КНИГА ДЛЯ ВАС!	ХИЛЛ Н.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004	104	37–46
29	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ ПО-РУССКИ	ПОПОВ С.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004	103	47–48
30	ТЕХНОЛОГИИ МАНИПУЛИРОВАНИЯ В РЕКЛАМЕ: СПОСОБЫ ЗОМБИРОВАНИЯ	ЛИХОБАБИН М.	РОСТОВ: ФЕНИКС, 2004	100	35

• СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА МАРТ 2005 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».
•• ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ. ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ. ВЫПУСК 2: ИНСТРУМЕНТЫ РЕКЛАМЫ

АНТОЛОГИЯ

М.: ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА / АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004

ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ.

180 СТР.

Руководители крупнейших мировых и рекламных агентств (Interpublic Group, Grey Global Group, FCB Worldwide, Leo Burnett Worldwide, Ogilvy & Mather и ряда других) говорят о своем понимании наиболее существенных тенденций и проблем в сегодняшней рекламе, о ее новых инструментах и подходах к оценке ее эффективности. «Рабочие заметки» отражают их личный опыт, их субъективные мнения, оценки и предположения. Однако, взятые вместе, они позволяют составить представление о профессиональных установках лидеров рекламной индустрии и моделях деловой практики, которые будут в ближайшее время определять роль рекламы в комплексе маркетинга. Читатель из первых рук получит материал, который поможет ему не только свободнее ориентироваться в международной профессиональной среде, но и познакомиться с теми, кто задает в ней тон.

ЛОТ №
1405-01

ЦЕНА (РУБ.)
159–189•

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

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Банки

78_ПОБЕДА ЧЕРЕЗ СЛИЯНИЕ // Ожидания всплеска банковских слияний напрасны. И немудрено — преодолеть все препятствия на пути таких сделок способны немногие / ТЕНДЕНЦИИ

83_В ПОГОНЕ ЗА ДЛИННЫМ РУБЛЕМ // Откуда российским банкирам ждать прихода длинных денег / РАСКЛАД

86_«ГОСУДАРСТВО ПРЕДОСТЕРЕГАЕТ: НЕ ДЕРЖИТЕ ДЕНЬГИ В БАНКАХ» // О проблемах банковского сообщества рассказывает председатель правления банка «Электроника» / ЭКСПЕРТ

ПОБЕДА ЧЕРЕЗ СЛИЯНИЕ

Чем ближе присоединение к ВТО, тем сильней ожидания бума слияний среди банков. Но особенности банковской отрасли и пробелы в законах пока делают рынок M&A непрозрачным и малоэффективным.

— Текст: Иван ФЕДОРЕНКО

Продавайся или умри

Практика развития предприятий разных отраслей показывает, что самым оптимальным вариантом роста является сочетание применения собственных ресурсов и поглощений конкурентов. По мнению вице-президента ФБК **Алексея Терехова,** такой сценарий естественен и для банковской отрасли: «Закон роста — маленький банк достигает успеха за три-четыре года. Затем он либо становится крупным банком, либо умирает. Аналогично и крупный банк — когда исчерпаны все ресурсы роста, он либо остается в том состоянии, до которого вырос и начинается внутренняя реструктуризация для оптимизации, либо банк начинает активно поглощать и сливаться».

Ожидания бума M&A на банковском рынке России часто связывают с присоединением России к ВТО. Речь идет не столько о резком росте конкуренции, сколько о том, что Центробанк последовательно ужесточает нормативные требования к банкам. Вопрос о выборе дальнейшей стратегии развития встает перед акционерами российских банков все отчетливей. Стоимость ведения бизнеса растет, возникает необходимость в увеличении капитала. Поэтому аналитики год за годом предрекают всплеск сделок по поглощению крупными банками региональных банков. Но раз за разом прогнозы не сбываются — явного усиления процессов консолидации на рынке не происходит.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Елена Матросова (БДО «Юникон») считает, что банкиры сами не готовы к консолидации рынка

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Аида Рушманова (Whales Group) профессионально покупает и сливает банки

Директор центра макроэкономических исследований «БДО Юникон» **Елена Матросова** считает, что последние «громкие» сделки на банковском рынке — приобретение Росбанком банковской группы ОВК, финансовой корпорацией «Никойл» (ныне ФК «Уралсиб») банка «Уралсиб» и Автобанка, приобретение Внешторгбанком Гута-банка — показывают одну важную особенность рынка банковских M&A: господствующую ныне тенденцию объединения крупнейших банков с крупными. Пока поглощения маленьких банков для крупных участников банковского рынка не особо привлекательны. Елена Матросова прогнозирует, что только когда завершится процесс концентрации капитала крупнейших и крупных банков, они обратят внимание на более мелкие региональные банки.

Трудности оформления

Вообще говорить о рынке банковских M&A в России не очень корректно. Потому что с юридической точки зрения сделки в форме слияния в России чрезвычайно редки. Причина кроется в особенностях законодательства (см. кейс). «Это связано со сложными бюрократическими процедурами,— говорит **Олег Солнцев,** ведущий эксперт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования.— Фактически на время всего процесса приходится закрывать деятельность банка для того, чтобы получать новую лицензию. А для банка это смертельно».

Управляющий директор юридической компании Whales Legal, которая специализируется на сопровождении сделок по купле-продаже банков **Аида Рушманова:** «Для того чтобы представить всю сложность процедуры реорганизации, сравним ее с регистрацией. Так вот, регистрация — это: 1) коробка из-под телевизора, доверху наполненная документами, которые вы должны подготовить; 2) девять месяцев на прохождение документов в ЦБ плюс два месяца на подготовку документов плюс два месяца на получение лицензии и оплату уставного капитала. А процедура поглощения или слияния — это все то же самое, но помноженное на дополнительные трудности с миноритарными акционерами, кредиторами и персоналом».

Минфин совместно с Минэкономразвития после долгих сетований со стороны банкиров подготовили совместный законопроект, который позволит банкам совершать слияние с меньшими рисками. Как рассказывает **Петр Кочетков,** юрист компании Legas, сейчас Гражданский кодекс позволяет кредиторам после объявления о реорганизации в течение 30 дней потребовать досрочного исполнения своих требований. В случае с банками, у которых собственный капитал значительно меньше привлеченных средств, массовая реакция кредиторов (а ими являются вкладчики и предприятия, открывшие счета) просто приведет банк к разорению. По словам Елены Матросовой, в новом проекте закона право на досрочное изъятие средств из реорганизуемых банков сохранится только у частных кредиторов (т. е. вкладчиков), если обязательства перед ними возникли до даты объявления о реорганизации. Все остальные кредиторы будут иметь такое право, только если оно предусмотрено в кредитном договоре с банком. Олег Солнцев, как и многие эксперты, считает, что это лишь немного упростит процедуру: «Проблема с физическими лицами остается, а они — наиболее хлопотны в отношении оповещения».

Под спудом

На самом деле изменения списка владельцев банков, несмотря на все проблемы, достаточно интенсивны. Как рассказала Аида Рушманова на экономическом форуме, проведенном компаний РБК в Швейцарии, в прошлом году собственников сменили до 23% банков. Цифра оценочная и является результатом опроса экспертов. Иначе здесь получить данные невозможно — рынок весьма закрытый и сведения по очень многим сделкам огласке не подлежат.

По словам Петра Кочеткова, чаще всего покупатель приобретает контрольный пакет акций, и все активы перекачиваются на материнскую компанию. Как напоминает Аида Рушманова, даже Росбанк, купивший ОВК и долгое время утверждавший, что грядет слияние банков, просто приступил к смене вывесок на заданиях офисов ОВК и предложил клиентам перевести свои счета в Росбанк. Другим распространенным вариантом приобретения банков является создание холдинговой структуры, к которой присоединяются новые банки.

Продам нечто, торг неуместен

Многомесячная процедура и сложное администрирование при проведении сделок — не единственные проблемы при приобретении банков. Достаточно часто целью сделки является покупка банка не как бизнеса, а в качестве некоего набора банковских лицензий (валютной, на работу с физическими лицами). Это позволяет не тратить деньги и время

ВЕСНА ВКЛАДАМИ КРАСНА

С наступлением весны российские банки предлагают клиентам широкий ассортимент праздничных вкладов с достаточно выгодными условиями и красивыми праздничными названиями.
Но самым главным фактором, заставляющим людей открывать вклады в банках, является уверенность в завтрашнем дне. При выборе банка для размещения денежных средств решающую роль играют не процентные ставки и не многочисленные дополнительные возможности, многими из которых вкладчикам никогда не удается воспользоваться в силу разных обстоятельств. Прежде всего, важна репутация конкретного банка как надежного и стабильного финансового учреждения, гарантирующего клиенту безопасность его вложений. Никакие высокие проценты не будут иметь значение, если сами деньги будут недосягаемы для их владельца. И здесь не последнюю роль играют не только места в рейтинге и рекомендации специалиста. Государственная гарантия надежности банка становится все более весомым фактором в оценке стабильности банка.

Как рассказывает заместитель председателя правления СДМ-БАНКа Дмитрий Осипов, банк не ограничивает своих клиентов заранее установленными условиями и дает им возможность самостоятельно выбирать основные параметры вклада, такие как срок, валюта, сумма вклада, размер первоначального взноса, а также варианты уплаты процентов.
При этом все вклады имеют неограниченные возможности пополнения: клиент может в течение всего срока размещения пополнять вклад путем зачисления наличных средств на счет через кассу СДМ-БАНКа, внутрибанковским переводом или переводом из другого банка. По желанию клиента в конце срока размещения банк выполняет автоматическую пролонгацию вклада на тот же срок и на условиях, действующих на день пролонгации. Вкладчик имеет возможность частичного снятия денежных средств (до 30% от суммы вклада) один раз в течение срока размещения. Проценты, начисляемые по вкладу, могут уплачиваться разными способами: либо в конце каждого месяца путем перечисления на счет клиента в банке, либо в конце срока размещения путем присоединения к основной сумме вклада.

Одновременно с открытием вкладов на таких интересных условиях СДМ-БАНК регулярно разрабатывает сезонные вклады на эксклюзивных условиях.

С 1 по 30 апреля 2005 года клиенты могут открыть новый фирменный вклад «Весна-Красна». Помимо достаточно высоких процентных ставок (10,5% годовых в рублях, 8% – в долларах США и 7,5% – в евро) у нового вклада есть изюминка – открытие вклада и выпуск пластиковой карты Visa Electron абсолютно бесплатно.
Помимо этого все вкладчики, остатки на счетах которых превышают 40 тысяч долларов, становятся клиентами VIP-центра СДМ-БАНКа, где обслуживание проводит индивидуальный менеджер, создающий обстановку комфорта и знающий все особенности банковского обслуживания конкретного клиента.

Владельцы пластиковых карт СДМ-БАНКа для контроля за состоянием счета также могут воспользоваться SMS-сервисом «Мобильная карта», функциональные возможности которого постоянно расширяются. В настоящее время клиенты могут получать на свой мобильный телефон SMS-сообщения о совершенных операциях в торгово-сервисной сети, операциях по снятию наличных, о поступлении денежных средств на карточный счет и об остатке на счете, об установлении кредитного лимита или об его изменении, об окончании срока действия пластиковой карты.

на их получение (например, вновь зарегистрированный банк может получить право на обслуживание физических лиц не ранее, чем через два года), а сразу начинать работу.

Очень многие покупатели хотели бы купить именно банковский бизнес — со сложившейся командой эффективно работающих менеджеров и стабильной клиентурой. Но сразу же возникают проблемы с оценкой его стоимости. Когда оценка покупателя отличается от оценки продавца в несколько раз — а именно это часто происходит на российском рынке,— сделка вряд ли состоится. Заместитель председателя правления Москоммерцбанка **Айнур Омарбекова** говорит, что оценивать банковский бизнес очень тяжело, особенно это касается привлеченных средств клиентов и выданных кредитов. Трудно предположить, кто из клиентов останется, узнав о смене владельца (или даже привычного менеджера), а кто уйдет. Что касается выданных кредитов, то Олег Солнцев напоминает, что значительная часть кредитов выдана российскими банками аффилированным лицам или компаниям с недостаточной прозрачностью. И в этих случаях оценки продавца и покупателя могут сильно отличаться. Айнур Омарбекова резюмирует: «Банк — это в первую очередь отношения и репутация, а в ходе длительной сделки он может остаться и без сотрудников, и без клиентов».

Привычка к родным скелетам

Еще одной важной проблемой является непрозрачность российских банков и недостатки в их корпоративном управлении. По словам Айнур Омарбековой, при покупке бизнеса сразу возникает проблема доверия между двумя сторонами: «Покупатель хочет понять как можно больше и найти скелеты в шкафу. Продавец, напротив, старается дать минимум информации». А скелеты в шкафу обнаруживаются очень часто. Аида Рушманова: «Как правило продавец утверждает, что у него идеальная ситуация с оформлением документов. А проверка выясняет, что многих документов просто нет. Например, корпоративное законодательство часто нарушается — не соблюдаются права преимущественной покупки долей/акций собственниками. И это существенный риск для покупателя — сделка может быть признана недействительной».

Риски получения скелетов в шкафу не всегда адекватно оцениваются российским предпринимателями, но иностранные банки относятся к этому вопросу значительно серьезнее. Руководитель банковского направления рейтингового агентства Moody's Interfax Михаил Матовников считает, что иностранным банкам в России всегда будет проще создавать новые структуры с нуля — они никогда не захотят принимать на себя риски российских банков. Такое положение Елена Матросова подтверждает статистикой: «До сегодняшнего дня у иностранцев только два пути вхождения на российский рынок. Первый из них — создание дочерних банков на территории России, второй — вхождение в капитал российских кредитных организаций. В настоящее время две трети инвестиций нерезидентов, направляемых в уставные капиталы российских кредитных организаций, приходятся на 100%-ные дочерние структуры».

Аида Рушманова говорит, что практически все банки из мировой десятки уже присматривались к банкам в России, но столкнулись с непреодолимыми препятствиями: «Печать какой-то период находится в руках предправления, который имеет право совершать любые сделки. Акционеры, которые искренне полагают, что контролируют ситуацию, знают на самом деле только то, что предправления сообщил им по доброй воле». Законодательство при этом таково, что риски недостаточности проверки несет на себе покупатель — разделов, аналогичных западным «Заверениям и гарантиям», в которых продавец берет ответственность за полноту предоставленных данных, в российских контрактах нет. И после завершения сделки предъявить претензии по обнаруженным проблемам очень сложно. В силу корпоративных правил банки первой мировой десятки ни при

КАК ПРОДАВАЛАСЬ ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА

В 1990-х годах иностранный капитал стал доминировать на всех, за исключением Словении, рынках Восточной Европы.

Присутствие западных банков в странах Восточной Европы было незначительным до 1995 года, но затем иностранный капитал стремительно перехватил лидерство. Последовательность действий явно прослеживается на примере Польши.

В 1989 году в соответствии с реализацией «программы Бальцеровича» (перевод польской экономики на рыночные рельсы) началась реформа банковской системы. Сначала региональным отделениям польских государственных и кооперативных банков была предоставлена самостоятельность. В этот период — как и сегодня в России — иностранные банки могли только открывать дочерние банки, в отношении филиалов правительство придерживалось ограничительной политики. Тогда в Польше появились дочерние банки Citibank, Raiffeisen, HypoVereinsbank.

Многие польские мелкие и средние банки, возникшие в это время на основе кооперативных касс, решили стать «универсальными» и принялись предлагать полный комплекс банковских услуг. Выдавая кредиты создающимся частным предприятиям, небольшие банки стремились переманить возможных клиентов у государственных кредитных учреждений и не слишком заботились о получении достоверной информации о кредитополучателе. Одновременно большинство государственных банков были обременены неблагополучными кредитами, оставшимися в наследство от эпохи плановой экономики. В результате к 1992 году международные аудиторы констатировали, что доля рисков в портфелях польских банков неоправданно высока и это угрожает коллапсом всей банковской системе.

В 1994 году правительство было вынуждено приступить к так называемой программе санации банков. Была признана необходимость консолидации банковского сектора с целью создания более устойчивых структур. Так, сберегательная касса PeKaO S.A. и несколько региональных банков, объединившись, создали холдинг PeKaO S.A., ставший одной из ключевых фигур банковского сектора Польши. Активизировались и иностранные компании. Польский национальный банк в том же 1994 году начал выпускать их на рынок — при условии участия в программах санации.

Процесс снятия правовых ограничений на создание филиальных сетей иностранных банков проходил с 1998 по 2001 годы. Прорыв наступил чрезвычайно быстро. В сентябре 1998 года, по данным Польского банковского союза, удельный вес иностранного капитала в банковском секторе достигал 30%, однако к 2000 году он составлял уже 60%. В 2004 году этот показатель вырос до 80%.

каких условиях не могут перешагнуть через такие риски. Менее строгие правила у банков «второго эшелона», но и они очень щепетильны в отношении прозрачности приобретаемых банков.

Проблемы нормальных людей

Перечисленных трудностей на пути банковских сделок M&A достаточно, чтобы понять, почему тормозится процесс консолидации в отрасли и почему, по словам Айнур Омарбековой, банковские структуры выглядят как нагромождения разных банков, хотя теоретически удобнее было бы переводить их на единую акцию. Хотя и положительные моменты тоже можно найти: например, словосочетание «враждебный захват банка» выглядит почти как нонсенс.

Но даже если махом разрубить гордиев узел проблем, останутся препятствия, которые обычно волнуют предпринимателей на нормальных рынках при сделках слияния.

Советник председателя правления Русского банка развития Людмила Лебедева напоминает, что банк-приобретатель должен: а) обладать не просто более широким продуктным рядом и более современными технологиями, но и уметь переносить их так, чтобы значительно увеличить доходы на новом рынке; б) создать условия для более эффективного управления объединенным бизнесом с учетом географической удаленности и уровня развития ИТ-технологий, чтобы добиться сокращения издержек.

По мнению Людмилы Лебедевой, чрезвычайно важно также сформировать эффективную интеграционную модель и оценить затраты на интеграцию. Дело в том, что создание единой информационной платформы, управление приложениями, оборудованием и функциями разработки приложений для фронт- и бэк-офиса требует значительных вложений. В режиме работающего банка решение этой проблемы является нетривиальной задачей, любые же сбои неизбежно влекут потерю клиентской базы и сотрудников.

Алексей Терехов говорит о проблеме отсутствия у банков стратегии из-за слишком интенсивного изменения внешней среды. А без решения стратегических вопросов проведение масштабных поглощений похоже на авантюру. И очевидно, что совсем уж за пределами внимания наших банкиров остаются сегодня актуальные для их западных коллег проблемы, возникающие при слиянии, такие как оценка гудвилла, интеллектуального потенциала действующей команды менеджеров и согласование корпоративных культур.

Основное противоречие состоит в том, что процесс консолидации отрасли объективно необходим для противостояния экспансии западного банковского капитала. Но нормальных условий для консолидации не создано. СФ

Интервью с генеральным директором ООО «ФинЭкспертиза» Еленой Трубниковой

– Елена Александровна, считаете ли Вы, что рынок гарантирован от нового межбанковского кризиса?

– Как показывает практика, прогнозы сбываются на 50%: либо сбываются, либо нет. Тем не менее, очевидно, что спровоцировать возникновение кризисной ситуации могут как объективные (сугубо экономические), так и субъективные предпосылки. На сегодняшний день объективных причин возникновения кризиса мы не наблюдаем. Вместе с тем, в этой связи невозможно не вспомнить последний кризис в банковском секторе летом 2004 года, оказавшийся, в первую очередь, кризисом доверия, в котором приняли участие и вкладчики, и банкиры. Такое существенное влияние именно субъективной составляющей на вполне объективные процессы предполагает предельную осторожность в комментариях: настоящее содействие бизнесу – это, не в последнюю очередь, предельно ответственное отношение к любым собственным поступкам и словам.

Любые неосторожные заявления от имени государственных органов, а также недобросовестные действия конкурентов, порождающие слухи и панические настроения, несомненно, оказывают негативное воздействие на стабильность банковской деятельности. Мы очень надеемся, что в сегодняшней ситуации и банкиры, и потребители банковских услуг не пойдут на поводу у грязных технологий.

– Получается, что о стабильности банковской системы говорить не приходится, если на нее может оказать влияние распространение слухов.

– К счастью, и предыдущий кризис не носил системного характера. Серьезные проблемы возникли у тех банков, чья платежеспособность жестко зависела от ресурсов, привлекаемых на рынке МБК.

Учитывая произошедшие события, банки стали более сбалансировано управлять активами и пассивами. Важно также не забывать и о системе страхования вкладов, в которую уже вошло большинство банков. Кроме того, скорее всего, будет происходить постепенное укрупнение банков путем слияний и поглощений. Это закономерный процесс в условиях ужесточения нормативных требований и усиления конкуренции.

– А какие практические рекомендации Вы могли бы дать банкирам, в чьи планы входит реорганизация?

– Есть конкретное намерение или пока лишь абстрактное желание, но в любом случае я бы рекомендовала обратиться к консультантам. Вопрос реорганизации, равно как и покупки-продажи банка – достаточно сложный и долговременный. Сопровождение сделки грамотным, профессиональным консультантом значительно упрощает ситуацию для банка-заказчика. Разумеется, можно дать несколько наиболее очевидных рекомендаций общего характера: например, в случае покупки банка наша компания советует применить прединвестиционное обследование, включающее оценку стоимости акций и долей, аудит и юридическую экспертизу. В частности, аудит позволяет зафиксировать состояние требований и обязательств продаваемого банка. Благодаря этому, в ситуации недобросовестных действий продавца по выводу активов или принятия дополнительных обязательств покупатель сможет предпринять адекватные действия.

Вместе с тем, важно понимать, что, несмотря на ряд существующих стереотипов и стандартных схем проведения подобного рода трансформаций, любая конкретная процедура в значительной степени определяется спецификой участников процесса и требует внимательного, комплексного, индивидуального подхода к ее консультационной поддержке. Залогом успеха здесь оказывается **практический опыт** сопровождения подобных проектов в условиях российского рынка, позволяющий нам действительно эффективно содействовать решению проблем своих клиентов.

ОБЪЕДИНЕНИЕ СО СКРИПОМ

Недавнее слияние Российского генерального банка и Инвестсбербанка показало, что достижение синергии остается за пределами внимания российских банкиров. Большинство усилий расходуется на преодоление громадного числа юридических неувязок. Рассказывает заместитель председателя правления Инвестсбербанка Елена Лозовая.

— Согласно исследованиям, проведенным по нашему заказу в 2003 году компанией Deloitte, в России наиболее успешно может развиваться универсальный розничный банк. Вклады населения, по прогнозам, будут расти в 3,5 раза быстрее, чем средства клиентов — юридических лиц. Когда мы (Елена Лозовая до объединения занимала пост зампредправления РГБ.— СФ) прикинули, во что обойдется и какое время займет строительство розничного банка в Москве «с нуля», получилось, что проще договориться с каким-либо розничным банком, который пусть и невелик, но уже имеет свою нишу на рынке и имя. Поэтому РГБ, который был почти в три раза крупнее, но практически не рекламировался, присоединился к Инвестсбербанку, а не наоборот.

Юридически сделка была оформлена как присоединение. Дело в том, что второй вариант — слияние — пока возможен только в теории, но просто невыполним на практике. После включения нового (получившегося в результате слияния) банка в реестр, необходимо зарегистрировать его в налоговой инспекции и получить новый корреспондентский счет. Все это время старые банки уже не существуют, а новый еще не существует. И клиенты остаются без банковского обслуживания, что неприемлемо.

Одна из первых проблем, с которыми мы столкнулись, была связана с дробными акциями. Когда появились оценки обоих банков, выяснилось, что акции, которые должны быть проконвертированы в акции другого банка, нацело не делятся. А существование дробных акций законодательством запрещено. Нам пришлось три месяца оформлять дробление акций присоединяющего банка: были акции по рублю — стали акции по копейке. После этого они стали делиться нацело.

Есть серьезные препятствия (или пробелы) в законодательстве, которые мешают обеспечению непрерывности расчетов. Как я уже заметила, именно из-за этого в России не проведено ни одной сделки слияния банков. Но и при присоединении такие проблемы возникают. Так, существует указание ЦБ: корсчет, который был дан организации, но потом закрыт, в течение года не может быть использован. В результате присоединения филиалы РГБ должны были стать филиалами ИСБ. Возникла проблема с получением нового субкорсчета: на процедуру отводилась всего неделя. Логично было бы передать старые корсчета, так как ИСБ является правопреемником РГБ, но это невозможно было сделать из-за указания Центрального банка. ЦБ, конечно, помогал: он пошел на то, чтобы мы не меняли номера клиентов внутри корсчета (нам изменили только поля для реквизитов банка). Но процедура еще требует отработки.

Были в процессе присоединения и другого рода проблемы. Известно, скажем, что капитал старых российских банков состоит из уставного капитала, различных фондов и эмиссионного дохода. В целом капитал немаленький, но доля уставного капитала невелика. Ведь сформирован он был очень давно, и дальнейшее увеличение капитала банка его не затрагивало. Именно так было в ИСБ. И акционерам РГБ было бы сложно понять, почему они, заплатив некогда за акции РГБ 30 млн рублей, теперь получат в уставном капитале ИСБ долю в 5 млн рублей. И хотя им принадлежала бы соответствующая часть в эмиссионном капитале, нам, чтобы избежать негативного отношения акционеров, пришлось проводить еще одну процедуру — капитализацию ИСБ. Все деньги, которые по нормативам ЦБ можно было перевести в уставный капитал, мы туда перевели. Общая цифра капитала осталась той же, но структура его поменялась. Это тоже отняло время. СФ

РГБ, который был почти в три раза крупнее, но практически не рекламировался, присоединился к Инвестсбербанку, а не наоборот

В ПОГОНЕ ЗА ДЛИННЫМ РУБЛЕМ

Хотя сроки, на которые выдаются банковские кредиты, все больше увеличиваются, для значительной части малых и средних предприятий доступны лишь «короткие» деньги. Российские банки пока не обладают достаточной ресурсной базой, им приходится ориентироваться на западный капитал. Текст: Сергей ПЛЕТНЕВ

АННА МУЗЫКА

Деньги против проектов

Длина и стоимость кредитных ресурсов — определяющий фактор развития любой экономики. Даже непосвященному ясно: если банки дают предприятиям деньги на проекты на короткий срок и под высокий процент, то это не позволяет экономике развиваться. В начале 1990-х годов трудно было придумать, каким образом могли бы окупаться кредиты длиной в полгода при ставке в 80% годовых. Даже нефтяной бизнес не давал таких доходов. За исключением спекуляций с государственными средствами, окупалась только торговля — из-за быстрого оборота ресурсов — или импорт подержанных компьютеров, которые в России стоили в три-четыре раза дороже, чем за рубежом.

С тех пор, разумеется, многое изменилось, однако до сих пор банковская система так и не стала движущей силой развития экономики. По данным агентства Standard & Poor's, отношение кредитов реальному сектору к валовому внутреннему продукту (ВВП) в России хоть и растет, но все еще остается очень низким: чуть больше 20%. В государствах Восточной Европы этот показатель превышает 30%, а в экономически развитых странах он составляет более 100%.

В то время как весь цивилизованный мир развивается при помощи заемных ресурсов, которые дисциплинируют и повышают эффективность управления, наши компании используют собственные. Их всегда недостаточно, да и при более внимательном рассмотрении они для предприятий оказываются слишком дорогими. Но все же существует мнение, что проблема длинных денег в России не так остра, как может показаться на первый взгляд.

«Проблема длинных денег не то что бы надумана, но должна решаться в контексте конкретных операций,— считает руководитель направления банковских рейтингов агентства „Мудис-Интерфакс" **Михаил Матовников.**— Например, если вы создаете ипотечный банк — у вас будут проблемы, поскольку таких длинных денег в России найти действительно нельзя. Однако если вы его создаете в сотрудничестве со страховой компанией, западными банками, то, скорее всего, сделать это будет возможно. То же касается кредитования какого-либо производства. Если есть достаточно эффективный проект, то деньги найти можно». Иными словами, длинные деньги в России на самом деле есть. Но есть ли в них реальная потребность в данной экономической ситуации?

В 2004 году на российский рынок вышел один из крупнейших казахстанских банков «ТуранАлем», увеличивший сроки кредитов до десяти лет, хотя раньше он кредитовал предприятия до пяти лет. Однако российские аналитики сошлись во мнении, что таких длинных проектов просто не существует. Самыми популярными, по данным Центробанка, в прошлом году были кредиты на срок от полутора до трех лет — на них приходилось до 60% выданных кредитов. Правда, спор этот сродни вопросу о том, что раньше появилось — курица или яйцо. Эффективных проектов действительно мало, это признают все. Однако будь ставки поменьше, а кредиты подлиннее — разве не было бы их гораздо больше?

Недоверчивый вкладчик

Последнее время абсолютное большинство банков показывают отличную динамику роста, увеличивая основные показатели буквально на десятки процентов в год. Но до сих пор вся наша банковская система по капитализации примерно равна одной американской финансовой корпорации Citigroup. Даже если российские банки будут по-прежнему расти такими же темпами (что маловероятно), то для удовлетворения потребности экономики в кредитовании необходимо будет 15 — 20 лет. На собственные силы надеяться не приходится, и поэтому банки активно ищут способы пополнения финансовых ресурсов. К сожалению, возможностей здесь не так много, а еще меньше тех, кто может их использовать.

Приходит в голову самая простая мысль: необходимо

использовать для этого вклады населения. Однако сейчас не больше 5% населения России хранит деньги в коммерческих банках, в то время как в Восточной Европе — свыше 50%. С начала 2004 года объем рублевых вкладов увеличивался рекордно низкими темпами. Граждане предпочитают отдавать деньги крупным, проверенным банкам. Далеко впереди находится Сбербанк России (61,96% всего объема), доли остальных банков не превышают 2 — 3%. Банкиры сетуют на несознательность граждан, которые не доверяют банковской системе в целом. Но у людей есть свои резоны. Еще не забыт кошмарный август 1998-го, тень которого снова пронеслась над рынком летом 2004-го в виде банковского кризиса. Отток вкладов из российских банков в июле прошлого года составил, по различным оценкам, от 10 млрд до 12 млрд руб. Сбербанк за этот же период привлек около 9 млрд руб. частных сбережений и увеличил свою долю на 1%. Однако и там большая часть вкладов населения была сроком до года.

«Это вопрос статистики: вклады в Сбербанке короткие, но зато их так много, что они могут трансформироваться в долгосрочные,— утверждает Михаил Матовников.— Трансформация коротких денег в длинные и есть функция банковской системы, но для этого банки должны быть крупными. И такая задача сегодня может быть решена только Сбербанком. Даже крупным Внешторгбанком в меньшей степени, поскольку у него очень концентрированная ресурсная база».

Единоличная возможность Сбербанка выдавать длинные кредиты фактически означает монополию на рынке — с высокими издержками и неэффективной формой обслуживания. А получить $50 млрд, которые население хранит в виде наличных, очень хочется. Сейчас в действие вступает система страхования вкладов, которая, по мысли банкиров, должна вернуть доверие к банковским организациям. Однако сомнительно, что это произойдет быстро. Кроме того, сами банки подчас не готовы к длительным депозитам, ведь ставки понемногу снижаются и уже через год-полтора в новых финансовых условиях платить более высокие проценты станет для них невыгодным. Именно поэтому так невелика сегодняшняя длина депозитов для населения.

Смотрим на Запад

Вторым источником пополнения финансовых ресурсов является привлечение западных денег. В банковской системе развитых экономик мира очень много свободных средств, и инвестирование их является важнейшей статьей доходов этих государств. Стабильная финансовая ситуация и конкуренция между иностранными банками привели к тому, что уровень ставок там в два с лишним раза ниже, чем в России, к тому же предложение их на 5 — 10 и даже больше лет является очень привлекательным. Но вот взять эти деньги — задача крайне сложная. Здесь также есть два пути: для тех, кто покрупнее, и для тех, кто помельче.

Крупные российские банки в принципе могут разместить на международном рынке еврооблигации. Фактически этот способ доступен только банкам из первой «двадцатки». До кризиса 1998 года российские банки им охотно пользовались, но после многочисленных отказов платить по долгам иностранные биржи еще долго не подпускали к себе россиян, и вновь такая возможность появилась только в 2001 году. Особенно активно на международном рынке заимствует Газпромбанк, Альфа-банк, МДМ-банк и другие крупные структуры с рейтингом не ниже странового. «Проблема решается, в этом году с получением инвестиционного рейтинга возможности российских банков стали еще более реальны,— считает зампредправления Москоммерцбанка **Айнур Омарбекова.**— Сейчас ситуация улучшилась, поскольку суверенный рейтинг и рейтинг самого банка являются важнейшим при размещении на иностранных площадках».

«ТуранАлем» предложил кредиты на срок до десяти лет. Однако российские аналитики сошлись во мнении, что таких длинных проектов просто не существует

В наиболее привилегированном положении оказываются дочерние структуры иностранных банков в России: им кредиты достаются дешевле и быстрее всего. Айнур Омарбекова говорит, что ее банку нетрудно организовать кредит и на десять лет, поскольку Казкоммерцбанк, частью которого они являются, выдает кредиты и на такой срок. Но пока длинные кредиты не требуются, и на ее памяти самый большой срок, на который они выдали деньги российскому «Евразхолдингу», составлял шесть лет.

Кстати, именно поэтому практически все иностранные «дочки» первыми начали и сейчас довольно успешно развивают ипотечные программы. Показатель развития ипотеки в стране является хорошим индикатором состояния рынка банковских кредитов. И это неудивительно, поскольку для ее запуска изначально необходимы длинные и дешевые финансовые ресурсы. Однако дочерние структуры западных банков по сравнению с российскими очень привередливы. К тому же получить от них «живые» деньги проблематично: они финансируют поставки иностранного оборудования, услуг, консультантов. Кроме того, не выдадут кредита без страхового покрытия своих страховых компаний, а это и замедляет и увеличивает стоимость займа.

Более мелкие банки могут рассчитывать на сотрудничество со специализированными западными организациями, частными или государственными. И у них есть шанс сделать иностранные банки своими акционерами. Сегодня, когда инвестиционный интерес к России на Западе существенно подогрет, этот процесс неплохо развивается. Для нашей экономики это особенно важно.

«Сейчас вопрос длинного финансирования успешно решается через финансовые институты и зарубежные банки, в частности МБРР, Всемирный банк,— говорит вице-президент Ассоциации региональных банков России **Владимир Киевский.**— Я особо хотел бы отметить проект по кредитованию малого предпринимательства, который требует достаточно длинных (до 5 — 7 лет) денег для развития малого бизнеса». Всемирный банк совместно с Минфином готовят проект на $300 млн на длинное кредитование от семи до девяти лет. Но это в перспективе, а пока подобные вопросы решаются на региональ-

ном уровне под гарантии местных властей. В прошлом году, к примеру, Европейский банк реконструкции и развития приобрел 25% плюс одну акцию в Уралтрансбанке и Сибакадембанке, через которые он намерен финансировать ряд своих программ. Активно работает американский Эксимбанк, немецкие и австрийские банки. Однако, по признанию Владимира Киевского, несмотря на то, что прошлый год закончился в целом позитивно, результаты привлечения иностранных партнеров могли бы быть и лучше.

Запад для своих

Наиболее приемлемым и распространенным способом получения средств для средних банков является российский рынок облигаций. Сейчас он переживает бум: для всех эмитентов значительно дешевле привлекать ресурсы в виде облигаций, чем брать кредиты в банках. Потому что это в некотором роде настоящий конкурс среди инвесторов, и рынок очень динамично реагирует на изменение макропоказателей.

«Последнее время банки активно прибегают к заимствованию на рынке облигаций, где можно взять относительно длинные деньги на 3 — 5 лет,— говорит аналитик по долговым инструментам ФК „Мегатрастойл" **Кити Панцхава.**— Например, по текущим котировкам Внешторгбанк может занять под 5,5 — 5,7% на срок до четырех лет. Но таких банков единицы. А вот для НОМОС-банка ставка будет уже более 11%. Для крупных эмитентов рынок открыт для займов, которые сейчас ниже инфляции на внутреннем российском рынке».

«Во второй половине 2002 года размещались облигационные займы, по которым предлагались оферты максимум полгода,— рассказывает Кити Панцхава.— Заем, разумеется, можно назвать хоть десятилетним, однако это означает, что уже через полгода инвесторы могут потребовать погашения. В 2003-м, на волне роста рынка и снижения ставок и ожиданий, позитивный срок стал сдвигаться на год-полтора, а в 2004-м он составил не менее полутора-двух лет. Причем большое количество эмитентов сейчас вообще отказывается от оферты по двух-трехлетним выпускам, а по пятилетним оферта предусматривается на срок от полутора до двух с половиной лет».

С каждым годом по мере проведения пенсионной реформы накапливается все больше средств в государственном Внешторгбанке, куда почти все население перечисляет свои пенсионные накопления. Это идеальные долгосрочные ресурсы, которые уже скоро будут грозить перегревом узкого сегмента фондового рынка. Но даже их правительство не придумало, как трансформировать в длинные кредитные деньги, хотя они очень бы подошли для формирования и развития массовой ипотеки. Пожалуй, пока еще не стоит рассчитывать на то, что правительство пойдет на какие-то особые меры поддержки российского финансового рынка, и он будет развиваться самостоятельно, по мере общего развития экономики. СФ

КОНФЕРЕНЦИЯ

Роль нематериальных активов в стоимости компании

19 апреля 2005 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д.5

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам компаний, заинтересованным в получении информации об оценке нематериальных активов (НМА) и управлении стоимостью компании

Участники конференции узнают:
- В чем уникальность нематериальных активов
- Как оценивать нематериальные активы
- Стратегии управления стоимостью НМА
- Особенности раскрытия корпоративной информации при подготовке к оценке
- Брэнд и репутация в списке НМА
- Можно ли использовать НМА как залог
- Роль НМА в стоимости компании
- Как увеличивать стоимость НМА

К участию приглашены представители компаний:
«НЭО-Центр»
ИК «Атон»
«Нидан-Фудс»
«Шатура»
и другие

Стоимость участия
$310
(без учета НДС)

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

Организатор
Секрет фирмы

Информационный спонсор
ФИНМАРКЕТ
информационное агентство

Регистрация:
по тел.: (095) 960 31 18, 797 31 71, 504 17 31, по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

«ГОСУДАРСТВО ПРЕДОСТЕРЕГАЕТ: НЕ ДЕРЖИТЕ ДЕНЬГИ В БАНКАХ»

На прошедшем XVI съезде Ассоциации российских банков обсуждалась «Стратегия повышения конкурентоспособности банковской системы». О том, зачем банкирам уже вторая «Стратегия» и куда они намерены вести банковскую систему России, рассказывает председатель правления банка «Электроника» и член совета АРБ Владимир Романов.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В прошлом году после достаточно бурных обсуждений правительством была принята «Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на 2004 год и на период до 2008 года». Зачем банкирам нужна еще одна «Стратегия»?

ВЛАДИМИР РОМАНОВ: Этот документ родился в результате попыток АРБ поучаствовать в написании правительственной «Стратегии». Их было несколько, и каждый раз банковское сообщество подключали минут за 15 до очередной объявленной даты выхода документа. В конце концов мы решили: спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Тем более что существует дефицит идей по поводу того, в каком направлении развиваться российской экономике. Хотя запрос на такие идеи есть, правительство, судя по внешним признакам, не очень хорошо представляет, что необходимо делать.

Скажем, многие эксперты считают, что кризис ликвидности 2004 года был напрямую спровоцирован действиями ЦБ по регулированию валютного курса прошлой весной. Западные инвесторы, решая свои проблемы, из рублевых бумаг «ушли» в валюту. А российские банкиры, которые рефинансировались на рынке рублевых бумаг, остались ни с чем. Этот пример показывает, что власть, с одной стороны, может обрушить практически любой финансовый рынок, а с другой — не в состоянии спрогнозировать результаты своей деятельности. И более того, не имеет четкого плана действий на этих рынках.

Мы решили создать собственный программный документ, в котором будут отражены взгляды банкирского сообщества на вопросы развития. Этим документом мы заявляем о зрелости нашего сообщества, о способности объединиться и декларировать общую точку зрения. Власть, конечно, может не реагировать, но нынешний документ — это уже не очередная записка в аппарат по подготовке документов, которая там обычно бесследно пропадала. Да и задумывалась «Стратегия» не как «жалобы турка». Акцент в документе был сделан на нашем представлении будущего банковской системы и на требованиях банкиров к самим себе, а вовсе не на перечне законодательных актов, которые мы просим принять.

СФ: И что же оказалось самым важным с точки зрения самих банкиров?

ВР: Ключевой вопрос развития банковской системы — это вопрос доверия к ней. Существующие сегодня банки пережили кризис 1998-го, прошлогодний кризис доверия и, наконец, отбор в систему страхования вкладов. Большинство банкиров поняли, что пора работать с реальным бизнесом, а не со схемами, которыми занималась превалирующая часть банков.

Но государство не хочет этого признать. Огромные средства выведены за пределы банковского обращения: золотовалютные резервы, деньги стабфонда, бюджетные средства в системе казначейства. До сих пор в ходу «страшилки»: мол, банкиры при первой же возможности набьют себе карманы государственными деньгами и скупят госпредприятия. Но ведь сегодня не 1996 год. Государство выработало четкую политику и действует как единый хозяйствующий субъект со сформулированными предпочтениями и требованиями. И держать сейчас все «деньги государевы» в системе казначейства просто нецелесообразно. Естественно, при размещении госсредств в банках необходим надзор, выраженный в до-

полнительных требованиях к банкам, проведении тендеров, может быть, в дополнительной отчетности (хотя ее и сейчас достаточно).

Но нам не верят. Мы, российские банки, непрозрачны, у нас плохое корпоративное управление, плохие активы и вообще мы жулики. Парадокс в том, что после процедуры введения системы страхования вкладов, когда перетряхнули все банки, казалось, был получен ответ на вопрос, какие банки достаточно созрели, чтобы хранить средства населения. Однако государство по-прежнему предостерегает: не держите деньги в банках, мы, например, там своих денег не держим, даже в Сбербанке.

СФ: При этом государство довольно серьезно защищает российскую банковскую систему от западных конкурентов. Барьеры для иностранных банков — одно из немногих требований, которые правительство на переговорах по присоединению к ВТО всячески отстаивает.

ВР: Такую позицию государства можно оценить только положительно. Опыт стран Восточной Европы, скажем Польши и Чехии, показывает, что сохранение отечественной банковской системы — единственно правильный путь. У Польши перед вступлением в ЕС не было долгов, а сейчас страна на грани банкротства из-за огромного суверенного долга. То же с Чехией, которая теряет финансовую самоидентификацию: национальных банковских систем там уже просто нет.

Тема повышения конкурентоспособности актуальна еще со времен обсуждения закона о валютной либерализации. Когда мы с ним воевали, мы не боролись с самой идеей либерализации. Мы выступали против запуска этого процесса без четкого плана действий по повышению конкурентоспособности. Пустить нас бодаться с западными банками сейчас — значит просто похоронить: мы в десятки раз отстаем от них. Когда этот разрыв будет составлять 20%, тогда и зажимайте, регулируйте. Но сегодня из-за слишком строгих правил, из-за себестоимости, которую на нас повесили, и прочих факторов, влияющих на стоимость ресурсов, мы не в состоянии конкурировать с западными банками. Ресурсы все дорожают, хотя по логике вещей должны дешеветь. Одно только требование, чтобы собственный капитал составлял не менее 10% от активов банка (по сравнению с 8%, которые предусматривают правила «Базель II»), выбрасывает нас за рамки конкурентной борьбы. Мы вынуждены быть избыточно ликвидными, что автоматически делает нас менее доходными. Нам нужны как минимум одинаковые с западными банками условия существования.

СФ: Но в Центробанке утверждают, что необходимо проредить банковскую систему: мол, слишком много нежизнеспособной «мелочи». Ну а аргумент, что капитализация всей нашей банковской системы меньше, скажем, капитализации Ситибанка, уже навяз на зубах. Сколько времени понадобится, чтобы догнать западные страны?

ВР: Решение вопроса капитализации лежит исключительно в сфере доходности. Когда бизнес станет доходным, капиталы сами сюда придут. Еще один аспект этой проблемы связан с барьерами. Если не смягчить требования к формированию капиталов на первоначальном этапе, с их последующим ужесточением, роста не будет.

Нам говорят: растите, развивайтесь скорее. И в то же время ставят массу юридических препон. Зарегистрировать эмиссию в Центробанке невозможно. На пути поглощений сплошные барьеры. К примеру, в Канаде открытие филиала банка проходит в уведомительном порядке, а вот закрытие — в разрешительном. А как же, ведь может пострадать конкуренция. У нас же все наоборот: необходимо пройти семь кругов ада и потратить кучу денег, чтобы открыть филиал. А для того чтобы закрыть, достаточно одного звонка. Говорят одно, а из предписаний следует другое: «идеально, если у вас будет один офис, в Москве, не очень далеко от ЦБ».

СФ: В Центробанке считают большим достижением последнего времени переход российской банковской системы на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Даже называют этот переход революционным. А как этот процесс оценивают сами банкиры?

ВР: Конечно, хорошо, что банки переводятся на международные стандарты. Это повышает нашу конкурентоспособность и заставляет приноравливаться к международным требованиям. Важно, что мы начали заниматься этим заранее.

Естественно, существуют и проблемы. Они, может быть, с первого взгляда не видны, но достаточно серьезны. По большому счету бессмысленно иметь банк, перешедший на МСФО, потому что большинство его клиентов работают по российским стандартам. Мы и так живем в параллельных мирах, а теперь эта пропасть еще увеличится. Ситуация, когда и государство и инвесторы будут оценивать риски нашего бизнеса по МСФО, а мы будем принимать риски заемщиков по российским стандартам, абсурдна. Реформу системы учета нужно проводить так быстро, как это только возможно. Но по традиции влияние отчетности на экономику недоучитывается. Скажем, по мнению Егора Гайдара и Владимира Мау, именно ошибки в методологии учета амортизации лишили в начале 1990-х большинство российских предприятий средств для развития.

Кроме того, МСФО — это философия управления, в основе которой лежат принципы корпоративного управления, corporate governance. В соответствии с ней акционерное собрание, совет директоров и менеджмент — все уровни сверху донизу — получают ясную информацию о том, что происходит в компании. Но это означает и вовлеченность в процесс осмысления происходящего всех без исключения сотрудников компании. Ситуация, когда работники бухгалтерии живут своей жизнью, неприемлема. И пока менеджеры, которые должны выносить профессиональные суждения по поводу того, что они делают, этого не поняли, не прочувствовали — все в пользу бедных. Пока не будут вовлечены все, это будет квази-МСФО. Мы в нашем банке начали внедрять МСФО два с половиной года назад. И только сейчас бухгалтерия и часть менеджеров более-менее разобрались в новой системе.

И все же сам факт дискуссии свидетельствует о наметившихся серьезных позитивных сдвигах: наше мнение стало интересно и важно правительству, это уже не «игра в одни ворота». Мы не надеемся, что наша концепция будет принята по мановению волшебной палочки, но уверены, что она вызовет продолжение полемики и выведет ее на более высокий уровень. СФ

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.
В регионах РФ доставка издания осуществляется простой бандеролью в почтовый ящик* (при выборе данного варианта вы должны быть уверены в сохранности полученной почты).

*Редакция не несет ответственности за пропажу журнала из почтового ящика

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail : podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами.** После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев, оставшееся до конца 2005 года.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:
Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом **корп.** **кв.**

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:
ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва
р/с № 40702810100001403071
к/с № 30101810200000000700
БИК 044525700

Плательщик
Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва
р/с № 40702810100001403071
к/с № 30101810200000000700
БИК 044525700

Плательщик
Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте **www.sf-online.ru** (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(095) 795-3065, 267-3768**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(095) 267-3768, 795-3065
многоканальный (095)960-3118
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России».
Доставка осуществляется заказной бандеролью.

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА**

В Москве:

ООО «Интер-почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. 500-0060

ООО «Дельта Пост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (095) 928-8762

ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (095) 787-3447

ЗАО «АРСМИ» www.arsmi.ru, e-mail: info@arsmi.ru, тел.: (095) 728-7225, 728-7226, 251-2674

ООО «Эльстат» e-mail: lstat@setbook.ru, тел. (095) 160-0647

ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (095) 286-4266, 775-8386

ООО «Курьер-Прессервис» www.cpss.ru, тел. (095) 933-3071

в Екатеринбурге: ООО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

в Иркутске: ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

в Казани: ЗАО «Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

в Красноярске: ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.krs.ru, тел. (3912) 65-1805

ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-5088

ИП Багаев Ю. С. тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

в Калининграде: ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

в Кирове: ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

в Липецке: ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

в Набережных челнах: ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-9024

в Нижнем Новгороде: ООО «Бизнеспресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65-7094, 65-8555

в Новосибирске: ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

ООО «Мегапресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

в Омске: ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

в Перми: ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

в Самаре: ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-5758

в Саратове: ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

в Санкт-Петербурге: ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-9752

в Тольятти: ООО «Агентство Деловая Пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

в Челябинске: ООО «Коммерсант-Челябинск» e-mail: sidor@chel.surnet.ru, тел. (3512) 60-7135

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

«МК-периодика» тел.: (095) 681-9763; 681-5715, e-mail: info@periodicals.ru

«Корпоративная почта» тел.: (095) 953-9202; 953-9320, www.inter-pochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru

EAST VIEW Publications тел. (095) 318-0937, www.eastview.com

дневник наблюдений цифры

13

российских копаний вошли в число двух тысяч крупнейших компаний в мире, согласно последнему ежегодному рейтингу журнала Forbes. В прошлом году наших компаний в рейтинге было 12. Первые места, как и в прошлом году, занимают американские компании: Citigroup, General Electric и AIG. Крупнейшей российской компанией по-прежнему остается «Газпром», поднявшийся в списке с 87-го на 67-е место. Следом идет ЛУКОЙЛ (поднялся с 184-й до 161-й строчки). Тройку лидеров среди россиян замыкает РАО «ЕЭС России» (с 199-го места компания опустилась на 252-е). В списке российских компаний два дебютанта: «Мобильные телесистемы» (759-е место) и «Мечел» (1985-е место).

$20,95 млн

выручили крупнейшие акционеры «Вимм-Билль-Данна», продав принадлежащий им пакет в 2,5% акций. Управляющий компании Сергей Пластинин снизил свою долю с 10,71 до 9,3% акций. Члены совета директоров Михаил Дубинин и Александр Орлов сократили пакеты с 6 до 5,71% и с 3,86 до 3,4% соответственно. Свои доли в холдинге уменьшили также два других основателя компании — Михаил Вишняков и Евгений Ярославский (они владели менее 1% акций и продали по 0,2%). Доли Гавриила Юшваева и Давида Якобашвили не изменились. Все акции были проданы на внебиржевом рынке через брокеров. Компания уточняет, что речь идет о простых акциях, а не ADR. Деньги, которые акционеры выручили от продажи акций, пойдут на личные расходы менеджеров. Аналитики отреагировали на продажу акций ключевыми менеджерами компании без энтузиазма, теряясь в догадках об истинном положении дел в компании и причинах продажи ценных бумаг.

45%

составит рост дивидендов акционеров компании «Газпром» по итогам прошлого года по сравнению с позапрошлым. В прошлом году чиновники посчитали сумму дивидендов завышенной и потребовали их снижения. В итоге «Газпрому» пришлось снизить выплаты акционерам с 31 млрд руб. до 16,3 млрд руб. В этом году компания пытается повысить дивиденды и намерена выплатить своим акционерам 23,5 млрд руб. Чиновники пока на это никак не отреагировали. Однако в «Газпроме» уже готовятся к серьезным баталиям. Представители Минэкономразвития говорят о том, что министерство пока не обсуждало размер дивидендов газового монополиста, но, возможно, как и год назад, от компании потребуют его снизить. Аналитики с чиновниками не согласны и считают, что компания и так платит одни из самых низких дивидендов в нефтегазовом секторе — всего 1,6% от стоимости акции.

$5,5 млрд

дополнительных расходов могут принести авиакомпаниям растущие цены на нефть. Подобное предупреждение сделали представители Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA). Эксперты заявили, что совокупные потери индустрии в период с 2001 по 2004 годы могут составить примерно $40 млрд. Джованни Бизиньяни, исполнительный директор IATA, заявил, что гражданская авиация «разрознена, разбита и подчас напоминает катастрофу». Американские компании United Airlines и US Airways до сих пор пытаются выйти из состояния глубокого кризиса. Бизиньяни предложил несколько мер по улучшению ситуации: в частности он считает, что правительства должны дерегулировать авиарынок и одновременно усилить контроль деятельности монополистов, например, аэропортов и служб наземного контроля. «Мы видим рекордные прибыли аэропортов, в то время как авиакомпании имеют рекордные убытки»,— заявил он. Басиньяни предложил правительствам снизить налоги с авиакомпаний, которые, несмотря на финансовые проблемы, в 2004-м перевезли на 6% пассажиров больше, чем годом ранее.

2-е место

занял Роман Абрамович в очередном списке тысячи с лишним самых богатых жителей Великобритании и Ирландии, составленном британской газетой The Sunday Times. В этом году Абрамовича обогнал сталелитейный магнат, выходец из Индии Лакшми Миттал. По мнению газеты, на индуса приходятся самые большие финансовые потоки в стране (скорость роста его состояния составляет 322% за последний год — до $28 млрд). Владелец Chelsea владеет $14 млрд. Открытием года в этом списке стал Олег Дерипаска (он впервые попал в рейтинг, заняв 6-е место с состоянием в $8 млрд), а аутсайдером оказался Борис Березовский (его состояние оценивают в $1,3 млрд). Общая сумма капиталов участников рейтинга составила $500 млрд, что в 2,5 раза больше, чем шесть лет назад. Примечательно, что англичан в десятке богачей всего трое.

$75 млрд

может составить сумма сделки по приобретению вторым по величине в мире банком HSBC Holdings Plc американского инвестиционного банка Morgan Stanley. Источники в HSBC сообщают, что топ-менеджеры инвестиционного подразделения банка в последнее время оказывают серьезное давление на председателя HSBC Джона Бонда, пытаясь убедить его в целесообразности такого крупного слияния. Известно, что Morgan Stanley, хотя и входит в десятку лучших инвесткомпаний мира, сейчас переживает не лучшие времена. В банке прошла череда скандалов, а его глава находится под угрозой увольнения. Вопрос о том, останется ли Morgan Stanley независимым банком или будет поглощен, стал с недавнего времени главной темой для спекуляций на Уолл-стрит. СФ

REUTERS

Персональный подход
Персональная ответственность

Мир меняется. Мы в компании Xerox стремимся применять наш опыт и знания так, чтобы многое в этом мире изменилось к лучшему.

Сегодня количество персональных принтеров Xerox в России превысило 500 000. На нашем оборудовании отпечатан каждый второй телефонный счет. Как поставщик решений в области управления документами мы участвуем в большинстве программ общегосударственного масштаба.

Передовые технологии становятся частью нашей жизни. Появляются новые идеи, новые люди, новые разработки.

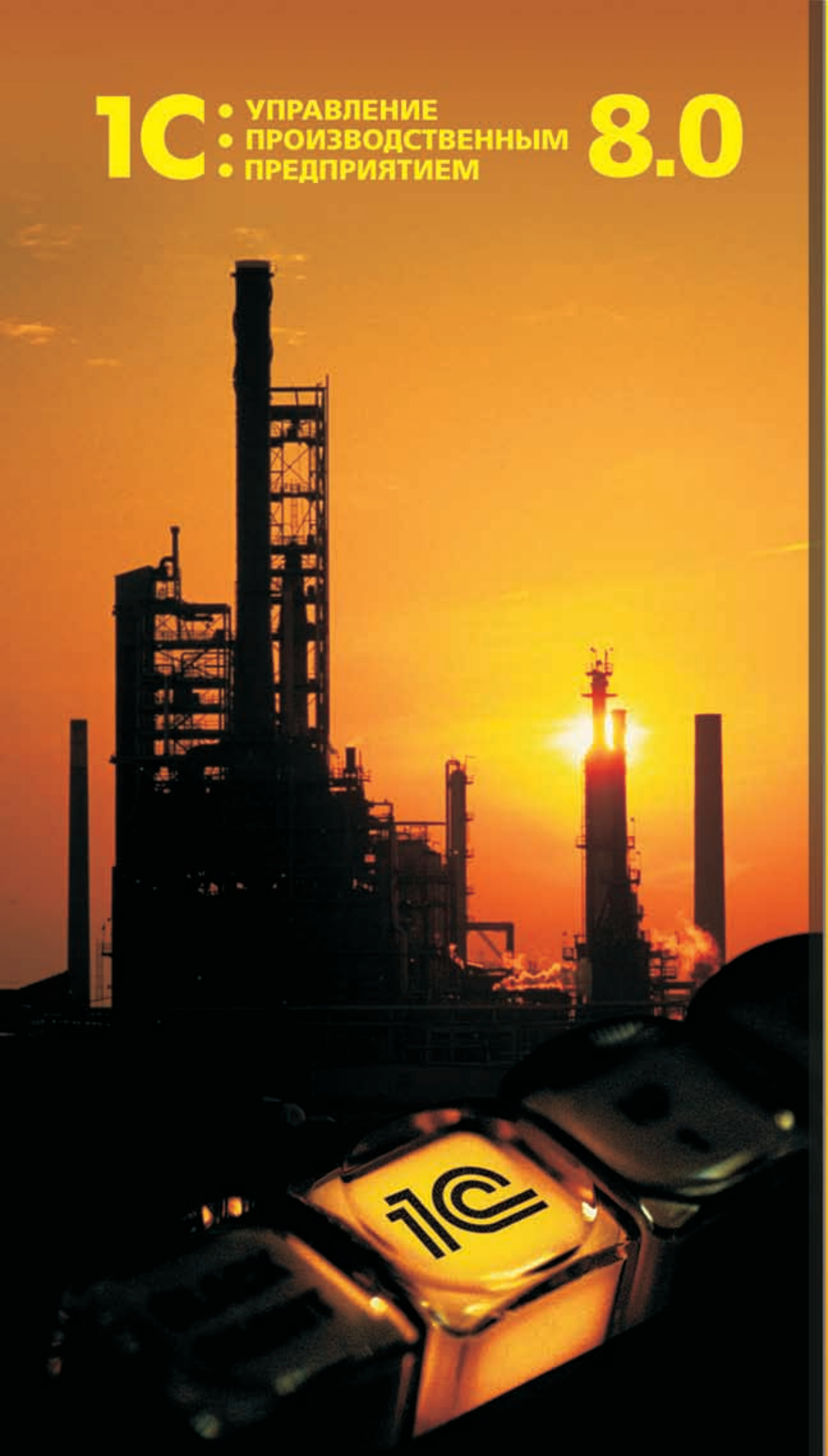
Не меняются лишь наши принципы: персональный подход, персональная ответственность.

XEROX®

www.xerox.ru | Technology | Document Management | Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (095) 956–43–50, 956–37–00, факс: (095) 232–66–66. **Санкт–Петербург:** ул. Большая Монетная, 16, тел.: (812) 325–29–44, факс: (812) 325–29–49. **Екатеринбург:** пр–т Ленина, 5, тел.: (343) 215–90–80, 215–90–81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, тел.: (3832) 75–85–10. **Владивосток:** пр–т 100–летия Владивостока, 103, оф. 203, 204, тел.: (4232) 31–11–95, 31–75–52.

1С: • УПРАВЛЕНИЕ • ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ • ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0



ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО, КОНСОЛИДАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

WWW.V8.1C.RU