

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 17 (56) 10 МАЯ — 16 МАЯ 2004

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

ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006

## Айкидо-маркетинг

Как сила лидеров обращается в их слабость **с12**

Почему проваливаются лучшие проекты **с26**

Чему учит Россия выпускников  
западных бизнес-школ **с52**

50 крупнейших страховщиков имущества **с60**







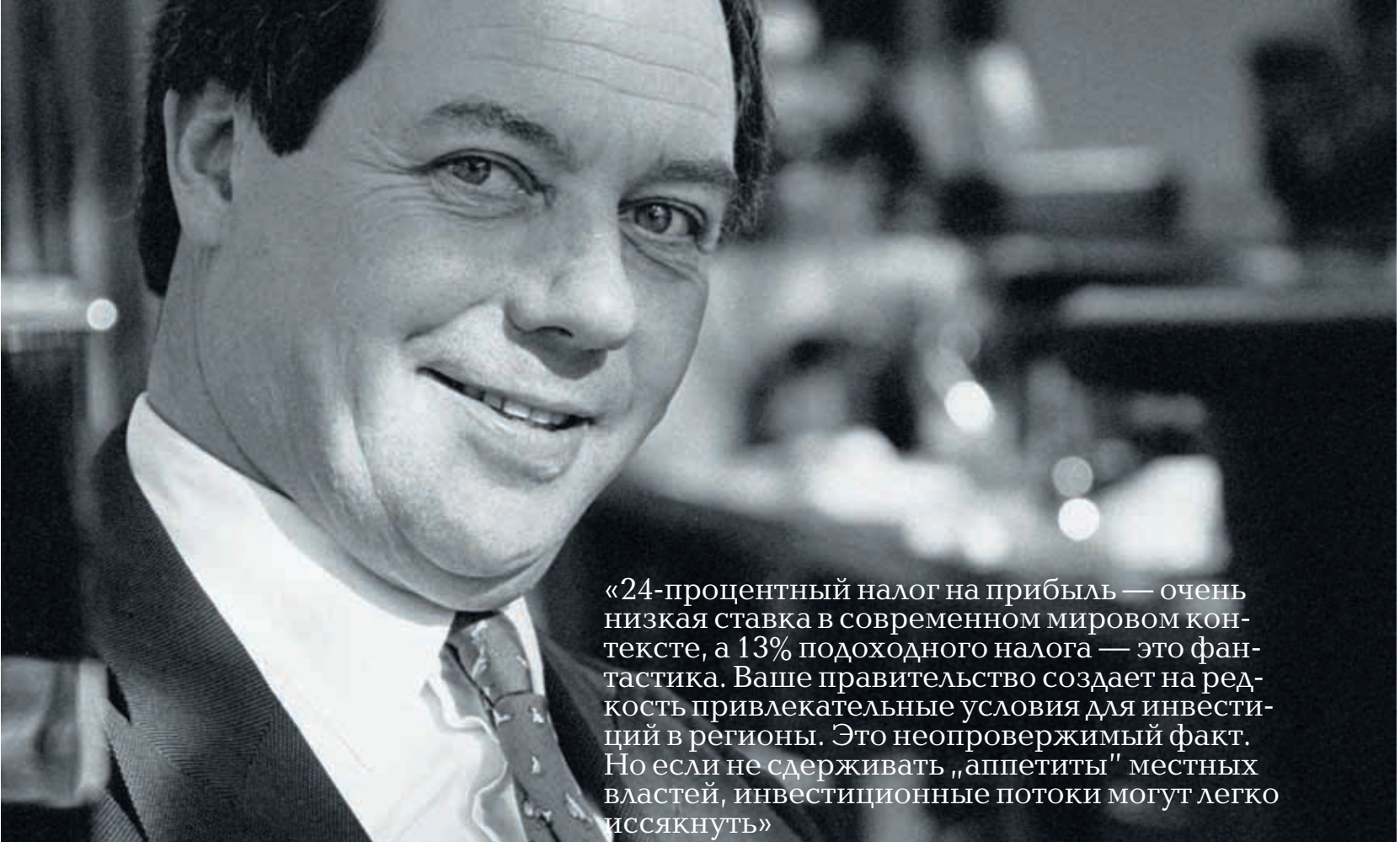
## Время — Ваш скрытый козырь



Сегодня бизнес не может быть конкурентоспособным без современных компьютеров. Ведь устаревшие компьютеры — это, в первую очередь, неэффективное использование времени, систематическая потеря которого значительно тормозит сроки выполнения работ и общее развитие компании, а, следовательно, снижает конкурентоспособность. Использование мощных, производительных компьютеров и серверов сводит к минимуму время простоя при работе и повышает скорость обмена информацией. Это позволяет решать многие задачи быстро и эффективно, обеспечивая Вашу компанию важным преимуществом — временем. Современная технология Intel® — это быстрый и эффективный, а значит, конкурентоспособный бизнес\*. Хотите повысить эффективность Вашего бизнеса? Вам помогут технологии Intel®.

Рекомендуем посмотреть примеры успешных бизнес-решений на [www.intel.ru/biz](http://www.intel.ru/biz)

# intel®



20 РАЗГОВОР НОМЕРА

«24-процентный налог на прибыль — очень низкая ставка в современном мировом контексте, а 13% подоходного налога — это фантастика. Ваше правительство создает на редкость привлекательные условия для инвестиций в регионы. Это неопровержимый факт. Но если не сдерживать „аппетиты“ местных властей, инвестиционные потоки могут легко иссякнуть»

## Секрет фирмы

10 мая – 16 мая №17 (56)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ] **12**

«Целевой аудитории часто приходится раскидывать мозгами — так пусть Nuts поможет им в этом. Вот так для Nuts была выделена уникальная территория, в то время как компания Mars продолжала говорить о насыщении желудка»

[ВНЕШНИЙ ФАКТОР] **26**

«Я до сих пор в недоумении. Проект по всем параметрам был близок к идеальному. Но никто из десятка компаний, с которыми я вел переговоры, не проявил к нему интереса. Рационально объяснить их поведение я не берусь»

[МАРКЕТИНГ] **38**

«Изначально у нас был общий для всех брэндов отдел маркетинга, но такую структуру мы сочли неэффективной. Нужно, чтобы на каждом брэнде фокусировался кто-то один. Сейчас наши брэндсы развиваются независимо друг от друга»

[ФИНАНСЫ] **42**

«Представители компании могут сказать: „Извините, рейтинг слишком низкий, он нам только повредит, и мы не хотим его публиковать“. Тогда агентство считает, что рейтинг присвоен, но не получил публичного статуса»

с3





## 52 УЧЕБНЫЙ КУРС

«Существует золотое правило: примерно на 80% бизнес подчиняется глобальным законам, и только на 20% зависит от специфики конкретной страны»



## 68 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

«Если можно будет страховать от административных штрафов, не будет стимула работать нормально, без административных правонарушений»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10 БОЛЬНОГО ВОПРОС
- 24 ЛЮДИ
- 34 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

[СТРАТЕГИЯ]

### 12 Бизнес в стиле айкидо

Быть на рынке не первым, а вторым, третьим или пятым порой даже выгодно. Зная принципы айкидо, можно использовать в борьбе с лидером его же силу — превратив ее в слабость

### 18 Мобильное единоборство

Принципы айкидо позволили «Мегафону» за короткое время отвоевать место среди более сильных конкурентов

## РАЗГОВОР НОМЕРА

[КОНКУРЕНЦИЯ]

### 20 «Основная борьба за золото идет во втором эшелоне»

Российское золото настолько увлекло лорда Питера Дарсбери, что ради того чтобы возглавить Highland Gold Mining, он отошел от управления 250-летним семейным бизнесом

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[ВНЕШНИЙ ФАКТОР]

### 26 Непутевый фарфор

Начиная проект «Фарфоровый путь», Дмитрий Величко искренне верил, что бизнес-результат определяется количеством мозгов, умноженным на ин-

тенсивность, с которой они работают. Теперь он в этом сомневается

## ЛАБОРАТОРИЯ

[МАРКЕТИНГ]

### 38 Марочный портфель

Чтобы конкуренты одним удачным ударом не выбили с рынка единственный бренд компании, дальновиднее иметь портфель брендов. Но прежде придется поломать голову над его составлением, а потом научиться эффективно управлять тем, что получилось

[ФИНАНСЫ]

### 42 Магия букв и цифр

В России пока не обращают особого внимания на кредитные рейтинги предприятий — облигации надежной компании и «мусорные» бумаги могут быть оценены рынком одинаково. Зачем же нужны кредитные рейтинги?

### 48 TIMOTHY'S. Судебные решения

## БИЗНЕС-ШКОЛА

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

### 52 Последипломная практика

Многие российские выпускники западных бизнес-школ возвращаются работать в Россию. Насколько их знания применимы в нашей стране?

### 56 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

### 59 Финансовый консультант

Страховые услуги для бизнеса

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	17.05.04
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	24.05.04
«КАБИНЕТ». ВСЕ, ЧТО НУЖНО СОВРЕМЕННОМУ ОФИСУ	24.05.04
«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	31.05.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	31.05.04

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

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 17 (56) 10 МАЯ — 16 МАЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**  
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК**  
ИРИНА БОРИСОВА

**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**  
АНДРЕЙ УТКИН

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**  
ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

**БИЛЬД-РЕДАКТОР**  
МАРИЯ УЖЕК

**РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ**  
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
(отдел «Бизнес-практика»)  
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ  
(отдел «Бизнес-технологии»)

**РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ**  
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ  
НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

**ОБОЗРЕВАТЕЛИ**  
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК  
СЕРГЕЙ КАШИН  
СТАНИСЛАВ МНЫХ  
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**КОРРЕСПОНДЕНТЫ**  
НИКОЛАЙ ДИЦМАН  
ЕЛЕНА ЖЕЛЮБАНОВА  
ЮЛИЯ ИПАТОВА  
ЕКАТЕРИНА КРотова  
ПАВЕЛ КУЛИКОВ  
НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА  
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА  
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**  
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»  
ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)  
АНДРЕЙ ШЕРМАН  
КОНСТАНТИН ПРОКШИН

**ДИЗАЙНЕР**  
ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**ФОТОГРАФ**  
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР**  
ВЕРА СЕРПОВА

**КОРРЕКТОРЫ**  
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ  
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА**  
АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**ОБЛОЖКА**  
АЛЕКСАНДР АРХУТИК

## ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

## Коммерческие службы

**ИЗДАТЕЛЬ**  
ЮРИЙ КАЦМАН

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**  
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ**  
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
ДАНА ГАЙДЕУРОВА  
(руководитель)  
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА  
СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ

РЕДЖАНА ГУСМАНОВА  
ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО  
МАЙЯ ИВАННИКОВА  
ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ТАТЬЯНА КОВАЛИНА  
ТАТЬЯНА ЛАРИНА  
ЕЛЕНА МАКАРОВА  
ОЛЬГА САМСОНОВА  
ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА  
НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА  
АЛЕКСЕЙ ТОШЕВ  
НАТАЛЬЯ ХОЛОВА  
МАРИНА ШАТАЛИНА

**СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ**  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ  
(руководитель)  
АННА ДАНИЛОВА

**СЛУЖБА PR И PROMOTION**  
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО  
(руководитель)  
ОЛЬГА БЕСКИНА  
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE»  
(WWW.SF-ONLINE.RU)**  
ВЛАДИМИР  
ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ  
ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО  
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ**  
МАРИНА СЕМЕНОВА  
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

**МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК**  
НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**  
ТЕЛ. (095) 771-6184,  
771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),  
E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ**  
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО  
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ  
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



## ПЕЧАТЬ

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

## Для писем и звонков

**АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ**  
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ  
ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

**ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ**  
(095) 771-6181,  
771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые 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: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:  
ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОМПАНИИ ParaType

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004





**МЫ ВСЕГДА  
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**







REUTERS

## Подножка для ЮКОСа

Заявление о возможном банкротстве ЮКОСа все-таки прозвучало. Пока только из-за границы.

Столь удручающие прогнозы о судьбе Юкоса поступили от крупнейших мировых банков. Как только возникло противостояние между государством и ЮКОСом, Запад сразу же выступил на стороне нефтяной компании. Осенью прошлого года те же самые банки согласились предоставить компании кредиты, несмотря на то, что атака властей на ЮКОС уже началась. В июле был арестован экс-глава МФО «МЕНАТЕП» Платон Лебедев. Очевидно, в тот период никто даже представить себе не мог, что конфликт зайдет так далеко и приведет не только к заключению главы компании под стражу, но и к аресту ее активов. Теперь консорциум западных банков во главе с Societe Generale направил в ЮКОС уведомление о возможном наступлении дефолта по кредиту в \$1 млрд. Если кредиторы потребуют свои деньги назад раньше срока, это может привести к запуску процедуры банкротства нефтяной компании. По заявлению финансового директора ЮКОСа Брюса Мизамора, не исключено, что подобное уведомление компания может получить и по другому полученному кредиту — в \$1,6 млрд. Но Мизамор поспешил успокоить инвесторов, сообщив, что сейчас у ЮКОСа имеется даже более \$1 млрд свободных денежных средств на погашение требований западных банкиров, а для привлечения средств по уплате налогов ЮКОС может получить новые займы. Однако, по мнению многих экспертов, едва ли в нынешних условиях это окажется простой задачей для опальной нефтяной структуры.

Проблемы с иностранными кредиторами лишний раз свидетельствуют о том, что знаменитое письмо Михаила Ходорковского, в котором он заявил о крахе либерализма в России и призвал бизнес «делиться» с государством, ситуацию не спасло — оно привело лишь к нагнетанию страстей в обществе, но никак не способствовало ослаблению давления властей на компанию.

Оценка экспертов — 1,91

## Чрезвычайная коррупция

Произвол чиновников в отношении российского бизнеса уже перерос в чрезвычайную ситуацию.

КОНТРОЛЬ

Во всяком случае, об этом свидетельствует инициатива МЧС России, которое создает комиссию по профилактике коррупции. Возглавит ее первый заместитель министра по чрезвычайным ситуациям Юрий Воробьев. По заявлению официального представителя МЧС, решение о создании комиссии было принято на специальной коллегии министерства, посвященной «вопросам совершенствования мер по противодействию коррупции и снятию излишних административных барьеров при развитии предпринимательства». Как было отмечено на коллегии, в настоящее время «в системе МЧС проводится большая и целенаправленная работа по устранению причин, порождающих коррупцию и злоупотребление служебным положением должностными лицами, а также ограничению вмешательства со стороны сотрудников министерства в предпринимательскую деятельность».

В последние месяцы российские власти вообще активизировались в отношении нечистых на руку чиновников. Так, в конце апреля Госдума РФ также создала специальную комиссию по противодействию коррупции. А в феврале Минэкономразвития подготовило законопроект, согласно которому любое ущемление прав российских компаний со стороны различных министерств и ведомств должно тщательно отслеживаться независимыми экспертами в лице представителей деловых ассоциаций. Эти эксперты будут анализировать все нормативные акты, создаваемые российскими чиновниками, и обсуждать возникающие у них вопросы и претензии с авторами документов на заседаниях экспертно-консультативных советов при правительстве. Осуществление независимой экспертизы будет контролировать специальный федеральный орган, а в случае принятия нормативного акта без одобрения экспертов провинившимися чиновниками будет заниматься суд.

Как полагает директор Центра стратегического анализа Андрей Пионтковский, создание в МЧС антикоррупционной комиссии — одна из многих «ритуальных» акций, которые едва ли приведут к каким-либо серьезным изменениям. Одновременно, добавляет эксперт, подобным образом министерство еще и пытается «отмыться» от тех обвинений, которые прозвучали в его адрес. Так, летом прошлого года разгорелся грандиозный скандал вокруг ареста генерала МЧС Владимира Ганеева. Генерал и ряд сотрудников Московского уголовного розыска были задержаны в рамках спецоперации по борьбе с коррупцией по обвинению в фальсификации доказательств, незаконном задержании, вымогательстве, превышении должностных полномочий, незаконном хранении и перевозке оружия и наркотиков. По мнению следствия, сотрудники МУРа подкидывали наркотики и оружие потерпевшим с целью возбуждения уголовного дела и последующего его прекращения за вознаграждение, а руководил «оборотами в погонах» как раз Владимир Ганеев.

Оценка экспертов +0,18

## В ВТО — любой ценой

Ради вступления России в ВТО правительство нашей страны, похоже, решило пожертвовать отечественным автопромом.

НАМЕРЕНИЯ

Премьер-министр РФ Михаил Фрадков пообещал председателю Еврокомиссии Романо Проди снизить максимальную таможенную ставку на новые иномарки с 35% до 20%. Уменьшение ставки является одним из главных требований ЕС при вступлении России в ВТО. Сигнал Фрадкова был правильно воспринят в Министерстве промышленности и энергетики, которое тут же предложило снизить пошлины на импорт комплектующих для сборки иномарок в России с 30% до 3%. Таким образом, все усилия по введению защитных мер для поддержки российской автомобильной промышленности, которые предпринимало правительство Михаила Касьянова, могут быть сведены на нет.



ЮКОСУ УГРОЖАЮТ БАНКРОТСТВОМ | МЧС БУДЕТ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ | ТАМОЖЕННЫЕ СТАВКИ НА НОВЫЕ ИНОМАРКИ ХОТЯТ СНИЗИТЬ С 35% ДО 20% | РУКОВОДИТЕЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ БУДУТ ЧЛЕНЫ «ЯБЛОКА» | ПРОЦЕДУРА ЗАМЕНЫ ГОСПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ГОСКОМПАНИЙ УПРОСТИТСЯ



PHOTO: PRESS

**Снизив таможенные пошлины на иномарки, Россия откроет себе дорогу в ВТО**

Впрочем, как отмечают эксперты, за два года своего действия заградительные пошлины не привели к каким-либо весомым результатам — качество отечественных автомобилей не улучшилось, объемы их производства не увеличились. Более того, таможенные барьеры российские автопроизводители использовали прежде всего для повышения цен на свою продукцию. После вступления в силу новых пошлин разница в стоимости иномарок и отечественных автомобилей будет неуклонно сокращаться, вынуждая российских производителей вести гораздо более серьезную работу в отношении цен и качества своих моделей. Впрочем, как констатирует вице-президент ассоциации «Российские автомобильные дилеры» Сергей Алексейчук, в прошлом году российский рынок продаж иномарок и без снижения пошлин достиг \$4,5 млрд и «перегнал» продажи отечественных автомобилей, которые

составили около \$4 млрд. К тому же, по мнению господина Алексейчука, вступление в ВТО даст нашей стране гораздо больше плюсов во многих других отраслях экономики, которые в глобальном смысле перекроют потенциально негативный эффект для отечественного автопрома. А российские власти, очевидно, вообще решили не считаться со средствами для того, чтобы наша страна наконец присоединилась к мировой торговой организации. Так, в конце марта Россия согласилась распространить все льготы соглашения о партнерстве и сотрудничестве с Евросоюзом на вступающие в него с 1 мая страны — Кипр, Чехию, Эстонию, Латвию, Литву, Венгрию, Мальту, Польшу, Словакию и Словению. Между тем все десять новых членов ЕС будут обязаны автоматически применять утвержденные Еврокомиссией торговые ограничения, что грозит России серьезными финансовыми потерями. Общий ущерб России от расширения ЕС оценивается в 300 млн евро ежегодно.

**Оценка экспертов +2,00**

## «Яблоко» против монополий

**Наказывать нарушителей антимонопольного законодательства будут члены партии «Яблоко».**

**ВЛАСТЬ**

Президент России Владимир Путин сразу после выборов в Госдуму в декабре прошлого года (куда, как известно, не смогли пройти две заметные политические силы — «Яблоко» и СПС) пообещал, что знания и способности представителей этих партий государство намерено так или иначе использовать. В отношении «Яблока» это заявление не стало пустым звуком. Так, после преобразования в результате реформы правительства Министерства по антимонопольной политике в Федеральную антимонопольную службу (ФАС) ее руководителем был назначен один из лидеров «Яблока» Игорь Артемьев. Сразу после своего назначения он объявил, что намерен не только остаться членом «Яблока», но и привлечь для работы в ведомстве своих однопартийцев. Свое намерение он объяснил тем, что антимонопольное законода-

**Алексей Кудрин**



министр финансов РФ

сделал заявление, направленное на укрепление имиджа нашей страны в глазах мирового сообщества. Накануне встречи министров финансов и глав центробанков стран «большой восьмерки» в Вашингтоне он заявил, что наша страна расплатится по всем обязательствам перед Международным валютным фондом уже в 2006 году. Согласно графику, вся задолженность перед МВФ, составляющая сегодня порядка \$6,5 млрд, должна быть погашена в 2008 году. Общий объем внешних обязательств России — около \$119 млрд, в последние годы эта цифра практически не менялась. Российский долг перед МВФ образовался в период с 1992 по 1998 год. Эти средства привлекались для пополнения валютных резервов Центробанка и сокращения бюджетного дефицита, который в тот период был и составлял не менее 18% от расходов.

Выгоды нашей страны от досрочного погашения части долгов очевидны. Это позволит России сократить общий объем процентных платежей, что будет способствовать снижению стоимости обслуживания российского внешнего долга в целом. Ускоренное возвращение внешних займов должно благоприятно сказаться и на инвестиционном рейтинге страны. Кроме того, полностью расплатившись с МВФ, Россия резко поднимет свой политический вес в мире. Для столь быстрого возврата долгов правительство будет вынуждено тратить значительную часть доходов бюджета. «Излишек» доходов образуется прежде всего благодаря высоким ценам на нефть. И если они начнут падать, вероятность чего существует всегда, России вновь придется брать кредиты у международных финансовых организаций.





МИХАИЛ ГАЛУСТОВ. «Ъ»

**Игорь Артемьев намерен бороться за то, чтобы малый бизнес получил доступ в неприступные «вигамы» монополистов**

тельство было одним из приоритетных направлений в работе «Яблока» в Госдуме, и среди членов партии много отличных экспертов по данному вопросу. «Новая метла» в ФАС уже действительно начала мести по-новому. Во всяком случае, по некоторым данным, на многих ключевых постах в ведомстве оказались именно «яблочники». Представители пресс-службы ФАС не стали комментировать эту информацию, сославшись на то, что пока еще назначены далеко не все начальники управлений ведомства. Однако, по сведениям пресс-секретаря «Яблока» Сергея Локтионова, в ФАС действительно пришли несколько человек, работавшие в аппарате фракции в Госдуме, петербургском отделении партии и исследовательской организации «Эпицентр-Санкт-Петербург», которую, кстати, и возглавлял Игорь Артемьев. Артемьев уже обозначил основные направления будущей деятельности ФАС, заявив в середине марта о том, что его ведомство намерено в первую очередь перестроить промышленную политику крупных корпораций и разобраться с высокими ценами на жилье в Москве. По его словам, «у нас в экономике появились «вигамы» крупных компаний, проникнуть в которые невозможно». В связи с такой вопиющей корпоративной «закрытостью» руководитель ФАС намерен оговорить в законе требование обеспечить доступ малого и среднего бизнеса к поставкам для крупных вертикально-интегрированных компаний. Кроме того, Артемьев убежден, что ненормально высокие цены на мос-

МЧС России создает комиссию по профилактике коррупции, чтобы «противодействовать коррупции и снимать излишние административные барьеры при развитии предпринимательства».

## Летом прошлого года разгорелся грандиозный скандал вокруг ареста генерала МЧС Владимира Ганеева в рамках дела об «оборотах в погонах».

Это дает основание некоторым экспертам полагать, что, создавая комиссию, министерство попросту пытается «отмыться».

ковское жилье существуют с позволения и даже с поощрения столичных властей. Поэтому, считает Артемьев, в первую очередь необходимо обеспечить прозрачность процедур выделения земли под строительство. А чтобы граждане, считающие, что их права были ущемлены различного рода монополистами, активнее обращались в суды, Артемьев предлагает смягчить требования к доказательству монопольных сговоров. Ожидается, что все эти заявления должны быть так или иначе отражены в новом законе о конкуренции, основные положения которого появятся уже в мае.

Оценка экспертов —1,0

### Автоматическая замена

Минэкономразвития решило помочь российским госкомпаниям сэкономить на административных расходах.

### ЗАКОН

Чиновники министерства разработали концепцию поправок в закон о приватизации, которая разрешает заменять представителей государства в советах директоров госкомпаний без созыва внеочередных собраний акционеров «в исключительных ситуациях», таких как увольнение чиновника с госслужбы, его смерть или произошедший несчастный случай.

Дело в том, что списки кандидатов от государства в советы директоров госкомпаний составлялись еще до отставки правительства Михаила Касьянова. И теперь в перечнях для голосования по кандидатам в директора на годовых собраниях компаний, которые пройдут в основном в июне, значатся фамилии уже уволенных или изменивших статус чиновников. При этом по закону кандидаты в госпредставители могут быть утверждены лишь на внеочередных собраниях акционеров. Однако в этом случае замена может вылиться в серьезные финансовые затраты для самих компаний, которые будут вынуждены созывать на внеочередные собрания всех своих многочисленных акционеров из различных регионов и даже стран, оплачивая им проезд, проживание и другие расходы. Как надеются авторы поправок, этот законопроект будет принят сразу в трех чтениях уже в мае, чтобы успеть до годовых собраний акционеров. А представители самих госкомпаний в целом оценивают эту инициативу вполне позитивно. Так, по словам заместителя гендиректора по связям с общественностью «Аэрофлота» Льва Кошлякова, в списках кандидатов в совет директоров этой компании присутствует целый ряд чиновников, уже сменивших место работы, и поэтому очевидно, что будет правильнее внести новые фамилии госпредставителей без проведения различного рода внеочередных мероприятий, сократив таким образом расходы.

Оценка экспертов —0,27

Представителей государства в советах директоров можно будет менять, не созывая общего собрания акционеров



PHOTOXPRESS





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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ПРЕМЬЕР-МИНИСТР РФ МИХАИЛ ФРАДКОВ ПООБЕЩАЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЮ ЕВРОКОМИССИИ РОМАНО ПРОДИ ВЫПОЛНИТЬ ОДНО ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ЕС ПРИ ВСТУПЛЕНИИ РОССИИ В ВТО — СНИЗИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ТАМОЖЕННУЮ СТАВКУ НА НОВЫЕ ИНОМАРКИ С 35% ДО 20%	+2,00
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ МИНИСТРА ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЯ КУДРИНА, РОССИЯ РАСПЛАТИТСЯ ПО ВСЕМ СВОИМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ ПЕРЕД МЕЖДУНАРОДНЫМ ВАЛЮТНЫМ ФОНДОМ К 2006 ГОДУ (ТО ЕСТЬ ДОСРОЧНО)	+2,00
МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСОРЦИУМ БАНКОВ ПОД РУКОВОДСТВОМ SOCIETE GENERALE ОФИЦИАЛЬНО УВЕДОМИЛ КОМПАНИЮ ЮКОС О ВОЗМОЖНОМ ДЕФОЛТЕ ПО КРЕДИТУ НА \$1 МЛРД	–1,91
<b>ДЕЛА</b>	
ГОСДУМА И СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ ОДОБРИЛИ ЗАКОНОПРОЕКТ О РЕЗКОМ УВЕЛИЧЕНИИ РАЗМЕРА НЕФТЯНЫХ ЭКСПОРТНЫХ ПОШЛИН И СТАВКИ НАЛОГА НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ЭТИХ МЕР У РОССИЙСКОЙ НЕФТЯНКИ БУДЕТ ИЗЪЯТО ДО \$3 МЛРД СВЕРХПРИБЫЛИ	+1,09
В МЧС РОССИИ СОЗДАЕТСЯ КОМИССИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ И СНЯТИЮ ИЗЛИШНИХ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ ПРИ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	+0,18
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПОДГОТОВИЛО ПОПРАВКИ В ЗАКОН О ПРИВАТИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ РАЗРЕШАЮТ ЗАМЕНЯТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ ГОСКОМПАНИЙ БЕЗ СОЗЫВА СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ «В ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ»	–0,27
ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ И ЧЛЕН ПАРТИИ «ЯБЛОКО» ИГОРЬ АРТЕМЬЕВ НАМЕРЕН СФОРМИРОВАТЬ СВОЕ ВЕДОМСТВО ПО ПАРТИЙНОМУ ПРИНЦИПУ. КЛЮЧЕВЫЕ ПОСТЫ ЗАЙМУТ ЧЛЕНЫ «ЯБЛОКА»	–1,00

<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1	АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»
2	ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»
3	ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP
4	КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS
5	КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»
6	МЕХРИШВИЛИ ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»
7	МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»
8	МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»
9	ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»
10	<b>РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»</b>
11	СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP
12	СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СПОРТМАСТЕР»
13	ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР GALLUP TNS
14	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»
15	ТИКНЕР РИЧАРД, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА HSBC В РОССИИ



**Юрий Ровенский,**  
гендиректор  
«РБК Информационные  
системы»

«Согласие на контрибуцию лучше, чем полный разгром»

— Главным экономическим событием прошлой недели, затмившим, на мой взгляд, все остальные, стало трехкратное одобрение Госдумой законопроекта о резком увеличении нефтяных экспортных пошлин и ставки налога на добычу полезных ископаемых. Надо отметить, что диалог между властью и бизнесом приобретает все более своеобразные и непредсказуемые формы. Однако нефтяники не ропщут — здравый смысл подсказывает, что сегодня не самый подходящий момент для протестов с их стороны. Более того, создается ощущение, что они сами об этом просили. Ведь согласие на контрибуцию лучше, чем полный разгром. Показателен пример ЛУКОЙЛа, который недавно объявил об отказе от налоговоберегающих схем. На первый взгляд, рыночная оценка компании в результате должна была ухудшиться, однако все произошло с точностью до наоборот. И для ЛУКОЙЛа, и для отрасли в целом приоритетом сегодня является уменьшение политического риска. А инвесторы это понимают.

На второе место по значимости я бы поставил события вокруг компании ЮКОС. Поначалу уведомление банковского консорциума о возможном дефолте по кредиту на \$1 млрд произвело на бирже переполох, однако рынок быстро успокоился. Думаю, ничего экстраординарного не происходит, и инвесторам нет смысла паниковать. Ставить на ЮКОСе крест преждевременно: рано или поздно «черная полоса» в жизни компании закончится. На мой взгляд, поводом для оптимизма вполне может стать согласие Виктора Герасченко баллотироваться в совет директоров ЮКОСа, а затем и возглавить его. Если спикера Госдумы Бориса Грызлова это огорчает (жалко терять такого высококвалифицированного депутата), то инвесторов должно радовать. Виктор Герасченко — мудрый многоопытный человек, к которому прислушиваются как предприниматели, так и высокопоставленные чиновники. А это для ЮКОСа может оказаться очень даже полезным. Остальные экономические события недели менее масштабны. Например, заявление главы Минфина Алексея Кудрина, что к 2006 году Россия досрочно расплатится по всем своим обязательствам перед Международным валютным фондом, вполне вписывается в рамки проводимой политики. Центробанку уже досрочно заплатил Парижскому клубу, а теперь будет погашаться не самая дорогая часть российского долга. Впрочем, это несколько улучшит наш долговой профиль и может стать одним из факторов, которые позитивно скажутся на отношении к нашей стране уважаемых международных рейтинговых агентств.



# дневник наблюдений

## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ПОКА ГОСУДАРСТВО ЗАНИМАЛОСЬ ПОДДЕРЖКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АВТОМОБИЛЕЙ, ВВОДЯ ЗАГРАДИТЕЛЬНЫЕ ПОШЛИНЫ НА ВВОЗ НОВЫХ ИНОМАРОК, АВТОПРОМ ПОВЫШАЛ ЦЕНЫ НА СВОЮ ПРОДУКЦИЮ, ХОТЯ ДОЛЖЕН БЫЛ НАРАЩИВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО. ТЕПЕРЬ МИХАИЛ ФРАДКОВ СОБИРАЕТСЯ СНИЗИТЬ ТАМОЖЕННУЮ СТАВКУ НА НОВЫЕ ИНОМАРКИ С 35% ДО 20%. А МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЭНЕРГЕТИКИ ПРЕДЛАГАЕТ УМЕНЬШИТЬ ПОШЛИНЫ НА КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ДЛЯ СБОРКИ ИНОМАРОК В НАШЕЙ СТРАНЕ С 30% ДО 3%. ВЫХОДИТ, РОССИЙСКИЕ АВТОЗАВОДЫ СВОЕ СЧАСТЬЕ «ПРОСПАЛИ». А ВЫ КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УПУСКАЛИ?

**СЕРГЕЙ ПРОКОФЬЕВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ  
«РОСМЕД»:

— В нашем бизнесе были ситуации, когда мы отказывались от каких-то возможностей, связанных с высокими рисками для компании. К примеру, иногда нам предоставляется шанс поучаствовать в некой предпринимательской схеме, где задействованы несколько участников, являющихся собственниками определенных ресурсов. Хотя подобные схемы сулят неплохую прибыль, лично я предпочитаю отказываться от участия в них, если вижу, что участники вообще не имеют понятия о деловом обороте и ведут бизнес, так сказать, «по-цыгански». Почти на любом рынке возникают такие ситуации, когда компания при обращении клиента и возникновении той самой благоприятной возможности демонстрирует отсутствие механизма работы с конкретным продуктом. Для работы с ним компании не хватает развитой инфраструктуры рынка или же у нее нет профессиональных исполнителей.

Иногда реализации многих вещей в бизнесе мешает сильный конкурент. К примеру, если бы нас попытались включить в тендер на предоставление страховых услуг крупной банку наряду с корифеями страхового рынка, мы бы от этого шанса отказались. По-

скольку в данной ситуации только зря потратили бы время и деньги, не имея сильного лоббиста или кого-то, кто мог бы повлиять на исход тендера.

**ЯКОВ СОСКИН,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ ПО «ПРЕССА-1»:

— В начале 1990-х годов мне сделали очень выгодное предложение — выкупить контрольный пакет акций одного из крупнейших заводов Санкт-Петербурга «Ленполиграфмаш». Это было действительно очень перспективно с точки зрения развития бизнеса на рынке полиграфии. Но моральные и этические принципы не позволили мне действовать в ущерб интересам наших партнеров. Иногда понимаешь, что человеческие отношения гораздо важнее показателей прибыли. Кстати, впоследствии я ни разу не пожалел о несостоявшейся тогда сделке.

**ДМИТРИЙ КУРОВ,**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА  
ПО РАБОТЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ  
КЛИЕНТАМИ KRAFTWAY:

— Нашей компании часто предоставляется возможность продать больше продукции, но иногда мы отказываемся от этого в силу ряда обстоятельств, связанных с внутренними бизнес-процессами компании. Так, если завтра нам предложат в качестве крупного корпоративного клиента ка-

кую-нибудь очень большую компанию, мы сознательно отклоним это предложение, поскольку будем понимать, что пока не можем гарантировать выполнение всех обязательств по такой сделке. Именно по таким причинам мы вынуждены сдерживать бизнес и это, безусловно, печально, но гораздо лучше, чем поторопиться и наломать дров. Для нас важнее подготовить почву для стабильного роста в будущем.

**АНДРЕЙ ЭЛЬСОН,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«КЛД КОФЕ»:

— На моей памяти я не упустил ни одной благоприятной возможности для развития своего бизнеса. На нашем рынке порой любую малейшую возможность приходится выгрызать зубами. Возможно, отчасти это объясняется с тем, что уровень рисков, связанных с заключением сделок на нашем рынке, довольно невысокий. Конечно, бывают случаи, когда мы спускаем на тормозах некоторые вещи из-за отсутствия административных и финансовых ресурсов. Деятельность, которой мы занимаемся — трейдинг и импорт кофе, требует финансирования, и мы вынуждены отказываться от некоторых клиентов, когда понимаем, что они не настроены на постоянное сотрудничество или же сильно ориентированы на цену — то есть возьмут там, где дешевле. По-



лучается, сегодня мы для них все сделаем, а завтра они пойдут к другой компании.

**МИХАИЛ НИКИТИН,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
РА «ПРИОР»:

— Наверное, многим хотелось бы вернуться в начало 1990-х годов и заново прожить всю ситуацию становления рекламного бизнеса в стране. В тот период многие возможности на нашем рынке были упущены из-за неразвитости рынка. Любые изменения ситуации, я имею в виду серьезные, качественные изменения, предоставляют для бизнеса новые возможности. К сожалению, эти возможности не всегда очевидны и требуется известная интуиция или опыт, чтобы сделать правильный выбор. **СФ**





# **СУВЕНИР – ПРОДАЁТ!** **ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...**

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- **сверхточное попадание в целевую аудиторию**
- **многократное обращение к рекламному посланию**
- **стоппроцентная запоминаемость сообщения**

**G/P/S**

[www.gps-ru.ru](http://www.gps-ru.ru)





VASIN.RU

[СТРАТЕГИЯ]

В последнее время в ряде отраслей серьезно меняется расстановка сил. Некогда безусловный лидер «Вимм-Билль-Данн» утратил первенство на рынке соков, а пивной холдинг Sun Interbrew догоняет «Балтику».

Это лишний раз доказывает: быть на рынке не первым, а вторым, третьим или пятым порой очень выгодно. Зная принципы айкидо, можно использовать в борьбе с противником его силу — превратив ее в слабость. Каких-то специальных технологий для этого не требуется. Достаточно нащупать фундаментальные ценности лидера, на которых выстроен его брэнд, — и нанести прицельный удар. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

## Бизнес в стиле айкидо

### Искусство быть другим

«Победить лидера практически невозможно, если только он сам не допустит серьезных ошибок», — сказал Джек Траут в интервью **СФ**. — В большинстве случаев существует только два основных конкурента, что же касается компаний номер три, четыре, пять и т. д., то они никогда не станут лидерами».

Роль игроков, не занимающих первых позиций, выглядит весьма незавидной — они всегда в тени лидеров. (Все знают, кто первым высадился на Луну, а кто помнит имя второго астронавта? То же самое происходит и в бизнесе.) На самом деле положение компаний-преследователей далеко не безнадежно.

Бороться с сильным противником гораздо удобнее, если у него есть четкое позиционирование. Например, Fairy методично подается потребителю как

самое экономичное средство для мытья посуды — другие, мол, приходится добавлять и добавлять. Лидер постоянно пытается закрепить в сознании покупателя свою позицию, и преследователи могут этим воспользоваться. «Представьте на минуту, что эту позицию кто-то „грохнет“», — задумались как-то посетители интернет-форума creatiff.ru.

Один из двадцати двух законов маркетинга, описанных Траутом, гласит, что в силе заключена слабость: «Найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его». Как в айкидо — чтобы победить, не обязательно нападать на противника, пускать в ход грубую физическую силу и запрещенные приемы. Гораздо эффективнее использовать мощь нападающего против него самого — тогда одержать победу может и более слабый соперник.



Все знают, кто первым высадился на Луну, а кто помнит имя второго астронавта? То же самое происходит и в бизнесе



«Маркетинг — это не борьба, не сражение и не война»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Юрий Ровенский,**  
гендиректор «РБК  
Информационные  
системы»

— Принцип айкидо — использование действий соперника против него самого — наверное, в реальной спортивной борьбе очень даже хорош. Но маркетинг — это не борьба, не сражение и не война, что бы ни писали на эту тему классики. Пускай авторы «Маркетинговых войн» Эл Райс и Джек Траут считают, что природа маркетинга заключается в конфликте между корпорациями. Рискнем им не поверить.

Целенаправленно бороться с лидером, на мой взгляд, примерно то же самое, что пытаться притормозить локомотив, будучи пассажиром поезда. Следует помнить об эффекте «второго вагона»: лидер, вкладываясь в укрепление своих позиций, тем самым вкладывается и в развитие рынка в целом, формирует потребительскую привычку. Тем самым создается тренд, выгодный и для второго эшелона. Почему бы его не использовать? Потеснить первого непросто, а вот навредить себе гораздо проще.

Но следовать выбранной лидером манере позиционирования продукта на рынке остальным его участникам, как правило, не стоит. Однако найти отличную, наиболее эффективную стратегию можно лишь в том случае, если удастся выйти за пределы заданной системы координат. В некоторых ситуациях стоит отказаться от навязываемых правил и действовать вне привычных рамок. Для этого, разумеется, необходимы креативность и способность отнестись к маркетингу как к игре, главная задача которой — выиграть приз зрительских симпатий. Чтобы его получить, нужно подойти к игре творчески, добиться того, что можно назвать деавтоматизированным восприятием информационного или рекламного сообщения со стороны адресата. Проще говоря — хуже всего, когда тебя не замечают. Прежде чем обольстить потребителя, неплохо бы привлечь его внимание.

Допустим, на боксерском ринге подпрыгивает и машет кулаками очевидный лидер. Если вы решите составить ему компанию, велика вероятность того, что дело закончится нокаутом или даже нокаутом. Но маркетинг отнюдь не ограничивается жестокими схватками конкурентов. Заработать очки можно и другими способами: никто не заставляет выходить на ринг и пытаться победить в прямом столкновении. Можно просто прогуляться вдоль канатов, спеть зрителям песенку или рассказать анекдот. Пусть они удивятся. Если вы сделаете это (неважно, что именно) талантливо, откроете для зрителей новое в привычном, их удивление будет приятным, а благодарность выразится в отношении к вашему брэнду.



EASTNEWS

Ирландская Ryanair и другие бюджетные перевозчики методично отучают пассажиров от чрезмерного сервиса

Сила многих компаний-лидеров часто выражается в том, что они охватывают своими брэндами куда более широкую аудиторию, чем конкуренты. Таков пивной мегабрэнд «Балтика». Находчивые преследователи любое преимущество могут вывернуть наизнанку. Как считает содиректор рекламного агентства Lowe Adventa **Ярослав Кучеров**, быть всем для всех тяжело: «„Балтика“ — знаменитое пиво России, оно сварено для вас. А для кого конкретно? Вроде бы для всех, но одновременно ни для кого. В маркетинге нет, как в песне Ротару, ста тысяч „я“, все потребители слишком разные». Противопоставив широкому охвату «Балтики» более узкое позиционирование (например, на «продвинутой» молодежь), Sun Interbrew активно наступает на лидера.

Как считают маркетингологи, при вдумчивом поиске у каждого колосса обязательно обнаружатся глиняные ноги. Поэтому интеллектуальное маркетинговое айкидо может быть удачным приемом для того, чтобы повысить собственные продажи, а при благоприятном раскладе и «отъесть» долю рынка у конкурентов.

## Беззащитные великаны

Чтобы использовать принципы айкидо в маркетинге, особых технологий не требуется. Как правило, идея рождается после глубинного изучения потребителей и предложения конкурентов. «В основе этого процесса лежит отнюдь не творчество, не изящество и не воображение, а логика и здравый смысл», — пишет Траут. Успех практически гарантирован, поскольку «людям нравится наблюдать беззащитность великих и могучих. Они с большим удовольствием смотрят, как лопаются эти пузыри».

### «Людам нравится наблюдать беззащитность великих и могучих. Они с большим удовольствием смотрят, как лопаются эти пузыри»



Хрестоматийный пример: Coca-Cola появилась на рынке первой, и Pepsi пришлось догонять. Однако Pepsi добилась огромного успеха, когда позиционировала свой напиток как выбор молодого поколения. Тем самым давая понять потребителям, что Coca-Cola — брэнд для «старичков».

«Столичная» в Америке смогла повесить ярлык «фальшивой русской водки» на такие сильные марки, как Smirnoff, Samovar, Wolfshmidt, просто указывая, что эту водку делают на американских заводах. А «Столичную» производят только в России, поэтому она — самая что ни на есть настоящая.

McDonald's везде предлагает стандартный продукт, и в этом сила компании. А Burger King одно время удачно воевал с соперником с помощью слогана «Выберите по вашему вкусу» — в противоположность массовому производству гамбургеров. Следующим ударом стала фраза «Жаренный на огне, а не на сковороде» — намек на то, что продукты Burger King полезнее.

Траут упоминает еще одно изящное интеллектуальное нападение. Группа Radio Advertising Bureau была создана для продвижения радиорекламы, но напрямую соперничать с телевидением она не могла — охват аудитории был меньше на порядок. Но у телевидения есть существенный недостаток — высо-

кая цена. «Что облегчит страдания от непомерных затрат на телерекламу? Ответ — радио», — гласило одно из объявлений.

#### Мозг против желудка

Если вы затронули базовые ценности конкурента, этот выпад может остаться безнаказанным — потому что компания не может просто взять и отказаться от своего позиционирования. Например, реклама известной фирмы по аренде автомобилей гласила: «Арендуйте у Avis. У нас очередь короче». Что мог противопоставить этому лозунгу лидер рынка — компания Hertz? Как пошутил Траут, «ничего, кроме отстрела излишка клиентов».

А вот яркий российский пример. В нашей стране первым из шоколадных батончиков появился Snickers (производитель — компания Mars), и этот брэнд всегда лидировал на рынке. А один из его конкурентов Nuts (компания Nestle) был запущен в России лишь в середине 1990-х годов. «Nuts довольно долго ничего не мог противопоставить безоговорочному лидеру, поэтому года два назад Nestle и наше агентство решили, что ситуацию надо менять», — рассказывает Ярослав Кучеров. — Для этого надо было придумать идею не менее привлекательную, чем у основного конкурента».

## БАНКОВСКИЙ СЕРВИС ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Лицензия Банка России №2270

- >> Полный спектр услуг по расчетно-кассовому обслуживанию в рублях РФ. Выгодные тарифы. Операционный день с 9.00 до 19.00.
- >> Комплексное обслуживание операций в иностранной валюте, конверсионные операции, оформление паспорта экспортной, импортной сделки.
- >> Проведение электронных платежей в рублях РФ и иностранной валюте, комфортная система удаленного обслуживания.
- >> Индивидуальные схемы обслуживания.
- >> Предоставление краткосрочных и долгосрочных кредитов в рублях РФ и иностранной валюте.
- >> Факторинг (финансирование клиентов под уступку денежного требования).
- >> Инкассация и доставка денежных средств и ценностей на бронированных автомобилях Банка (по Москве и Московской области).
- >> Бесплатные консультации по всем видам банковских услуг.



208 9040 • 208 9060

Москва, Уланский пер., 13, стр. 1  
[www.amibank.ru](http://www.amibank.ru)

АМИ  БАНК

>> ОТКРОЙТЕ СЧЕТ СВОИМ ПОБЕДАМ!



«Мы можем использовать силу противника, но если он не дурак, то сам обратит нашу силу против нас. В итоге победит сильнейший или более ловкий»



Борясь с «выхолощенным» контентом, ТНТ делает ставку на разного рода реалити-шоу

Сила Snickers в том, что он прочно занял нишу батончика, который быстро утоляет голод: хочешь есть — «не тормози, сникерсни». «Мы стали искать, какое еще предложение будет интересным в этой категории, и поняли, что голод бывает не только физический, но и ментальный. Когда много думаешь, мозг устает и нуждается в подпитке», — говорит содиректор Lowe Adventa **Анна Парра**. В агентстве родилась мысль: так как целевой аудитории достаточно часто приходится «раскидывать мозгами», то Nuts поможет им в умственной деятельности. Так что для Nuts была выделена уникальная территория, а компания Mars продолжает говорить о насыщении желудка. Идея клиенту так понравилась, что ее даже не тестировали — сразу стало понятно, что направление верное.

Компания идет уже полтора года, а первые ролики новой серии были запущены в сентябре 2002-го. В одной из последних серий на сцене появляется желудок, малосимпатичный персонаж. «Противопоставление потребителям понравилось, на фокус-группах они говорили, что Snickers — это такой грубый, физиологичный парень, а Nuts — более интеллектуальный, ироничный», — продолжает Анна Парра. — Молодежь мгновенно ухватила все нюансы и очень хорошо на них отреагировала».

Благодаря удачной рекламной кампании продажи Nuts за прошлый год выросли почти на 60%. Но самое главное в том, что Snickers пока ничего не может противопоставить этому, потому что не может отказаться от своей основополагающей идеи, в которую вложено немало денег. «Это не беда Snickers, а победа Nuts, который смог удачно атаковать», — считают в Lowe Adventa.

## Консерватизм не пройдет

Борьба телевизионных каналов за зрителя не менее увлекательна, чем битва шоколадок. Наиболее ярким примером использования принципа айкидо здесь может служить канал ТНТ. До недавнего времени он считался аутсайдером, пока в 2002 году его не пришла «поднимать» новая команда во главе с Романом Петренко, бывшим генеральным директором канала СТС.

Конкурировать с лидерами чрезвычайно сложно — Первый канал, например, оттягивает почти четверть телевизионной аудитории. Но столь широкий охват означает, что телевизор смотрят всей семьей, несколькими поколениями. В этой силе конкурентов ТНТ и обнаружил их слабость. «Центральные каналы вынуждены усреднять и в какой-то степени выхолащивать контент, чтобы никто из сидящих перед телевизором не чувствовал себя неловко», — говорит **Роман Петренко**. — А мы можем позволить себе быть более смелыми, менее консервативными».

Одной из главных отличительных особенностей ТНТ стали провокационные ток-шоу, а также модный жанр «реалити». «Мы хотим полностью завладеть этим жанром, сделать ТНТ его территорией, и тогда сюда уже никто не сможет проникнуть», — говорит господин Петренко. Эта стратегия принесла результаты. В прошлом году канал ТНТ стал самым быстрорастущим: его аудитория выросла почти вдвое, а доходность — в три раза.

## Долой сервис

«Полет дешевле, чем такси» — написано на рекламных плакатах одной из западных авиакомпаний-дискаунтеров.

Southwest Airlines предлагает беспересадочные перевозки на небольшие расстояния, ее пункты назначения — города средних размеров и второстепенные аэропорты. Авиакомпания отказалась от бронирования мест и питания на борту, а чтобы сэкономить на комиссионных, не работает с агентами по продаже билетов. Самолетный парк включает лишь одну модель лайнера, что позволяет экономить на обслуживании. Самолеты взлетают в воздух уже через 15 минут после завершения предыдущего рейса. Частые и дешевые полеты привлекают пассажиров, чувствительных к цене, а также людей, ориентированных на получение выгоды.

Благодаря принципам айкидо малобюджетные авиакомпании фактически перевернули базовые ценности своих полносервисных конкурентов с ног на голову. Ирландская Ryanair, британская EasyJet,

## тема номера

американская Southwest Airlines и многие другие методично приучают пассажиров к тому, что сервис — это вовсе не преимущество, потому что он слишком облегчает карманы. Понятно, что сверхнизкие цены перевозчика — не легковесное позиционирование, за ними стоит тщательно продуманная стратегия и организация бизнеса. Существенная экономия заставляет клиентов задумываться, и, по некоторым оценкам, пассажиропоток у дискаунтеров будет расти минимум на 10% в год.


А соперники опять-таки ничего не могут противопоставить этому наступлению. Так, Continental Airline решила повторить успех Southwest Airlines и создала малобюджетную дочернюю компанию Continental Lite. Но эта «дочка» не использовала бизнес-модель дискаунтеров в чистом виде (например, билеты продавались в том числе через агентов) — и практика показала экономическую невыгодность такого компромисса.

### Айкидо в нокауте?

Впрочем, далеко не все маркетологи одобрительно относятся к применению принципов айкидо в бизнесе. «Положительные примеры такого рода чрезвычайно редки. Конечно, мы можем использовать силу противника, но если он не дурак, то сам обратит нашу силу против нас. В конце концов победит сильнейший или более ловкий», — считает заместитель директора по стратегическому планированию и развитию рекламного агентства FCB MA **Владимир Коровкин**.

Он тоже вспомнил хрестоматийный пример про фирму Avis, которая заявила, что она «номер два» на рынке проката автомобилей, зато старается больше. У этой истории было продолжение. Hertz ответил на выпад довольно язвительно. Он выпустил рекламу, где написал примерно следующее: «Avis заявляет, что является номером два? Мы и не спорим». А дальше просто начал перечислять: «У Hertz самые новые автомобили». А на другой половине листа — «Avis старается». «У Hertz самый большой автопарк» — «Avis старается». После этого Avis сняла свою рекламу, потому что продолжать кампанию было безумием.

Точно так же скептически некоторые специалисты отнеслись к пикировке Snickers и Nuts. «Потребители довольно далеки от этих игр. Вряд ли кто-то из них воспринимает Nuts как противоположность Snickers только потому, что в рекламном ролике мозг противопоставлен низменному желудку. Это скорее фантазия брэнд-менеджера, чем рыночная реальность», — отметил представитель крупного рекламного агентства. — Просто ролики у Nuts получились ярче и симпатичнее, оттого, наверное, эти шоколадки и стали лучше продаваться».

«Траут превратил маркетинг в некое подобие логической игры. Все эти разговоры про айкидо и большую силу, переходящую в слабость, можно реализовать лишь на очень коротком отрезке времени, — считает Владимир Коровкин. — Единственно правильная, на мой взгляд, стратегия поведения на рынке состоит в создании и укреплении собственного брэнда, а не в попытке ущипнуть конкурентов». 



Лицензия ЦБ РФ №1955 от 27 октября 1992 г.

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

**БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ  
И НИЗКИЕ ТАРИФЫ ЗА  
ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

**ШИРОКИЙ СПЕКТР  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

**ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ  
МАЛОГО БИЗНЕСА.**

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО  
СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ  
ВО ВКЛАДЫ**

**НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ  
ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ**

**ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ  
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ MASTER  
CARD BUSINESS И MASTER CARD GOLD**

**ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ  
ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ  
КАРТ (CIRRUS/MAESTRO)**

**БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ  
ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ  
С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**ПОМОЩЬ В ОПТИМИЗАЦИИ  
БИЗНЕСА И МИНИМИЗАЦИИ  
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

**ГИБКИЙ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ  
ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ**

## НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ

**129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2  
Тел. (095) 101-2286; факс (905) 184-7137**

**109240, Москва, ул. Николаямская, д. 21/7, стр. 3  
Тел. (095) 231-2231  
[www.VITASBANK.RU](http://www.VITASBANK.RU)**



# Мобильное единоборство



ПРИНЦИПЫ АЙКИДО ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ «МЕГАФОН — МОСКВА» ЗА ОТСРОЧЕННО Короткое время отвоевать место среди более сильных конкурентов. Хотя в компании и считают, что слабый игрок никогда не смог бы воспользоваться силой противника.

### Битва поколений

Компания «Мегафон-Москва» вышла на столичный рынок сотовой связи в ноябре 2001 года. К этому времени здесь заняли прочные позиции два сильнейших игрока — «Вымпелком» (сеть «Би Лайн») и «Мобильные Телесистемы» — и не сколько компаний поменьше. На амбиции новичка они поначалу не обратили внимания. «Сильный игрок редко замечает слабого. „Вымпелком“ и МТС какое-то время не принимали нас в расчет, и это не ошибка, а нормальная ситуация. Например, сегодня при анализе конкурентной ситуации на рынке мы не рассматриваем „Сонет“ и МСС, потому что они не представляют для нас угрозы», — говорит коммерческий директор «Мегафон-Москва» **Элдар Разроев**.

Считается, что в мобильной связи появление второго и третьего игрока усиливает проникновение на рынок, а выход четвертого уже отнимает имеющихся абонентов. Поскольку московский регион был занят довольно плотно, перед новым оператором стояла сложная задача: перетянуть часть абонентов других сетей на себя. Но нападать напрямую или использовать демпинг было невыгодно — в лобовом столкновении или ценовой войне побеждает тот, у кого карман шире. «Мега-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

фон» такими мощными финансовыми ресурсами, как у основных конкурентов, не обладал. Оставалось обратиться к принципам айкидо — использовать силу противника против него самого.

«В чем сильны „Вымпелком“ и МТС? В первую очередь это старые известные бренды, — говорит Элдар Разроев. — Но если посмотреть на это преимущество с другой стороны, появляется шанс для

**Элдар Разроев считает, что клиентам «Мегафона» важнее не престиж или экономия, а широкий набор сервисов**

нового игрока». Ход рассуждений был примерно таким: лидеры — старожилы рынка, они начали предлагать услуги еще в 1993 — 1994 годах. И чтобы сохранять качество этих услуг, они вынуждены постоянно обновлять свои технологии. А этот процесс стоит ко-

лоссальных денег. «Модернизация оборудования сети с большим количеством абонентов обходится заметно дороже, чем строительство новой сети, — продолжает господин Разроев. — А „Мегафон“, как молодая сеть, мог сразу использовать все самое современное и заявить об этом потребителям».

Собственно, из этого противопоставления «Мегафон» начал развивать собственную стратегию, позиционируя себя как инновационного лидера. «Мы решили, что у нас будет принципиально больший набор современных телекоммуникационных сервисов, поэтому большинство новых услуг сотовой связи, построенных на новейших сетевых технологиях, впервые в России вводились именно в нашей сети. Наше инновационное лидерство подтверждает такой показатель, как доля дохода от дополнительных услуг. У „Мегафона“ он самый высокий по Москве и по России в целом — не меньше 15%, с устойчивой динамикой к росту», — утверждает **Роман Проколов**, советник президента компании «Мегафон-Москва».

### Выедание печени

«Мегафону» для начала предстояло определиться, кому будут интересны его инновации — тем более что зона по-



## Традиционная стратегия для молодого агрессивного игрока, пришедшего на рынок не слишком поздно, — «отпилить» у конкурентов нижний слой потребителей

крытия «Мегафона» еще уступала главным игрокам рынка.

Традиционная стратегия для молодого агрессивного игрока, который пришел на рынок не слишком поздно, — «отпилить» нижний слой потребителей, до которого конкуренты еще не дотянулись. «Мы не могли применять данную стратегию, этот путь вел к демпингу», — говорит Эдгар Разроев. — Мы использовали другой вариант, который образно можно назвать «выедание печени». Поскольку новичку было сложно заинтересовать высокодоходных клиентов, ориентированных на престиж, а малооплачиваемые абоненты, за которых тогда вели активную борьбу «Вымпелком» и МТС, «Мегафон» не интересовали (таким клиентам не нужны никакие дополнительные услуги), предстояло отбить у конкурентов средний слой. Это те потребители, которые не думают, престижен или нет данный оператор, а рационально оценивают соотношение цены и качества, причем качество рассматривают как комплексный параметр, а не просто зону покрытия. Фактически их предстояло оттягивать у конкурентов.

### Тарифный прорыв

Борьба за абонентов началась с тарифов. Многие считают, что «Мегафон» привлекает людей низкими ценами, но в компании с этим мнением не согласны: «Наши тарифы дают серьезные преимущества, но низкими их назвать нельзя. Мы не самый дешевый оператор, но самый выгодный при рациональном использовании».

«Средний потребитель подобен женщине: он ждет от оператора надежности и заботы на долгие годы, а также хочет увидеть его силу, — любит повторять Эдгар Разроев. — Поэтому, когда мы выводим какой-то тариф, мы должны выглядеть как сильный игрок и делать жесткие, агрессивные предложения».

Действия «Мегафона» действительно ломали некоторые стереотипы рынка. Во-первых, тариф «Прием» полностью отменял плату за все входящие звонки. Абонентская плата была вполне доступна — \$24.

«Это был революционный шаг, потому что за восемь лет никто такую услугу рынку не предложил. Данный тарифный план позволил увеличить объем подключений сразу в пять раз», — отмечает Роман Проколов.

Во-вторых, по мнению «Мегафона», лидеры в прошлом году совершили ошибку, объявив, что «сроки действия больше не действуют». Рынок ждал, что «Мегафон» тоже отменит срок действия карт предоплаты, но компания поступила с точностью до наоборот и даже ужесточила учетную политику — раньше номером можно было не пользоваться 60 дней, а теперь этот период сократился до 30 дней. Эдгар Разроев: «Уровень блокировки номеров в нашей сети — меньше 15%, а все потому, что мы берем деньги не за возможность пользоваться мобильной связью, а за реально оказанные услуги. Кроме того, средний счет на одного абонента у нас выше, чем в среднем у конкурентов, и выше лояльность. Вероятность того, что человек, сделавший осмысленный выбор, уйдет, гораздо меньше».

Еще один оригинальный способ повысить лояльность — идея приплачивать абонентам за входящие звонки с федеральных мобильных номеров (см. **СФ** №11/2004). Наконец, «Мегафон» использует скидочные программы — только в отличие, скажем, от МТС, предлагающей их новым клиентам, компания делает ставку на старых абонентов. «Очень важно, чтобы нахождение в нашей сети стало активом для абонента и он оставался с нами как можно дольше», — объясняет такую позицию Роман Проколов. — Тем, кто не блокирует номер

как минимум два месяца, мы предоставляем 10% скидки на абонентскую плату, а тот, кто в сети больше года, может рассчитывать на 15%».

Как все эти слова и действия оцениваются со стороны? Аналитик инвестиционной компании «Тройка Диалог» **Евгений Голоссной** подчеркивает, что 70% населения Москвы уже охвачено мобильной связью, и задача операторов — убедить людей остаться с ними. «Сегодня каждый игрок пытается доказать потребителям, что его услуги лучше, и «Мегафон» не исключение. Однако пока на первое место я поставил бы МТС и «Вымпелком». 15% прибыли от дополнительных услуг у «Мегафона» — это больше, чем у ближайших конкурентов, но недостаточно, чтобы говорить

о лидерстве в области новых технологий». По мнению ведущего консультанта компании АСМ-Consulting **Антон Погребинский**, сеть «Мегафон-Москва» пока еще уступает конкурентам по зоне покрытия. По его данным, на долю «Мегафона» приходится около 15% новых подключений, а по России — 22–24%. «Я думаю, они продвигаются вперед в первую очередь за счет привлекательных тарифов», — говорит господин Погребинский.

Так или иначе, за два с половиной года работы сеть «Мегафон-Москва» выросла до 1 млн абонентов в Москве, что составляет около 8% рынка. При этом, как говорят в компании, 80% абонентов раньше обслуживались в других сотовых сетях. **СФ**



**АРСЕНАЛ®**  
 ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ  
основана в 1991 году

**ЛЕГЕНДАРНЫЙ  
СЕМИНАР  
ВЛАДИМИРА  
ТАРАСОВА**

• **«ТЕХНИКА ПЕРЕХВАТА  
И УДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

**28-30 МАЯ (МОСКВА)**

• **«ВОСЕМЬ СТУПЕНЕЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИСКУССТВА»**

**7 СЕНТЯБРЯ (МОСКВА)  
9 СЕНТЯБРЯ (С.-ПЕТЕРБУРГ)**



**«НАУЧИВШИСЬ МЕНЯТЬ КАРТИНУ  
МИРА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, ВЫ  
ДОСТИГНЕТЕ НАИВЫСШЕГО  
МАСТЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ».**

**В.К. ТАРАСОВ**

**МАСТЕРСТВО  
В ПАРТНЕРСТВЕ  
С ЛУЧШИМИ!**

**(095) 234-3233**

**WWW.ARSENAL-HR.RU**





[КОНКУРЕНЦИЯ]

Highland Gold Mining менее чем за два года сумела стать вторым после «Норникеля» игроком на российском рынке золотодобычи. Председатель совета директоров компании лорд **Питер Дарсбери** ради работы в Highland Gold даже отошел от оперативного управления семейным бизнесом. Об особенностях «золотой лихорадки по-русски» лорд Дарсбери рассказал «Секрету фирмы».

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

## «Основная борьба за золото идет во втором эшелоне»

**«Мы планируем продолжать приобретение российских активов»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Почему Highland Gold Mining Ltd. (HGML) создавалась для работы именно в России?

**ПИТЕР ДАРСБЕРИ:** Здесь много высококлассных месторождений с высоким уровнем содержания золота, которые удастся разрабатывать при низких издержках. Многие российские золотоносные объекты испытывали колоссальные финансовые проблемы и не имели средств для введения рудников в эксплуатацию и развитие бизнеса. Эти активы можно было приобрести очень дешево по сравнению с мировыми ценами. Что и было сделано. С момента основания HGML мы договорились, что начнем вкладывать деньги в развитие бизнеса только в вашей стране. Нашим кредо стало: мы добываем золото, и оно из

России. Кстати, это очень простой и доступный «меседж» для новых инвесторов.

**СФ:** Известно, что лично вы долгое время занимались алкогольным бизнесом. Почему вдруг переключились на золото?

**ПД:** Наше фамильное дело возникло еще в 1762 году. Мы занимаемся пивоварением, содержим пабы. Я представитель седьмого поколения моей семьи в данном бизнесе. В 1994 году мы открыли в России офис и начали продавать водку и джин. Думаю, вы знаете наш джин Greenall's. С начала 1990-х я работал в вашей стране. Fleming Family & Partners привлек мой опыт управления бизнесом в России и большой стаж работы с различными инвесторами, поэтому они предложили мне возглавить золотодобывающий бизнес. Это меня очень заинтересовало, и я согласился.



## «Нашим кредо стало: мы добываем золото, и оно из России. Кстати, это очень простой и доступный „меседж“ для новых инвесторов»

Российско-британская компания Highland Gold Mining Ltd. была создана в 2002 году для приобретения, консолидации и развития золотодобывающих предприятий в России и на территории СНГ. В настоящее время HGML принадлежит 100% акций ЗАО «Многовершинное» (владеет лицензией и ведет добычу на одноименном месторождении в Хабаровском крае), 100-процентная доля в ООО «Дарасунский рудник» (владеет лицензиями на разработку месторождений в Читинской области), 100% акций ООО «Майское» (владеет лицензией на разработку месторождения Майское в Чукотском АО), а также 91% акций ОАО «Новоширокинское» (владеет лицензией на одноименное месторождение в Читинской области). Среди крупнейших акционеров Highland Gold — структуры, представляющие интересы инвестиционного бизнеса семьи Fleming (31,5%), руководство компании (около 21%), крупнейший мировой производитель золота, канадская компания Barrick Gold (17%).

**СФ:** Согласно недавнему заявлению управляющего директора Highland Gold Ивана Кулакова, ваша компания намерена приобрести в России еще ряд активов. Какие именно?

**ПД:** Сегодня важнейшая часть нашей стратегии развития — это увеличение добычи на Многовершинном месторождении, начало производства в мае на Дарасунском, а также подготовка Новоширокинского и Майского к вводу в эксплуатацию в 2005 — 2006 годах. К 2007 году уровень добычи должен достичь 575 тыс. унций в год (1 тройская унция = 31,1 грамма. — **СФ**). За четыре года мы намерены поднять этот показатель почти в три раза. В настоящее время он составляет 180 тыс. унций.

Другая немаловажная часть стратегии — наращивание ресурсов. В России есть множество богатейших месторождений золота, требующих серьезных инвестиций для запуска производства. У нас имеется выход на крупные западные капиталы, и, разумеется, компания планирует продолжать приобретение российских активов. Сейчас мы ведем переговоры, но пока не можем сообщить ничего конкретного. Скажу лишь, что компания рассматривает различные варианты и в России, и в странах СНГ. Хотя многие мировые золотодобытчики по-прежнему не решаются на приобретения в вашей стране, за последние годы оценки рисков для иностранных компаний, работающих в России, резко улучшились. Я уверен, что нашей компании следует поторопиться с «покупками», чтобы успеть до того, как другие золотодобытчики изъявят желание прийти сюда. Тогда цены на все активы резко вырастут.

**СФ:** А почему эти компании не пришли в нашу страну до сих пор?

**ПД:** Они слишком настороженно относятся к событиям, происходящим в деловой и политической жизни России, и мыслят гораздо консервативнее нас. К тому же «Норникель» — это чрезвычайно серьезный конкурент для любой мировой золотодобывающей компании, желающей прийти в Россию. Признаюсь, и мы пытаемся избежать пересечения интересов с «Норникелем». Кстати, недавнее приобретение ими 20% акций южноафриканской золотодобывающей компании Gold Fields свидетельствует о расширении сферы интересов компании за пределы России. Это может означать, что данный игрок будет тратить меньше де-

нег на российском рынке. Стало быть, мы должны этим воспользоваться.

**СФ:** Почему, по вашему мнению, «Норникель» заинтересовался инвестициями в Южной Африке?

**ПД:** Возникают сомнения в логичности их действий. Я и сам не совсем понимаю, зачем им понадобились активы в Южной Африке. Курс ранда (национальная денежная единица ЮАР. — **СФ**) по отношению к доллару постоянно укрепляется, и стоимость зарубежных инвестиций в эту страну растет. Хотя после парламентских выборов в ЮАР в апреле текущего года ранд может несколько ослабеть. Вероятно, «Норникель» рассчитывает именно на это, и если так, момент для покупки был выбран правильно.

**СФ:** Насколько высока конкуренция в российском золотом бизнесе, принимая во внимание наличие такой доминирующей структуры, как «Норникель»?

**ПД:** Стратегия развития «Норникеля» — покупка очень крупных месторождений. Но в России есть масса активов, где объемы добычи золота составляют 100 — 200 тыс. унций в год. Они «не дотягивают» до уровня данной компании. В то время как мы прекрасно себя чувствуем, занимаясь небольшими месторождениями. В нашей конкурентной нише работают еще ирландская Celtic Resources, британская Peter Hambro, также британская Trans-Siberian Gold, канадская High River Gold Mines и российская «Полиметалл».

Расстановка сил выглядит примерно так: «Норникель» вне конкуренции, а основная борьба за рынок идет во втором эшелоне. К Майскому одно время также присматривался «Норникель». Естественно, HGML приходится постоянно быть настороже. Кстати, в этом смысле мы получили гораздо больше возможностей после того, как канадский гигант Barrick Gold этой зимой увеличил свой пакет акций в Highland Gold до 17%.

**СФ:** Однако еще прошлой осенью Barrick Gold заявлял о намерении иметь 29% акций Highland Gold. Почему они скорректировали свои планы?

**ПД:** Изменение состояло лишь в том, что канадцы захотели купить меньшую долю в Highland Gold, но получить 50% в проекте разработки Майского месторождения. Таким образом вложение Barrick в любом случае будут весьма масштабными. Причина столь пристального интереса наших канадских партнеров именно к Майскому в том, что потенциал этого месторождения очень велик, он сопоставим с принадлежащими Barrick рудниками мирового класса.

### «Судебный процесс мог оказаться слишком изнурительным»

**СФ:** Почему вы не отстаивали свои права, а решили участвовать в торгах осенью прошлого года, когда администрация Хабаровского края объявила о намерении продать принадлежащее ему имущество ГОКа «Многовершинное»? Ведь оно было отдано в аренду принадлежащему вам ЗАО «Многовершинное» до 2015 года.

**ПД:** Получение права собственности на эти активы гарантировало нам непрерывную работу предприятия по завершении срока аренды, что для компании очень важно. Несмотря на то что мы были уверены в правильности своей позиции, судебный процесс мог ока-

## «Нашей компании нужно поторопиться с покупками, пока другие золотодобытчики не изъявили желание прийти в Россию»



заться слишком изнурительным, долгим и дорогостоящим вариантом решения проблемы.

**СФ:** Почему, на ваш взгляд, администрация края решила расторгнуть договор аренды?

**ПД:** Мы можем только предположить, что это было сделано в целях получения большой суммы на аукционе.

**СФ:** Highland Gold заявляла тогда, что закроет вопрос, выкупив имущество, но не за \$40 млн, как требовали чиновники, а за \$7–14 млн. Вы выложили более \$26 млн, то есть, по сути, согласились с требованиями властей.

**ПД:** Если учесть, что строительство объектов этого комплекса, выставленных на аукцион, обошлось бы в \$50–70 млн, мы рассматриваем сумму \$26,7 млн как справедливую цену. Приобретение ГОКа было правильным решением, принятым с учетом интересов акционеров в долгосрочной перспективе.

**СФ:** Кто профинансировал покупку Многовершинного ГОКа и Майского месторождения? Ведь средства на счетах компании на конец 2002 года, согласно вашей отчетности, не превышали \$26 млн.

**ПД:** Компания провела переговоры о получении кредита в размере \$67 млн для финансирования капитальных затрат и платежей. А после продажи дополнительного пакета акций компании Barrick Gold, в результате которой мы получили \$40 млн, балансовые показатели нашей компании значительно улучшились.

### «Бизнесу нужно плотно работать с местными чиновниками»

**СФ:** Известно, что Highland Gold разместила свои акции на альтернативном инвестиционном рынке (AIM) Лондонской фондовой биржи. Как вы к этому относитесь?

**ПД:** На AIM есть два основных преимущества для инвесторов. Это постепенное снижение налога на увеличение рыночной стоимости капитала и отсутствие налога на наследство. Кстати, большая часть средних горнодобывающих фирм, ведущих бизнес в России, зарегистрирована именно на AIM, в том числе Peter Hambro, Trans-Siberian Gold и Celtic Resources Holdings.

**СФ:** Как вы оцениваете перспективы развития золотодобывающей отрасли в нашей стране?

**ПД:** Эксперты утверждают, что в 2003 году в России было произведено около 184 тонн золота. К 2008 году специалисты прогнозируют увеличение этой цифры до 260 тонн. В 2001 году в стране производилось около 150 тонн. Получается, что за семь лет объемы добычи должны почти удвоиться. Это очень хорошие темпы роста. К тому же себестоимость продукции практически всех российских золотодобытчиков низка, значит, они имеют возможность развиваться и дальше.

**СФ:** Какие трудности вы испытываете во взаимоотношениях с властями в российских регионах?

**ПД:** На развивающихся рынках отношения с властями имеют колоссальное значение. В тех регионах, где работает наша компания, доходы населения низки, а уровень безработицы высок. Разумеется, при запуске новых проектов местные власти поначалу охотно идут на контакт, поскольку очень заинтересованы в привлечении инвестиций для своего региона. Однако спустя некоторое время, когда проект уже работает и начал давать прибыль, у многих чиновников просыпаются «аппетиты». Я считаю, что с властями нужно сотрудничать честно, выполняя обязательства, входящие в понятие «социальная ответственность бизнеса».

**СФ:** Разделяете ли вы уверенность представителей Союза золотопромышленников, будто в регионах работать тяжело, поскольку местные власти шантажируют золотодобытчиков различными тарифами и налогами?

**ПД:** Я бы не хотел комментировать это мнение. Проблемы существуют, но я считаю, что бизнесу необходимо очень плотно работать с местными властями. И сотрудничество должно стать взаимовыгодным. Мы должны уметь и зарабатывать, и нести социальную ответственность, сохранять баланс между стремлением извлечь прибыль и общественными нуждами. К тому же, на мой взгляд, российские власти значительно способствуют развитию бизнеса. 24-процентный налог на прибыль — очень низкая ставка в современном мировом контексте, а 13% подоходного налога — это фантастика. Ваше правительство создает на редкость привлекательные условия для осуществления инвестиций в регионы. Хотя, если не сдерживать «аппетиты» местных властей, инвестиционные потоки могут легко иссякнуть. **СФ**



## 28-ой КОНГРЕСС ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ БРЕНД-ДИЗАЙНА (PDA) МОСКВА, 11 Июня 2004

Организатор конгресса – АГЕНТСТВО MILDERRY



Конгресс состоится в конгресс-центре торгово-промышленной палаты РФ по адресу: г. Москва, ул. Ильинка, дом 6. Начало конгресса в 10.00. Участие в конгрессе платное.

По вопросам участия обращайтесь в оргкомитет конгресса: Мария Спиринг, тел. 8 (501) 439-03-01 или (095) 135-03-84; E-MAIL: SPIRING@MASEVENTS.RU

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ



СПОНСОРЫ КОНГРЕССА



ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ



КОНГРЕСС  
CREATING  
BRANDS:  
FROM START  
TO FINISH

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ  
ПРОЦЕСС  
СОЗДАНИЯ  
БРЕНДОВ



Спикеры конгресса: ПИТЕР СИБЕН, Du Bois Ording Design, Нидерланды; ЛАРС ВАЛЕНТАЙН, NESTLE, Швейцария; БИЛЛ УОЛСТРОУВ, Big Idea and Milderry UK, Великобритания; ШАН ПРЕДДИ, The Preddy Consultancy, Великобритания; ЖЕРАР КАРО, независимый консультант, Франция; ДЖОН МАКЛАРЕН, DSM, Нидерланды; АЛЕКСАНДР НОВИКОВ, MART, Россия; ВЯЧЕСЛАВ КОЗЛОВ, Philips, Нидерланды.





ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ. «Ъ»

## Последний аргумент

Совет директоров НК ЮКОС может возглавить бывший председатель Центрального банка России, а ныне депутат Госдумы от фракции «Родина» Виктор Геращенко.

Эксперты полагают, что это назначение знаменует кардинальные изменения в судьбе нефтяной компании.

Официально предложение войти в совет директоров ЮКОСа Виктору Геращенко поступило от основного акционера компании — Group MENATEP. Контракт будет заключен на три года, при этом бывший глава ЦБ оставит работу в Госдуме. Какое направление будет курировать Геращенко в ЮКОСе, пока неизвестно, однако велика вероятность того, что ему предложат возглавить совет директоров компании. А занимающий сейчас этот пост Семен Кукуес останется президентом ЮКОСа.

Для самого Виктора Геращенко это предложение вполне своевременно. После отставки из ЦБ его интеллектуальный потенциал был мало востребован и в правительстве, и в Госдуме. Поэтому предложение вывести из кризиса одну из крупнейших российских нефтяных компаний, безусловно, должно соответствовать его карьерным амбициям.

Аналитик компании «Олма» Ольга Беленькая считает, что финансовая квалификация Виктора Геращенко поможет сгладить остроту конфликта ЮКОСа с госорганами. «В случае же, если информация о покупке компанией Total 25% акций „Сибнефти“ подтвердится, необходимо будет срочно урегулировать условия „развода“, — добавляет она. — И вероятно, Геращенко удастся вывести затянувшиеся переговоры двух компаний из тупика».

Однако существует и другая точка зрения на это назначение. По мнению эксперта компании ВКГ Владимира Скопцова, Геращенко — последний аргумент государства в эпопее с ЮКОСом, и назначение было «спущено» в Group MENATEP из Кремля. «Со стороны ЮКОСа это явная уступка государству, — считает Владимир Скопцов. — Геращенко очень серьезная фигура. И теперь события будут развиваться стремительно: либо государство решило вывести ЮКОС из кризиса, либо компании предстоит скорое банкротство».

## Экс-глава «МЕНАТЕП-СПб» нашел себе место

Бывший председатель правления банка «МЕНАТЕП-СПб» Дмитрий Лебедев назначен советником президента Транскредитбанка Юрия Красковского.

**ТРУДОУСТРОЙСТВО** Дмитрий Лебедев (на фото) покинул «МЕНАТЕП-СПб» осенью 2003 года, когда МФО «МЕНАТЕП» завершила формирование холдинга, в который помимо этого банка вошел «Траст». Первую скрипку в компании начали играть менеджеры «Траста» во главе с Ильей Юровым, который возглавил советы директоров обоих банков. В результате команда Лебедева осталась не у дел и была вынуждена покинуть банк. После избрания Валентины Матвиенко губернатором Санкт-Петербурга господин Лебедев рассматривался как один из кандидатов на пост вице-губернатора, однако эта должность досталась первому зампреду правления Промстройбанка (СПб) Михаилу Осеевскому. В ТКБ назначение Дмитрия Лебедева подтвердили, отметив, что сейчас он занимается открытием филиала в Петербурге, однако от дальнейших комментариев отказались. «„МЕНАТЕП-СПб“ всегда был достаточно карманным банком, поэтому я не думаю, что приглашение Лебедева дает ТКБ новые возможности на рынке, — считает старший аналитик Альфа-банка Наталия Орлова. — Однако у людей его уровня хорошие связи, что может поспособствовать привлечению в ТКБ клиентов в Петербурге».



PHOTOXPRESS

## Безразмерный «Глобус-Телеком»

Прежние руководители «Комбеллги», приобретенной холдингом «Голден Телеком», нашли работу у альтернативного оператора связи — компании «Глобус-Телеком».

**ПРИСТАНИЩЕ** Около сотни сотрудников «Комбеллги», в том числе и гендиректор Александр Кожанов, с начала текущего года покинули «Голден Телеком». Кто-то уволился сам, некоторые попали под сокращение. По словам Олега Малиса, старшего вице-президента «Голден Телекома», уменьшено число людей, выполняющих дублирующие функции, «а также не соответствующих профессиональным требованиям и, что особенно важно, этическим нормам „Голден Телекома“». Правда, увольнять руководящий состав «Комбеллги» в «Голден Телекоме» не собирались. Александр Кожанов после покупки «Комбеллги» занял пост старшего вице-президента «Голден Телекома». Как рассказал **СФ** один из бывших сотрудников «Комбеллги», уйти господин Кожанов и некоторые другие менеджеры решили, поскольку не сумели адаптироваться к изменениям в корпоративной культуре: «„Голден Телеком“ — это такая американизированная машина, где все жестко регламентировано. Она работает как конвейер Ford». С апреля господин Кожанов начал работать в качестве гендиректора «Глобус-Телекома». Прежний глава предприятия Василий Матренин стал первым вице-президентом. Кроме в компанию пришли еще трое бывших топ-менеджеров «Комбеллги» и несколько менеджеров среднего звена. Расширяя кадровый состав, молодая компания («Глобус-Телеком» был образован в 2000 году) рассчитывает укрепить за счет опытных сотрудников свое положение на телекоммуникационном рынке.

## На поводу у профсоюзов

За неделю до объявления квартальных убытков авиакомпания US Airways сообщила о «немедленном» назначении нового исполнительного директора Брюса Лейкфильда.

ВИКТОР ГЕРАЩЕНКО МОЖЕТ ВОЗГЛАВИТЬ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЮКОСА | ЭКС-ПРЕЗИДЕНТ «КОМБЕЛЛГИ» АЛЕКСАНДР КОЖАНОВ СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ «ГЛОБУС-ТЕЛЕКОМА»  
В US AIRWAYS ПРИШЕЛ НОВЫЙ ГЛАВА | УМЕРЛА ЭСТИ ЛАУДЕР | ПРОПАГАНДОЙ РЕКЛАМЫ В РЕГИОНАХ ЗАЙМЕТСЯ ЧЕЛОВЕК ИЗ «РУСАЛА»

ПЕРЕСТАНОВКА

Брюс Лейкфильд пришел на смену недавно ушедшему с этой должности Дэвиду Сигелю.

Правда, аналитики связывают смену руководства седьмой по величине американской авиакомпании вовсе не с убытками (\$177 млн по результатам первого квартала 2004 года), а со слишком жесткой политикой по оздоровлению, которую вел Сигель. В начале 2002 года, так и не оправившись от кризиса от-расли, вызванного терактами 11 сентября 2001 года, US Airways вынуждена была объявить о банкротстве. Сигель взялся спасать положение. Он сократил штат почти на 30%, а зарплатный фонд компании уменьшил почти на \$1 млрд. В первом квартале 2003 года компания впервые показала прибыль в \$1,63 млрд. Правда, достичь таких показателей удалось благодаря получению двух займов — \$1 млрд от правительства и \$240 млн от государственного пенсионного фонда, но это дало основание компании заявлять о том, что она выходит из состояния банкротства.

Однако все эти меры сделали Дэвида Сигеля крайне непопулярным среди отраслевых профсоюзов. Брюс Лейкфильд, который ранее курировал в US Airways в том числе и направление по работе с персоналом и известен как уважаемый сотрудниками руководитель, должен исправить положение.

«Приоритетным в моей работе будет обсуждение с лидерами коллектива наших последующих шагов, чтобы немедленно воплотить принятые в ходе этих переговоров решения в действие», — сказал Лейкфильд.

## Estee Lauder осталась внукам

Не дожив трех лет до столетнего юбилея, легендарная основательница одной из крупнейших косметических компаний мира Эсти Лаудер скончалась в своем доме на Манхэттене.

УТРАТА

Империя Estee Lauder сегодня занимает 45% американского рынка косметики. Годовой оборот компании составляет \$5 млрд, а ее товары продаются более чем в 130 странах. Создать столь успешную фирму с нуля госпоже Лаудер удалось во мно-



гом благодаря смелой стратегии продвижения своей продукции. Она первой в отрасли стала дарить покупателям подарки в виде образцов продукции фирмы. Этот ход, сегодня считающийся классическим приемом привлечения покупателей косметической продукции, увеличил продажи Estee Lauder в разы. Не имея возможности расходовать большие средства на рекламу своих кремов и духов, Лаудер активно продвигала их путем прямых контактов с целевой аудиторией. Так, легендарные духи Youth Dew, до сих пор ежегодно продаваемые на сумму не менее \$150 млн, стали известны во Франции благодаря выходке Эсти Лаудер в знаменитом парижском универсаме Galeries Lafayette. На глазах у посетителей она разбила флакон со своими новыми духами и сообщила окружающим, что распространяющийся по магазину аромат — это продукция ее фирмы. На следующий день о происшествии написали газеты, а продажи духов значительно увеличились.

Последние десять лет Эсти Лаудер уже не управляла компанией, доверив руководство членам своей семьи. Очередная смена в топ-менеджменте ожидается 1 июля, когда главой фирмы станет внук основательницы Уильям Лаудер. До этого времени он должен разработать тактику борьбы с основными конкурентами компании — L'Oreal и Procter & Gamble. Менять стратегию в компании считают необходимым, чтобы не упустить свою долю рынка в условиях общемирового спада в косметической отрасли.

## «Видео Интернешнл» заинтересовалось опытом «Ростара»

Экс-начальник управления маркетинга и стратегического планирования «Русала» Владимир Ничипорук стал заместителем гендиректора компании «Видео Интернешнл Трэнд».

В «Русале» Владимир Ничипорук, параллельно занимавший пост директора по маркетингу компании «Ростар», отвечал за продвижение алюминиевых банок. Именно он считается автором рекламной кампании данного продукта. Отчасти благодаря ей продажи пива в банках на российском рынке увеличились с 0,2% в 1999 году до почти 30% в 2004-м. В «Видео Интернешнл» господину Ничипоруку предстоит решить схожую задачу: на рынок региональной телерекламы, продажами которой и занимается агентство

«Видео Интернешнл Трэнд», приходится всего 2% маркетинговых бюджетов. «Моя задача в течение нескольких лет довести эту долю до 30%», — говорит Владимир Ничипорук. Он планирует добиться этого, организовав презентации для основных медиаагентств. Недавно ведущий медиаизмеритель TNS Gallup Media расширил свою панель до 40 российских городов. Предполагается, что с 2005 года продажи рекламных возможностей регионального ТВ будут осуществляться не по минутам, как сейчас, а по пунктам рейтинга (GRP). «Региональная реклама имеет ряд преимуществ. В регионах у людей меньше возможностей организовать досуг, поэтому они больше смотрят телевизор, чем жители Москвы или Петербурга. И продемонстрировать эти преимущества рекламодателям моя основная задача», — говорит господин Ничипорук. **СФ**

**ПРАЗДНИКИ**  
**ВЕЧЕРИНКИ** **ПРЕЗЕНТАЦИИ**

**На теплоходах по Москве-реке**

**Р**азвлекательные программы  
**Б**анкетное обслуживание  
**А**ренда теплохода от 102 у.е. в час

**Речные Круизы**  
судоходная компания

тел. 744-0006 **www.re4ka.ru**





АЛЕКСЕЙ ЮДЕНКО. «Ъ»

[ВНЕШНИЙ ФАКТОР]

Торговая фирма СТР из Санкт-Петербурга решила наладить выпуск стильной и недорогой фарфоровой посуды. Компания скрупулезно изучила рынок, технологии и вкусы потребителей. Посуда отлично продавалась, а у ее создателей были грандиозные планы. Но в какой-то момент все разладилось. Начиная проект «Фарфоровый путь», владелец СТР **Дмитрий Величко** искренне верил, что бизнес-результат определяется количеством мозгов, умноженным на интенсивность, с которой они работают. Теперь он в этом сомневается. — Текст: Евгений КАРАСЮК

## Непутевый фарфор

В недавнем прошлом компания СТР занималась только оптово-розничной торговлей. На протяжении 1990-х годов она успешно продвигала на Северо-Западе бытовую технику и посуду марки Tefal. Умение хорошо продавать помогло СТР относительно легко пережить августовский кризис. С импорта она переключилась на отечественную посуду и даже получила от ряда производителей статус эксклюзивного дилера.

Но трех лет сотрудничества с российскими заводами Дмитрию Величко хватило, чтобы сделать два малоутешительных вывода. Вывод первый: поставщики не отличаются постоянством. Они могут расторгнуть договор в любой момент и на каком угодно основании. Например, чтобы передать отлаженную дистрибуцию родственной фирме. Вывод второй: квалификация менеджеров, отвечающих на пред-

приятиях за маркетинг и товарную политику, оставляет желать лучшего. «Рынок» для большинства из них по-прежнему понятие отвлеченное. Во всем, от промышленного дизайна до управления производством, чувствовалась советская школа.

Продолжение работы с таким контингентом ничего хорошего компании не сулило. И директор СТР решил осуществить собственный посудный проект, сочтя его удачной альтернативой дилерскому бизнесу.

### Измерение вкуса

Проект получил название «Фарфоровый путь». Для него были привлечены дизайнер и маркетолог с опытом работы в посудном бизнесе. Они исследовали рынок, разработали концепцию продвижения и оформления продукта. Генеральная идея заключа-



## «Про то, чтобы выступить тандемом, директор и слышать не хотел. Он считал, что его посуда с розами, похожими на капусту, и так всегда продается»



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

Дмитрий Величко надеялся, что его посуду оценят не только потребители, но и инвесторы

лась в том, чтобы предложить отечественному потребителю по доступной цене серийный столовый фарфор, выдержанный в современной стилистике.

По расчетам компании, за три года «Фарфоровый путь» мог занять около 5% российского фарфорового рынка емкостью \$60 — 70 млн. Причем подобный сценарий, учитывая качество продукта, Дмитрий Величко считал консервативным. Планировалось разрабатывать в год 12 наборов посуды с различным декором, в каждом по 30 предметов.

В магазинах фарфор решили продавать не только сервизами, но и россыпью. В СТР эту форму продаж определили как своего рода Lego для женщин. «Тем самым мы провоцировали дополнительный спрос, — объясняет господин Величко. — Ведь женщина, у которой на кухне есть только самое необходимое, захочет однажды другую посуду из той же серии. К тарелкам и кружкам она докупит соусник, салатницу, перечницу — словом, все, что у нас еще есть. Покупатель удовлетворен, а мы наращиваем продажи».

В качестве целевой аудитории, помимо домохозяек, рассматривались заведения общепита. Кроме того, эффектный декор и высокое качество упаковки позволяли продавать посуду СТР в нише подарков. Но основная ставка была сделана на повседневные запросы потребителя. Дмитрий Величко: *Мы постарались выяснить, что движет покупателем при выборе посуды, на что он реагирует в первую очередь. И поняли: главное — декор. Важно, чтобы он отражал так называемый комплекс визуального ряда покупателя — стиль его кухни, занавесок, одежды и даже картинку телевизора.* Чтобы точнее просчитать цветовую гамму и графику декоров, СТР запросила аналитические данные по продажам текстиля, обоев и керамики в 12 крупнейших городах России.

Торговую наценку СТР заложила на уровне 50%. При этом средняя себестоимость фарфорового изделия не должна была превышать 15 рублей. Чтобы удержаться в заданных рамках, компания использовала в декорах не более пяти красок. Материалы были немецкими, а следовательно, дорогими.

### Белый фарфор и красный директор

Производить для СТР деколи (картинки, переводимые на поверхность фарфора) взялись несколько компаний из Петербурга. Но достойных предприятий по выпуску белой посуды поблизости не нашлось. Экспресс-анализ отрасли произвел удручающее впечатление. Большая часть из двух десятков профильных заводов находилась в критическом состоянии.

Приемлемую продукцию удалось обнаружить только в Свердловской области. Богдановичский фарфоровый завод (БФЗ) в свое время успел закупить импортное оборудование. Он производил широкий ассортимент посуды из фарфора, в котором, в отличие от продукции других российских производителей, имелась хоть какая-то белизна. По этому признаку, а также по форме белая посуда БФЗ годилась для того, чтобы нанести на нее деколи европейского качества. Мощности завода позволяли выпускать посуду на \$1 млн в месяц. Договорились, что «Фарфоровый путь»

будет закрывать 10 — 15% этой суммы. И впоследствии, если все пойдет хорошо, она увеличится.

Однако директор БФЗ Александр Клементьев, успевший разменять восьмой десяток, оказался типичным представителем старой гвардии. «Мы хотели выступить тандемом с производителем, это прибавило бы проекту вес, — рассказывает Дмитрий Величко. — Но директор про это и слышать не хотел. Считал, что его посуда с розами, похожими на капусту, и так всегда продается».

### Торговый старт

На то, чтобы выстроить сбыт в национальных масштабах, много времени не потребовалось. За годы работы с Tefal СТР обзавелась широкой субдилерской сетью. Кроме Санкт-Петербурга и Москвы, фарфор стал поставляться в десять городов-миллионников. В начале 2002 года в продажу поступила первая коллекция «Фарфорового пути». Вскоре появились еще шесть.

За полгода месячный оборот проекта превысил \$100 тыс. Причем до конца 2002 года его можно было удвоить — динамика обнадеживала. «Наша выручка по „Фарфоровому пути“ в первый же месяц составила \$5 тыс., спустя какое-то время выросла до \$10 тыс. и продолжала увеличиваться», — говорит Алла Савицкая, маркетолог московской оптовой фирмы «Астэн». А директор новосибирской торговой компании «Звезды общепита» Татьяна Абросимова вспоминает, что отдельные изделия СТР в ее городе очень быстро стали дефицитом: «Спрос оказался выше самых оптимистичных ожиданий».

Особые надежды СТР возлагала на торговые сети. В Петербурге, например, через них продается более 50% всей посуды. Первой сетью, где был представлен «Фарфоровый путь», стали питерские магазины «Максидом» — под торговлю посудой там выделялись самые большие площади (свыше 1000 кв. м). «Продукция СТР неплохо уходила, — рассказывает Ольга Махлина, курирующая направление хозяйственных товаров „Максидома“. — Несмотря на невысокое качество самого фарфора, декор был передовым. В России тогда так никто не делал».

Но базовое условие работы с большинством сетей — оперативность поставок. Быстро реагировать на заявки компания СТР могла, только имея поблизости участок обжига — чтобы наносить деколи на белый фарфор. Для этих целей СТР присмотрела небольшой питерский завод при бывшем отраслевом НИИ. Предприятие давно простаивало, но сохранило оборудование. СТР арендовала цех, наняла персонал и пригласила технолога с Сысертского фарфорового завода для наладки производства. «По нашим оценкам, этот участок мог пропускать от силы 10% общего товарооборота. Мы рассматривали его еще и как страховочную меру на случай перебоев с поставками готовой продукции из Богдановича», — рассказывает господин Величко.

### Ценные советы

Летом 2002 года СТР покинули трое менеджеров. Ушли именно те, кто занимался традиционными для

СТР оптовыми направлениями. С этого момента весь финансовый и управленческий фокус переместился на «Фарфоровый путь». Дмитрий Величко решил привлечь к проекту инвестора. Потребность во внешнем финансировании на данном этапе оценивалась в \$100 тыс.

Разработку инвестиционного меморандума господин Величко доверил местной консалтинговой компании «Эккона», руководителей которой хорошо знал коммерческий директор СТР. Над документом работал ведущий консультант **Валерий Пименов**, он же рекомендовал господину Величко банк, где можно было брать кредиты, пока не найдется инвестор.

Витабанк, питерский банк средней руки, легко согласился выдать компании кредит под залог клиентского товарооборота, причем по среднерыночной ставке (26 — 28% годовых). Срок оборачиваемости средств в рамках проекта составлял от трех до пяти месяцев. К тому же спрос на фарфоровом рынке имеет ярко выраженную цикличность: приходится долго закупать впрок, чтобы быть готовым к осеннему всплеску продаж. С помощью банковских кредитов СТР могла финансировать свои хозяйственно-закупочные операции и поддерживать рост оборотов.

«Конечно, мы могли бы замедлить темпы и развиваться на собственные средства, — рассуждает господин Величко, вспоминая события двухлетней давности. — Но всегда находился кто-нибудь, кто толкал в спину. И это было проблемой. Консультант убеждал меня, что банк — это безопасно, а главное, временно. Мол, кредиты дадут нам подрасти. А уж там подтянется и инвестор».

## Концерт по заявкам и без

К осени 2002 года СТР уже имела дилерских заявок на \$200 тыс. Компания ждала последние партии посуды из Богдановича, чтобы во всеоружии встретить сезонные продажи.

Но тут начались проблемы с поставщиком. Дмитрий Величко не раз ездил на уральское предприятие, чтобы снимать растущее напряжение в отношениях с директором БФЗ. «Чем лучше шли наши дела, тем больше он раздражался. И я это чувствовал», — говорит господин Величко. Тем не менее то, что случилось в сентябре 2002 года, застало менеджмент СТР врасплох.

На специализированной посудной выставке, проходившей в Москве, директор Богдановичского завода устроил скандал. Он заявил, что СТР торгует посудой его предприятия, выдавая ее за свою. «Деколь их, а форма-то наша. Значит, продукция смешанная», — по-прежнему уверен Александр Клементьев. Но **Елена Чугорина**, патентный поверенный петербургского филиала юридической фирмы «Городиский и партнеры», считает подобную позицию необоснованной: «Это похоже на претензии производителя холста к художнику. Ценность изделиям придает именно оригинальный декор, но никак не наоборот».

Интересно, что в какой-то момент на БФЗ принялись копировать орнаменты своего заказчика. Такая посуда под маркой завода успела поступить в прода-



## Hi-Tech стоматология

### Использование лучших американских имплантатов BioHorizons

- Максимально быстрый процесс заживления
- Не вызывают отторжения
- Не имеют противопоказаний
- 9 разновидностей — для любого типа кости

### Технология Harvest smart PreP

- 100-процентная гарантия приживаемости имплантатов
- Ускоренное заживление
- Отсутствие болезненности в послеоперационный период
- Уникальная возможность наращивания кости при имплантации
- Безопасное использование аутогенных материалов

### Современные технологии протезирования

- Только биосовместимые материалы
- Безметалловая керамика — красота и естественность
- Собственная зуботехническая лаборатория

### Гарантии на имплантацию и протезирование — 10 лет!

**AgamiCenter**  
МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

Телефоны:  
77-8888-6, 775-45-65  
Адрес: Москва,  
ул. Советской Армии, 17/52  
[www.agami.ru](http://www.agami.ru)  
[info@agami.ru](mailto:info@agami.ru)





«Несмотря на невысокое качество самого фарфора, декор был передовым. В России тогда так никто не делал»



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

Ценность изделиям из фарфора придает оригинальный декор

жу, но находилась в ней недолго. Елена Чугорина: *Это не просто сходство. Совпадали все существенные признаки рисунков. Мы тогда как раз работали над патентами господина Величко и защитой его авторских прав на коллекцию деколей. Поэтому фирма направила директору Богдановичского завода уведомительное письмо с просьбой не нарушать авторские права нашего клиента. К счастью, это возымело действие.*

Хуже обстояло дело с поставками. Александр Клементьев был исполнен решимости «проучить» СТР за ее эффективность. В одностороннем порядке он пересмотрел условия договора с компанией. В результате месячная рассрочка платежа сменилась 100% предоплатой. Уже изготовленная партия товара, столь необходимая СТР в разгар сезона, застряла в Богдановиче. Текущая задолженность перед поставщиком составляла около \$15 тыс. Столько же теперь БФЗ требовал вперед за новую партию посуды. Как назло, в это же время СТР возвращала банку очередной транш по кредиту в размере \$70 тыс. Наконец, подходило время платить по счетам за летние поставки деколи и упаковки.

Компания резко пошла в минус, хотя с сентября по декабрь 2002 года Дмитрий Величко всеми способами старался восстановить хозяйственный цикл. В частности, СТР закупала белый богдановичский фарфор на вторичном рынке (у оптовиков) и декорировала его на собственном участке обжига. Это позволило частично высвободить склад и рассчитаться с поставщиками, но положения все равно не спасало.

Отгруженные партии едва покрывали 30% спроса. Упущенную выгоду Дмитрий Величко оценивает в сотни тысяч долларов.

## Вежливый отказ

Тем временем Дмитрий Величко продолжал ждать, когда «подтянется инвестор», обещанный Валерием Пименовым. Теперь глава СТР признает, что питал определенные иллюзии и излишне доверял консультантам. Ведь спустя полгода, прошедшие с начала поисков, так никто и не объявился. Комментарии «Экконы» сводились к незрелости инвестиционного рынка. Надо сказать, что Валерий Пименов не изменил своих взглядов и сегодня: «Я до сих пор в недоумении. С точки зрения привлекательности для инвестора „Фарфоровый путь“ по всем параметрам был близок к идеальному проекту. Но никто из по меньшей мере десятка компаний, с которыми я вел переговоры, не проявил к нему интереса. Самое удивительное, что те же люди потом инвестировали в куда более рискованные предприятия. Рационально объяснить их поведение я не берусь».

Несговорчивые компании, с которыми общался господин Пименов, посудным бизнесом не занимались. Поэтому осенью 2002 года Дмитрий Величко решил предложить проект профильным инвесторам — причем на сей раз лично участвуя в переговорах. Приблизительно в это же время контрольный пакет Ломоносовского фарфорового завода (ЛФЗ) купила семья Цветковых (Николай Цветков является президентом «НИКойла»). Господин Величко встретился с новым директором предприятия Николаем Гордеевым, бывшим главой северо-западного филиала «НИКойла». Только что получивший назначение господин Гордеев усердно вникал в проблемы доставшегося ему хозяйства и был не готов к серьезным переговорам. Из других компаний наибольшую заинтересованность проявил Игорь Андреев, гендиректор «Юниопт». Эта крупная торговая фирма из Петербурга последовательно выстраивала фарфоровый холдинг и нуждалась в перспективном проекте. Но и здесь долгие консультации имели в итоге нулевой результат. «Я потерял уйму времени на переговоры», — говорит Дмитрий Величко. — Многим игрокам на рынке проект был интересен, поэтому они охотно шли на контакт. Но в конце концов все упиралось в деньги. У посудных фирм оборотных средств мало, а рисковать заемными никто не захотел».

## Лебедь, банк и щука

К весне 2003 года истек срок кредитного договора с Витабанком. Общая сумма задолженности СТР составила около \$230 тыс. В то же время стоимость товарных остатков оценивалась даже в большую сумму — порядка \$270 тыс.

Несмотря на все потрясения, компании удалось сохранить персонал, логистику и 90% клиентской базы. СТР по-прежнему могла отгружать товара на \$100 тыс. в месяц. Другое дело, что склад был заполнен недоукомплектованной продукцией. Дмитрий Величко продолжал убеждать банк, что необходимо

## Незванные «кризис-менеджеры» имели самое смутное представление о производстве посуды. Да и цивилизованный бизнес в целом был для них откровением



закупить недостающий фарфор. Это оживило бы сбыт, тем более что завод в Богдановиче пошел на уступку и уже просил только 50% предоплаты.

Но банку такой план не понравился. Втягиваться в чужой бизнес, чтобы обратить складские остатки в деньги, ему хотелось еще меньше. Поэтому разрешить сложную ситуацию руководство Витабанка попросило третьих лиц.

Это были две фирмы, также имевшие счета в Витабанке. Одна из компаний согласилась предоставить дополнительное обеспечение по непогашенному кредиту, а другая — просто сильное содействие. Обе стали пытаться «навести порядок» в фирме-должнике. По словам Дмитрия Величко, они ввели в управление своих менеджеров, имевших самое смутное представление о фарфоровом бизнесе. Да и цивилизованный бизнес в целом, видимо, был для них откровением. «Один сказал мне, что когда-то торговал водкой. Другой практики у него не было», — вспоминает господин Величко.

Провозглашенная цель — возврат кредита любой ценой — на деле означала нещадную борьбу с издержками. В первую очередь это коснулось расходов на зарплату персоналу и аренду помещений. В итоге большинство сотрудников уволилось, а склад и офис СТР передислоцировали на территорию одной из упомянутых компаний. Принятые меры за год только ухудшили положение. Многократно упал оборот СТР, и она «проела» большую часть активов. Прибегнув к помощи «кризис-менеджеров», банк смог вернуть менее 15% долга. **Сергей Корольков**, директор «Гиперзвука» (одна из дружественных Витабанку компаний) считает такие результаты работы с должником спорными: «Честное слово, лучше бы банк сам выкручивался».

### Дежавю

Недавно Дмитрию Величко позвонили с Ломоносовского фарфорового завода: спустя полтора года Николай Гордеев предложил вернуться к теме возможного партнерства. На этот раз его вроде бы заинтересовал опыт господина Величко по освоению ниши посуды для среднего класса. «ЛФЗ испытывает острый дефицит специалистов и идей. Сейчас там кризис управления. Сам Гордеев производит впечатление здравомыслящего человека, но беда в том, что его бригада высокооплачиваемых менеджеров ничего не делает. Да и не знает, что надо делать», — объясняет ход событий **Михаил Харчевников**, бывший директор по маркетингу ЛФЗ, проработавший на этом заводе 15 лет. Дмитрий Величко: «Гордеев вел со мной подробные разговоры о моем проекте и всякий раз настойчиво просил продолжать консультации. Мне задавали кучу вопросов, я даже предоставил маркетинговое исследование. Сначала речь шла о том, что моя фирма со всеми долгами может перейти под крыло ЛФЗ. Но потом планы в отношении меня резко изменились. Я даже не знаю, что думать. Похоже на обычный шпионаж, когда за чашку кофе и видимость участия от тебя пытаются получить ценные сведения».

Впрочем, на самом ЛФЗ все решительно отрицают. «Николай Гордеев официально не встречался и

не вел переговоров с представителями СТР. К тому же наработки этой фирмы не представляют для нас интереса», — сообщил **СФ** менеджер завода по связям с общественностью **Олег Кривохижин**.

### Остановка в пути

Эксперты до сих пор считают «Фарфоровый путь» самым ярким событием на российском рынке посуды. «Настолько интересный проект был первым в своем роде. И мне жаль, что у ребят ничего не вышло», — говорит Михаил Харчевников. **Игорь Никулов**, специалист компании — поставщика красок для керамической промышленности, считает, что проект явно форсировал развитие отрасли, пребывающей в затяжном упадке. С ним согласен директор питерской компании «Росдеколь» **Сергей Третьяк**: «Более продуманного подхода я не встречал. Просто на нашем незрелом рынке „Фарфоровый путь“ был слишком взрослым проектом. Возможно, в будущем ему повезет больше».

Сам Дмитрий Величко уверен, что затеянный им проект при желании легко реанимировать. Есть просчитанный маркетинг, знание технологий и обкатанный на рынке продукт. «Это как „Инвайт“, — говорит господин Величко. — Только вместо воды добавляешь денег и получаешь экономический эффект». **СФ**



**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО  
PRADO GROUP**

- Управленческое консультирование
- Консультирование по вопросам маркетинга
- Постановка системы бюджетирования и управленческого учета
- Аудиторское сопровождение деятельности
- Построение корпоративных информационно-аналитических систем
- Кадровое консультирование, обучение и оценка персонала
- Полный спектр банковских услуг

www.prado.ru (095) 755 65 56

**ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ -  
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР**



# У НАС КОНКУРЕНЦИЯ СО ВСЕМИ ЧЕСТНАЯ



Слово «oriflame» в переводе означает «знамя». Компания «Орифлэйм» — один из лидеров мирового и российского косметического рынка — является в своей сфере своеобразным «знаменем». О том, как удастся поддерживать знамя на должной высоте, о позициях «Орифлэйм» в России, о строительстве завода в Подмосковье и ближайших планах компании рассказал Генеральный директор Орифлэйм-Россия господин **ЙОХАН РОЗЕНБЕРГ**.

— Как вы оцениваете позиции компании Орифлэйм на российском косметическом рынке?

— Я думаю, что в настоящее время наши позиции — лидирующие. Это не значит, что мы «номер один» или «номер два», но мы — одна из лидирующих на российском рынке косметических компаний. У нас постоянно появляется очень много новых и интересных продуктов, обновляется ассортимент, и перспективы вполне обнадеживающие. В частности, за последний год наш ассортимент, насчитывающий сейчас около 500 наименований, пополнился более чем 150 новыми продуктами.

— Кто же может поспорить с вами за звание «номер один»?

— Наши конкуренты — Avon, L'Oreal, Nivea, Faberlic... В сущности, все компании, продающие косметику. Прежде всего — те из них, которые присутствуют в сегменте «mass market», ориентированном на средний класс, массового потребителя. Конкуренция у нас со всеми честная, «здоровая», ничего «экстремального». Ближе всех к нам, конечно, Avon. Периодически кто-то вырывается вперед, но, как правило, разница весьма незначительна.

— А есть ли разница с точки зрения конкуренции с компаниями, которые, подобно Орифлэйм, распространяют свою продукцию методом прямых продаж, и теми, кто торгует «традиционно» — в фирменных магазинах, косметических супермаркетах?

— Разница, конечно, есть. Но в основном эта разница касается «борьбы за покупателя». Определенная часть потребителей косметики предпочитает приобретать ее у консультантов, кто-то — в магазинах. Но в целом мы, конечно же, больше обращаем внимание на конкуренцию в том, что касается качества продукции, а не рекламы и распространения.

— Различаются ли конкурентные ситуации на косметическом рынке России и Запада?

— В настоящее время косметический рынок России недостаточно развит. На Западе потребителям предлагается значительно больший ассортимент парфюмерии и косметики, значительно больше различных марок самого разного ценового диапазона. И конкуренция там куда больше. В последнее время российский рынок бурно и стремительно развивается, но такого уровня конкуренции, как на Западе, России достичь пока не удалось.

— Россияне часто упрекают в стремлении к роскоши. Каково соотношение сегмента элитной косметики и масс-маркета в России и за рубежом?

— Я не располагаю точной статистикой, но уверен, что масс-маркет всегда превосходит элитный сегмент рынка.

— А можно как-то приблизить «масс-маркет-косметику» по потребительским качествам к элитарной, не повышая ее себестоимости? Что делается Орифлэйм в этом направлении?

— На самом деле, откровенно говоря, самая большая и явная разница между масс-маркет и элитной косметикой — это цена.

Удешевление достигается только за счет больших объемов производства и продаж, но отнюдь не ценой снижения качества. Элитные марки огромные средства вкладывают в разработку новых технологий, каких-то «ударных» новинок, с которыми они первыми выходят на рынок, подкрепляя тем самым свою позицию топ-марок, а также в отслеживание этих самых разработок у своих конкурентов. Мы же в Орифлэйм считаем, что не обязательно быть первыми с каким-то трендом или новейшим косметическим ингредиентом, опережать в этом элитные марки. Но вот вторыми надо стать непременно — то есть первыми превратить элитную, мало кому доступную новинку в продукт, который, оставаясь не менее желанным, будет доступен любому потребителю. Скажем, несколько лет назад компания Орифлэйм одной из первых «подхватила» разработанную Dior идею косметики, светящейся в дискотечном ультрафиолете. Наши разработки — это не копия чужого продукта, это, скорее, более дешевый, но не менее качественный и безопасный его аналог.

— Еще одной неотъемлемой частью имиджа элитных марок является продажа косметики через фирменные магазины, монобутики, оформленные в стилистике марки. Есть ли у Орифлэйм планы относительно открытия в России фирменного магазина или магазинов?

— Сейчас я не говорю «да», но, с другой стороны, я не говорю и «нет». У нас есть свой фирменный бутик в Швеции, в Стокгольме. Очень хотелось бы открыть такой концептуальный магазин и в России. Но в настоящее время это исключительно вопрос приоритетов. У нас сейчас очень большие инвестиции в строительство нашего завода в Подмосковье, в Красногорском районе. Он будет крупнейшим из всех ныне действующих заводов Орифлэйм. Но в перспективе, я надеюсь, такой магазин появится.

— Тогда встречный вопрос: какова динамика роста продаж продукции Орифлэйм традиционным для компании способом — через продавцов-консультантов?

— Динамика, безусловно, есть, у нас очень большой рост в последнее время. Статистика за прошлый год по Восточной Европе: мы продали товаров на общую сумму около 300 млн евро. И большая часть нашей прибыли получена от прямых продаж. Да, конечно, для формирования положительного имиджа марки, для того, чтобы познакомить с ней как можно большее количество потенциальных потребителей, многие из которых еще не имеют «выходов» на продавцов-консультантов, мы продаем некоторую часть своей продукции через магазины. Но это весьма незначительная часть нашего бизнеса.

— К вопросу о положительном имидже: каковы основные направления вашей рекламной политики?

— Мы рекламируем свою продукцию на телевидении, на билбордах, в глянцевых изданиях — женских и развлекательных журналах. Конечно, не в «желтой» прессе — только в журналах для среднего класса и элитарных.

— Кстати, характер вашей рекламы в последнее время заметно

изменился. Если до недавнего времени акцент явно делался на имиджевую рекламу, то теперь вы рекламируете продукты. Чем это вызвано?

— Реклама серии средств по уходу за кожей лица Swedish Care, которая сейчас идет по российскому телевидению, демонстрирует потребителю наш, шведский стиль. Шведское — значит природное, натуральное, чистое. Начиная нашу имиджевую компанию, мы хотели показать клиентам, какой мы сами видим марку Орифлэйм, ее ценности, и какой бы мы хотели, чтобы ее видели наши потребители. А теперь мы создали имидж и хотим показать то же самое — но уже через нашу продукцию, через рекламу нашей продукции. В этом году, в частности, упор будет сделан на рекламу средств по уходу за кожей.

— Какие новые продукты вы предложите своим потребителям в этом году?

— Как я уже говорил, в прошлом году у нас появилось более 150 новых продуктов, в этом году новых продуктов и улучшенных модификаций прежних разработок ожидается еще больше, около 300. Например, это линия по уходу за зрелой кожей Time Reversing (после 45 лет). В составе средств этой линии содержатся эффективные ингредиенты, помогающие восстанавливать стареющую кожу.

— У вас изменилась не только реклама, но и упаковка...

— Превенная наша упаковка не имела единого стиля. Мы убедились в этом два-три года назад, когда просто выставили на стол весь ассортиментный ряд, все упаковки нашей косметики. Не чувствовалось, что эти продукты принадлежат «одной косметической семье». Мы поняли, что наш стиль — стиль упаковки, каталогов, даже имиджа работников — нужно менять. Поэтому в дизайне упаковки появились простые линии, естественные цвета — то, что обычно ассоциируется со Швецией, Скандинавией. Мы теперь указываем на упаковке все содержащиеся в продукте натуральные ингредиенты. Еще одна наша сильная сторона — то, что мы идем в ногу со временем, мы современны, технологичны. Чтобы показать это, в 1998 году мы сменили старое начертание нашего логотипа на более стильное, современное. И продолжаем работать в этом направлении.

— К вопросу о строительстве завода Орифлэйм в Красногорске. Как сейчас обстоят дела со строительством? Почему для него было выбрано именно это место?

— Мы выбрали именно Красногорский район, потому что там хорошая экологическая обстановка, много зелени, чистый воздух. Вы знаете, это просто как будто маленький уголок Швеции. И, конечно же, мы надеемся, что наше присутствие в этом районе принесет «ответную пользу» — в частности, повысит благосостояние местного населения. Появление завода принесет около 300 новых рабочих мест для жителей Красногорска и его окрестностей.

— Тот факт, что компания Faberlic не так давно выкупила в России производственные площади, ранее принадлежавшие

L’Oreal, как-то повлияет на темпы строительства завода Орифлэйм?

— У нас, помимо строящегося завода в России, есть заводы в Швеции и в Польше и много поставщиков. Я не думаю, что Faberlic получит серьезное конкурентное преимущество перед нами только за счет того, что раньше пустит свой новый завод. Это стратегически важно, конечно, но это не единственно важный аспект. Для производства современной, качественной, конкурентоспособной косметической продукции недостаточно просто купить производственные площади и оборудование. Это долгая и сложная работа.

— А компания Орифлэйм не перекупает чужих заводов?

— Мы всегда смотрим и прикидываем расходы и возможную будущую прибыль. Иногда лучше купить имеющийся завод, иногда — построить новый. Принимая решение о строительстве, мы взвесили все «за» и «против». Еще четыре-пять лет назад мы рассматривали вариант приобретения именно этого завода L’Oreal. Но решили воздержаться от этой покупки. Не с точки зрения цены, а с производственной точки зрения. На устаревшем оборудовании нельзя производить современный качественный продукт.

— А не сталкивались ли вы с убеждением, что в российской косметике больше натуральных компонентов и она, будучи изготовлена из местной воды, лучше подходит местным же жителям?

— Я слышал подобное мнение. Я считаю, что косметика, как и продукты питания, должны изготавливаться прежде всего из чистой воды. Мы сделали большие инвестиции при строительстве российского завода именно в очистные сооружения и надеемся, что это принесет свои плоды не только в виде улучшения качества продукции Орифлэйм, но и в виде повышения уровня жизни местных жителей.

— А что вы думаете о продукции современных российских компаний, о предпочтениях российского потребителя?

— В России традиционно больше покупают декоративную косметику. Это, вероятно, вызвано традициями, менталитетом. Причем если средства ухода за лицом люди с низким уровнем доходов зачастую покупают российские, то декоративную косметику — практически всегда — не российского производства. Если российские кремы известны своим достойным качеством и недороги, то производство сугубо российской декоративной косметики, мягко говоря, не налажено. А вообще, выбор потребителем косметики, духов связан прежде всего с модой.

— Орифлэйм не боится выйти из моды?

— Мы динамично развиваемся, следим за рынком, обновляем ассортимент — мы уверены, что нам это не грозит.





АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

## Предпраздничная встряска

Перед тем как вся страна отправилась на майские праздники, участникам российского фондового рынка пришлось пережить серьезный удар. Поводом послужили события вокруг двух крупнейших отечественных компаний — ГК «Норильский никель» и РАО «ЕЭС России».

Ощутимо пострадали котировки большинства российских ценных бумаг, а индекс RTS откатился за отметку в 640 пунктов, установившуюся еще в начале февраля. Началось все с падения мировых цен на цветные и драгоценные металлы. Это спровоцировало снижение котировок мировых горнодобывающих компаний, крупнейшей из которых в нашей стране является «Норильский никель». В случае с бумагами «Норникеля» масла в огонь подлило еще и появление на рынке слухов о допросе в Генпрокуратуре и возможном аресте его крупнейшего акционера и президента холдинговой компании «Интеррос» Владимира Потанина. В итоге буквально за два дня акции «Норникеля» упали на 8,2%. В пресс-службе «Интерроса» сказали, что слухи не комментируют. Генпрокуратура заявила «Интерфаксу» примерно то же самое — «все это действительно слухи, и подобного рода информацию мы не комментируем». Эти сообщения несколько успокоили трейдеров, и в результате цены на акции «Норникеля» немного выросли. Другой новостью, оказавшей крайне негативное влияние на фондовый рынок, оказалось предписание, которое Минэкономразвития получило от вице-премьера Александра Жукова. Вице-премьер, основываясь на решении суда Восточно-Сибирского округа о незаконности приватизации Саяно-Шушенской ГЭС, обязал МЭРТ обеспечить ее передачу в федеральную собственность. Крупнейшая гидроэлектростанция в России принадлежит РАО ЕЭС. Если она перейдет в собственность государства, то фактически произойдет деприватизация, что станет прецедентом. Впрочем, у РАО еще остается шанс отстоять ГЭС, поскольку компания вправе до 12 июня обжаловать судебное решение в Высшем арбитражном суде.

## DaimlerChrysler бросил Mitsubishi

**Mitsubishi Motor Corp. оказалась на грани банкротства из-за отказа концерна DaimlerChrysler от финансовой поддержки компании.**

Проблемы у японцев начались в 1999 году, когда выяснилось, что на протяжении двадцати лет Mitsubishi Motor Corp. (MMC) скрывала информацию о дефектах автомобилей. Тогда разразился скандал, в результате которого компания отозвала почти 2 млн машин, а президент MMC Кацухико Кавасоэ был вынужден уйти в отставку. Из-за падения продаж почти на 30% по итогам 2000 года убытки MMC составили порядка \$1,2 млрд, долги достигли \$10,4 млрд, и производитель был вынужден продать 34% своих акций DaimlerChrysler. Компанию возглавил представитель DaimlerChrysler Рольф Экродт, который попытался провести реструктуризацию MMC. План Экродта предполагал сокращение персонала на 14%, производственных мощностей на 20%, расходов на материалы на 15%. Предполагалось, что DaimlerChrysler вложит в MMC \$6,4 млрд и с течением времени расширит свою долю в компании до контрольного пакета. Од-

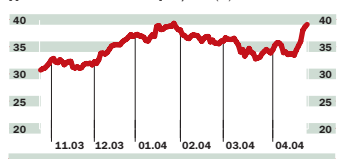
нако за три года финансовое положение MMC так и не улучшилось, а 2003 год она завершила с убытками в \$692 млн. Спасти ситуацию должен был очередной план реструктуризации, предполагавший финансовые вливания со стороны DaimlerChrysler в размере \$3 млрд. Однако в последний момент германо-американский концерн отказался поддерживать Mitsubishi. «DaimlerChrysler пытался оздоровить MMC, однако мы не смогли найти решение, которое привело бы к приемлемому для нас результату», — говорится в официальном заявлении компании. Причиной решения DaimlerChrysler стало недовольство акционеров стратегией международной экспансии, в том числе и вливаниями в MMC. «Такие гигантские вливания все равно не дадут необходимой отдачи», — заявил FT финдиректор DaimlerChrysler Манфред Гентц. Решение концерна привело к целому ряду событий: акции MMC обвалились более чем на 25%, Рольф Экродт ушел в отставку, а MMC отложила сроки опубликования финансовой отчетности за 2003 год. «Решение немецкого автопроизводителя может иметь смертельные последствия для Mitsubishi», — заявил министр транспорта Японии Нобутэру Исихара. Тем не менее остальные акционеры MMC — Mitsubishi Corp., Mitsubishi Heavy Industries и Bank of Tokyo — Mitsubishi заявляют о намерении продолжить оздоровление компании и в течение месяца разработать новый бизнес-план ее реформирования.

### DAILMLERCHRYSLER

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛН)	<b>136,437</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛН)	<b>0,596</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛН)	<b>-0,383</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.04.04</b> (€ МЛН)	<b>39,430</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, FSE (□)**

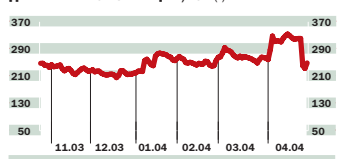


### MITSUBISHI MOTORS

(НА 31 МАРТА 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (¥ МЛРД)	<b>3884,8</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (¥ МЛРД)	<b>42,2</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (¥ МЛРД)	<b>39,2</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.04.04</b> (МЛН НКД)	<b>369,376</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, TSE (○)**



## «Балтика» хочет задавить конкурентов рекламой

**Пивоваренная компания «Балтика» пытается укрепить свои пошатнувшиеся позиции на рынке.**

По данным ОФГ, за последний год доля многолетнего лидера российского пивного рынка сократилась с 22,7% до 21,5%. В итоге компания озабочилась продвижением своей продукции, и на прошлой неделе объявила о запуске новой маркетинговой стратегии, разработанной совместно с PA Grey (см. интервью директора по марке-

АМБИЦИИ



«НОРНИКЕЛЬ» И РАО ЕЭС ВСТЯХНУЛИ РЫНОК | MITSUBISHI ОКАЗАЛАСЬ НА ГРАНИ БАНКРОТСТВА | СЛИЯНИЕ SANOFI С AVENTIS ВСЕ-ТАКИ СОСТОИТСЯ | «БАЛТИКА» ПОТРАТИТ НА РЕКЛАМУ РЕКОРДНУЮ СУММУ | ALCATEL СОЗДАЕТ «МОБИЛЬНОЕ» СП С КИТАЙЦАМИ | «ПУТЕВОЧКУ» ПРОДАДУТ В «ПЯТЕРОЧКЕ»



Президент «Балтики» Таймураз Боллоев готов потратить \$60 млн на рекламу

тингу «Балтики» Андрея Рукавишникова в **СФ** №15/2004). Впервые компания решила продвигать не только свой титульный брэнд. «Конкуренция на российском рынке усиливается, в этих условиях мы решили обновить наш основной суббрэнд «Балтика №3 Классическое», на который приходится 5% российского рынка», — говорит Рукавишников. Рестайлинг «Тройки», который включает в себя смену этикетки, формы бутылки, а также запуск этого пива в банке, обошелся компании в \$4 млн. Помимо этого «Балтика» запустила на национальном уровне марку «Парнас», которая до этого продвигалась только в крупных городах. По словам Андрея Рукавишникова, на этом обновлении портфеля брэндов компании не закончится — осенью планируется перезапустить также и «Балтику №7». Компания также начнет производить еще одну лицензионную марку пива в дополнение к Carlsberg.



На маркетинговые инновации выделен рекордный для отрасли рекламный бюджет: в 2003 году компания потратила на продвижение своей продукции 4% от оборота (более \$30 млн), в 2004-м этот показатель будет удвоен. Тем самым с бюджетом более чем в \$60 млн «Балтика» автоматически входит в число крупнейших рекламодателей, обгоняя, к примеру, сотовых операторов. Теперь бюджет компании сопоставим с расходами Unilever, Nestle, Mars и «Вимм-Билль-Данн». Расходы конкурентов заметно ниже: к примеру, ЗАО «МПБК „Очаково“» планирует потратить на рекламу около \$20 млн. «Рекламы становится все больше, и выделиться на этом фоне все труднее», — поясняет Андрей Рукавишников. — К тому же «Балтика» была первым брэндом на российском рынке, однако сейчас выросло новое поколение потребителей, которые ждут от нас чего-то нового. И нам нужно создать для них отдельные образы каждого продукта компании». «Обновление „Тройки“ и увеличение рекламного бюджета — правильные шаги», — считает директор по маркетингу ПИТ Илья Серов. — Люди вообще любят все новое, а большой бюджет на ТВ всегда дает хороший эффект. В 2001–2002 годах, когда ПИТ был крупнейшим брэндом на ТВ, мы росли на 50% в год. Но вопрос в том, насколько эффективно будут расходоваться средства. Кроме того, конкуренты ведь тоже не будут стоять на месте». А управляющий партнер агентства HMS Komandarm (размещает рекламу «Пивоварен Heineken») Олег Поляков вообще сомневается в оправданности затрат: «Такие средства помогут им увеличить узнаваемость брэнда, хотя, с моей точки зрения, „Балтике“ это не особенно нужно: брэнд и так знают все. Гораздо важнее отсутствие четкого позиционирования. „Клинское“ — это отдых, „Бочкарев“ — правильное пиво, а что такое „Балтика“, не совсем понятно. Основой такого позиционирования является креативная платформа, разработка которой в любом случае не стоит \$60 млн».

## Aventis поддалась на уговоры

**Франко-германский фармацевтический гигант Aventis внезапно изменил свои взгляды. Он перестал считать стремление французской компании Sanofi поглотить его «враждебным» и начал готовиться к «дружественному объединению»**

Сделка, в результате которой возникнет крупнейший в Европе и третий по величине в мире фармацевтический концерн Sanofi-Aventis, будет стоить французской компании-поглотителю около 55 млрд евро. Ожидается, что 71% акций объединенной компании достанется нынешним владельцам Sanofi, а 29% — акционерам Aventis. Руководить Sanofi-Aventis будет совет директоров из 17 человек (по восемь от каждой компании и во главе с нынешним гендиректором Sanofi Жаном-Франсуа Дезеком). Совет директоров Aventis уже согласился на объединение, но окончательное решение будет принято на внеочередном собрании акционеров 24 мая. Договоренность о сделке оказалась крайне неожиданной для рынка. За неделю до объявления о слиянии Aventis считала Sanofi злейшим врагом, который пытается осуществить ее враждебное поглощение, и даже обратилась с предложением приобрести свои акции к швейцарской Novartis. Но тут вмешались французские власти, заявившие, что категорически не согласны на поглощение Aventis иностранцами. По мнению наблюдателей, представители правительства давили на руководство Sanofi и Aventis, призывая компании объединиться. В результате Sanofi изменила первоначальное предложение, на 14% повысив сумму, предложенную за акции Aventis. Правда, аналитики сомневаются, что французской компании удастся извлечь выгоду из объединения. По их мнению, Sanofi-Aventis вряд ли снизит издержки. Предполагалось сделать это во многом за счет сокращения персонала (до 10% рабочих мест), но после вмешательства властей, массового увольнения уже не



произойдет. Это подтверждают и слова премьер-министра Франции Жана-Пьера Раффарена, который, комментируя сделку, заявил, что ее заключение «поможет сохранить рабочие места во Франции и во всей Европе». Не собираются допускать возможности массовых увольнений и профсоюзы Aventis, уже объявившие, что будут бастовать против сокращений, неизбежных в случае одобрения сделки по слиянию.

## На офисе Aventis скоро сменится вывеска





## Китайские соты Alcatel

Французский телекоммуникационный гигант Alcatel заключил соглашение о создании СП с компанией TCL — третьим по величине производителем мобильных телефонов в Китае.

АЛЪЯНС

Alcatel сотрудничество должно помочь оптимизировать затраты, приходящиеся на неприбыльные подразделения, а TCL — усилить позиции на мировом рынке.

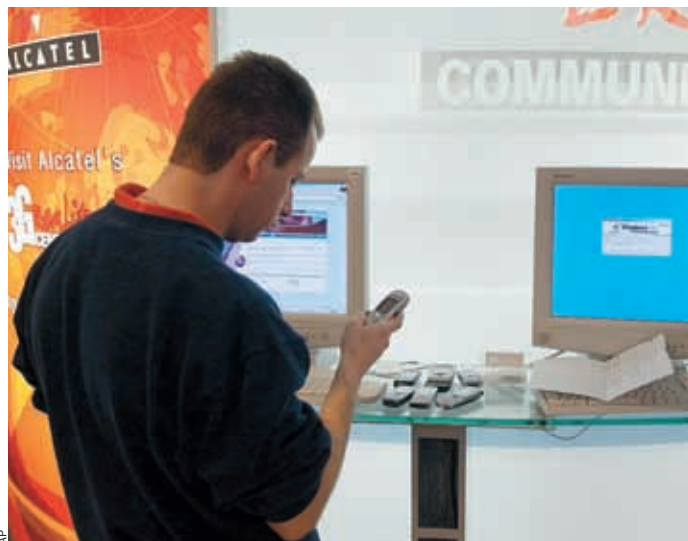
В СП войдет мобильное подразделение Alcatel, включающее заводы по производству телефонов, центры разработки и дистрибуторскую сеть. Это подразделение является убыточным. В прошлом году оно продало телефонов на 600 млн евро, что, по данным Alcatel, составляет всего 5% от всего дохода компании. Сотовые активы TCL не войдут в совместное предприятие. Alcatel планирует инвестировать в СП 45 млн евро, китайская сторона — 55 млн евро. Соразмерно финансовым вложениям распределится и контроль над новым предприятием: 45% достанется Alcatel, 55% — TCL. Ожидается, что СП начнет свою деятельность в третьем квартале этого года и будет производить сотовые телефоны под маркой Alcatel.

«В СП расходы будут делиться пополам. Так что, вполне возможно, сотрудничество пойдет Alcatel на пользу. Есть надежда, что обновление модельного ряда будет происходить несколько быстрее — всем известно, что азиатские производители уделяют этому большое внимание», — говорит Александр Шатилов, партнер компании ACM-Consulting. — В общем, сделка подтверждает усиление позиций китайских производителей, таких как Ningbo Bird, TCL, Konka, Amoi-sonic. Многие из них неизвестны за пределами страны, но за последний год они значительно увеличили свою долю на местном рынке сотовых телефонов (с 24% до 40%), потеснив мировые бренды». Для Alcatel создание СП — одно из запланированных выделений бизнесов. В феврале 2004 года компания рассталась с убыточным подразделением по производству оптоволоконного кабеля, а сейчас ве-

Пивоваренная компания «Балтика» пытается укрепить свои пошатнувшиеся позиции.

## За последний год доля лидера российского пивного рынка сократилась с 22,7% до 21,5%. «Балтика» намерена продвигать теперь не только свой титульный бренд, но и отдельные марки: «Балтику №3», «Парнас», «Балтику №7».

На маркетинговые инновации выделен рекордный для отрасли рекламный бюджет — более \$60 млн.

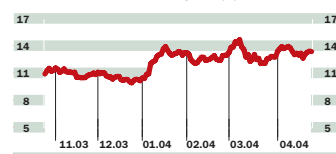


## ALCATEL

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (€ МЛН)	12,513
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)	-1,151
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН)	-1,233
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.04.04 (€ МЛН)	17,274

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSE (□)

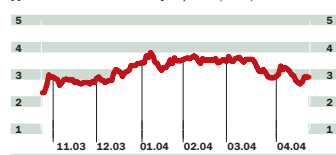


## TCL INTERNATIONAL

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (МЛН HKD)	15,148
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛН HKD)	0,734
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛН HKD)	0,650
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.04.04 (МЛН HKD)	7,992

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, HSE (HKD)



дет переговоры с итальянской группой Finmeccanica о создании спутникового совместного предприятия, аналогичного СП с TCL. TCL в свою очередь последовательно реализует планы по созданию глобального бренда в электронике. В ноябре 2003 года компания заключила аналогичное соглашение с французской компанией Thompson о совместном производстве телевизоров. Выгода соглашения с Alcatel для TCL очевидна — совместное предприятие даст китайской компании выход на международный рынок через канал Alcatel и обеспечит производство под поддержкой исследовательских центров разработки.

«Выбор партнера из Азии — достаточно распространенное явление, европейские производители охотно сотрудничают с китайскими и корейскими корпорациями, которые наряду с развитием технологий предлагают снизить затраты (из-за более дешевой рабочей силы). Однако в данном случае китайская сторона предоставляет только деньги, что не совсем обычно, —

Китайский производитель мобильных телефонов TCL выйдет на международный рынок с помощью Alcatel

считает Ирина Семенова, ведущий финансовый аналитик по телекоммуникациям „АВК-Аналитика“. — Плюсы для Alcatel — сохранение бизнеса по производству сотового оборудования в своей структуре, снижение убытков, расширение рыночной ниши, экономия на инвестициях. Плюсы TCL — получение известного рыночного брэнда».

## Свой бизнес в «Пятерочке»

**В Москве появилось турагентство «Путевочка», которое уже к середине 2005 года собирается открыть около 60 отделений и стать лидером сначала на московском, а затем и на российском рынке.**

ПЛАНЫ

Проект «Путевочка» реализуется совместно с крупнейшей российской сетью магазинов эконом-класса «Пятерочка» (отсюда и созвучное название) — отделения «Путевочки» будут от-

крываться в магазинах этой розничной сети, причем исключительно на условиях франчайзинга. Франшиза обойдется желающим заняться турбизнесом в \$15 тыс. На эти деньги франчайзи получает оборудованное помещение, вывеску, рекламную поддержку и набранный управляющей компанией персонал. По словам руководителя департамента по PR и рекламе КГ «Магазин готового бизнеса» (МГБ) Владислава Кочеткова (компания, занимающейся продажей франшизы «Путевочки»), в первые три месяца франчайзи будет выплачивать по \$500, которые пойдут на рекламу сети, а затем ежемесячно по \$150 и 15% от прибыли. Предполагается, что проект окупится примерно за год, а доходность нового бизнеса, по прогнозу МГБ, составит порядка 100%. По словам Владислава Кочеткова, одним из учредителей

компании «Путевочка» является известный в туристическом бизнесе человек (свое имя он просил не называть). И это является гарантией того, что проект будет успешен. Однако участники рынка сомневаются в том, что «Путевочка» сможет реализовать столь амбициозные планы. «Я стоял у истоков двух крупных проектов в туристическом бизнесе, — рассказывает PR-директор сети „Куда.ру“ Богдан Курилко. — Такие проекты за год не окупаются. Я стараюсь непредвзято взглянуть на этот проект, но все это выглядит совершенно несерьезно. Никто не будет покупать путевки в магазинах-дискаунтерах — аудитория не та». Менее категорично судит о новом проекте коммерческий директор компании «Инна Тур» Дмитрий Горин. По его словам, ситуация на рынке, рост которого ежегодно составляет порядка 30%, позво-

ляет появиться новому крупному игроку. «Если компания будет специализироваться на низкобюджетных горящих турах, то есть шанс развиваться успешно, — считает он. — Но все же идея продажи путевок в магазинах не совсем удачна, так как здесь сложно обеспечить необходимый поток покупателей. Наиболее выгодное расположение таких точек — в крупных торговых центрах». Однако Владислав Кочетков считает, что сотрудничество с «Пятерочкой» — одно из преимуществ новой компании, решающее главную проблему туроператоров — нехватку помещений. «К тому же в Москве сейчас работает около 7 тыс. турфирм, из которых около 60% находятся в центре города, — говорит он. — А магазины „Пятерочка“ располагаются в спальных районах, поэтому на услуги „Путевочки“ обеспечен стабильный спрос». **СФ**



## ВКЛАДЫ НА ЛЮБОЙ ВКУС

Москва,  
Ткацкая - 15, стр.1,  
тел. 787-59-81,  
[www.moscap.ru](http://www.moscap.ru)

**Капитал\*** .....от **12,4** до **15,4%** в рублях  
(срок - 1, 2 и 3 года, сумма - от 150 000 рублей,  
от 5 000 USD/EUR, ежеквартальное начисление %)  
от **7** до **12%** в USD/EUR

**К 10-летию Банка\*** ..... **15,4%** в рублях  
(срок - 1 год, сумма - от 1 000 рублей, от 100 USD/EUR,  
% начисляются в конце срока)  
**9,5%** в USD/EUR

**Рантье\*** .....от **10,5** до **13,5%** в рублях  
(срок - 6 месяцев, сумма - от 1 000 рублей,  
ежемесячное начисление и снятие %)

**Перспектива\*** .....от **10,75** до **11,75%** в рублях  
(срок - 6 месяцев, 1 год, сумма - от 1 000 рублей,  
от 100 USD/EUR, ежедневное начисление %)  
от **8** до **9%** в USD/EUR

В соответствии с ФЗ "О Рекламе" (статья 17) с условиями договора вклада можно ознакомиться на сайте Банка [www.moscap.ru](http://www.moscap.ru)



**БАНК  
МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ**  
Лицензия ЦБ РФ № 3044

с37



Компания, продвигающая несколько разнообразных продуктов под одной торговой маркой, оказывается в ситуации повышенного риска. Удачным ударом конкуренты могут «выбить» с рынка ее единственный бренд. Куда дальновиднее иметь портфель брендов на все случаи жизни. Но прежде придется ломать голову над его составлением, а потом учиться эффективно управлять тем, что получилось. — Текст: Павел КУЛИКОВ



## Марочный портфель

### В силу менталитета

Ведущий мировой специалист в области бренд-менеджмента Дэвид Аакер выделяет два подхода к построению архитектуры брендов (описания всех брендов, выпускаемых производителем, с точки зрения их количества и связей друг с другом). Первый подход — Branded House — подразумевает создание и продвижение нескольких продуктов под одним «мегабрендом». Если потребительская аудитория для товаров под единой

торговой маркой достаточно однородна, они могут относиться к совершенно различным товарным группам. Известно, что Porsche выпускает под своим брендом автомобили и солнцезащитные очки, а Caterpillar — экскаваторы и обувь.

Российские сторонники концепции Branded House утверждают, что бросать все силы на возвращение одного единственного бренда эффективнее и дешевле. Во-первых, на новые товары переносится

позитивное восприятие уже существующих продуктов, во-вторых, экономия на маркетинговом бюджете позволяет уделять больше внимания качеству и содействовать росту симпатий потребителя. Успешных приверженцев подобной «моногамии» среди российских производителей не так много: «Балтика» (хотя и она на прошлой неделе заявила, что будет продвигать не только титульный бренд, но и отдельные марки — см. материал на стр. 34), «Дарья», роз-

ничные сети, и то не все. Скажем, компания «Седьмой континент» развивает три формата под разными брендами: «Пять звезд», «Седьмой континент» и «Семь шагов».

«В России зонтичные бренды скорее дань моде, а не стратегически обоснованный выбор», — утверждает ведущий маркетинг-консультант агентства a2z marketing Елена Авилова. — К сожалению, это проблема человеческих ресурсов. Не всегда топ-менеджмент осознает, какие

## Известно, что Porsche выпускает под одним брэндом автомобили и солнцезащитные очки, а Caterpillar — экскаваторы и обувь



продукты стоит продвигать под зонтичным брэндом и каким образом».

Второй метод — продвижение нескольких брэндов одновременно — Дэвид Аакер назвал House of Brand. Данный вариант наиболее распространен в средних российских компаниях. Официально их топ-менеджеры называют две основные причины сосуществования нескольких торговых марок. Первая — поиск дополнительных возможностей роста за счет предложения нескольких продуктов в различных сегментах рынка. Вторая — устранение угрозы со стороны конкурентов, неизбежных при распространении одного вида продукта. Появление у конкурента новой интересной марки может полностью подорвать бизнес монобрендовой компании. В подобной ситуации обладатели портфелей брэндов получают доход с оставшихся марок.

Благодаря традициям потребления и реалиям конкурентной борьбы схема House of Brand в России прижилась лучше. Молодым российским компаниям мало одной торговой марки, чтобы гибко приспособляться к изменяющимся условиям. Это красноречиво иллюстрирует история формирования портфеля брэндов компании «Скит».

### Брэнд под майонезом

Первая торговая марка в портфеле компании появилась в 1995 году. Майонез назвали незатейливо — «Скит-Провансаль». Фирма задалась целью отвоевать часть рынка у заполонивших его западных производителей и сделала ставку на традиционную рецептуру классического провансаля, изменив лишь качество ингредиентов. Августовский кризис помог завоевать 20-процентную долю рынка в московском регионе, но к 2001 году развитие брэнда «Скит-Провансаль» замедлилось. Возникла необходимость

ответить на агрессивные действия конкурентов, запустивших несколько разновидностей своих продуктов с новыми оригинальными вкусами.

В декабре 2001 года компания запустила новый сорт майонеза под маркой «Ришелье». Вывод нового брэнда директор по маркетингу компании «Скит» Тимофей Садырин объясняет тремя причинами: «Во-первых, продукт решили позиционировать как элитарный, а с имиджем существующего брэнда это никак не соотносилось. Во-вторых, «Ришелье» — экспериментальная разработка нашего директора по производству. Было неясно, как воспримет основная масса потребителей вкус, резко отличающийся от существующих на рынке. Ассоциировать его с проверенным временем продуктом не хотелось. Брэнд

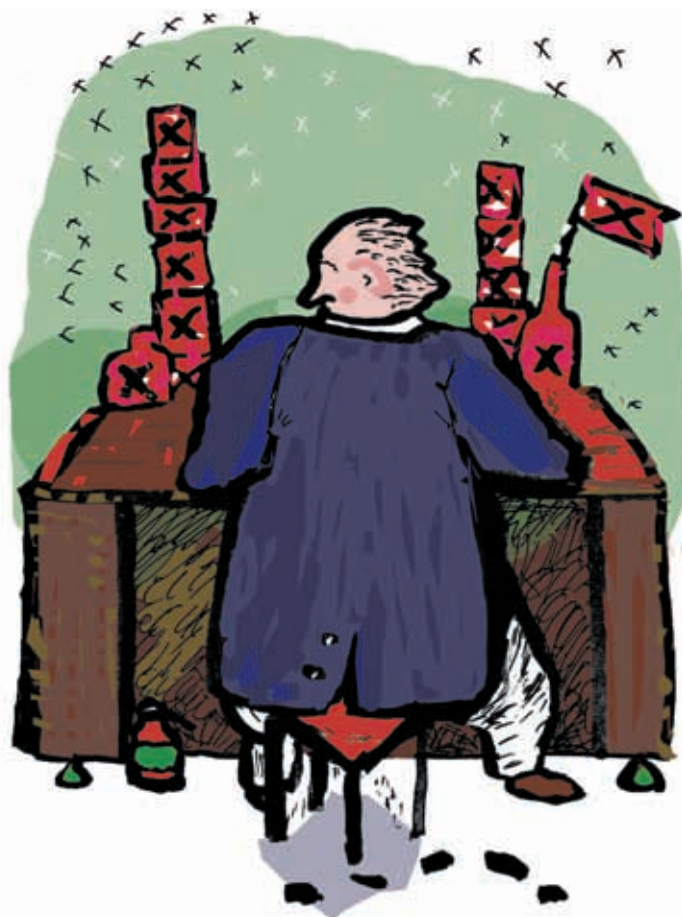
„Скит-Провансаль“ в тот момент стал „дойной коровой“. Назови мы новый продукт, предположим, „Скит-Французский“, в случае провала позиции „Скит-Провансаля“ оказались бы подорванными. Третьим фактором, повлиявшим на наше решение, стал анализ действий конкурентов. Нижегородский масложировой комбинат выпускает более десяти видов майонеза под маркой „Ряба“. И потребитель теряется, видя на полке ряд продуктов, которые воспринимаются как идентичные. Человек долго не может выбрать — и в конце концов покупает майонез другого производителя. Стратегия НМЖК не позволяет позиционировать марку. Покупатель не может понять, какая же из выставленных на полке упаковок апеллирует именно к нему».

Далее портфель брэндов «Скит» пополнил «Ресторан Неаполь» с пониженным содержанием растительного масла. Причиной создания третьей майонезной марки послужило начало региональной экспансии. Срок годности существующих продуктов не позволял расширить границы дистрибуции более чем на 700 км от Москвы. «Ресторан Неаполь» хранится дольше из-за меньшей жирности. По той же причине он значительно дешевле. По примеру Unilever компания «Скит» могла бы назвать его «Скит-Легкий», но этому помешал значительный разрыв в ценовом позиционировании. К тому же брэнд «Скит» сам по себе эмоциональной ценностью не обладал и, по признанию Тимофея Садырина, продвигался по принципу pull («всасывание» рынком по мере потребности), а не push («выталкивание» на рынок). Для освоения регионов требовалась агрессивная модель продвижения.

### Поиски золотой середины

Портфель компании «Скит» состоял лишь из трех брэндов. Четких рекомендаций относительно оптимального числа торговых марок у компании не существует. Все определяется стратегическими задачами. Каждый брэнд решает конкретные задачи, направленные на развитие всего бизнеса.

Чтобы принять осознанное решение о пополнении портфеля, производителю необходимо оценить собственный потенциал. Какова доля компании на рынке, обладает ли она производственными мощностями, достаточными для запуска нового продукта, какую долю оборота готова пожертвовать на его продвижение. Шаг второй — анализ конкурентной среды. Следует определить возможности других фирм, раздобыть максимум информации об их стратегиче-





## В России зонтичные бренды скорее дань моде, а не стратегически обоснованный выбор

ских планах, финансовом положении и коммуникационной политике. Рынок FMCG знает немало примеров, когда конкурирующие компании параллельно работали над запуском сходных продуктов. Если противник запустил новый бренд раньше, то затраты на разработку и продвижение схожего продукта могут значительно превысить будущие доходы. В-третьих, необходимо понять, насколько данная торговая марка окажется востребованной рынком. Компания «Росинтер Ресторантс», обладатель двенадцати брендов, столкнулась с проблемами, развивая в 1993 — 1995 годах сеть предприятий быстрого питания «Комбис». Тогда потребители не были готовы платить за еду из фаст-фуда столько, сколько отдают сейчас.

Чтобы портфель брендов стал сбалансированным, недостаточно только определить нужное количество торговых марок. Необходимо понять роль каждого бренда в портфеле. Во всех отраслях мультибрендовые компании имеют в активе от одной до трех «стратегических» и несколько «поддерживающих» марок. Скажем, у «Росинтер Ресторантс» стратегическими являются «Ростик'с» и Il Patio, а поддерживающими «Планета Суши», TGI Fridays и в некоторых регионах «Сибирская корона». «Стратегические брен-

ды обеспечивают компании основную прибыль, а поддерживающие обеспечивают „критическую массу“, — говорит генеральный управляющий «Росинтер Ресторантс» **Хенрик Винтер**. — На фуд-корте мы в первую очередь стараемся разместить заведения под стратегическими брендами, но посетители не могут постоянно посещать одни и те же пункты питания. Нам было бы гораздо сложнее развиваться, если бы открывая несколько ресторанов в провинциальном российском городе, мы заполнили его исключительно фаст-фудами „Ростик'с“ и ресторанами Il Patio. Рынок не выдержал бы большого количества однотипных точек. Однако приносящий совсем небольшую прибыль бренд нет смысла держать даже в качестве под-держки».

### Погонщики брендов

Различают две основные концепции управления портфелем торговых марок — бренд-менеджмент и централизованное руководство, когда за развитие всех марок компании отвечает директор по маркетингу. В «Росинтер Ресторантс» каждый бренд-менеджер фактически руководит отдельным бизнесом. Он управляет рестораном и как заведением, и как продуктом, контролируя все бизнес-про-

цессы, кроме бухгалтерского учета и логистики. «Изначально у нас был общий для всех брендов компании отдел маркетинга, — рассказывает Хенрик Винтер, — но подобную структуру мы сочли неэффективной. Руководителю отдела маркетинга сложно уместить в голове огромный объем информации по каждой из двенадцати марок. Нужно было сделать так, чтобы на каждом из брендов сфокусировался один человек, который аккумулировал бы его идею, его видение. Сейчас бренды развиваются независимо друг от друга. Тем не менее они разделены по трем „концептам“ (направлениям): фаст-фуд, средний ценовой сегмент и международный. Одно направление курирует директор концепта».

Некоторые компании действуют так же, как «Росинтер Ресторантс». Но доверить бренд-менеджерам принятие управленческих решений решаются не все. По этой причине бренд-менеджеры чаще всего служат связующим звеном между подразделениями фирмы, согласуя их действия с накопленными по одному конкретному продукту знаниями. В круг их обязанностей входит контроль над работой рекламных, PR и BTL-агентств.

Если потребительская аудитория разнородна, даже компании с одним брендом

нередко берут на вооружение бренд-менеджмент. Производитель систем защиты от вирусов, спама и хакерских атак «Лаборатория Касперского» все свои продукты продвигает под единой маркой Kaspersky. Но в компании есть три бренд-менеджера, отвечающие за три направления: ритейл, средний и малый бизнес, корпоративный рынок. Каждый из них формирует свой набор продуктов под брендом Kaspersky и занимается его позиционированием и продвижением, ориентируясь на потребности доверенной ему целевой аудитории.

Бренд-менеджмент имеет ряд преимуществ перед централизованным управлением всеми марками компании из отдела маркетинга. Но данная структура управления не всегда оправдана, особенно если портфель у фирмы невелик. Во многих компаниях груз ответственности за развитие конкретных марок распределяется между всеми сотрудниками. А управление осуществляется не по маркам, а по товарным группам или по регионам. В той же компании «Скит» брендами занимаются региональные менеджеры, обладающие максимумом знаний по всем трем маркам. Они и отвечают за общение с дистрибуторами и представленность продуктов в рознице. **сф**



**KINGSTON**  
UNIVERSITY

### В ЭЛИТУ БИЗНЕСА – ЧЕРЕЗ ПРОГРАММУ MBA!!!

**Двухгодичная модульная программа «Master of Business Administration»  
Кингстонского университета (Великобритания)  
и Академии народного хозяйства при Правительстве РФ**

- Классическое британское образование без длительного отрыва от работы (четыре недельных сессии в год в Москве в Академии народного хозяйства)
- Для менеджеров высшего и среднего звена
- Британские профессора и преподаватели
- Диплом MBA Кингстонского университета (входит в 100 лучших бизнес-школ мира)
- Программа аккредитована AMBA (Британская ассоциация программ MBA)

Вступительные интервью проводятся  
20 – 30 мая, 8 – 12 июля 2004 г.  
Контакты: (095) 434 36 00  
www.kingston.ane.ru; E-MAIL: bell@ane.ru E-MAIL: aima@ane.ru

Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

## 300

лучших выпускников  
экономических вузов  
для работы  
в вашей компании

28 мая 2004 г. Москва,  
интернет-центр  
CafeMax  
на Пятницкой

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

... ИЗ:

- Государственного университета - Высшая школа экономики (ВШЭ);
- Государственного университета управления (ГУУ);
- Московского государственного института международных отношений (МГИМО);
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (МГУ);
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (МЭСИ);
- Российской экономической академии (РЭА);
- Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ);
- Российского университета дружбы народов (РУДН);
- Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ);
- Финансовой академии (ФА);
- Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ)

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

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

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

Стоимость  
пакета  
участника —

## от \$300

(без учета НДС)

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



элитный  
персонал



trainings.ru

THE MIDDLE CLASS



## Магия букв и цифр



В РОССИИ ПОКА НЕ ОБРАЩАЮТ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ НА КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ ПРЕДПРИЯТИЙ — ОБЛИГАЦИИ НАДЕЖНОЙ КОМПАНИИ И «МУСОРНЫЕ» БУМАГИ МОГУТ БЫТЬ ОЦЕНЕНЫ ОДИНАКОВО. НО АГЕНТСТВА БОЛЬШОЙ РЕЙТИНГОВОЙ «ТРОЙКИ» — MOODY'S, STANDARD & POOR'S И FITCH RATINGS — УВЕРЕНЫ, ЧТО СКОРО ПРИДЕТ ИХ ВРЕМЯ. ТАК БЫЛО В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ И АЗИИ, НЕ СТАНЕТ ИСКЛЮЧЕНИЕМ РОССИЯ. ТАК ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННЫМ КОМПАНИЯМ ИМЕЕТ СМЫСЛ ЗАРАНЕЕ ВЫЯСНИТЬ, В ЧЕМ ЖЕ СИЛА И ПРИТЯГАТЕЛЬНОСТЬ РЕЙТИНГОВ. Текст: Сергей Кашин

### Что такое рейтинг

Способность национальных и региональных правительств, банков, страховых компаний, взаимных фондов и просто компаний платить по долгам уже достаточно давно измеряется с помощью кредитных рейтингов (КР). Согласно строгим определениям, КР отражает мнение рейтинговой службы о способности и желании заемщика своевременно и полностью выполнять свои финансовые обязательства. **Андрей Близнюк**, руководитель управления по связям с инвесторами АФК «Система»: *Этот показатель, во-первых, отражает способность эмитента обслуживать свои обязательства и выплатить основную сумму долга, во-вторых — возможность получить назад какую-то часть вложенных денег в случае дефолта, невозможности выполнить обязательства. Никакого другого смысла у кредитного рейтинга нет.*

Царству рейтингов не так уж много лет. Захват ими экономического мира начался в 1970-х. Накопленного за прошедшие годы опыта и статистики дефолтов хватило — на западном рынке, по словам



АННА МУЗЫКА

аналитика компании Standard & Poor's (S&P) **Елены Ананькиной**, каждому значению рейтинга соответствует определенная экспериментально вычисленная вероятность дефолта. Например, по одному из исследований вероятность отказа от возврата долгов в течение ближайшего года для компа-

ний с рейтингом CCC (по шкале S&P) в 27,9%, B — 13,2%, B — 9,3%, B+ — 3,3%, BB — 2,1%, а BB — 1,2%. У эмитентов с инвестиционными рейтингами (BBB и выше у S&P и Fitch и Baa2 и выше у Moody's) эти значения стремятся к нулю. Например, у фирмы с рейтингом AAA вероятность дефолта

в течение года может быть равна примерно 0,0002%. Именно поэтому подобные рейтинги называют инвестиционными (хотя это и не рекомендация вкладывать деньги). Появляющаяся возможность рассчитать риски позволяет достаточно четко сопоставить значения рейтинга и требуемые уровни доходности.

На молодом российском рынке из-за низкой кредитной культуры его участников нет прямого соответствия между рисками и доходностью облигаций. А национальный рейтинг — лишь относительная шкала, показывающая, что одна бумага рискованнее другой или один эмитент надежнее другого.

### Какими бывают рейтинги

Кредитный рейтинг бывает международным и национальным. Первый учитывает так называемые суверенные риски (и присваивается отдельно по долгам в национальной и иностранной валюте). Международный рейтинг по обязательствам в валюте рассчитывается с учетом того, что даже сверхуспешному предприятию, не испытывающему недостатка в денежных средств-

## Рейтинговые агентства не защищены от прямого и умелого вранья. Поэтому любые пробелы в информации они истолковывают максимально пессимистично



вах, государство может запретить рассчитываться валютой с кредиторами за рубежом (как это было в России в 1998 году). Именно поэтому в большинстве случаев компания не может иметь рейтинг по обязательствам в валюте выше суверенного.

Национальный же кредитный рейтинг учитывает, что все компании внутри страны находятся «в одной лодке» и им одинаково удобно (или одинаково неудобно) вести дела в стране. Здесь страновыми рисками пренебрегают — поэтому для лучших компаний шкала может растягиваться до «нормальных» размеров. По сути, национальная шкала нужна, чтобы лучше различать компании внутри страны, — по международной шкале, «придавленные» сверху низким рейтингом страны, все ее сравнительно надежные компании становятся «на одно лицо».

Принципы перехода из международной шкалы в российскую достаточно просты. Например, если бумаги по международному рейтингу спекулятивные, то и по внутренней шкале они не могут стать инвестиционными. При этом риск дефолта для компании с международным рейтингом AA всегда ниже риска дефолта компании с рейтингом ruAA.

Правда, эксперты призывают не делать из «потолка» рейтингового значения культа. Во-первых, могут быть исключения. Скажем, в свое время российское подразделение страхового гиганта AIG получило высший рейтинг AAA — материнская компания гарантировала безусловную выплату долгов этой фирмы при любых обстоятельствах (правда, потом международный рейтинг AIG Россия был отозван по просьбе компании). Во-вторых, совсем не обязательно, что при поднятии рейтинга страны соответствующие показатели всех крупных предприятий тоже подтянутся к новому суверен-

ному уровню. По заявлениям экспертов S&P, на сегодня рейтинг России не сдерживает кредитный рейтинг ни одной наблюдаемой компании.

### Кто присваивает рейтинги

История кредитных рейтингов началась в середине XIX века с лозунга американца Генри Пура «Инвестор должен знать» и борьбы за прозрачность займов на строительство новых железных дорог. Сегодня количество кредитных агентств достигает полутора сотен; «большой тройкой», определяющей этот рынок, называют агентства Moody's Investors Service, Standard & Poor's и Fitch Ratings.

Самое старейшее агентство Standard & Poor's (S&P), ведущее свою родословную от того самого Генри Пура, вполне логично считается и самым консервативным. Правда, в России оно, вопреки этой репутации, работает весьма активно. Именно S&P в конце 1996 года первым присвоило рейтинг Российской Федерации. С 1966 года S&P — «дочка» известного издательского холдинга McGraw-Hill. Кроме того, оно приходится «сестрой» известному деловому изданию Business Week.

Moody's Investors Service — самое агрессивное агентство из «тройки». Такую репутацию оно подтвердило в конце прошлого года, первым присвоив России рейтинг инвестиционного уровня. Оно же — самое большое по размеру оборота. До недавнего времени Moody's было частью империи Dun & Bradstreet, одного из самых известных игроков на рынке кредитной информации.

Fitch Ratings ведет свою историю с начала XX века, но в современном своем виде появилось сравнительно недавно. Еще в середине 1990-х американская Комиссия по ценным бумагам и биржам (US Securities and Exchange Commission, SEC) официально



**Юрий Ровенский,**  
гендиректор «РБК  
Информационные  
системы»

### «Кредитный рейтинг весьма капризен»

— Кредитный рейтинг позволяет осуществлять одну простую, но немаловажную вещь: корректировать цену заимствований. Он может быть присвоен как эмитенту (будь то компания или целое государство), так и конкретному долговому обязательству. Рейтинг — это ни в коем случае не рекомендация по поводу покупки или продажи ценных бумаг и не оценка инвестиционной привлекательности. Это точка зрения агентства на способность эмитента вовремя платить по долгам. Таким образом, предполагаемый инвестор не получает никаких гарантий, он приобретает информацию — мнение экспертов, которому можно довериться или которым можно пренебречь. Понятно, что речь идет лишь об одном из множества факторов, влияющих на принятие инвестиционного решения.

Пожалуй, главным условием приобретения кредитного рейтинга является информационная открытость эмитента. Причем открывать необходимо многое: финансовую отчетность, структуру собственности, тактические планы акционеров. Я согласен с тем, что прозрачность не может стать абсолютной. Допустим, рассказ о стратегических планах запросто способен загубить на корню их реализацию. Многие бизнесмены хорошо знают, что промышленный шпионаж не выдумка шпиономанов. Поэтому не стоит делать подарки недоброжелателям. Никто не раскрывает внутренний управленческий учет, не сообщает о переговорах, если их результаты могут серьезно повлиять на рынок.

Открытость — это роскошь, которую могут себе позволить далеко не все. Впрочем, большинство компаний (за исключением крупных, которым по тем или иным причинам требуется систематическое кредитование) в этой роскоши и не нуждается. Не будем забывать, что кредитный рейтинг весьма капризен. Для его получения мало привести компанию в соответствие с множеством требований, необходимо постоянно «держаться марку». Причем отвечать приходится не раз в год, как в случае подтверждения международного сертификата качества ISO. Неприятный сюрприз возможен в любой момент. Сегодня рейтинг радует и эмитента, и инвесторов, а завтра ситуация может радикально измениться. Согласитесь, 16 августа 1998 года Россия была эмитентом с одними характеристиками, а 18-го — совершенно с иными. Еще совсем недавно ЮКОС представлял собой образцово-показательную компанию и вызывал всеобщее восхищение. Сейчас кредиторы уведомляют компанию о возможном дефолте, а агентство Standard & Poor's вновь понижает ее рейтинг.



## Наиболее часто пропагандируемая функция рейтинга — снижение стоимости заемных денег — может и не выполняться



признавала шесть компаний данной отрасли. Сейчас существуют только три из них. Fitch Ratings («дочка» французской компании Fimalac) появилась в результате весьма заметной консолидации в отрасли — M&A сделок между Fitch Investors Services, Duff and Phelps, IBCA и Thomson BankWatch. Fitch известна своим лидерством в секторе финансовых организаций, а также структурированного финансирования.

В Россию, как уже было сказано выше, первым пришло S&P. И до сегодняшнего дня оно остается здесь лидером — в 1998-м компания открыла офис в нашей стране, в 2001-м купила контрольный пакет российского агентства EA-Ratings и тогда же запустила проект рейтинга по национальной шкале.

Moody's в октябре 2001 года заявило о стратегическом партнерстве с рейтинговым агентством «Интерфакс», подразделением известного информационного агентства. Эти отношения до сих пор оформлены именно таким образом — Moody's не дает своего имени присваиваемым «Интерфаксом» рейтингам по национальной шкале. Агентство до

сих пор не имеет собственного представительства в России.

Fitch Ratings открыло офис в Москве в апреле 2003 года. По словам главы представительства Наташи Пейдж, сейчас агентство «покрывает» порядка 70 эмитентов в России и СНГ. 15 декабря прошлого года агентство начало оценку эмитентов России по национальной шкале. По словам Наташи Пейдж, в ближайшее время планируется объявление целого ряда рейтингов по этой шкале.

Большого распространения рейтинговый бизнес пока в России не получил. Тому есть масса причин. Например, объем внутреннего долгового рынка все еще намного меньше, чем рынка банковских кредитов. После кризиса 1998 года рейтинги нефинансовых компаний стабильно росли, но в самом начале 2004-го ситуация стала менее благоприятной — увеличилось число негативных прогнозов (outlook). Впрочем, по мнению абсолютного большинства экспертов, этот рынок в нашей стране в перспективе будет только расти.

### Рейтинговые правила

Рейтинговый бизнес сам по себе весьма интересен.

По словам Андрея Близнюка, он целиком построен на репутации, потому что рейтинг — это субъективное мнение агентства о кредитоспособности эмитента. Рейтинговые агентства (РА) — необходимый инфраструктурный элемент этой индустрии. Заемщики по определению знают о своей кредитоспособности больше, чем их кредиторы, и имеют серьезные мотивы исказить информацию. Чтобы шансы кредиторов и должников в борьбе за прибыль были равны, кредиторам нужно то, что называют *third party opinion* — мнение третьего лица, независимый обоснованный взгляд профессионала. «Инвесторы считают, что агентство знает внутреннюю кухню эмитента. Предполагается, что оно получило всю имеющуюся информацию, тщательно проанализировало и сделало выводы», — говорит Андрей Близнюк.

Все агентства постоянно подчеркивают несколько важнейших принципов ведения такого бизнеса. Принцип независимости означает, что

РА не должно быть участником финансового рынка. Хотя этот принцип нарушается оплатой присвоения рейтинга со стороны его заказчика, агентства постоянно подчеркивают, что рисковать главным капиталом — репутацией — ради одного клиента никогда не будут. А между аналитиками и маркетинговыми подразделениями возводятся «китайские стены» — аналитик не обсуждает плату за свои услуги, и даже не знает их цены, продавцы не могут повлиять на методику оценки.

Принцип интерактивности отличает рейтинговые агентства от так называемых кредитных бюро вроде Experian. РА получает информацию от самой компании. «Мы встречаемся с менеджментом, — рассказывает Елена Ананькина, — обсуждаем, имеем доступ к конфиденциальной информации, которую можем использовать, формируя свое мнение, но не можем разглашать». Получая внутреннюю информацию, агентство подписывает специальные договоры о конфиденциальности со

### О ЧЕМ ГОВОРЯТ РЕЙТИНГИ

РЕЙТИНГ, ПРИСВАИВАЕМЫЙ АГЕНТСТВАМИ		ХАРАКТЕРИСТИКА ЭМИТЕНТА
MOODY'S	S&P, FITCH RATINGS	
AAA	AAA	ВОЗМОЖНОСТИ ЭМИТЕНТА ПО ВЫПЛАТЕ ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ВЫСОКИЕ
AA1	AA+	ВОЗМОЖНОСТИ ЭМИТЕНТА ПО ВЫПЛАТЕ ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ОЧЕНЬ ВЫСОКИЕ
AA2	AA	
AA3	AA	
A1	A+	ВОЗМОЖНОСТИ ЭМИТЕНТА ПО ВЫПЛАТЕ ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКИЕ, НО ЗАВИСЯТ ОТ ВНУТРЕННЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ
A2	A	
A3	A-	
BAA1	BBB+	ВОЗМОЖНОСТИ ЭМИТЕНТА ПО ВЫПЛАТЕ ДОЛГА И ПРОЦЕНТОВ ЗАВИСЯТ ОТ ВНУТРЕННЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В ПЕРИОД ВЫПЛАТ
BAA2	BBB	
BAA3	BBB-	
BA1	BB+	НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ВНУТРЕННЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ЭМИТЕНТА
BA2	BB	
BA3	BB-	
B1	B+	ОГРАНИЧЕННАЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ЭМИТЕНТА, ОТВЕЧАЮЩАЯ ТЕКУЩЕМУ ОБЪЕМУ ВЫПУЩЕННЫХ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ
B2	B	
B3	B-	
CAA1	CCC+	НЕКОТОРАЯ ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ ИНВЕСТИТОРОВ ЕСТЬ, НО РИСКИ И НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ВЫСОКИЕ
CAA2	CCC	
CAA3	CCC-	
CA	CC	ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ЭМИТЕНТА СЛИШКОМ ЗАВИСИТ ОТ ВНУТРЕННЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ
C	C	ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ ЭМИТЕНТА ПОЛНОСТЬЮ ЗАВИСИТ ОТ ВНУТРЕННЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ
	SD	ВЫБОРОЧНЫЙ ДЕФОЛТ
	D	ДЕФОЛТ

ИСТОЧНИК: ЖУРНАЛ «РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ»

## Компания может заявить: «Извините, рейтинг слишком низкий, мы не хотим его публиковать». Тогда считается, что рейтинг присвоен, но не получил публичного статуса



своими клиентами, а также с каждым из своих сотрудников.

Кредитные бюро, которые также присваивают кредитные рейтинги, действуют по другой схеме. В ее основе соглашение кредиторов об обмене информацией — как правило, о случаях дефолта, невыплаты кредитов.

Слабое место данного бизнеса (что неоднократно подтверждалось в последние годы) — опора только на информацию, предоставляемую заемщиками и предположение о ее правдивости. В случае с Enron и Parmalat это оказалось не так. И агентства оказались вовлечены в громкие скандалы. Компании с высокими рейтингами в одночасье рухнули, «придавив» массу кредиторов. Аргумент у РА один, правда, неоспоримый: «Мы получали ту же информацию, что и инвесторы, бизнес не защищен от прямого и умелого вранья». Именно поэтому любые пробы в информации агентства истолковывают максимально пессимистично, предполагая самый худший вариант.

### Кому нужен рейтинг

Мотивы у компании, решившей получить рейтинг, могут

быть самыми разными. Андрей Близнюк из АФК «Система» является сторонником рационального подхода. Если, например, стратегия развития компании подводит ее к необходимости заимствований, и выбор делается в пользу выпуска еврооблигаций. Тогда наличие рейтинга ведущего агентства (а последней тенденцией стало пожелание иметь два, а в США — даже три рейтинга) просто необходимо, это правила игры. Именно в соответствии с такой логикой получила свой первый рейтинг АФК «Система».

Но рациональный мотив — не единственный. **Дмитрий Заичко**, начальник отдела по работе с инвесторами компании «Уралсвязьинформ» (именно телекоммуникации наряду с нефтегазовой отраслью — самая «ранжированная» индустрия России), говорит, что его компания получила свой первый рейтинг в 1998 году с репутационными целями. Те же причины, по словам **Тома Адсхеда**, директора компании «Голден Телеком» по связям с инвесторами, побудили обратиться к РА его компанию. Рейтинговое агентство распространяет на финансовом рынке

информацию о том, что компания играет по принятым правилам. Рационально это или нет — каждой компании решать самой. Кстати, «Голден Телеком» до сих пор не выходила на рынок публичного долга.

Иногда рейтинг может оказаться полезен и компании, не нуждающейся в заимствованиях. Например, РАО «ЕЭС России» не смогло участвовать в тендере по приватизации болгарских энергетических активов именно из-за невысокого кредитного рейтинга — в условиях конкурса были записаны соответствующие ограничения.

При этом наиболее часто пропагандируемая функция рейтинга — снижение стоимости заемных денег — может и не выполняться. Например, на нынешнем рынке рублевых облигаций связи между уровнем рейтинга и процентными ставками по бумагам зачастую нет. Отсюда и мнение о пользе пары-тройки дефолтов на этом рынке — считается, что это должно повысить кредитную культуру.

Потребителям информации не стоит ждать от кредитного рейтинга слишком многого. Например, он ни в коем случае

не означает инвестиционную привлекательность эмитента и не является рекомендацией покупать или продавать его ценные бумаги. Иногда одновременно наблюдается генерирование достаточного для погашения займов денежного потока и переоцененность компании.

### Как получить рейтинг

По словам практиков, процедура получения рейтинга занимает в среднем два месяца и стоит около \$30 тыс. Получение «оценки» по российской шкале прибавляет к этой сумме несколько тысяч долларов. Столько же стоит ежегодное поддержание рейтинга. Кроме того, по словам Андрея Близнюка, дополнительно оплачивается каждый выпуск ценных бумаг — это стоит порядка 0,003% от суммы займа.

Первым шагом на пути к получению рейтинга может стать обращение к консультанту.

**Андрей Близнюк:** Во многих крупных инвестбанках есть подразделения, в которых работают бывшие сотрудники ведущих агентств. Они сами раньше «рейтинговали» и знают, как собрать информацию и где лучше расставить акцен-

Microsoft  
Business  
Solutions

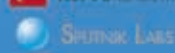
27 мая 2004 г., Москва  
Конференция Microsoft

## К совершенству управления. ЗАДАЧИ, РЕШЕНИЯ, УСПЕХ

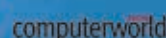
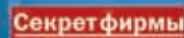
Выступления руководителей ведущих российских предприятий — СладКо, Компьюлинк, Планета удачи, Аристон и др.; выставка отраслевых решений Сертифицированных Партнеров Microsoft Business Solutions; лабораторный класс для практических занятий; новая версия интегрированной системы Microsoft Business Solutions—Navision 3.70

Участие в конференции бесплатное. Регистрация на сайте: [www.navision.ru](http://www.navision.ru) или по тел.: (095) 540-8442/43 до 20 мая 2004г.

Спонсоры конференции:



Информационная поддержка:





## Вероятность отказа от возврата долгов в течение года для компаний с рейтингом CCC оценивается в 27,9%, BB — 1,2%, AAA — примерно 0,0002%



ты. Эти же специалисты могут потом сопровождать всю процедуру. Такая практика очень полезна, но многим эмитентам неизвестна.

Впрочем, требования к предоставляемой информации — это первое, что сообщают клиенту, пришедшему в рейтинговое агентство. Наличие отчетности по международным стандартам, внятной бизнес-модели и финансовых прогнозов относятся к числу таких требований (агентство берет на себя обязанность хранить конфиденциальность). Случается, что система внутренней информации у компании не готова к выдаче данных, требуемых аналитиками. Тогда первый этап становится и последним.

Если сотрудничество продолжается, агентство формирует команду из двух-трех аналитиков. Они готовят запрос на получение необходимой документации и проводят ее анализ. Общение с компанией идет в основном по телефону. Методики анализа находятся в открытом доступе на сайтах агентств — это одно из общепринятых правил игры в данном бизнесе. Правда, опубликованной на русском языке информации совсем немного, в лучшую сторону отличается Standard & Poor's (методику

этой компании можно посмотреть, например, в интернетовских архивах бюллетеня «Кредит Russia» за 1999 год). С методиками Fitch Ratings на русском языке можно ознакомиться, обратившись в компанию. Обычно учитываются отраслевые, политические и правовые риски, рыночные позиции фирмы и эффективность ее деятельности, качество управления, структура собственности и финансовые риски.

Этот этап работы заканчивается проведением презентации компании. «Такая встреча может длиться полдня, иногда целый день, — рассказывает Андрей Близнюк. — Все руководство, руководители разных направлений рассказывают аналитикам о своих подразделениях, отвечают на возникающие вопросы». Эта встреча исключительно важна.

Присваивается рейтинг на специально собираемом рейтинговом комитете, участникам которого ведущий аналитик заранее рассылает свое заключение. Заседание такого комитета — священнодействие, призванное обеспечить независимость и качество решения. «В заседании должно участвовать не менее пяти человек, имеющих право голоса, — говорит Елена Ананькина. — Решение принимают

большинством голосов люди, имеющие определенный стаж и занимающие высокие посты». В заседании комитета всегда принимают участие аналитики S&P из других стран, даже если речь идет об оценке только по российской шкале. Результатом процедуры может быть даже отказ в присвоении рейтинга — если надежной информации не хватает.

После того как решение принято, клиент РА снова получает право влиять на ситуацию. Он имеет право потребовать пересмотра рейтинга — правда, только в том случае, если сможет предъявить существенную и не дошедшую до аналитиков информацию. Андрей Близнюк: «Представители компании могут также сказать: „Извините, рейтинг слишком низкий, он нам только повредит, и мы не хотим его публиковать“. Тогда агентство считает, что рейтинг присвоен, но не получил публичного статуса». Правда, в Fitch Ratings утверждают, что могут согласиться на непубличность рейтинга только в исключительных случаях и только записав этот пункт в договор. Но чаще клиент соглашается — тогда он получает на согласование так называемый медиарелиз, содержащий рейтинг и его краткое обоснование. После проверки на предмет сохранения конфиденциальности медиарелиз обнародуется. Этот документ сопровождается более обширным, трех-четырёхстраничным «Обоснованием кредитного рейтинга».

Поддержка, мониторинг рейтинга технически, по словам Дмитрия Заичко, выглядит как включение аналитиков в список рассылки пресс-релизов, финансовых отчетов — наряду с акционерами, аналитиками инвестиционных компаний и журналистами. Как говорит Андрей Близнюк, обязательного для рассылки списка сведений нет, но агентства очень не любят узнавать что-то новое о своем клиенте из печа-

ти. Много зависит от качества присылаемой информации. По словам Тома Адсхеда, во время сделки по поглощению «Коминком-Комбеллга» (а подобные операции очень часто ведут к пересмотру рейтинга) агентства практически не задавали дополнительных вопросов, удовлетворившись той информацией, которую «Голден Телеком» подготовила по требованию SEC.

По меньшей мере раз в год должны проходить встречи представителей РА с менеджментом (два-три дня в компании или агентстве) и повторный сбор рейтингового комитета для возможного пересмотра рейтинга. Чаще всего именно этим все и ограничивается.

Общение с агентством не особенно интенсивно — но только пока ситуация стабильна. В этом случае рейтинги и прогнозы меняются планово. Например, прогноз негативной динамики, он показывает, что на горизонте от нескольких месяцев до двух лет возможно снижение рейтинга. Но иногда ситуация достаточно резко меняется (чаще всего, к сожалению, к худшему). Например, попадание в имеющийся у Standard & Poor's список CreditWatch (и появление такого прогноза как, скажем, Watch negative) означает, что с компанией что-то происходит, но аналитикам не хватает информации для изменения рейтинга, поэтому ситуация находится под постоянным контролем. Елена Ананькина: *Например, когда началось дело ЮКОСа, компания была поставлена в этот список с негативным прогнозом. Это означало, что на тот момент никакого воздействия на операции компании происходящие события не оказывали. Тем не менее мы видели риски, которые могли бы материализоваться и привести к понижению рейтинга, — что и произошло на позапрошлой неделе.* **СФ**

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА: КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

3 июня 2004 года  
Москва, гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, д. 5

## ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В рамках конференции будет представлена уникальная программа «NOW-KNOW. Грани лидерства», которая позволит участникам лучше увидеть свои лидерские качества и определить пути их дальнейшего развития.

### ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

10.00–10.30	<b>Регистрация</b>
10.30–10.45	<b>«Можно ли научить лидерству?»</b> Подходы к обучению топ-менеджеров» <b>Денис Лунев</b> , консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
10.45–11.05	<b>«Второе дыхание в развитии лидерских навыков. Актуальность проблемы развития лидерского потенциала топ-менеджеров и ограниченность программ, предлагаемых на рынке консалтинговых услуг»</b> <b>Галина Галушко</b> , начальник отдела по работе с персоналом «Спортмастер»
11.05–11.35	<b>«Грани лидерства. Как развить в себе лидерский потенциал: от базового уровня к высшему пилотажу»</b> <b>Марк Розин</b> , исполнительный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
11.35–11.45	<b>Открытая дискуссия. Вопросы-ответы</b>
11.45–12.00	<b>Кофе-брейк</b>
12.00–14.00	<b>Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия»</b> Деловая игра моделирует реальную деятельность топ-менеджмента. Благодаря разнообразным задачам, фокусированному наблюдению и последующей обратной связи каждый участник получает информацию о собственных сильных лидерских качествах. Знание своих сильных сторон позволит в дальнейшем наиболее эффективно использовать личные ресурсы и достигать максимальных результатов с их помощью.
14.00–15.00	<b>Обед</b>
15.00–17.30	<b>Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия» (продолжение)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Вызов: стань первым среди равных</li><li>• Желание развиваться: мотивирующая атмосфера деловой игры</li><li>• Знание того, что развивать: информация о том, что является Вашей основной движущей силой, а что тормозом</li><li>• Что делать, чтобы развиваться: индивидуальный план развития</li></ul>
17.30-18.00	<b>Открытая дискуссия. Вопросы-ответы.</b>

#### Участники семинара получают сертификаты

Стоимость участия – \$260 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185

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

По e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организаторы:



**Секрет Фирмы**



## Платить налоги нужно лично

Конституционный суд России окончательно разобрался с тем, как нужно платить налоги. Он определил, что подписывать платежные документы налогоплательщик должен лично, а его представитель делать этого не вправе (Сибирский «Тяж-промэлектропроект» и Тарасова против Российской Федерации).



До 1999 года законодательство не содержало четких требований того, что налогоплательщик обязательно должен платить налог сам. Соответственно, нередко были случаи, когда налогоплательщики просили своих контрагентов переводить деньги в счет взаиморасчетов непосредственно в бюджет. Налоговые органы, которых обычно поддерживали арбитражные суды, этому всячески сопротивлялись (хотя и существовал порядок, позволявший инспекциям обращаться взыскание на средства, причитающиеся налогоплательщику от его должников, без его участия).

В Налоговом кодексе же содержится статья 45, пункт 1 которой обязывает налогоплательщиков исполнять обязанность по уплате налога самостоятельно. Почему-то эта до-

Конституционный суд поставил точку в споре о толковании статьи 45 Налогового кодекса.

## Он установил, что налог должен уплачиваться не только за счет средств налогоплательщика, но и по платежным документам, подписанным им лично.

Это решение ставит крест на возможности бухгалтерских фирм полностью освободить заказчиков от необходимости заниматься налогами.

статочно жесткая формулировка позволила ряду арбитражных судов сделать вывод о том, что платить налог лично не обязательно — важно лишь, чтобы он был уплачен за счет налогоплательщика, поскольку именно в этом заключается самостоятельность уплаты налога.

Конституционный суд усмотрел самостоятельность в другом, указав, что налог должен уплачиваться не только за счет средств в свободном распоряжении налогоплательщика, но и по платежным документам, подписанным им лично. Эту позицию Конституционный суд распространил и на налоговых агентов (только платежи должны осуществляться из удержанных с налогоплательщиков средств).

При этом суд рассмотрел соотношение этой личной

обязанности и предусмотренного НК института налогового представительства. По общему смыслу (выраженному, впрочем, довольно нечетко), представитель (например, бухгалтерская организация) не вправе сам платить налоги за представляемого — деньги должны уйти со счета налогоплательщика.

Это решение ставит крест на развитии такого возможно-



го вида услуг бухгалтерских фирм, как полное освобождение заказчиков от необходимости заниматься налогами. Впрочем, на текущий момент большинство из них так или иначе видит в подписании платежей за клиентов слишком большие риски.

## Аренда имущества НДС не облагается

В деле «Райкооппродторг» против ИМНС по г. Щелково Федеральный арбитражный суд Московского округа указал, что термин «имущественные права» не включает в себя предмет аренды. Следствие этого решения: аренда НДС не облагается.

В обзоре судебных решений за ноябрь 2003 года среди прочих описывалось и решение президиума Высшего арбитражного суда по делу «Коксохиммонтаж-Челябинск» против ИМНС по Металлургическому району Челябинска. Президиум ВАС определил, что передача имущества в аренду не является услугой и, соответственно, получаемая арендодателями плата не признается выручкой от реализации и не облагается «оборотными» налогами. Тогда же мы обратили внимание на то, что говорить, что аренда не облагается и НДС, было бы слишком смело. Ведь помимо реализации, объектом обложения НДС признается и «передача имущественных прав», к которым вполне можно было бы отнести и право пользования и (или) владения имуществом, передаваемым по договору аренды. Риск был связан с тем, что нормативно понятие «имущественные права» не определено и даже ученые-цивилисты не могут четко описать, что же это такое.

В деле «Райкооппродторг» против ИМНС по г. Щелково Федеральный арбитражный суд Московского округа высказал собственное мнение, указав, что термин «имущественные права» не включает в себя предмет аренды,



поскольку в ГК четко указано, что по этому договору передается именно имущество. Эта точка зрения далеко не бесспорна, но факт остается фактом — суд признал, что **аренда НДС не облагается**. При этом возможность ее обложения как реализации даже не обсуждалась — очевидно, здесь суд полностью опирался на правовую позицию президиума Высшего арбитражного суда.

Такой подход к этой проблеме, безусловно, положителен для

установленными на 1999 и 2000 годы («Уралцемент» против Российской Федерации). Эти коэффициенты были введены законами после начала очередных налоговых периодов, однако тот факт, что дей-

Более важно другое. **Конституционный суд напрямую увязал свое решение с действием ст. 5 НК РФ**, из чего следует, что она распространяется на нормы о коэффициентах, вводимые законами о федеральном бюджете. Это неминуемо приведет к повороту практики в Центральном, Волго-Вятском и Уральском округах, ранее этот факт отрицавших.

Вынес решение по **коэффициентам земельного налога** и Верховный суд России. В деле *Калинин против МНС РФ* суд проверил правильность ставок, указанных министер-



к компетенции муниципалитетов, а также Москвы и Санкт-Петербурга), а является лишь элементом исчисления налога. Соответственно, коэффициенты могут применяться лишь отдельно в каждом календарном году.

Верховный суд, к сожалению, лишь поупражнялся в математике — существа проблемы он, очевидно, просто не заметил. Судя по всему, налогоплательщик в этом процессе выступал самостоятельно (речь шла о земле под его личным хозяйством), чем серьезно усугубил проблему для всех крупных налогоплательщиков. На моей памяти бывали случаи, когда в подобных ситуациях крупные юридические компании ради своих клиентов подхватывали такие проигранные дела и добивались противоположных решений в кассационной инстанции. Не знаю, повезет ли налогоплательщикам в этот раз.

Уже упоминавшийся Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа вынес новое прецедентное решение в отношении коэффициентов. В деле *Гостиница «Спортивная» против ИМНС по Петроградскому району Санкт-Петербурга* он **отказал федеральным коэффициентам в применимости вообще** — при условии, что муниципалитетом (или Москвой и Санкт-Петербургом) принималось решение об установлении ставок налога. Применяться могут только коэффициенты, утвержденные этими органами власти, и при условии соблюдения требований ст. 5 НК РФ.



налогоплательщиков. Если решение президиума наряду с надеждами на то, что аренда не облагается НДС, породило вопрос о возможности возмещения налога, уплаченного в составе арендной платы, позиция Московского округа дополнительных рисков не несет, поскольку НК в любом случае не предполагает возмещения НДС, уплаченного при получении имущественных прав (впрочем, скорее по недосмотру, чем умышленно).

## Чехарда вокруг земельного налога

В отношении исчисления земельного налога (того, как применяются коэффициенты к ставкам налога) различными судами вынесены сразу несколько прецедентных решений.

Конституционный суд разоб-  
рался с коэффициентами,

стание п. 1 ст. 5 НК РФ (не допускающей вступления поправок в налоговые законы до начала очередного налогового периода) до 1 января 2000 года было приостановлено, позволил суду указать, что **коэффициент на 1999 год («2») подлежит применению с 1 апреля 1999 года, а коэффициент на 2000 год («1,2») — с 1 марта 2000 года**.

К сожалению, суд не разъяснил, что именно определяется этими датами. Возможно несколько вариантов толкования: то ли налоговая база должна определяться отдельно по двум периодам в каждом году (тогда есть еще несколько вариантов, как это должно происходить), то ли те, кто успел заплатить до соответствующей даты, могут спокойно забыть про коэффициент на этот год.

ством в инструкции по земельному налогу, и пришел к выводу, что они посчитаны правильно. Проведя анализ расчетов Верховного Суда, мы пришли к неутешительному выводу, что **суд применил их последовательно**.

В соответствии со стандартным положением законов о бюджете, коэффициенты применяются к ставке, действовавшей в предыдущем году. Судебная практика в различных округах серьезно расходится в вопросе о том, какая ставка имеется в виду — исчисленная с учетом предыдущих коэффициентов или без них. Самую принципиальную позицию в этом вопросе занимает Северо-Западный округ, полагающий, что коэффициент не изменяет саму ставку налога (хотя бы потому, что ее установление относится

## Немного об ответственности

Важнейшее прецедентное решение принял ФАС Московского округа. В деле «НДС-Сервис» против ИМНС №26 г. Москвы он указал, что привлечение к ответственности за неуплату или неполную уплату налога (ст. 122 НК РФ) по итогам камеральной проверки недопустимо. Такая возможность противоречила бы сущности камеральной проверки.

Суд не стал подробно раскрывать, в чем заключается это противоречие, указав лишь, что возможность привлечения к ответственности не указана в ст. 88 НК РФ (о камеральных проверках) в качестве возможного следствия проверки.

Можно предположить, что суд рассуждал следующим образом. Ст. 88 НК определяет, что при выявлении ошибок или противоречий в представленных документах налоговый орган должен потребовать внесения изменений, а также вправе запросить дополнительные сведения и объяснения. Если выявляется необходимость доплаты, выставляется требование об уплате налога и пени.



Таким образом камеральная проверка направлена прежде всего на обеспечение правильности заполнения декларации, с тем чтобы у налогового органа возникло четкое представление о налоговых обязательствах налогоплательщика. А уже соответствие действительности сведений, на основании которых

Очень полезное решение принял Федеральный арбитражный суд Московского округа по делу Philip Morris.

## Расходы на имиджевую рекламу уменьшают облагаемую прибыль безотносительно к тому, является ли налогоплательщик правообладателем в отношении товарного знака.

То же относится к расходам на выпуск зарплатных банковских карт для персонала и расходам на продукцию, бесплатно передаваемую сотрудникам.

она была заполнена, должно выявляться выездной проверкой.

Так или иначе, это решение суда создает очень серьезный бастион в защите налогоплательщиков от штрафов по итогам камеральных проверок.

Прежде чем рассказать еще об одном решении, по ст. 122 НК, стоит напомнить о предположении, высказанном в одном из прошлых обзоров. В августе 2003 года мы рассказали о решении Конституционного суда по делу «Кока-Кола Боттлерз Орел», в котором суд признал, что реализация товаров индивидуальным предпринимателям не должна облагаться налогом с продаж в силу Конституции, однако сохранил существующий порядок до 1 ян-

варя 2004 года (т. е. до отмены налога). Мы отметили тогда, что подобный подход может привести к тому, что суды, даже ранее поддерживавшие налогоплательщиков со ссылкой на положения только Налогового кодекса, могут изменить свою позицию и, со ссылкой на Конституционный суд, указывать, что до конца 2003 года налог при сделках с предпринимателями платить надо. **К чести большинства окружных судов, они проигнорировали это определение Конституционного суда,** справедливо посчитав, что вопрос о противоречии Конституции значения не имеет, если само толкование Налогового кодекса приводит к выводу о том, что такие операции налогом не



облагаются. Соответственно, и сохранение существующего порядка налогообложения никак не может предполагать взимание этого налога.

Исключение составил Федеральный арбитражный суд Северо-Кавказского округа, указавший на необходимость платить налог с продаж индивидуальным предпринимателям именно со ссылкой на Конституционный суд (именно таким образом, как мы и предполагали). Однако одновременно (в деле «Кока-Кола Ставрополье Боттлерс» против МИМНС №8 по Ставропольскому краю) суд указал, что **применение ответственности за неуплату налога в такой ситуации недопустимо.**

Здесь надо отметить, что ФАС Северо-Кавказского округа последовательно отстаивает позицию, согласно которой нельзя привлекать к ответственности за правонарушения, связанные с уплатой налогов, нормы о которых признаны неконституционными. В частности, суд полностью исключает привлечение к ответственности за нарушения, связанные с налогом с продаж 1998 года (что, надо сказать, очень пригодились в одном из дел автору данного обзора).

В данном решении суд фактически распространил действие постановления Конституционного суда по налогу с продаж 1998 года («Русская Тройка» и другие против Российской Федерации, Чувашской Республики, Кировской



и Челябинской областей) на налог с продаж 2001 года. Для этого у него были все основания — сам Конституционный суд констатировал, что положение ст. 349 НК РФ об объекте обложения налогом с продаж применительно к продажам индивидуальным предпринимателям имеет те же дефекты, которые привели к признанию неконституционной соответствующей части ст. 20 закона об основах налоговой системы.

## Другие интересные решения

ФАС Московского округа, похоже, окончательно сформировал свою практику относительно возврата московского налога на пользователей автомобильных дорог за 1998–2000 годы.

Напомню, что техническая ошибка московского законодателя привела к распространению ставки (в части территориального дорожного фонда) в размере 1% на период с 1 апреля 1998 года. Очередная победа одержана налогоплательщиком в деле «Аэрофлот-Российские авиалинии» против МИМНС №40 по г. Москве. «Аэрофлот» получил приз в разме-

ре примерно \$22,5 млн. Надо думать, поскольку инспекция добровольно отдавать налог не хотела, «Аэрофлот» теперь вполне справедливо затребует и проценты за просрочку в возврате налога.

Очень полезное решение принял ФАС Московского округа и по делу *Philip Morris против ИМНС №10 г. Москвы* — это один из первых вердиктов по налогу на прибыль, вынесенный уже по правилам главы 25 Налогового кодекса. Первый вывод из этого решения заключается в том, что **расходы на имиджевую рекламу (т. е. рекламу товарного знака) уменьшают облагаемую прибыль** безотносительно к тому, является ли налогоплательщик правообладателем в отношении товарного знака. Достаточно того, что он продает товары с этим знаком, а они введены в оборот в России с согласия правообладателя. При этом не имеет значения, было ли нарушено налогоплательщиком законодательство о рекламе. Это решение снимает серьезный риск крупных дилеров российских и иностранных производителей.

Тем же решением определено, что налогоплательщики



вправе **уменьшать прибыль на расходы на выпуск зарплатных банковских карт для работников**. Однако будет нелишним иметь экономическое обоснование (показывающее, что расходы на выплату денег через кассу гораздо значительнее) и внутренний документ, устанавливающий такой порядок выплаты зарплаты (что позволит защититься именно так, как это сделал Philip Morris).

Philip Morris защитил и свою социальную политику — суд признал, что **расходы на оплату больничных сверх установленных норм уменьшают облагаемую прибыль**. Для этого необходимо либо фиксировать соответствующую обязанность работодателя непосредственно в трудовых до-

говорах, либо во внутреннем документе общего характера, а в трудовых договорах делать на него ссылку.

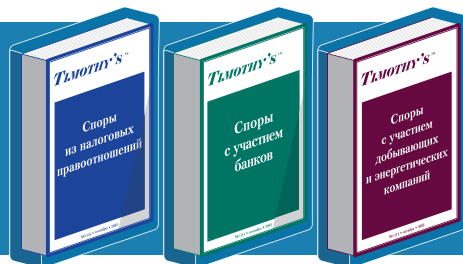
Совершенно аналогично можно поступить и с **расходами на продукцию, бесплатно передаваемую работникам** (Philip Morris по традиции наделяет своих работников двумя бесплатными блоками сигарет в месяц). Правда, при этом стоимость продукции должна облагаться налогом на доходы физических лиц.

Стандартные социальные пакеты, предоставляемые иностранным сотрудникам, работающим в России, обязательно включают в себя **медицинскую страховку**. В данном деле налоговый орган атаковал учет расходов на страхование в части, предусматривающей оказание медико-транспортной экспресс-помощи и медицинской эвакуации. Суд указал, что эти расходы могут быть учтены при исчислении налога на прибыль. **сф**

Обзор подготовил **Евгений Тимофеев**, член президиума Российской ассоциации налогового права, генеральный директор Timothy's Legal

## Тимоthy's™

Знать больше и раньше



### Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обращении структуре

3

#### Споры из налоговых правоотношений

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

#### Споры с участием банков

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

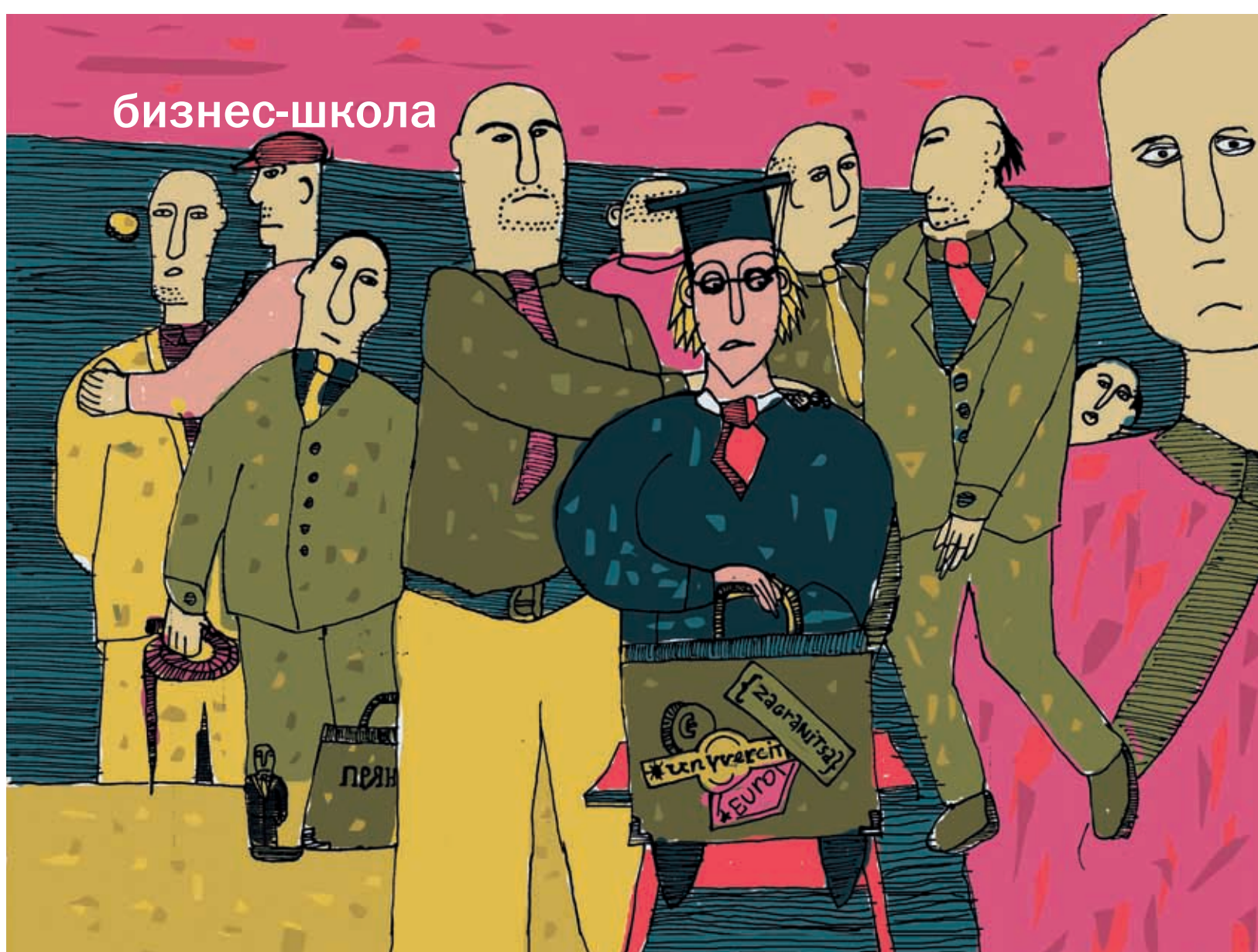
#### Споры с участием энергетических и добывающих компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 500 страниц.  
**Цена:** €320 при годовой подписке.



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





ТИМОФЕЙ ЯРЖЕМБЕК

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Последипломная практика

В последнее время многие российские выпускники западных бизнес-школ возвращаются работать в Россию. И нередко можно услышать мнение, будто из-за так называемой российской специфики обладатели зарубежных дипломов MBA с трудом справляются со своими обязанностями в отечественных компаниях. Соответствуют ли эти разговоры действительности? Насколько знания, полученные в зарубежных бизнес-школах, применимы в нашей стране? — Текст: Екатерина КРОТОВА



## Основная ошибка тех, кто после западных школ приезжает в Россию, неправильный выбор работодателя



### Негибкие менеджеры

Недавно в крупный российский холдинг, занимающийся производством продуктов питания, пришел директор по маркетингу со степенью MBA. Ему было необходимо с нуля раскрутить новый бренд. Несмотря на опыт работы в западной фирме и диплом элитной американской бизнес-школы, с задачей менеджер не справился. Главная претензия другой большой российской компании к новому директору по продажам с иностранным бизнес-дипломом заключалась в том, что тот не сумел найти общий язык с партнерами и наладить дистрибуторскую сеть. Работодатели нередко упрекают выпускников западных программ MBA в неумении адаптировать полученные за границей знания к российской действительности.

**Александр Горбунов**, директор по стратегии компании «Мобильные Телесистемы», член международной ассоциации русскоговорящих выпускников ведущих бизнес-школ мира CluMBA, выпускник Harvard: «Вопрос адаптации выпускников MBA к российской действительности очень остро стоял пару лет назад. В CluMBA тогда состояло человек тридцать-сорок — те, кто первыми поехали учиться на Запад, а затем вернулись в Россию. Я тогда наслушался историй об их неудачах. Сейчас бизнес в России очень изменился, стал более цивилизованным. Соответственно, возросла потребность в MBA, и выпускникам бизнес-школ теперь проще работать. Сейчас в CluMBA уже 300 человек из 30 школ. Но и сегодня приживаются не все».

Проблема адаптации менеджеров, пришедших в компанию после окончания MBA, существует и на Западе. Некоторые фирмы решают ее с помощью таких программ, как MBA Rotation. В течение двух лет человек, принятый на работу, проходит стажировку в четырех разных подразделениях компании. Это дает ему возможность глубоко вникнуть в особенности бизнес-процессов, «вжиться» в коллектив. Отечественные фирмы пока не могут позволить себе столь длительных стажировок для дорогостоящих специалистов.

По мнению некоторых выпускников, основная ошибка тех, кто после западных школ приезжает в Россию, — неправильный выбор работодателя. Речь идет о ситуациях, когда руководство, коллеги, подчиненные и партнеры не понимают и не разделяют принципов и методов работы управленцев «нового поколения».

### Негибкие компании

Далеко не в каждой компании выпускник западной бизнес-школы сможет работать, и совсем не везде он нужен. Новый менеджер, который начинает что-то перестраивать и учить руководство, как пра-

вильно управлять компанией, не всегда вызывает симпатию.

**Сергей Лихарев**, выпускник бизнес-школы Cornell University, коммерческий директор «Голден Телеком»: *То, чему учат в западных бизнес-школах, применимо везде, где существует рыночная экономика. Но не все наши компании работают по западным стандартам. Совершенно не нужны выпускники MBA в «совковых» предприятиях, не желающих перестраиваться. Незачем идти и туда, где руководство пользуется «серыми» финансовыми схемами и бизнес не прозрачен. Как работать в этих условиях, западные бизнес-школы действительно не учат, так же как не обучают «растаможивать вчерную», банкротить компании с целью захвата и т. п.*

Зато потребность в выпускниках MBA существует в российских представительствах западных компаний, крупных отечественных холдингах (например, «Северсталь», «Русский алюминий» и т. д.). **Дмитрий Купцов**, заместитель директора Корпоративного университета холдинга «Северсталь»: *У нас очень благоприятное отношение к MBA. Выпускникам бизнес-школ легко влиться в коллектив, поскольку их количество достигло критической массы среди менеджеров среднего звена. Не говоря уже о топ-менеджерах. Тем не менее любое новшество, которое привносит выпускник MBA, допустим, новый подход к мотивации персонала, должно быть всесторонне оценено руководством, пройти процесс адаптации, прежде чем стать частью наших технологий. Каждый менеджер перед поездкой в бизнес-школу университета Northumbria (у «Северстали» корпоративная программа по обучению менеджеров среднего звена в этой школе. — **СФ**) определяет для себя конкретную задачу, которую он должен решить. На эту тему он пишет курсовые работы по разным предметам. Вернувшись, работник должен представить свои планы вышестоящему руководству, а затем воплотить в жизнь написанное в дипломе. Помогает то, что большинство педагогов Northumbria, работающих по корпоративным программам, хорошо знакомы с «Северсталью» и могут помочь менеджерам адаптировать те или иные технологии с учетом специфики предприятия.*

Интересный и вместе с тем рискованный сектор для выпускников MBA — средние по размеру фирмы, активно работающие с западными партнерами. **Александр Савинов**, выпускник Cranfield, рассказал, что многие его знакомые, закончившие западные бизнес-школы, стремятся перейти из российских холдингов в компании рангом ниже. Быть «винтиком» в большой корпорации не так интересно, как заниматься развитием небольшого





## «Я собрал коллектив и спросил, какие у них есть идеи. Вскоре поползли слухи: из Москвы приехал какой-то бездарь, который не способен давать ясные приказы»

предприятия на стратегическом уровне. В то же время довольно рискованно идти к работодателю, мало знакомому с современными стандартами работы, а только планирующему перестроить свой бизнес.

Александр Горбунов: «Нередко, купив дорогого специалиста, руководители компании сразу хотят получить результат от его деятельности. Этого не происходит, на все нужно время. Начинаются конфликты, часто заканчивающиеся уходом менеджера. Очень рискованно идти в компанию, где еще нет ни одного человека, хорошо знакомого с западными технологиями».

Сергей Лихарев рассказал о своей работе в Узбекистане на одном из дочерних предприятий Golden Telecom: «Я собрал коллектив и спросил, какие у них есть идеи по развитию бизнеса. Сотрудники молча слушали и кивали головами. Вскоре поползли слухи: из Москвы приехал какой-то бездарь, который не способен давать четкие и ясные приказы, что и как делать, а спрашивает об этом у подчиненных. Пришлось потратить много времени и сил, чтобы объяснить персоналу, что в новых условиях требуется не только бездумно выполнять указания сверху, но и принимать участие в разработке этих самых „указаний“. Ведь сотрудники гораздо лучше знают особенности своего предприятия и местного рынка».

### Гибкие принципы

Существует ли большой разрыв между полученными в западных бизнес-школах знаниями и российскими реалиями? Все опрошенные **СФ** сходятся на том, что принципы ведения бизнеса везде общие, но есть моменты, которые можно понять, лишь занимаясь практической деятельностью. Сергей Лихарев: «Существует золотое правило, что примерно на 80% бизнес подчиняется глобальным законам, и только на 20% зависит от специфики конкретной страны».

По мнению выпускника бизнес-школы Cambridge **Владимира Батюнина**, маркетинговые ходы и схемы, используемые на Западе, точно так же действуют и у нас. Это касается и управления персоналом. В вопросах финансов можно говорить о специфике. Помимо отличий в стандартах, в России данный сектор менее прозрачен. Александр

Горбунов: «Я не говорю уж о таких вещах, как расхождение в налоговых системах, трудовом законодательстве и т.

д. Есть и иные нюансы. Западная программа никогда не научит общаться с российскими инвесторами, это нужно постигать на собственном опыте».

**Константин Фокин** и **Александр Савинов**, выпускники Cranfield, после окончания бизнес-школы решили заняться новым для России, но довольно развитым на Западе делом: создать сеть частных инвесторов — «бизнес-ангелов», которые вкладывают личные деньги в привлекательные проекты. Константин Фокин: «Вначале, конечно, набили немало шишек. Скажем, долго не могли найти общий язык с чиновниками — MBA здесь не поможет, нужен опыт подобного общения и четкое понимание контекста каждой ситуации. Вернувшись в Россию и пережив период повторной акклиматизации к культурной и бизнес-среде, мы оцениваем ситуацию как относительно рискованную, но в то же время многообещающую для тех, кто готов жить с этими рисками и управлять ими».

Другой выпускник западной бизнес-школы отметил, что в условиях нашей страны приходится иногда заниматься вещами, для Запада немыслимыми. Во многих компаниях развита система так называемых откатов. «Может быть, завтра все это изменится, но сейчас приходится работать так, как диктует рынок. Если не играть по этим правилам, завтра клиентов может вообще не оказаться», — заявил он. **СФ**



classified

#### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Наталье Хохловой по тел.: (095) 799 0592, 771 6184

#### УСЛУГИ

Этикетки на водку, упаковка 995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)

Таможня 746-4921

Такси 724-8567/48

Визитки на утро [www.vizitkinauto.ru](http://www.vizitkinauto.ru) 724-40-25

#### ДИРЕКТ МАРКЕТИНГ

Direct Marketing, 234-38-00

#### СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ • КУРСЫ

Дата проведения	Тема	Организатор	Контактный телефон e-mail, адрес, сайт в internet	Место Проведения
26–27 мая	Конференция «Системы оценки персонала»	Учебный Центр АКМР	(095) 730-0397 <a href="mailto:training@akmr.ru">training@akmr.ru</a> <a href="http://www.akmr.ru">www.akmr.ru</a>	Москва



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Полученное образование и среда неизбежно вступают в конфликт»

**Юрий Ровенский,**  
гендиректор «РБК  
Информационные  
системы»

— Несмотря на то что Россия постепенно интегрируется в глобальную экономику, приходится учитывать отечественную специфику. Своеобразие выражается не в функциях управления — они одинаковы везде. Инструменты реализации этих функций разнятся. Именно различия и являются «подводными камнями», подстерегающими работодателей и самих выпускников западных программ MBA.

Выпускник Гарварда сегодня стоит от \$70 тыс. в год. Посчитаем финансовые вложения в обучение. Это еще десятки тысяч. Такой менеджер в России доступен примерно дюжине компаний, в первую очередь сырьевых. В высший эшелон менеджмента выпускник сразу не попадет, значит, установить новые стандарты управления у него не получится. Хотя логично предположить, что сделать это он попытается и столкнется с противодействием, ведь поговорка про свой устав и чужой монастырь всегда актуальна.

Полученное образование и среда, которая живет по другим законам, неизбежно вступают в конфликт. Вчерашнему выпускнику придется в той или иной степени переквалифицироваться, подстраиваться под ситуацию. В результате обе стороны оказываются в проигрыше. Менеджеру приходится по сути дела заново учиться многим вещам, необходимым для работы в России. А компания платит бешеные деньги человеку, который, во-первых, не имеет возможности в полной мере использовать полученные знания, а во-вторых, является «белой вороной», источником определенного дискомфорта.

Обучение на Западе вещь, несомненно, полезная, могу судить об этом по собственному опыту. И все же оптимальный вариант бизнес-образования — это, на мой взгляд, адаптированные программы MBA в России. За последние несколько лет они стали значительно лучше, объединив западные стандарты и отечественную практику.

В ряде случаев имеет смысл обратиться к услугам иностранного менеджера. Скажем, в ситуации, когда российская компания собирается выходить на международный рынок, когда возникает необходимость с нуля создать сильный бренд или кардинально изменить корпоративную культуру. Но подобный ход по-настоящему сработает, только если компания действительно стремится к серьезным переменам, а не собирается ограничиться косметическим ремонтом.



# Wharton

UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

**С 19 по 21 мая 2004 года** впервые за свою 123-летнюю историю бизнес-школа Wharton проводит Первый Всемирный Форум выпускников и заседание Совета Директоров в Москве.

Во встрече с выпускниками и преподавателями школы примут участие руководители ведущих международных и российских компаний, почетные гости со всего мира.

**В рамках Первого Всемирного Форума 20 мая 2004 года в гостинице Marriott Aurora проводится специальный однодневный российский симпозиум школы Wharton**

Под руководством Ректора школы Wharton Патрика Харкера и ведущих профессоров участники симпозиума обсудят актуальные вопросы международного бизнеса: глобальная инвестиционная стратегия, финансирование новых проектов, корпоративное управление и успех бизнеса.

Среди участников симпозиума будет разыгран приз — бесплатное обучение по специальному курсу бизнес-школы Wharton в Филадельфии.

Дата проведения 20 мая 2004 года, г. Москва, гостиница Marriott Aurora  
Стоимость участия в «The Wharton Russian Symposium» — 500 долл. США, НДС не облагается.

Регистрация и дополнительная информация по телефону 937 0747 или на сайте [www.wrs2004.ru](http://www.wrs2004.ru)

Глобальный информационный партнер

**FT**

Информационные партнеры

**ВЕДОМОСТИ**  
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

**РБК**

**БОЛЬШОЙ БИЗНЕС**

**интерфакс**  
INTERFAX

**КОМПАНИЯ**  
КОМПАНИЯ  
КОМПАНИЯ

**ФИНАНMARKET**  
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**Карьера**

# книги для бизнеса

## [РЕЙТИНГ]

ТОП-30 КНИГ ПО БИЗНЕСУ КРУПНЕЙШЕГО КАНАДСКОГО КНИЖНОГО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА WWW.BOOKSFORBUSINESS.COM				
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА*
1	GOOD TO GREAT: WHY SOME COMPANIES MAKE THE LEAP & OTHERS DON'T (ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ: ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ РЫВОК ВПЕРЕД, А ДРУГИЕ — НЕТ)	J. COLLINS (ДЖ. КОЛЛИНС)	HARPER COLLINS, 2001	42,00 (621)
2	THE FIRST 90 DAYS: CRITICAL SUCCESS STRATEGIES FOR NEW LEADERS AT ALL LEVELS (ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ: ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ НОВЫХ ЛИДЕРОВ НА ВСЕХ УРОВНЯХ)	M. WATKINS (М. УОТКИНС)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	39,95
3	STRATEGY MAPS: CONVERTING INTANGIBLE ASSETS INTO TANGIBLE OUTCOMES (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ: ПРЕВРАЩАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ В МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)	R. S. KAPLAN, D. P. NORTON (Р. С. КАПЛАН, Д. П. НОРТОН)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2004	52,95
4	EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE (ИСПОЛНЕНИЕ: ДИСЦИПЛИНА, КОТОРАЯ ЗАСТАВЛЯЕТ СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НАДО И КАК СЛЕДУЕТ)	L. BOSSIDY, R. CHARAN (Л. БОССИДИ, Р. ШАРАН)	CROWN BUSINESS, 2002	41,95
5	QUESTIONS THAT WORK: A RESOURCE FOR FACILITATORS (ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ: РЕСУРС ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ)	D. STRACHAN (Д. СТРАХАН)	ST. PRESS, 2003	27,95
6	THE CORPORATION: THE PATHOLOGICAL PURSUIT OF PROFIT AND POWER (КОРПОРАЦИЯ: ПАТОЛОГИЧЕСКАЯ ПОГОНЯ ЗА ДЕНЬГАМИ И ВЛАСТЬЮ)	J. BAKAN (ДЖ. БЭКАН)	VIKING CANADA, 2004	37,00
7	THE OIL FACTOR: PROTECT YOURSELF — AND PROFIT — FROM THE COMING ENERGY CRISIS (ФАКТОР НЕФТИ: ЗАЩИТИТЕ СЕБЯ И СВОИ ДОХОДЫ ОТ НАДВИГАЮЩЕГОСЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КРИЗИСА)	S. LEEB, D. LEEB (С. ЛИБ, Д. ЛИБ)	TIME WARNER PUBLISHING, 2004	36,95
8	IN TRANSITION: FROM THE HARVARD BUSINESS SCHOOL CLUB OF NEW YORK'S PERSONAL SEMINAR IN CAREER MANAGEMENT (В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕХОДА: МАТЕРИАЛЫ СЕМИНАРА НЬЮ-ЙОРКСКОГО КЛУБА ГАРВАРДСКОЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ПО ТРУДОУСТРОЙСТВУ)	M. L. BURTON, R. A. WEDEMEYER (М. БЕРТОН, Р. А. ВИДЕМЕЙЕР)	HARPER COLLINS, 1992	22,95
9	THE INTELLIGENT INVESTOR REVISED EDITION (РАЗУМНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ)	B. GRAHAM, J. ZWEIG (Б. ГРЭХЭМ, ДЖ. ЦВЕЙГ)	HARPER COLLINS, 2003	29,95
10	BACK TO THE DRAWING BOARD: DESIGNING CORPORATE BOARDS FOR A COMPLEX WORLD (НАЗАД К ЧЕРТЕЖНОЙ ДОСКЕ: СОЗДАНИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В СЛОЖНОМ МИРЕ)	C. B. CARTER, J. W. LORSCH (К. Б. КАРТЕР, ДЖ. У. ЛОРШ)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	47,95
11	RE-IMAGINE! (ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ!)	T. PETERS (Т. ПИТЕРС)	DORLING KINDERSLEY, 2003	40,00
12	REQUISITE ORGANIZATION: A TOTAL SYSTEM FOR EFFECTIVE MANAGERIAL ORGANIZATION AND MANAGERIAL LEADERSHIP FOR THE 21ST CENTURY (НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ТОТАЛЬНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА В 21 ВЕКЕ)	E. JAKES (Э. ЖАК)	CASON HALL & CO., 2003	72,95
13	LEADERS MUST LEAD (ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ РУКОВОДИТЬ)	J. O. BURDETT (ДЖ. О. БЕРДЕТТ)	ORXESTRA INC., 2003	39,95
14	BREAKTHROUGH: HOW GREAT COMPANIES SET OUTRAGEOUS OBJECTIVES — AND ACHIEVE THEM (ПРОРЫВ: КАК ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ СТАВЯТ НЕРЕАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ — И ДОСТИГАЮТ ИХ)	B. DAVIDSON (Б. ДЭВИДСОН)	JOHN WILEY & SONS, 2003	42,95
15	GROWING YOUR COMPANY'S LEADERS: HOW GREAT ORGANIZATIONS USE SUCCESSION MANAGEMENT TO SUSTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE (ВЗРАЩАЯ ЛИДЕРОВ ВНУТРИ СВОЕЙ КОМПАНИИ: КАК ВЕЛИКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ПЕРЕДАЧУ ПОЛНОМОЧИЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА)	R. M. FULMER, J. ALDEN (Р. М. ФАЛМЕР, ДЖ. ОЛДЕН)	CONGER (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION), 2004	41,95
16	WALL STREET MEAT: MY NARROW ESCAPE FROM THE STOCK MARKET GRINDER (ПУШЕЧНОЕ МЯСО УОЛЛ-СТРИТ: О ТОМ, КАК Я ЕДВА СПАССЯ ИЗ ЖЕРНОВОВ ФОНДОВОГО РЫНКА)	A. KESSLER (Э. КЕССЛЕР)	HARPER COLLINS, 2004	21,95
17	BULL: A HISTORY OF THE BOOM, 1982-1999: WHAT DROVE THE BREAKNECK MARKET (БЫКИ! ИСТОРИЯ БУМА 1982-1999 ГОДОВ)	M. MAHAR (М. МАХАР)	HARPER COLLINS, 2003	42,95
18	BUYING AND SELLING A BOOK OF BUSINESS: WHAT EVERY FINANCIAL ADVISOR AND PLANNER SHOULD KNOW (ПОКУПКА И ПРОДАЖА БИЗНЕСА: ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ ФИНАНСОВЫЙ СОВЕТНИК)	S. E. FOSTER (С. ФОСТЕР)	HEADSPRING, 2001	44,95
19	ALL ABOUT HEDGE FUNDS: THE EASY WAY TO GET STARTED (ВСЕ О ФОНДАХ ХЭДЖИРОВАНИЯ: ПРОСТОЙ СПОСОБ НАЧАТЬ)	R. JAEGER (Р. ДЖЭГЕР)	McGRAW HILL, 2002	26,95
20	FOOLED BY RANDOMNESS: THE HIDDEN ROLE OF CHANGE IN THE MARKETS AND IN LIFE (ЖЕРТВА ХАОСА: СКРЫТАЯ РОЛЬ ПЕРЕМЕН НА РЫНКАХ И В ЖИЗНИ)	N. N. TALEB (Н. Н. ТАЛЕБ)	MCARTHUR & CO., 2003	41,95
21	IN AN UNCERTAIN WORLD: TOUGH CHOICES FROM WALL STREET TO WASHINGTON (В МИРЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СЛОЖНЫЙ ВЫБОР — ОТ УОЛЛ-СТРИТ ДО ВАШИНГТОНА)	R. RUBIN, J. WEISBERG (Р. РУБИН, ДЖ. ВЕЙСБЕРГ)	RANDOM HOUSE, 2004	50,00
22	WARREN BUFFETT WEALTH: PRINCIPLES AND PRACTICAL METHODS USED BY THE WORLD'S GREATEST INVESTOR (БОГАТСТВО УОРЕНА БАФФЕТТА: ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ВЕЛИЧАЙШИМ В МИРЕ ИНВЕСТОРОМ)	R. P. MILES (Р. П. МАЙЛЗ)	JOHN WILEY & SONS, 2004	35,99
23	TRADING UP: THE NEW AMERICAN LUXURY (ПОДОРОЖЕ: НОВАЯ АМЕРИКАНСКАЯ РОСКОШЬ)	M. SILVERSTEIN, N. FISKE (М. СИЛВЕРСТЕЙН, Н. ФИСКЕ)	PORTFOLIO, 2003	40,00
24	CALL OF THE MALL: THE AUTHOR OF WHY WE BUY ON THE GEOGRAPHY OF SHOPPING (ЗОВ МОЛЛА)	P. UNDERHILL (П. АНДЕРХИЛЛ)	SIMON & SCHUSTER, 2004	37,50
25	THE TIPPING POINT: HOW LITTLE THINGS CAN MAKE A BIG DIFFERENCE (ПОВОРОТНАЯ ТОЧКА: КАК МЕЛОЧИ МОГУТ ПРИОБРЕСТИ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ)	M. GLADWELL (М. ГЛЭДВЕЛЛ)	LITTLE BROWN, 2002	22,95
26	CUSTOMERS ARE PEOPLE: THE HUMAN TOUCH (ПОТРЕБИТЕЛИ — ЭТО ЛЮДИ: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОДХОД)	J. MCKEAN (ДЖ. МАККИН)	JOHN WILEY & SONS, 2002	52,50
27	PRACTICE WHAT YOU PREACH: WHAT MANAGERS MUST DO TO CREATE A HIGH ACHIEVEMENT CULTURE (ИСПОЛНЯЙ, ЧТО ПРОПОВЕДУЕШЬ: ЧТО ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕРЫ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ)	D. MAISTER (Д. МЭЙСТЕР)	SIMON & SCHUSTER, 2003	22,00
28	THE FUTURE OF COMPETITION: CO-CREATING UNIQUE VALUE WITH CUSTOMERS (БУДУЩЕЕ КОНКУРЕНЦИИ: СОЗДАВАЯ УНИКАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ ВМЕСТЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ)	C. K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY (К. К. ПРАХАЛАД, В. РАМАСВАМИ)	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2004	47,95
29	THE BRAND CALLED YOU (БРЭНД, КОТОРЫЙ НАЗЫВАЕТСЯ «ВЫ»)	P. MONTOYA, T. VANDEHEY (П. МОНТОЯ, Т. ВАНДЕХЕЙ)	PERSONAL BRANDING PRESS, 2003	34,95
30	CUSTOMERS FOR LIFE: HOW TO TURN THAT ONE-TIME BUYER INTO A LIFETIME CUSTOMER (ПОЖИЗНЕННЫЕ КЛИЕНТЫ: КАК ПРЕВРАТИТЬ РАЗОВОГО ПОКУПАТЕЛЯ В ВЕЧНОГО КЛИЕНТА)	C. SEWELL, P. B. BROWN (К. СЬЮЭЛЛ, П. Б. БРАУН)	RANDOM HOUSE CANADA, 1991	22,95

\* ЦЕНЫ НА САЙТЕ WWW.BOOKSFORBUSINESS.COM (В КАНАДСКИХ ДОЛЛАРАХ ПО СОСТОЯНИЮ НА АПРЕЛЬ 2004 ГОДА). В СКОБКАХ — СТОИМОСТЬ (В РУБЛЯХ) КНИГИ, ПЕРЕВЕДЕННОЙ НА РУССКИЙ ЯЗЫК.





**с нами**  
зарабатывают  
**МИЛЛИОНЫ...**

# РБК-ТВ

**присоединяйтесь!**

информация о подключении по телефону:  
**(095) 363-0303**

Лицензия серия № 7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций


**ПОДСЧИТАНО  
ВСЕ**

<http://rating.rbc.ru>




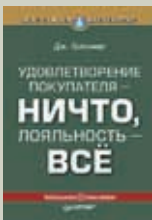



# книги для бизнеса

	<b>НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ. ПОВЫШЕНИЕ В ДЕСЯТКИ РАЗ ТЕМПОВ РОСТА КАПИТАЛА</b>	
	<b>БОВЫКИН В.</b>	<p>В книге впервые в России раскрыты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— смысл и значение капитализации компаний;</li> <li>— технология ведения бизнеса, широко используемая западными бизнесменами и самыми успешными российскими предпринимателями, которая на практике позволяет в десятки раз повысить темпы роста капитала;</li> <li>— практические методы постановки качественного управления на предприятиях в целях многократного повышения эффективности бизнеса;</li> <li>— алгоритм создания прозрачных для управления и контроля организационных систем управления;</li> <li>— решение проблемы мотивации труда;</li> <li>— структура эффективной системы оплаты труда;</li> <li>— административная модель управления группами предприятий;</li> <li>— основные функции управления головной компании в концернах, холдингах.</li> </ul>
	<b>М.: ЭКОНОМИКА, 2004</b>	
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / 362 С.</b>	
<b>ЛОТ № 1704-01</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 420</b>

	<b>БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ</b>	
	<b>ДЖОНСОН М.</b>	<p>На фоне кризиса менеджмента и управления персоналом, нехватки квалифицированного рабочего персонала автор пытается найти ответ на вопрос — как вырастить собственных специалистов и где их взять, если вырастить не получается. Эта книга сообщит вам подробнейшие новости с передовой линии войны за таланты. При этом она также расскажет, что предпринимают лучшие фирмы, чтобы обеспечить себе приток талантов, покажет вам, как удержать у себя этот талант, если он вам попадется, и спасти его от хедхантеров. Прочитав эту книгу, вы найдете в ней большое количество примеров, мыслей и наблюдений, способных помочь вам и вашей фирме выжить в грядущих битвах.</p>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2004</b>	
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 304 С.</b>	
<b>ЛОТ № 1704-02</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 180</b>

<b>ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКАХ. КАК ЗА КРУЖКОЙ ПИВА ПРИДУМАТЬ СТОЯЩИЙ БИЗНЕС И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В СТОЯЩЕЕ ДЕЛО</b>	
	<b>САУТОН М., УЭСТ К.</b>
	<b>М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 192 С.</b>
<b>ЛОТ № 1704-03</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 182</b>

<b>УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ — НИЧТО, ЛОЯЛЬНОСТЬ — ВСЕ</b>	
	<b>ГИТОМЕР ДЖ.</b>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2004</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.</b>
<b>ЛОТ № 1704-04</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 131</b>

<b>РЕЛИГИЯ БИЗНЕСА. ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ СОЗДАТЬ IBM</b>	
	<b>УОТСОН Т.</b>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2004</b>
	<b>ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 128 С.</b>
<b>ЛОТ № 1704-05</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 78</b>

# ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Страховые услуги для бизнеса

**60\_ В ОГНЕ НЕ ГОРИТ, В ВОДЕ НЕ ТОНЕТ //** Как спасти имущество и сэкономить на налогах / ТЕНДЕНЦИИ

**65\_ ТОП-50 //** Лидеры рынка по страхованию имущества / РЕЙТИНГ

**66\_ ДОРОЖНОЕ ПОКРЫТИЕ //** Кому доверить все риски по грузоперевозкам / АЛЬТЕРНАТИВА

**68\_ ОСТОРОЖНО РАБОТАЮТ ЛЮДИ //** Полис D&O как средство защиты от ошибок менеджмента / НОВЫЕ ПРОДУКТЫ





## В ОГНЕ НЕ ГОРИТ, В ВОДЕ НЕ ТОНЕТ

По данным Всероссийского союза страховщиков, за 2003 год страховые компании собрали по имущественному страхованию 125,7 млрд рублей. Причем чем дальше, тем меньше предприятий страхует имущество только для того, чтобы оптимизировать налогообложение. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА



Более 75% взносов по договорам страхования имущества приходится на отчисления юридических лиц. «Обычно имущество страхуют арендаторы, лизингополучатели, компании, кредитруемые банками, то есть те, кто несет за него ответственность по договорным обязательствам, — говорит начальник отдела имущественного страхования компании «Гармед» **Виталий Шаров**. — Наибольший интерес к страхованию имущества прояв-

ляют мелкие предприятия. Для них пожар на складе может обернуться потерей всего бизнеса. Гораздо реже приобретают этот вид полиса крупные предприятия. Получается, что денег страховщикам малые предприятия приносят столько же, сколько и крупные, за счет значительно большего количества таких клиентов. А меньше всего клиентов среди среднего бизнеса».

Сами страховщики это направление своей работы лю-

бят — страховые случаи бывают нечасто. «Данный вид страхования — один из наименее рискованных, убыточность не превышает 10%. Страховой случай здесь большая редкость. Но если он все же происходит, то это, как правило, тотальное уничтожение всего имущества — скажем, при пожаре. Тогда выплаты очень большие, но сложно разделить, за какое имущество сколько выплачивается, — говорит Виталий Шаров. — Поэтому заключению до-

говора предшествует акт осмотра и заявление страхователя, где документируются все характеристики объекта. Нередко страховщик дает полезные советы и рекомендации по снижению риска, что может существенно снизить затраты на страхование».

Не внакладе и клиенты страховых компаний. Помимо гарантий по сохранности имущества, они получают еще и возможность сэкономить на налогах. В соответствии со ст. 247 Налогового кодекса РФ все платежи по имущественному страхованию относятся на себестоимость, что уменьшает налогооблагаемую базу. В полис имущественного страхования можно включить ряд рисков, с имуществом напрямую не связанных, в частности страхование ответственности (например, при строительно-монтажных работах) и страхование от простоев в производстве (то есть можно застраховать упущенную выгоду, если она произошла из-за повреждения оборудования). Если страховать эти риски отдельно, взносы по ним, согласно НК, отнести на себестоимость не удастся. А в комплексном договоре они становятся частью имущественного страхования, уменьшая налогооблагаемую базу.

В выигрыше от предоставленной НК предприятиям льготы оказались и страховщики. Они стали предлагать компаниям схемы оптимизации налогообложения при

помощи страхования имущества, зарабатывая на комиссионных за свои услуги. Впрочем, по словам главы ВСС **Александра Ковалёва** (см. интервью с ним на стр. 64, в последнее время доля случаев использования имущественного страхования для оптимизации налогообложения в стоимостном выражении снизилась до 20% от суммы привлеченных в качестве страховых премий средств. Страхованием имущества заинтересовались организации, которым оптимизация налогов не интересна в принципе.

Так, в Московской патриархии **СФ** сообщили, что уже в мае будет проведена оценка стоимости храма Христа Спасителя, после чего его застрахуют.

### Все или часть

Составить полис страхования имущества можно двумя способами. В первом случае в полисе перечисляются конкретные риски. По словам замначальника управления страхования имущества и ответственности СК «Прогресс-Гарант» **Дмитрия Гнилорыбова**, этот вид страхо-

вания развивался по аналогии с западными образцами: «Там стандартный полис называется „покрытие FLEXA“ и включает в себя покрытие четырех рисков: F (fire) — огонь, L (lightning) — удар молнии, EX (explosion) — взрыв, A (aircraft) — падение летательных объектов». В России в этот полис включается страхование и от стихийных бедствий, и от противоправных действий третьих лиц, и от наезда транспортных средств, и от повреждения застрахованного объекта водой.

Второй вариант страхования имущества включает все риски (all risks). В нем указывается список исключений, а все остальные риски полис покрывает. Величину списка определяет страховщик. «Как правило, большинство к исключениям относят народные волнения, военные действия, внутренние поломки механизмов оборудования», — рассказывает господин Гнилорыбов. Невзирая на количество исключений, такой полис будет на 30–50% дороже, чем вариант с перечнем рисков.

## ВОЗМОЖНЫ ВАРИАНТЫ

Часто вместе с имущественными рисками страхуются и финансовые риски предприятия, то есть потери от остановки производства, которые могут возникнуть вследствие поломки или уничтожения имущества. Другими словами, упущенная выгода из-за повреждения, например, станков на заводе, также будет считаться имущественным видом страхования, взносы по которому не облагаются налогом. Тариф по страхованию таких рисков сопоставим с общим тарифом по имуществу: 0,1–3% от страховой суммы. Кроме того, при страховании имущества на строительном объекте к строительно-монтажным рискам будет относиться ответственность перед третьими лицами за причинение вреда имуществу, а также жизни и здоровью. Если, допустим, строительный кран разбил витрину соседнего магазина, ущерб покроет страховщик. Тарифы на этот вид страхования составляют порядка 0,2–0,7% от страховой суммы.

По отдельной программе можно застраховать оборудование от поломок. Как пояснил заместитель начальника управления страхования имущества и ответственности компании «Прогресс-Гарант» **Дмитрий Гнилорыбов**, отличие этого полиса страхования от обычного имущественного в том, что здесь страхуются внутренние поломки, а не поломки от воздействия извне. Тариф чуть выше, чем по имуществу, — от 0,3%. «По этому полису очень трудно урегулировать убытки, потому что сложно понять, почему произошла поломка: из-за неосторожного обращения или из-за внутреннего дефекта оборудования», — говорит Дмитрий Гнилорыбов. Страховаться по такой программе имеет смысл по восстановительной стоимости — чтобы выплаты хватило на ремонт станка или приобретение нового. Старое оборудование по этой программе не страхуют.

Москва, ул. Садовая-Спасская, 21; (095) 777-1188  
С.-Петербург, В.О., 6-я линия, 35-В; (812) 323-0730  
Казань, ул. Спартаковская, 2-В, оф. 307; (8432) 91-7548

**комплексные программы  
страхования для граждан**

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ  
Льготные условия  
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ  
ОБСЛУЖИВАНИЕ  
КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

**НОМО САРПЕНС**  
Человек застрахованный

**ГЕФЕСТ**  
СТРАХОВОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

лиц. 2705 Д

## НАИБОЛЬШИЙ ИНТЕРЕС к страхованию имущества проявляют мелкие предприятия, для них пожар на складе может обернуться потерей бизнеса

### По балансу или по рынку

Застраховать имущество можно исходя из его восстановительной (рыночной) стоимости или балансовой. Правда, выбор у предприятий есть не всегда. Так, проблему создает старое оборудование. Допустим, станок изготовлен 20 лет назад и больше не выпускается. Понятно, что его стоимость на порядок ниже нового. Как быть с таким имуществом? Страховать станки на сумму, которой бы хватило на покупку нового западного аналога, с точки зрения страховщиков, глупо — слишком велики риски. Поэтому, по словам начальника управления комплексного страхования компании РУК-СО **Татьяны Фетисовой**, большинство ветхого имущества страхуется по балансовой стоимости, а новое — по восстановительной.

Иная ситуация со страхованием зданий. Тут владелец может сам выбирать, от какой стоимости имущества отталкивать-

ся. И в том, и в другом случае есть свои плюсы.

Балансовая стоимость рассчитывается как стоимость имущества при покупке минус его амортизация. Конечно, для зданий и сооружений амортизация невелика — не более 1–2%. Но все дело в том, что в России, особенно в Москве, недвижимость за последние годы существенно прибавила в цене. По мнению риэлтеров, балансовая стоимость многих зданий, купленных после 1998 года, занижена сегодня в 5–10 раз относительно их нынешней рыночной стоимости. Но большинство владельцев это устраивает. По словам специалистов, компании даже сознательно занижают балансовую стоимость с целью экономии на налоге на имущество. И это оправданно, если рассчитывать на то, что страховой случай не наступит. А если наступит? Тогда компенсации, указанной в страховом догово-

ре, на покупку аналогичного здания заведомо не хватит.

Выход из ситуации — указать в страховке реальную рыночную стоимость здания. Для этого его придется оценить, пригласив оценщиков самостоятельно или с помощью страховщика. Многие крупные корпорации даже приглашают специальных западных оценщиков-сюрвейеров. Стоимость их услуг сравнима с ценой страховки: 0,1–3% от страховой суммы. Поэтому услуги сюрвейеров, как правило, оплачиваются предприятием и страховой компанией пополам.

Как сообщил **СФ** специалист по коммерческой недвижимости компании Penny Lane Realty **Яков Барвашов**, работа, к примеру, по оценке такого крупного объекта, как столичный торговый центр «Атриум», может стоить до \$20 тыс.: «Оценка многих объектов очень трудоемка и длительна. Конечная сумма оценки, как правило, остается коммерческой

тайной владельца имущества, оценщика и страховщика». Если же фирма доверяет оценке страховой компании, то цена услуги будет значительно ниже.

«Тенденция такова, что грамотные владельцы сами хотят знать, чем обладают, и предпочитают страховаться на рыночную стоимость. Случись что — балансовой стоимости не хватит, чтобы купить аналогичное здание. Все хотят в случае катастрофы не просто восстановить помещение, но приобрести такое же», — говорит начальник отдела страхования имущественных рисков и ответственности СК «Пари» **Андрей Серегин**.

А вот застраховаться на большую сумму, чем рыночная стоимость имущества на момент заключения договора страхования, не получится. Даже если вы уверены, что в течение срока действия полиса здание вырастет в цене. Впрочем, по словам **Андрея Серегина**, имущество всегда можно «достраховать». «Тариф на страхование будет тот же, что и в договоре, а сумма дополнительного взноса будет рассчитана по количеству оставшихся по договору месяцев», — пояснил он. **СФ**

### УСЛОВИЯ СТРАХОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

КОМПАНИЯ	ТАРИФ, % ОТ СТРАХОВОЙ СУММЫ								
	ЗДАНИЯ	СООРУЖЕНИЯ	ИНЖЕНЕРНОЕ И ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ	ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПОСТРОЙКИ	ОТДЕЛЬНЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ (КАБИНЕТЫ, ЦЕХА И Т.П.)	ОБЪЕКТЫ НЕЗАВЕРШЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА	ИНВЕНТАРЬ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНАСТКА	ПРЕДМЕТЫ ИНТЕРЬЕРА, МЕБЕЛЬ, ОБСТАНОВКА	ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ
«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	0,15–0,5	0,15–0,7	0,18–0,6	0,15–0,5	0,15–0,5	—	0,18–0,6	0,2–0,6	0,15–0,9
«ГЕОПОЛИС»	от 0,17	от 0,23	от 0,3	от 0,25	от 0,30	от 0,3	от 0,4	от 0,4	от 0,4
«ГЕФЕСТ»	0,10–0,5	0,15–0,8	0,25–0,8	0,25–1	0,1–0,5	0,20–1,5	0,25–0,8	0,25–0,8	0,25–0,8
«ЗЕНИТ»	0,27	0,37	0,43	0,33	0,45	0,25–0,35	0,46	0,5	0,33–0,94
«ИНГОССТРАХ»	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275	0,05–0,275
«КАПИТАЛЬ СТРАХОВАНИЕ»	0,1–0,35	0,12–0,384	0,18–0,7	0,2–0,65	0,3–0,7	0,19–0,6	0,23–0,8	0,25–0,8	0,14–0,85
МРСС	0,23	0,23	0,3	0,25	0,3	0,25	0,3	0,4	0,3–0,35
«ПРОГРЕСС-ГАРАНТ»	0,08–0,12	0,08–0,12	0,095–0,175	0,1–0,2	0,1–0,2	0,15–0,3	0,15–0,25	0,175–0,3	0,1–0,3
«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	0,15–0,4	0,15–0,4	0,2–0,5	0,2–0,6	0,2–0,5	—	0,2–0,5	0,2–0,5	0,15–0,4
РОССИЯ	0,07–0,4	0,1–0,4	0,1–0,6	0,2–0,8	0,1–0,5	0,1–0,5	0,15–0,6	0,12–0,6	0,13–0,6
РУКСО	0,16–1,8	0,16–1,8	0,43–1	0,43–1	0,43–1	0,34–0,8	0,01–0,3	0,45–0,8	0,6–1,02
СБЕРЕГАТЕЛЬНОЕ ТОВАРИЩЕСТВО СТРАХОВАНИЯ	0,1–0,5	0,1–0,5	0,12–1,3	0,1–0,5	0,1–0,5	0,3–1,3	0,15–1	0,15–1	0,25–1,25
«СОГЛАСИЕ»	0,25–0,9	0,07–0,35	0,12–0,19	0,11–0,19	0,13–0,27	0,25–0,35	0,10–0,28	0,25–0,45	0,08–0,65
СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО	0,1–0,2	0,13–0,25	0,30–0,59	0,10–0,2	0,10–0,2	0,1–0,2	0,35–0,69	0,40–0,79	0,30–0,98
«СТРАХОВАЯ ГРУППА „УРАЛСИБ“»	0,1–0,3	0,18–0,4	0,15–0,35	0,2–0,5	0,2–0,4	0,2–0,5	0,25–0,5	0,15–0,3	0,12–0,45
СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК	0,08–0,12	0,09–0,15	0,12–0,25	0,15–0,3	0,08–0,14	0,09–0,15	0,15–0,25	0,15–0,25	0,15–0,3
«ЭНЕРГОГАРАНТ»	0,1–0,2	0,15–0,25	0,2–0,6	0,25–0,35	0,2–0,5	0,2–1	0,3–0,6	0,4–0,8	0,2–0,6

ПО ДАННЫМ КОМПАНИЙ. ПРОЧЕРК — СВЕДЕНИЯ ОТСУТСТВУЮТ.





**Под крылом  
сильной компании**



**8 (800) 200-0-900** (по России звонок бесплатный)

**8 (095) 540-5555** (по Москве звонок бесплатный)

Лицензия №2268 Д выдана Минфином РФ

**[www.rgs.ru](http://www.rgs.ru)**

## «ИЗЖИТЬ СХЕМЫ ОКОНЧАТЕЛЬНО НЕВОЗМОЖНО»

«Мы поставили себе задачу: до конца года максимально избавиться от схем. Не так давно мы уже вносили изменения в Налоговый кодекс, но все равно нашлись компании, которые обходят препятствия. Значит, не все еще перекрыли», — говорит глава Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Александр Коваль. Бороться со схемами ВСС будет с помощью новых нормативных актов и новых, более жестких требований к собственным средствам страховых компаний. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ, «Ъ»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Лицензия на страхование имущественных рисков есть практически у 100% компаний. Чем это обусловлено?

**АЛЕКСАНДР КОВАЛЬ:** Это самый распространенный вид страхования, на него всегда есть спрос. Поэтому даже начинающий страховщик, еще не определивший для себя приоритетного направления, предполагает, что страховать имущество он будет.

**СФ:** Раз есть спрос, значит, есть и конкуренция. Возможно, она не всегда чистоплотная?

**АК:** Это чистый рынок. Скандалов на нем нет, а если и случаются, то на публику не выплескиваются. Может, что-то и бывает, но такие случаи не столь часты, и ими занимается МАП. На этом рынке все друг друга

уже знают, поэтому пытаются договариваться, а крупные риски перестраховывают, или объединяются и страхуют вместе.

**СФ:** Какие тенденции, по вашему мнению, действуют сейчас на рынке страхования имущества?

**АК:** Общая тенденция для всего рынка, и не только для страхования имущества, такова: количество компаний будет сокращаться. Крупные игроки станут еще более крупными. Передела здесь никакого не будет, и вряд ли рынок перейдет к мелким компаниям. Я думаю, что с конца 2004 года или начала следующего тенденция к поглощениям и слияниям будет усиливаться. Внешний фактор, способствующий этому, — требование к повышению уставного капитала страховых компаний до 10 млн рублей. Кроме того, сейчас в Минфине готовят поправки в Налоговый кодекс и другие нормативные документы, касающиеся размещения резервов. Речь идет о новых путях борьбы со схемами по оптимизации налогообложения — подробнее сказать не могу. Кстати, через страхование имущества реализуется достаточное количество таких схем.

**СФ:** На борьбу со схемами было положено много сил, но результаты пока не очевидные.

**АК:** Потому что жизнь богаче схем. Не так давно мы уже вносили изменения в Налоговый кодекс. Вводили налог на выплаты по долгосрочному страхованию жизни, начинающиеся ранее, чем через пять лет. Тем не менее появились «лидеры рынка», которые обходят все препятствия. Значит,

не все еще перекрыли. Мы поставили себе такую задачу: до конца года максимально избавиться от схем. Конечно, окончательно изжить их невозможно — пока есть спрос, будет и предложение. Бороться мы будем нормативными актами по размещению резервов, требованиями к собственным средствам компаний, будем проверять, чтобы компании не были «раздуты» единовременным переводом средств.

**СФ:** Каков процент реального страхования имущества юридических лиц?

**АК:** Сложно оценить. Безусловно, реальное страхование имущества юридических лиц существует, и, скажем, первая двадцатка страховщиков, за исключением некоторых компаний, занимается классическим страхованием. На них приходится 70–80% этого рынка.

**СФ:** Почему некоторые виды страхования, например, ответственность по строительно-монтажным рискам или упущенная выгода при простое предприятия из-за поломок, отнесены к имущественным рискам?

**АК:** Сейчас сложно сказать, как так получилось. Может быть, это было сделано для поддержки бизнеса, ведь взносы по этим видам страхования тоже относятся на себестоимость, что позволяет уменьшить налогооблагаемую базу. Но уже есть предложения о запрете внесения подобных рисков в полис имущественного страхования. Полагаю, что до конца года мы все необходимые изменения подготовим. Теоретически они могут быть приняты даже в этом году. **СФ**

## 50 КРУПНЕЙШИХ СТРАХОВЩИКОВ ИМУЩЕСТВА

МЕСТО ПО СБОРАМ ПО СТРАХОВАНИЮ ИМУЩЕСТВА (СИ)	МЕСТО ПО СБОРАМ ПО ВСЕМ ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	РЕГИСТРАЦИ- ОННЫЙ НОМЕР	СБОРЫ ПО СИ, ТЫС. РУБ.	СБОРЫ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ СИ В ОБЩИХ СБОРАХ КОМПАНИИ, %	ДОЛЯ РЫНКА СИ, %	ВЫПЛАТЫ ПО СИ, ТЫС. РУБ.	ВЫПЛАТЫ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ ВЫПЛАТ ПО СИ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ВЫПЛАТ, %	СООТНОШЕНИЕ ВЫПЛАТ К ВЗНОСАМ ПО СИ, %
1	5	«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	1209	5569618	9366306	59,5	5,96	1241561	2709275	45,8	22,3
2	8	«ИНГОССТРАХ»	928	5194831	7046053	73,7	5,56	1451308	2044487	71,0	27,9
3	11	«КАПИТАЛЬ СТРАХОВАНИЕ»	1298	4415699	6075072	72,7	4,73	607919	1384627	43,9	13,8
4	6	НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ ГРУППА	1826	4017381	9193940	43,7	4,30	107790	898999	12,0	2,7
5	16	«СОГЛАСИЕ»	1307	3390596	4109174	82,5	3,63	269289	377233	71,4	7,9
6	12	СОГАЗ	1208	2813244	5467383	51,5	3,01	273347	1573395	17,4	9,7
7	22	СК «ПРИРОДА»	3130	2306410	2904782	79,4	2,47	36778	59754	61,5	1,6
8	10	РОСНО	290	2064595	6186696	33,4	2,21	848434	3105508	27,3	41,1
9	28	«ЛИДЕР»	808	1871613	2332754	80,2	2,00	222873	261670	85,2	11,9
10	30	«РК-ГАРАНТ»	2905	1843164	1875859	98,3	1,97	10988	24573	44,7	0,6
11	15	ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ	621	1742181	4369102	39,9	1,87	581265	2164561	26,9	33,4
12	3	СТРАХОВАЯ ГРУППА «УРАЛСИБ»	983	1722965	19760676	8,7	1,84	359969	20320262	1,8	20,9
13	29	«РОСГОССТРАХ»	1	1647545	1883950	87,5	1,76	209161	306977	68,1	12,7
14	31	«НАСТА-ЦЕНТР»	1083	1313535	1768675	74,3	1,41	233542	322204	72,5	17,8
15	42	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ» (ООО)	3369	1194861	1266535	94,3	1,28	Н/Д	Н/Д	К/Н	К/Н
16	37	«ГУТА-СТРАХОВАНИЕ»	1820	1099891	1457435	75,5	1,18	214038	310086	69,0	19,5
17	31	«ИТЕРА-ГАРАНТ»	3199	971131	1026663	94,6	1,04	22414	53615	41,8	2,3
18	26	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ» (ОАО)	2239	967514	2368591	40,8	1,04	490675	1009004	48,6	50,7
19	35	«НЕФТЕПОЛИС»	3297	965574	1587993	60,8	1,03	108077	202841	53,3	11,2
20	40	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	3127	946616	1352132	70,0	1,01	387755	1006985	38,5	41,0
21	33	РЕКОН	1263	919885	1699971	54,1	0,98	8325	604725	1,4	0,9
22	52	«ТРАНСГАЗ»	3305	898964	998591	90,0	0,96	4023	94019	4,3	0,4
23	60	«ШЕКСНА»	2115	873663	921606	94,8	0,94	41855	46306	90,4	4,8
24	34	«ГРУППА РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	1284	864673	1693831	51,0	0,93	229026	491213	46,6	26,5
25	1	СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО	3258	827653	30929449	2,7	0,89	18977	16428020	0,1	2,3
26	41	«УСОЛЬЕ-АСКО»	2146	772574	1289494	59,9	0,83	34960	144298	24,2	4,5
27	19	МАКС	1427	718948	3610235	19,9	0,77	102608	1615100	6,4	14,3
28	62	«ЮГОРИЯ»	3211	685524	903190	75,9	0,73	52096	108795	47,9	7,6
29	55	«АВЕСТ-КЛАССИК»	3495	671192	976274	68,8	0,72	234919	280321	83,8	35,0
30	49	«РОСГОССТРАХ- СТОЛИЦА»	977	639650	1078454	59,3	0,68	203295	262444	77,5	31,8
31	81	«ОСНОВА»	3366	630812	645517	97,7	0,68	11831	14624	80,9	1,9
32	48	«ПРОГРЕСС-ГАРАНТ»	2786	625619	1114790	56,1	0,67	170920	472449	36,2	27,3
33	45	«ЭНЕРГОГАРАНТ»	1834	624978	1158131	54,0	0,67	86249	301802	28,6	13,8
34	56	«РОССИЯ»	2	616464	963547	64,0	0,66	182432	497727	36,7	29,6
35	54	«РУССКИЙ МИР»	1582	593957	983530	60,4	0,64	166419	231086	72,0	28,0
36	9	«РУССО-ГАРАНТ»	3417	592056	6534153	9,1	0,63	Н/Д	4836381	К/Н	К/Н
37	44	«СПАСКИЕ ВОРОТА»	2992	557372	1202812	46,3	0,60	196898	292421	67,3	35,3
38	89	«МЕТРОПОЛИС»	81	519923	558610	93,1	0,56	25075	30492	82,2	4,8
39	101	«ПОДДЕРЖКА»	2647	492070	496794	99,0	0,53	165508	166308	99,5	33,6
40	46	«РОСГОССТРАХ- ПОВОЛЖЬЕ»	665	476955	1146115	41,6	0,51	119282	181898	65,6	25,0
41	78	СКМ	1047	472173	675647	69,9	0,51	8371	113397	7,4	1,8
42	91	РУССКИЙ СТРАХОВОЙ ЦЕНТР	159	461029	549175	83,9	0,49	14831	32830	45,2	3,2
43	109	«ЭНЕРГЕТИК ИН & РЕ»	3564	459378	459378	100,0	0,49	Н/Д	Н/Д	К/Н	К/Н
44	95	«ОСТ-ВЕСТ АЛЛЬЯНС»	2294	449717	535638	84,0	0,48	20004	32941	60,7	4,4
45	53	«ОРАНТА»	3028	433966	987151	44,0	0,46	44416	461446	9,6	10,2
46	113	«ИНВЕСТСТРАХ-АГРО»	105	432873	448624	96,5	0,46	79302	80717	98,2	18,3
47	84	ПРОМЫШЛЕННО- СТРАХОВОЙ АЛЛЬЯНС	3074	429045	594006	72,2	0,46	7561	17265	43,8	1,8
48	64	«РОСГОССТРАХ СЕВЕРО-ЗАПАД»	451	422960	869492	48,6	0,45	126281	200273	63,1	29,9
49	106	МЕЖОТРАСЛЕВОЙ СТРАХОВОЙ ЦЕНТР	88	411544	466156	88,3	0,44	22896	46864	48,9	5,6
50	39	«АИГ РОССИЯ»	3256	393233	1401068	28,1	0,42	44708	205858	21,7	11,4

ПО ДАННЫМ ДЕПАРТАМЕНТА СТРАХОВОГО НАДЗОРА МИНФИНА РФ ЗА ЯНВАРЬ – СЕНТЯБРЬ 2003 ГОДА. Н/Д — НЕТ ДАННЫХ. К/Н — КОРРЕКТНЫЙ РАСЧЕТ НЕВОЗМОЖЕН.



## ДОРОЖНОЕ ПОКРЫТИЕ

**Если имущество предприятия перемещается из пункта «А» в пункт «Б», велика вероятность его повреждения или утраты. Грузоперевозчик в соответствии с международной конвенцией «О дорожных перевозках» заплатит максимум \$12 за килограмм «испорченного» груза. Остальной убыток призван покрыть полис страхования рисков при перевозке.** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Сегодня в России можно застраховать любой груз — от денег и драгоценностей до автомобилей, газа и нефти. Застрахованный груз можно перевозить автомобильным, железнодорожным, авиационным или водным транспортом — как по всему миру, так и в пределах одного города, с помощью экспедиторов и перевозчиков или самостоятельно. Договор страхования может заключить либо собственник груза, либо арендатор имущества (в последнем случае страховщик, по закону «О транспортно-экспедиционном обслуживании», попросит представить доверенность или письменное прошение от собственника груза). По данным Всероссийского союза страховщиков (ВСС) и Агентства массовых страховых коммуникаций (АМСКОМ), в 2003 году доля страхования грузов в общем объеме страховых премий по имущественному страхованию юридических лиц составила 18%, или 17,6 млрд рублей, из которых было выплачено около 500 млн рублей. Как пояснила **СФ** менеджер по страховым вопросам компании «Росагроимпорт» **Юлия Звезкова**, такая низкая (всего 2,8%) убыточность этого продукта для страховых компаний связана со спецификой действия полиса: «Серьезных проблем с пропажей и порчей перевозимых грузов у

нас за пять лет работы на рынке не было, а все мелкие убытки входят во франшизу».

Заключить страховой договор можно даже за день до начала транспортировки груза. «Если груз начали перевозить раньше, чем клиент перевел деньги на счет страховщика, в договоре можно поставить ретроактивную дату, и он начнет действовать не с момента уплаты взноса, а с момента начала перевозки», — говорит заместитель руководителя департамента корпоративных продаж компании «Фиделити»

**Владимир Колошин**.

При наступлении страхового случая компенсация выплачивается через неделю после подачи страхователем двух документов. Первый документ подтверждает, что компания является собственником груза. Второй — справка из соответствующих органов: из ГИБДД — при автомобильной аварии, из милиции — при краже и иных противоправных действиях третьих лиц, из Росгидромета — при стихийных бедствиях и т. п. Страховщик сам будет разбираться, не мошенничает ли клиент и были ли соблюдены надлежащие условия перевозки. Так что срок выплат может затянуться. «По опыту можно сказать, что страховые компании до последнего задерживают выплаты. Конечно, это их право — досконально

изучить все документы и прояснить ситуацию. Но иногда на это уходит слишком много времени. Если, например, по факту хищения было заведено уголовное дело, то нужного документа не получишь, пока дело не закроют или не передадут в суд», — рассказала Юлия Звезкова.

### Ответный удар

Но не только клиенты бывают недовольны страховой компанией. Иногда страховщики сами оказываются жертвами недобросовестных клиентов. Речь не о том, что страхователи разгружают вагон посередине пути, а потом симулируют кражу груза, — это слишком грубо. Есть более изощренные способы. Как рассказал директор по страхованию компании МРСС **Борис Шмигирилов**, некоторые недобросовестные клиенты, к примеру, засыпают в контейнеры горячий сахар: «Когда он остывает, то становится легче. Грузовладелец, застраховавший этот сахар, может обратиться в страховую компанию за компенсацией, утверждая, что часть груза была расхищена или потеряна». Впрочем, если пломбы на вагонах не были нарушены, то недостача не будет компенсирована. Так страховщики пытаются обезопасить себя — недоед будет считаться не страховым случаем, а недосмотром при погрузке.

Как рассказали **СФ** представители одного крупного автомобильного дилера, у них несколько лет назад перевернулся автобус, перевозивший из-за границы застрахованную партию новых автомобилей. Страховая компания, естественно, оплатила понесенный ущерб. Но автодилер не стал списывать эти машины или продавать их по сниженным ценам, а, имея собственный сервис, отремонтировал и продал как новые. Правда, в этом случае умнее говорить об обмане не страховщиков, а потребителей.

### Подстрочный перевод

В полисе, который покрывает все риски при перевозке грузов, есть ряд исключений. Это обычные в страховании и весьма редкие в реальной жизни риски: воздействие ядерного взрыва, народные волнения, военные действия, забастовки, действия госорганов, а также умысел и грубое нарушение правил со стороны страхователя. Однако есть еще ряд вроде бы очевидных для возмещения случаев, при наступлении которых страховщик откажется выплачивать деньги. Так, не покрываются риски, связанные с естественным изменением груза, — если, скажем, за время транспортировки металл покрылся ржавчиной, это не будет сочтено страховым случаем.



баритами: «Их похищение не сопряжено с привлечением погрузочных машин, поэтому их часто разворовывают». «Популярностью» пользуются (и, соответственно, страхуют по повышенным тарифам) водка, сигареты, CD, кондитерские изделия, то есть грузы с достаточно длительным сроком хранения, реализация которых возможна в максимально короткие сроки. Впрочем, рискованными считаются и скоропортящиеся грузы, перевозимые на значительные расстояния, а также насыпные и наливные грузы, поскольку затруднен их точный учет. К грузам с наименьшими рисками страховщики относят песок, разного рода сырье, зерновые и сельскохозяйственные культуры, а также автомобили. Так что владельцы этих грузов могут рассчитывать на минимальные тарифы при страховании.

[illegible]

ПО ДАННЫМ КОМПАНИЙ. ПРОЧЕРК — СВЕДЕНИЯ ОТСУТСТВУЮТ.

## ОСТОРОЖНО РАБОТАЮТ ЛЮДИ

В рекламе тарифного плана «Джинс 0,07», продвигаемого «Мобильными Телесистемами», фигурирует Джеймс Бонд. Интерес к британскому суперразведчику, заговорившему по-русски, уже проявила кинокомпания Metro Goldwyn Mayer, которой принадлежат права на образ агента 007. Если дело дойдет до суда, это может негативно отразиться на котировках акций МТС, включенных в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи. Спасти менеджмент сотовой компании от гнева акционеров в таком случае может только полис D&O. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

На Западе полис страхования ответственности директоров — D&O (directors and officers liability insurance) покупают более 90% крупных компаний. На международных фондовые площадки, например на Нью-Йоркскую фондовую биржу, без него просто не пускают. D&O позволяет покрыть расходы руководителей компании, если суд обяжет их возмещать убытки, понесенные третьими лицами (в частности, акционерами или конкурентами) из-за ошибочных действий руководства — например, из-за высказывания, вследствие которого акции упали в цене. Также этот полис покрывает издержки на судебное и внесудебное урегулирование споров. По словам страховщиков, на Западе директор не приступит к исполнению своих служебных обязанностей, пока не будет уверен, что ответственность за его действия и решения застрахована. «Это как оплата служебного транспорта или мобильного телефона. Наличие таких вещей является одним из условий найма на работу», — поясняет глава отдела страхования ответственности предприятий компании «Ингосстрах» **Андрей Домбровский**.

В России же, по словам страховщиков, таких полисов не бо-



лее нескольких десятков. Посчитать их точное количество очень сложно. «Страховщики, имеющие лицензию на этот вид страхования (их около десяти), числа заключенных договоров не раскрывают. Также никто не называет имена клиентов», — говорит господин Домбровский. Но такой полис точно есть у тех российских компаний, чьи американские депозитарные расписки (ADR) обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже — например, у «Мобильных Телесистем», «Вымпелкома», «Вимм-Билль-Данна», ЛУКОЙЛа, ЮКОСа, «Татнефти».

Как рассказал **СФ** вице-президент МТС по финансовым вопросам **Николай Цехомский**, компания уже более двух лет страхует ответственность всего высшего руководства: «Акциями МТС торгуют на Нью-Йоркской фондовой бирже в виде ADR третьего уровня. В общей сложности 22,5% наших акций принадлежит международным финансовым инвесторам, причем более половины из них — американские инвестиционные фонды. Иски акционеров к эмитентам в США — распространенное явление. Хотя к МТС подобных исков никто не предъявлял и, мы надеемся, не предъявит,



# Мы работаем по технологиям будущего

*«Финансовый супермаркет — концепция роли коммерческих банков для частной клиентуры, согласно которой каждый клиент должен удовлетворять в банке не только потребности в банковском обслуживании, в финансовом консалтинге, но и страховой интерес»*

СЛОВАРЬ ФИНАНСОВЫХ ТЕРМИНОВ

В ближайшее время, по прогнозам ряда аналитиков, наибольшие шансы победить в конкурентной борьбе между финансовыми институтами будут иметь те организации, которые смогут не только минимизировать стоимость одной банковской транзакции, но и повысить эффективность каждого взаимодействия с клиентом за счет активного персонализированного маркетинга своих продуктов и услуг.

Стратегическая цель любого успешного банка — первоклассное комплексное финансовое обслуживание своих клиентов. Основные средства для ее достижения — ориентация на опыт ведущих отечественных и зарубежных банков, использование передовых финансовых технологий.

Опыт зарубежных банков показывает, что сегодня до трети своей прибыли они получают от реализации в своих отделениях страховых продуктов и услуг. В Европе через банки продается каждый третий полис страхования жизни. Именно модель клиентоориентированного бизнеса стала основой создания **Центра финансового обслуживания населения в московском офисе ОСАО «Ингосстрах» на ул. Лесная, дом 41.** Принимая решение о разработке данного совместного проекта, банк «Союз» и страховая компания «Ингосстрах» поставили перед собой главную задачу: обеспечить максимальное удобство для клиентов — физических лиц при получении кредита на покупку автомобиля и выплате страхового возмещения, то есть там, где клиенту «дают деньги». Итогом стало создание трех совместных продуктов.

## 1. «АВТОКРЕДИТОВАНИЕ + АВТОСТРАХОВАНИЕ»

Основное отличие этой программы кредитования состоит в том, что теперь для получения кредита на покупку автомобиля нужно обращаться не в автосалон, а в Центр финансового обслуживания населения, где после проверки платежеспособности клиент и получает кредитный лимит.

После получения кредитного лимита клиент выбирает автомобиль в любом автосалоне города Москвы, сообщает менеджеру Центра финансового обслуживания населения о своем решении. Все дальнейшие взаимоотношения с автосалоном берет на себя менеджер Центра финансового обслуживания населения, он же выдает клиенту страховой полис. Все, что остается сделать клиенту, — забрать автомобиль из салона.

Процентная ставка по кредиту на покупку автомобиля в Москве — от 9% годовых.

С открытием Центра финансового обслуживания населения у клиентов ОСАО «Ингосстрах» появляются новые возможности.

Например, вы застраховали в ОСАО «Ингосстрах» свой автомобиль по полису КАСКО и при наступлении страхового случая хотите получить сумму страхового возмещения наличными деньгами. Теперь, после обращения в «Ингосстрах», вам в Центре финансового обслуживания населения в течение 30 минут бесплатно оформят международную банковскую платежную карту VISA Electron, на которую и будет перечислена сумма страхового возмещения.

На точно такую же международную банковскую платежную карту VISA Electron получат страховую выплату те, кто пострадал от действий автовладельцев, застрахованных по ОСАГО в «Ингосстрахе». Пострадавшему достаточно один раз приехать в страховую компанию «Ингосстрах», заполнить заявление, бесплатно, в течение 30 минут оформить и получить международную банковскую карту VISA Electron, на которую будет перечислена сумма страхового возмещения.

На первом этапе выдача пластиковых карт производится только в Центре финансового обслуживания населения, расположенном в офисе страховой компании «Ингосстрах» на Лесной улице, дом 41. В дальнейшем планируется распространить действие данной системы на все офисы «Ингосстраха».

## 2. «КРЕДИТОВАНИЕ НА ПОКУПКУ КВАРТИРЫ + СТРАХОВАНИЕ»

Кредит предоставляется на покупку квартиры на вторичном рынке жилья или в строящемся доме на срок до 10 лет с правом досрочного погашения без штрафных санкций. Максимальный размер кредита — 80% от стоимости квартиры. Процентная ставка — от 12,9% до 16% годовых в долларах США в зависимости от программы кредитования. Комиссии за предоставление кредита не взимаются, не требуется нотариального удостоверения залога квартиры. Обязательное условие получения кредита — страхование заемщика по программе комплексного ипотечного страхования ОСАО «Ингосстрах» (жизни и здоровья заемщика, рисков утраты и повреждения квартиры, а также риска потери прав собственности) — осуществляется на территории финансового центра.

## 3. «МЕЖДУНАРОДНАЯ БАНКОВСКАЯ КАРТА + СТРАХОВАНИЕ»

Помимо традиционных международных банковских карт финансовый центр предлагает держателям пластиковых карт льготные программы страхования на время поездки за рубеж или по России. Страховой полис выдается сроком на один год. Число поездок в течение года не ограничено. Данный полис принимается консульствами всех стран, имеющих дипломатические представительства в России. Полис обеспечивает круглосуточную поддержку сервисного центра для организации помощи.

Кроме того, для держателей международных карт VISA/MasterCard введена новая услуга — получение уведомлений о совершенных операциях, состоянии карточного счета, доступном авторизационном лимите на номер мобильного телефона (МТС, «Би Лайн», «Мегафон»). Финансовый центр также предлагает различные виды вкладов, международные переводы Western Union, возможность размещать средства на рынке ценных бумаг путем покупки паев паевых инвестиционных фондов (ПИФов), различные виды личного и имущественного страхования.

## ВОПРОС ЦЕНЫ

Цена полиса D&O в России сопоставима с западными расценками: 1–10% от страховой суммы. Это обусловлено тем, что большинство таких рисков перестраховывают за рубежом — емкостей отечественных страховых компаний пока недостаточно. По словам самих страховщиков, они берут на себя не более 5% страховой суммы.

На тарифную ставку влияет множество факторов. Основные — размер активов компании-страхователя: чем они больше, тем выше тариф. Немаловажное значение имеет индустрия, в которой работает компания. Наиболее рискованными считаются телекоммуникационная, консалтинговая и аудиторская сферы. Нефтяникам такой полис будет стоить дешевле, потому что считается, что цены на их акции от поведения директоров зависят в меньшей степени, чем, например, в аудите. Также страховщик поинтересуется историей убытков и тем, имели ли место подобные иски к компании или ее директору.

На стоимость полиса также влияют ставки на перестрахование и наличие франшизы — последнее снижает тариф. По словам начальника управления андеррайтинга страхования ответственности и финансовых рисков компании «Россия» Елены Архиповой, франшиза, то есть сумма, которую компания или директор при наступлении страхового случая готовы выплатить самостоятельно, может выражаться в конкретной сумме и в процентах. Размер второго вида франшизы устанавливается в зависимости от величины убытка или от лимита ответственности.

По словам страховщиков, страховые суммы в России колеблются от \$200 тыс. для тех, кто только решил попробовать продукт, до \$200 млн для тех, кто подвергается реальной опасности и осознает это. Суммы покрытия, которые обычно просят отечественные компании, — \$50–100 млн.

это не отменяет необходимости быть к ним готовыми».

Действительно, осторожность не помешает. Как стало известно **СФ**, владелец прав на образ суперлиона Джеймса Бонда американская кинокомпания Metro Goldwyn Mayer в настоящее время внимательно изучает последнюю рекламную кампанию МТС, посвященную тарифному плану

«Джинс 0,07», в котором использовались мотивы кинобондианы. Американцы не исключают возможности подачи иска против российской компании. Как считает исполнительный директор Центра правовой защиты интеллектуальной собственности **Рита Лихота**, МТС есть чего бояться: «Судебный процесс возможен.

Правда, если суд будет проходить

на территории России по российским законам, это может облегчить возможные последствия для компании». Впрочем, даже если дело дойдет до суда, руководство МТС может не бояться гнева акционеров, ведь именно тогда оно воспользуется страховой защитой D&O, что позволит компании избежать финансовых потерь. По крайней мере, так должно быть в теории — практики выплат по полисам D&O в России до сих пор не было.

## Российская практика

Согласно ст. 71 закона «Об акционерных обществах», глава компании «несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу его действием (бездействием)». По данному закону «общество или акционер, владеющий в совокупности не менее чем 1% размещенных обыкновенных акций, вправе обратиться в суд с иском к члену совета директоров о возмещении убытков». В этом случае глава предприятия несет полную материальную ответственность своим личным имуществом. Казалось бы, если есть вероятность таких потерь, компании должны выстраиваться в очередь к страховщикам за полисами D&O. Однако они предпочитают поступать иначе, избегая таким образом публичных скандалов. Адвокат **Павел Астахов**: В России пока не было ни одного

громкого случая, когда кто-нибудь судился с руководителем предприятия. Случаи, которые могли бы стать громкими, до суда не доходят. Они решаются кулуарно, потому что признаться в том, что компанию «кинул» ее менеджер, у крупной структуры не хватит смелости. Ведь это может дискредитировать ее бизнес.

По словам заместителя руководителя управления страхования имущества и ответственности группы «АльфаСтрахование» **Ирины Алпатовой**, полис D&O непопулярен и по другой причине: «Считается, что если руководитель имеет пакет акций (а у нас это наблюдается в большинстве случаев), он будет более осмотрителен в решениях. Конечно, так, но от ошибок ведь никто не застрахован. Действия директора-акционера также могут привести к потерям. Поэтому ответственность владельцев акций, когда они руководят предприятием, тоже стоит страховать».

Как бы то ни было, потребность страховать ответственность своего топ-менеджмента пока испытывают лишь те предприятия, в совет директоров которых входят иностранцы (они требуют, чтобы соответствующий пункт был внесен в договор), или эмитенты, выводящие свои бумаги на международный фондовый рынок. Впрочем, страховщики считают продажи таких полисов делом весьма перспективным,

## D&O В ДЕЙСТВИИ

Один из крупнейших исков, который покрыл полис D&O, был подан против шестерых директоров Amerco Inc. В суд обратились миноритарные акционеры компании, заподозрившие менеджмент в том, что он действует в интересах «большинства». В результате такой политики стоимость пакета акций истцов резко упала. По решению суда сумма возмещения составила \$1,47 млрд, которые и выплатил страховщик.

Показателен пример иска General Motors к Volkswagen и одному из руководителей немецкого концерна Хосе Игнасио Лопесу. Основание этого иска — недобросовестная конкуренция и использование инсайдерской информации: до своего прихода в VW Лопес руководил производством в GM.

Американцы потребовали \$4 млрд за то, что ответчики неправомерно приобрели и использовали конфиденциальную информацию GM. В результате досудебного урегулирования дела немцам был выставлен счет в размере \$1,1 млрд, а Лопесу лично — \$225 тыс. Однако в связи с тем, что и VW, и Лопес были застрахованы по D&O, а конфликт был решен во внесудебном порядке, эти деньги выплатили страховщики.

Наиболее ясно механизм работы полиса D&O виден на примере иска телефонного оператора GTE к компании Home Shopping Network и двум ее руководителям. Последние обвинили GTE в плохой работе, в результате которой Home Shopping Network понесла убытки, и подали на GTE в суд. GTE же подала встречный иск, доказала свою невиновность и вынудила Home Shopping Network выплатить нанесенный действиями ее менеджеров ущерб в размере \$100 млн. Суд обязал Home Shopping Network выплатить \$20 млн, а двух ее руководителей — по \$40 млн. Суммы были уплачены страховыми компаниями.

D&O покрывает и популярные иски, связанные с ошибочной, по мнению акционеров, политикой в отношении сделок слияния и поглощения. Например, в Англии акционеры SmithKline Beecham предъявили иск своим директорам, утверждая, что SmithKline был продан компании Beecham без должного соблюдения их интересов. По мнению акционеров, при слиянии стоимость их доли была существенно занижена. Иск был урегулирован суммой в 6 млн фунтов стерлингов, выплата которых легла на плечи страховщика.

поскольку свою состоятельность D&O миру уже доказали.

### Западный механизм

Изначально существовало три вида полисов D&O: покрывающие расходы компании, вызванные исками против руководителей (в том случае, если компания возмещает ущерб директорам); покрывающие расходы руководителей (в случае, если они несут ответственность своим личным имуществом); покрывающие расходы компании, когда иски предъявляются к самой компании.

По словам Ирины Алпатовой, сейчас большинство компаний и в России, и на Западе покупают комбинированные полисы, чтобы обезопасить себя от любых исков.

Как и при страховании имущества, компании имеют возможность выстроить свою защиту в по-

лисе по двум принципам — включить в него все риски или перечислить конкретные. По словам Андрея Домбровского, в первом варианте в полисе четко прописаны случаи, которые не будут считаться страховыми (например, действия государства), все остальное полис покрывает. «Этот полис дороже, потому что страховщик не знает, с какой стороны ждать удара.

Правда, список исключений весьма внушителен и порой занимает более трех страниц», — говорит господин Домбровский. Во втором случае в полисе перечисляются риски, которые могут привести к страховому случаю.

Страхователем, как правило, выступает компания, а застрахованными лицами — перечисленные в полисе директора. «Именно такая практика наиболее распространена и на Западе, и в


России. При этом под страховку попадает не только топ-менеджмент корпорации, но и руководители дочерних компаний, которые более чем на 50% принадлежат корпорации», — говорит андеррайтер страховой компании «AIG Россия» **Владимир Кремер**.

Впрочем, известны случаи, когда компания выписывает полис на конкретное лицо. Как только этот руководитель прекращает выполнять свои обязанности (например, увольняется или переходит в рамках компании на другую должность), полис автоматически считается недействительным. На Западе распространена также практика, когда топ-менеджер самостоятельно страхует свою ответственность, и при смене компании полис продолжает действовать в его «личных интересах».

### Общие риски

Наиболее распространенный список ошибок, от последствий которых можно застраховаться с помощью D&O, сегодня выглядит внушительно. Это плохое руководство и контроль, плохое качество принимаемых решений, отсутствие должной осмотрительности при принятии решений, ошибки, неточности или неполное раскрытие информации, допущенные в финансовой отчетности, инвестиционных декларациях и проспектах эмиссии, неосмотрительные инвестиции, в том числе ошибочная политика в отношении слияний и поглощений, неправильная оценка инвестиций и сделок, растрата средств компании, использование инсайдерской информации, нарушение антимонопольного законодательства, нарушение трудового законодательства

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?




Приглашаем на семинары в мае в городах Нижний Новгород, Казань, Ярославль  
Подробная информация и регистрация на [seminar.it.ru](http://seminar.it.ru)

### Каким вы видите ваш бизнес?


управление эффективное, действия согласованные	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
затраты времени максимально продуктивны	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
личная ответственность каждого — корпоративная истина	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
история любого вопроса доступна в считанные секунды	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
ни одна гениальная идея не остается без внимания	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
знания и опыт сотрудников — собственность компании	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ
быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ

**Ваш выбор**



**Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса**

ОК



**АйТи** IBM Lotus software

Компания АйТи  
117218, Москва  
ул. Кржижановского, 23а, а/м 116  
Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12  
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275  
E-mail: [info@it.ru](mailto:info@it.ru) [www.it.ru](http://www.it.ru) [www.boss.ru](http://www.boss.ru)

Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060	Краснодар: (8612) 64 0631	Пермь: (3422) 48 6585	Уфа: (3472) 25 3853
Екатеринбург: (343) 378 3340	Красноярск: (3912) 59 1195	Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540	Хабаровск: (4212) 32 9408
Иркутск: (3952) 25 8302	Н. Новгород: (8312) 61 9184	Самара: (8462) 60 6420	Челябинск: (3512) 66 4639
Казань: (8432) 11 4940	Новосибирск: (3832) 35 6703	Санкт-Петербург: (812) 326 4588	Алматы: (3272) 73 0034
	Омск: (3812) 47 0035	Тюмень: (3452) 39 9160	Киев: (38044) 212 0206





Если бы не полис D&O, Хосе Игнасио Лопесу пришлось бы заплатить за свою неосмотрительность \$225 тысяч

ва (неправомерное увольнение сотрудников, расовая, возрастная, половая или любая другая дискриминация). Исключаются из страхового покрытия обычно такие риски, как ущерб, причиненный имуществу третьих лиц, а также вред, причиненный жизни и здоровью третьих лиц, мошеннические или умышленные действия директора, иски, связанные с получением директорами незаконного вознаграждения (взятки), ущерб, связанный с загрязнением окружающей среды, штрафные санкции со стороны государства любого рода. Обойдется такой полис в 1–10% от страховой суммы.

Надо иметь в виду, что страховщики страхуют только гражданскую ответственность директоров. То есть, если на менеджера заведено уголовное дело, в этом случае, согласно ст. 928 Гражданского кодекса, страховой полис не действует — все затраты на судебные разбирательства несет предприятие или лично его глава. Если же топ-менеджер будет оправдан, то в этом случае страховщик возместит судебные издерж-

ки. Административную ответственность топ-менеджмента, как и уголовную, застраховать нельзя. «Административную ответственность не страхуют, потому что это не убыток, а мера наказания. Если можно будет страховаться от административных штрафов, то не будет стимула работать нормально, без административных правонарушений», — поясняет Ирина Алпатова.

### Судебная история

Согласно мировой практике (в России прецедентов пока просто нет), чаще всего иски к компании подают акционеры, понесшие убытки вследствие падения цен на акции. Страховщик в урегулировании участвует только в том случае, если убыток связан с неверным и непреднамеренным действием или решением руководителя. На втором месте по количеству исков — сотрудники. Они вменяют руководству в вину дискриминацию, неподвижение по службе или сексуальное домогательство (подробнее см. **СФ** №12/2004). На третьем месте — конкуренты с исками о нарушении антимонопольного законодательства. И на последнем — другие третьи лица. Например, претенденты на рабочее место. Если женщине отказали в при-

еме на работу только потому, что она женщина, — это повод для иска о дискриминации по половому признаку. Случаются и иски со стороны государства или общественных организаций. Они, как правило, обвиняют директоров в неверном раскрытии информации или сокрытии каких-либо фактов. В Великобритании, например, законодательно закреплено около двух сотен оснований, достаточных для выдвижения исков против топ-менеджмента, а в США и того больше.

Суммы исков к руководству компании также не оставляют западным менеджерам шанса отказаться от полиса D&O. Наиболее крупные иски связаны с ценными бумагами. Ведь дополнительная эмиссия может принести убытки владельцам выпущенных ранее бумаг, так же как и падение котировок. Иски по таким делам содержат претензии в среднем на сумму \$7,5 млн, а судебные издержки составляют \$1 млн. Поэтому большинство западных компаний предпочитают страховаться на суммы в не-

сколько десятков, а то и сотен миллионов долларов. Как ни странно, для российских компаний эти цифры тоже актуальны. «Для тех компаний, которые выходят на западные рынки, необходимо покрытие, сопоставимое с западным, потому что основная опасность для них исходит именно оттуда, — объясняет Андрей Домбровский. — Если с ними будут судиться, то суд будет проводиться на Западе и в соответствии с местным законодательством, поэтому и суммы компенсаций, и стоимость судебных издержек будут большими».

Кстати, как сказал корреспонденту **СФ** руководитель службы по связям с общественностью компании «Мобильные Телесистемы» Павел Нефедов, МТС не боится иска со стороны MGM: «Когда мы готовили рекламную кампанию, то хорошо продумали все аспекты, чтобы нас не могли обвинить в неправомерном использовании торговой марки. Имя Джеймса Бонда нигде не упоминается, а „0,07“ пишется именно так, с запятой». **СФ**

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

**Директор казначейства компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» Екатерина Ларюшкина:**

— Страхование ответственности директоров и высшего менеджмента — принятая практика для компаний, депозитарные расписки которых котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. Наша компания приобрела полис страхования ответственности после публичного размещения ADR третьего уровня в 2002 году. Для всех компаний, акции которых обращаются на биржах, потенциальную опасность, как правило, представляют иски, возникающие в результате неожиданных и неблагоприятных для инвесторов изменений в стоимости ценных бумаг эмитентов, могущие быть следствием разнообразных причин.

До сих пор в отношении директоров и руководителей нашей компании не было судебных исков, и мы не видим для них оснований. Тем не менее как топ-менеджеры, так и директора компании, в особенности независимые, чувствуют себя более защищенными благодаря наличию полиса страхования ответственности. Аналогичную защиту для директоров предоставляют и другие публичные компании, в советах которых они состоят. Да и акционеры с этим полисом чувствуют себя более спокойно, потому что их компания защищена. С точки зрения акционеров, наличие полиса страхования ответственности менеджмента также снижает риски, с которыми сталкивается компания.

В России страхование ответственности сугубо добровольно. Для того чтобы делать выводы о необходимости обязательного страхования ответственности, нужно анализировать судебную практику. Мне, честно говоря, кажется, что в России подобные иски редки и их суммы гораздо менее значительны по сравнению с зарубежной практикой. А к компаниям, чьи акции не котируются на фондовой бирже, подобные иски практически исключены.

# ДОМ

# 2

реалити-шоу

КАК ПОСТРОИТЬ  
**ЛЮБОВЬ**

Эл. № 77-6758 от 27.01.03

WWW.DOM2.RU  
с **11** мая  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ  
**ТНТ**

### \$1

в день и даже меньше могут позволить себе ежедневно тратить около 40% жителей одной из стран — членов ВТО — Непала. Государство с населением 23 млн человек, одно из беднейших в мире, оказалось первым среди развивающихся стран, получившим возможность присоединиться к ВТО. Правда, это достижение далось азиатской стране нелегко. Непал вел переговоры о вступлении в ВТО еще с 1989 года. Все это время государство совершенствовало свое законодательство, приводя их в соответствие с требованиями торговой организации. Россия, которая обсуждает вопрос о своем присоединении к ВТО уже десять лет, пока, в отличие от Непала, не преуспела. По крайней мере, судя по заявлению Максима Медведкова, заместителя главы Минэкономразвития РФ, ведущего переговоры с ВТО от имени нашей страны, до получения Россией статуса члена ВТО может пройти еще лет десять-пятнадцать.

### 39

зарубежных кредитных организаций Европы, Азии, Северной Америки и Ближнего Востока приняли участие в предоставлении синдицированного кредита российскому Газпромбанку. Тем самым банк поставил рекорд, став первым российским заемщиком такого большого количества банков. Рекордной оказалась и сумма займа — \$275 млн. Организаторами займа выступили голландский ABN Amro и немецкий Deutsche Bank. Процент по кредиту составил LIBOR (1,3%) плюс 1,8% годовых. По мнению экспертов, убедить кредиторов предоставить столь привлекательный кредит Газпромбанку удалось благодаря репутации ОАО «Газпром», «дочкой» которого банк является. По информации Газпромбанка, полученные деньги будут направлены на финансирование торговых операций его клиентов, «включая импорт и экспорт природного газа, оборудования для газовой отрасли». Как полагают

аналитики, это означает, что большая часть кредита будет направлена на финансирование предприятий «Газпрома».

### 25% акций

«Сибнефти» «продает» британская газета Financial Times. По информации издания, покупателем станет французская нефтяная компания Total, а сумма сделки составит около \$4 млрд (капитализация «Сибнефти» на РТС сейчас составляет порядка \$17,2 млрд). Представители «Сибнефти» и Total слухи о якобы идущих переговорах опровергли, а пресс-секретарь «Сибнефти» Алексей Фирсов отметил, что «информацию, основанную на анонимных высказываниях, мы не комментируем». Разговоры о готовящейся продаже крупного пакета акций «Сибнефти» иностранным акционерам начались сразу же после начала «развода» этой компании с ЮКОСом. Очевидно, что такая сделка вполне укладывается в стратегию вывода активов из России, которой в последнее время придерживается Роман Абрамович: уже проданы 25-процентные пакеты «Аэрофлота», «Русала» и «Руспромавто». Продажа «Сибнефти» западным инвесторам стала бы для владельца Chelsea вполне логичным шагом.

### \$5 млрд

заплатит за киностудию Metro Goldwyn Mayer (MGM) корпорация Sony совместно с американскими фондами прямых инвестиций Texas Pacific Group и Providence Equity Partners. Из них \$1,5 млрд партнеры выплатят владельцам компании, в первую очередь Кирку Керкору (контролирует 74% акций), остальное уйдет на выплату долгов MGM. Главная ценность MGM — права на самую большую в мире фильмотеку (около 4 тыс. картин). Наибольший интерес потенциальных покупателей вызывают права компании на кинофильмы о Джеймсе Бонде (MGM принадлежат 19 из 20 картин), фильмы «Рокки», «Человек дождя» и мультипликационный сериал «Том и Джерри». Помимо этого, MGM



сейчас является достаточно успешным коммерческим проектом, зарабатывая на реализации прав на фильмы и продаже DVD \$150–200 млн в год. Предполагается, что с приобретением Metro Goldwyn Mayer на DVD будет переведено большинство картин фильмотеки американской компании.

### €944

судебных издержек заплатит Gillette суду нидерландского города Утрехта за мирное решение по делу, возбужденному компанией против другого производителя бритв Schick-Wilkinson Sword. Последняя должна будет выплатить 351 евро по встречному иску. Причиной судебного разбирательства был извечный спор двух крупнейших игроков мирового рынка бритвенных принадлежностей (70% — Gillette, 18% — Schick-Wilkinson) о том, чьи станки лучше. В Нидерландах камнем преткновения стала реклама станков Mach 3 Turbo и Wilkinson Quattro, каждая из которых содержала утверждения о том, что продукция именно этой компании лучше. Утрехтский суд, пишет Dow Jones Newswires, создал прецедент «бескровного» решения конфликта, постановив, что продукция обеих компаний одинаково хороша, а взаимные обвинения безосновательны. Однако столкновения Schick-Wilkinson и Gillette на этом не заканчиваются: в США Schick-Wilkinson оспаривает в суде правомочность слогана

### \$15 млн

— во сколько обошелся спортивный центр для лошадей, построенный в Туркменистане, сообщает агентство Reuters. В центре расположен плавательный бассейн, ипподром и медицинские учреждения. Все эти удобства предназначены не для граждан Туркменистана, а исключительно для лошадей. Особое внимание уделено медицинскому обслуживанию животных. Для сложных хирургических операций в центре предусмотрена операционная, оснащенная по последнему слову техники: рентгеновскими аппаратами, ультразвуковыми сканерами и другим дорогостоящим оборудованием. Президент Туркменистана Сапармурат Ниязов, демонстрируя иностранным дипломатам комплекс, носящий, как и множество других объектов в стране, имя Туркменбаши, заявил, что хотел бы организовать мировое конное турне. Целью мероприятия является популяризация знаменитой породы туркменских лошадей — ахалтекинцев. Стартовой точкой турне, видимо, должен стать новый центр. **СФ**



# Деньги не украшения

## заставьте их работать



### Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

**Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?**

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	11 626 руб.	15 544 руб.	20 955 руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	16 578 руб.	18 826 руб.	39 592 руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4



**ТРОЙКА ДИАЛОГ**  
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: **(095) 540 5400**

[www.am.troika.ru](http://www.am.troika.ru)

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог". Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" - 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" - 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.

# Доверие можно измерить



ВРЕМЯ

Доверие - самый важный капитал, который копят годами. Более чем полувековая история успешной работы компании "Ингосстрах" - это наглядное доказательство доверия наших клиентов.

**56 ЛЕТ  
В СТРАХОВАНИИ**

тел.: (095) 232 3211 [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru)



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2003

Лицензия №4064 Д МФ РФ

**ИНГОССТРАХ**  
*Ingosstrakh*

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.