

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА (60) 07 ИЮНЯ — 13 ИЮНЯ 2004

www.sf-online.ru

№ 21



Куда податься?

Стратегии выхода на зарубежные рынки **c12**

Почему выгодно уступать в переговорах **c46**

Налоговая оптимизация с помощью ПИФов недвижимости **c64**

Последняя попытка АвтоВАЗа **c30**

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 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

М ТРОЙКА ДИАЛОГ
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: (095) 540 5400
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.

«В настоящее время только 15% россиян имеют обыкновение есть вне дома. Вы представляете, какие грандиозные результаты может показать наш бизнес, если удастся заманить в рестораны остальные 85%? Хотя для этого, конечно, нужно приложить не менее грандиозные усилия»



НИКИТА ЛОМОВ

20 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

07 июня – 13 июня №21 (60)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ]

12

«Многие убеждены, что если их продукты или услуги востребованы в России, то же самое будет за рубежом. Но это не совсем так, ведь зарубежный рынок — это новое игровое поле, со своими правилами игры, своими игроками»

[МЕНЕДЖМЕНТ]

46

«Чтобы в той или иной ситуации выбрать уместный вариант, руководителю предлагается ответить всего на два вопроса. Первый: важен ли исход переговоров? Второй: какую роль в переговорах играют взаимоотношения с партнером?»

[ПЕРСОНАЛ]

50

«Хорошая команда в трудные времена не ломается, а наоборот, еще больше сплачивается. Общий успех также сближает. Но если успеха слишком долго нет или кризис не преодолевается, команда чаще всего распадается»

[ФИНАНСЫ]

64

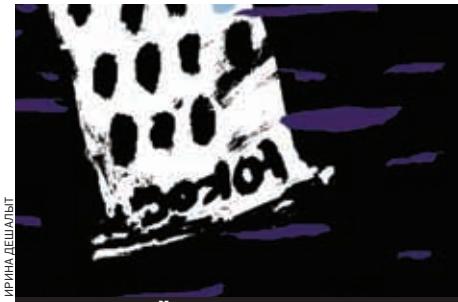
«Предположим, торговая компания вносит недвижимость в свой паевой фонд, а затем арендует у него же торговые площади и склады. У компании аренда целиком ляжет на себестоимость, а фонд не платит налог на прибыль»



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ - «Б»

35 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Со временем СССР отношение к брэнду „Жигули“ кардинально изменилось — для той же целевой аудитории „Жигули“ стали символом жизненной неудачи»



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Продавать акции ЮКОСа мы советуем как можно быстрее, несмотря на возможное краткосрочное повышение их котировок в ближайшее время»

содержание**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 28** ЛЮДИ
- 42** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА**[СТРАТЕГИЯ]**
12 Из России с морковью

Большинству российских компаний, желающих выйти на международные рынки, присоединение России к ВТО мало что даст. Их проблема в другом — в незнании особенностей этих рынков и принятых правил игры

РАЗГОВОР НОМЕРА**[ЛИДЕРЫ]**
20 «Представляете, какие могут быть результаты, если удастся всех заманить в рестораны?»

Президент McDonald's в России Хамзат Хасбулатов объяснил «Секрету фирмы», почему его подразделению разрешается отступать от общей стратегии McDonald's

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**[КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ]**
30 Последний бой АвтоВАЗа

Новая маркетинговая стратегия — необходимое, но совсем не достаточное условие для того, чтобы АвтоВАЗу удалось сохранить свои позиции на рынке

[АВТОРСКИЕ ПРАВА]**38 Ас «Бука»**

Пытаясь найти действенные способы борьбы с засильем пиратства на рынке компьютерных игр, компания «Бука» придумала новую схему ведения бизнеса

ЛАБОРАТОРИЯ**[МЕНЕДЖМЕНТ]****46 Мирные переговоры**

Зачем нужны переговоры, в результате которых выигрывают обе стороны

[ПЕРСОНАЛ]**50 Командный устав**

Чтобы создать успешную и эффективную команду, достаточно придерживаться всего нескольких простых принципов

54 TIMOTHY'S. Судебные решения**БИЗНЕС-ШКОЛА****[УЧЕБНЫЙ КУРС]****58 Карьерный старт**

Лучшие выпускники экономических вузов и факультетов 2004 года встретились с работодателями на Дне карьеры журнала «Секрет фирмы»

62 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****63 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ****В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	14.06.2004
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	21.06.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	21.06.2004
«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ». МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ АВТОПАРКОМ	28.06.2004

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 21 (60) 07 ИЮНЯ — 13 ИЮНЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-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,

МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫХ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА,

ЮЛИЯ ИЛАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА, НАТАЛЬЯ ОБХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

Тематические страницы**«ИОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКХИН

Дизайнер ИРИНА ДЕШАЛЫТ**Фотограф** ЕВГЕНИЙ ДУДИН**Литературный редактор** ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

Автор дизайна-проекта АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Обложка Леонид Фирсов

Фотоматериалы

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

Коммерческие службы

Издатель Юрий Кацман

Исполнительный директор Юрий Калашников

Директор по маркетингу и рекламе Татьяна Куртanova

Рекламная служба Дана Гайдебурова (руководитель),

Юлия Васильева, Сергей Габриэль, Реджана Гусманова,

Евгений Зинченко, Мария Иванникова, Ольга Калашникова,

Татьяна Ковалиня, Татьяна Ларина, Елена Макарова,

Ольга Самсонова, Евгения Тарасова, Надежда Точенова,

Алексей Тощев, Наталья Хохлова, Марина Шаталина

Служба распространения

Галина Зинькович (руководитель), Анна Данилова

Служба PR и PROMOTION Ольга Геращенко (руководитель),

Ольга Бекшина, Виктория Гатилова, Юлия Тихомирова

«Секрет фирмы online» (www.sf-online.ru)

Владимир Долгий-Ратопорт, Игорь Демченко,

Альбина Ширинская

Специальные проекты Марина Семенова,

Александр Соловьев

Маркетолог-аналитик Надежда Пшеницына

Сбор и оформление рекламы

TEL. (095) 771-6184, 771-6185 (TEL./FAX),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

Управление дистрибуцией

Бизнес-агентство деловой прессы

TEL. (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 (TEL./FAX)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемых товаров и услуг подлежат обязательной сертификации

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

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

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

Подписные индексы: 17500 в каталогах Агентства «Ростпечать» и Мостпочтамта; 17600 в объединенном каталоге подписки 2004 г.

«Секрет фирмы» использует:

легальное программное обеспечение, лицензионную правовую справочную систему, лицензионные шрифты

Microsoft®, **КОНСУТАйт**®, **ParaType**®

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92. © Товарных знаков, знаков обслуживания и наименований мест происхождения товаров.

© ООО «Секрет фирмы», 2004



**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

[КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



РЕФОРМА

Безрадостные перспективы

В борьбе за эффективность использования различных экономических объектов власти разрабатывают два документа, которые не сулят бизнесу ничего хорошего — обновленный закон о недрах и закон о национализации.

Двухмесячный труд над поправками в закон «О недрах» нового министра природных ресурсов Юрия Трутнева вылился в планы по ужесточению условий работы нефтяников и других недропользователей. «Из 16 тыс. лицензионных соглашений, которые в России сейчас действуют, ни одна лицензия в прошлом году отозвана не была», — сетовал на прошлой неделе после встречи с президентом Путинным глава Минприроды Юрий Трутнев. Возглавляемое им с марта этого года ведомство выдало в прошлом году 96 уведомлений о досрочном прекращении прав пользования недрами и 17 постановлений об изъятии лицензий, но безуспешно: отозвать лицензии не удалось. Министр объяснил такую странную ситуацию тем, что значительная часть (около 40%) выданных в начале 1990-х годов лицензий заполнялась некорректно, в результате чего в них не было прописано никаких существенных требований к недропользователям. Основные претензии к сырьевым компаниям — экстенсивное использование месторождений. Так, отметил глава Минприроды, добыча нефти в два раза превышает уровень ее воспроизводства, в то время как многие нефтяные скважины «бросают недоработанными». Недовольство министерства вызывают и слишком большие запасы природных ресурсов в расчете на одно предприятие. «Сегодня на одну российскую компанию запасов приходится в 2–2,5 раза больше, чем на западную», — констатировал он. Однако теперь, поспешил заверить господин Трутnev, усилия Минприроды направлены на то, чтобы исправить ситуацию. Сейчас чиновники определяют, какой из двух предполагаемых вариантов выбрать: либо начать взимать плату за запасы,

которые находятся на балансе компании, но не используются, либо более четко прописать требования к недропользователям в лицензионных соглашениях. Порадовать уже владеющие лицензиями компании может только одно: изменения их пока некоснутся. «Закон не может иметь обратной силы», — заверил министр.

Гораздо дальше в своих обещаниях пошла имеющая конституционное большинство в Госдуме партия «Единая Россия». Она предлагает возвращать государство неэффективно используемые объекты. Эта норма, как заявил «РИА-Новости» вице-спикер Госдумы и один из лидеров партии Олег Морозов, должна быть прописана в разрабатываемом сейчас единороссами собственным варианте закона о национализации (по его словам, сейчас в Думе уже находятся два альтернативных законопроекта). Тотально-го пересмотра итогов приватизации, поспешил заверить господин Морозов, единороссы не предлагают. «Экономическая

Глава Минприроды Юрий Трутнев собирается приструнить нерадивых недропользователей



МИХАИЛ ГАЛАУСТОВ

РЫНОК НЕ ВЫНЕС УДАРА ПО ЮКОСУ

События вокруг многострадального ЮКОСа в очередной раз вызвали панику среди российских брокеров и обрушили рынок акций.

Индекс РТС неуклонно снижался, и если еще в конце мая он составлял 600 пунктов, то на прошлой неделе опустился почти на 50 пунктов, скатившись до уровня прошлого года. Главным индикатором для рынка ценных бумаг стала негативная информация о ЮКОСе. Сначала топ-менеджмент нефтяной компании заявил о возможном наступлении банкротства ЮКОСа уже до конца этого года. Эти взрывоопасные заявления прозвучали в связи с тем, что арбитражный суд все-таки решил удовлетворить иск МНС к ЮКОСу на 99 млрд рублей налогов, недоплаченных компанией в 2000 году. Потом рейтинговое агентство Standard & Poor's понизило рейтинг «Сибнефти», 92% акций которой принадлежат ЮКОСу, переместив его с уровня В списка Credit Watch с прогнозом «развивающийся» на уровень CCC списка Credit Watch с прогнозом «негативный». И, наконец, заявление начальника департамента стратегического развития «Газпрома» Влады Русловой о готовности газового гиганта купить акции ЮКОСа в случае, если последние будут выставлены на продажу, окончательно обрушило рынок. Остановка падения и небольшой рост произошел лишь в среду после появления информации о том, что арбитражный суд Москвы приостановил решение МНС, обязывающее ЮКОС уплатить все налоги, пени и штрафы.

Негативная информация, связанная с делом ЮКОСа, свела на нет все достижения индекса РТС последних месяцев. У российских брокеров не выдержали нервы, и они начали в срочном порядке избавляться от акций, причем не только от акций терпящей бедствие компании, но и от большинства других «голубых фишек». Одними из лидеров падения стали «Норильский никель» и «Сибнефть», владельцы которых, как опасаются многие участники рынка, могут также быть на плохом счету у российских властей.

Оценка экспертов — 1,73

дневник наблюдений



ЮКОС «УРОНИЛ» РОССИЙСКИЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК | НЕФТЯНИКАМ УГРОЖАЮТ ОТЗЫВОМ ЛИЦЕНЗИЙ | МНС ПОЛУЧИЛА ПРАВО БАНКРОТИТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ | ЦЕНЫ НА НЕФТЬ БЬЮТ ВСЕ РЕКОРДЫ | НАЛОГ НА ЗЕМЛЮ ВЫРАСТЕТ



Влада
РУСАКОВА

член правления, начальник

департамента стратегического

развития ОАО «Газпром»

начала делить шкуру неубитого медведя, заявив, что не исключает возможности приобретения «Газпромом» акций нефтяной компании ЮКОС в случае, если они будут выставлены на продажу. Любопытна реакция пресс-службы компании на это заявление. Сначала СФ просто попросили не рассматривать слова госпожи Русаковой как заявление об уже принятом решении. А на следующий день «Газпром» выпустил пресс-релиз, где сообщил, что «не рассматривает возможность приобретения активов НК ЮКОС и не имеет информации о продаже активов этой компании». Действительно, реплика Русаковой относительно планов по приобретению терпящей бедствие нефтяной компании сформулирована в сослагательном наклонении. «Если ЮКОС будет выставлен на продажу, мы в той или иной форме примем участие в его покупке — это станет возможным, если правительство „Газпрома“ сочтет приобретение активов нефтяной компании эффективным и потенциально прибыльным», — цитирует слова госпожи Русаковой ВВС. Тем не менее данное заявление вполне укладывается в недавно озвученную «Газпромом» стратегию осуществления второго этапа реформ в ОАО. Одним из ее элементов будет создание нескольких дочерних компаний, две из которых должны будут заниматься деятельностью, хорошо развитой у ЮКОСа — нефтепереработкой, а также производством и реализацией моторных масел. Правда, обе компании предстоит создавать с нуля. Понятно, что куда проще было бы приобрести акции уже «готовой» компании, например, ЮКОСа.

целесообразность — вот что может стать поводом для национализации», — отметил он. Правда, вряд ли это обрадует предпринимателей: экономическая целесообразность — понятие, которое может иметь весьма широкую трактовку.

Оценка экспертов +0,27

Рынок вверх

Цены на нефть на NYSE достигли рекордного более чем за 20 лет уровня, перевалив отметку в \$42. Выгодно это только нефтяникам и российскому бюджету.

Цены на нефть держатся на высоком уровне еще с начала войны в Ираке. А этой весной они и вовсе бьют все установленные еще во время «Бури в пустыне» рекорды. Столь высокий уровень цен связан с несколькими факторами. Во-первых, выросло потребление нефти крупнейшими экспортёрами: в США из-за дешевеющего доллара увеличивается промышленное производство, экономический рост в Японии составил 7%, а Китай сейчас накапливает стратегические топливные резервы. Во-вторых, сокращение добычи странами ОПЕК, которое объясняется желанием избежать традиционного сезонного падения цен. В-третьих, обстановка на Ближ-

нем Востоке далека от идеальной: на прошлой неделе к постоянным очагам нестабильности — оккупированному Ираку и Палестине — добавилась Саудовская Аравия, где в результате захвата заложников террористами погибли 22 человека. Традиционно считается, что высокий уровень цен на нефть на нашей стране крайне выгоден, так как помогает «накопить жир» за счет притока в страну нефтедолларов. Однако чем дольше держатся высокие цены, тем очевидней становится другая сторона медали — Россия все сильнее садится на нефтяную иглу, и самое главное, приток валюты в страну ведет к чрезмерному укреплению рубля, а у Центробанка не хватает ресурсов, чтобы сдерживать курс национальной валюты. В итоге себестоимость российских товаров растет, и они становятся менее конкурентоспособными. Впрочем, аналитики все же считают, что стратегически дорогая нефть для России выгоднее. «Высокие цены на нефть очень выгодны России, так как она нефть не импортирует. К тому же это помогает развиваться нефтяным компаниям, — рассуждает главный стратег ИК «Атон» Алекс Канторович. — С другой стороны, правительству уже не удается поддерживать доллар. По нашим прогнозам, высокая

Высокие мировые цены на нефть помогают развиваться добывающим компаниям, а для других оборачиваются падением прибыльности

цена на нефть приведет к удорожанию рубля на 10–12% в течение года. Для компаний, которые не вовлечены в экспорт ресурсов, это означает падение прибыльности». Впрочем, по мнению Канторовича, высокие цены на нефть — это скорее хорошо, чем плохо. «Большую часть российской экономики по-прежнему составляют нефтяные компании, поэтому стратегически лучше, если цена будет высокая», — считает он.

Оценка экспертов —0,73

Налоговики станут специалистами по банкротствам

Функции МНС удвоились. Осуществлять процедуру банкротства предприятиям придется совместно с налоговиками.

Правительство России наконец выбрало организацию, которой смогло доверить функции упраздненной в этом году Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО). Постановлением «Об обеспечении интересов Рос-

тенденции

ПОЛНОМОЧИЯ

сийской Федерации как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства, подписанным премьером Михаилом Фрадковым в конце мая, столь ответственная задача возложена на налоговое ведомство.

Неожиданный выбор кабинета министров вряд ли может порадовать бизнес. Ведь функции МНС и ФСФО по сути противоположны. Основным стремлением фискальных органов всегда было выполнение плана по сбору налогов. ФСФО же было изначально создано не просто как орган, принимающий решения о банкротстве предприятий, но, напротив, как организация, борющаяся за сохранение жизнеспособности компаний, находящихся в процедуре банкротства. И главной целью ФСФО всегда была реанимация бизнеса объявивших о банкротстве фирм путем введения внешнего управления. Но даже при таком приоритете функций ФСФО далеко не всегда справлялась со своей ролью финансового оздоровления. Так, в феврале этого года на конференции, посвященной годовщине принятия нового закона о банкротстве, приводились весьма неутешительные данные: лишь 1,3% предприятий, на которых вводилось внешнее управление, удалось восстановить свою платежеспособность. Одной из причин неудовлетворительной работы института банкротства в России замглавы Минэкономразвития Андрей Шаронов называл как раз отсутствие согласия между органами власти — МНС, ФСФО, Минфином — относительно того, при каких условиях должно проходить оздоровление предприятий. Например, предложения ФСФО о представлении отсрочки обанкротившимся предприятиям по выплате их долгов (в том числе налоговых) редко находили поддержку в стенах МНС.

Теперь же фискальным органам больше не придется никому доказывать свою правоту: принимать решение о проведении процедуры оздоровления компаний они будут самостоятельно. И хотя, как заяви-

Правительство России выбрало организацию, которой смогло доверить функции упраздненной в этом году Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.

Столь ответственная задача возложена на налоговое ведомство.

Между тем функции МНС и ФСФО по сути противоположны. Более того, предложения последней о предоставлении отсрочки обанкротившимся предприятиям по выплате долгов (в том числе налоговых) редко находили поддержку в стенах МНС.

ли СФ в пресс-службе МНС, пока еще никаких значимых изменений в структуре ведомства не произошло, налоговики уже начали готовиться к выполнению дополнительных функций. Для работы с предприятиями-банкротами будет

создан специальный департамент. И вряд ли он будет предоставлять этим компаниям отсрочку по уплате всевозможных сборов, если в МНС при этом будет недовыполнен план по сбору налогов.

Оценка экспертов -1,91



Унификация с оговорками

Правительство решило с 2006 года увеличить ставку налога на землю до 1,5% кадастровой стоимости участка в год. Теоретически это должно сильно сказаться на налогообложении крупных промышленных предприятий, практически же не скажется никак.

ДЕКЛАРАЦИИ

Сейчас земельный налог рассчитывается на основе средних ставок, установленных еще в 1991 году. Однако ставка не унифицирована и различается, во-первых, в зависимости от размера города и его статуса, во-вторых, в зависимости от расположения участка на территории населенного пункта. В итоге разброс ставок между регионами достигает 80 раз, а внутри каждого из них — от 4 до 75 раз. Но при этом ставка не может превышать 1,5% кадастровой стоимости участка. Правительство решило повысить сбор земельного налога, унифицировав ставку, которая теперь перестанет варьироваться и будет составлять 1,5%. Однако в законопроекте есть существенная «дыра»: местным властям оставили право снижать налоговую ставку вплоть до нуля. «Подобные «скидки» свели на нет все усилия законодателей», — сказал СФ представитель одной крупной промышленной компании. По мнению аналитиков, увеличение пошлин приведет к повышению сбора налога на 20%, однако по предприятиям это решение ударило не сильно. «Стоимость жилья состоит из очень большого количества параметров, из которых цена земли составляет 10% и выше. Поэтому здесь это скажется на повышении цены квартир лишь косвенно и не слишком сильно», — говорит руководитель пресс-службы «МИ-ЭЛЬ-Недвижимости» Игорь Ладычук. А по мнению PR-директора агентства недвижимости Paul's Yard Андрея Патрушева, в большей степени повышение ставки налога скажется на регионах, так как налог будет соби-

Повышение ставки налога на землю лишь незначительно увеличит стоимость столичного жилья

дневник наблюдений



раться лишь с земельных участков, которые находятся в собственности компании. «В регионах уже достаточно большой процент земли находится в собственности, поэтому возможность увеличивать или уменьшать ставку налога дает местным властям определенное поле для маневра», — говорит Патрушев. — Московский же рынок

недвижимости, по сути, контролируется столичными властями, и, несмотря на то, что де-юре приобрести землю в собственность в столице можно, де-факто это удалось единицам. Поэтому на Москве, в отличие, к примеру, от Подмосковья, повышение налоговой ставки практически не отразится».

Оценка экспертов —1,36

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) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
---	----------------------------------

СЛОВА

МИНПРИРОДЫ ГОТОВИТ ПОПРАВКИ В ЗАКОН О НЕДРАХ, УЖЕСТОЧАЮЩИЕ УСЛОВИЯ РАЗРАБОТКИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ И УПРОЩАЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОТЗЫВА ЛИЦЕНЗИИ У НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ +0,27

ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕШИЛО УВЕЛИЧИТЬ СТАВКУ НАЛОГА НА ЗЕМЛЮ ДО 1,5% ОТ КАДАСТРОВОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТКА. ОДНАКО ЭТОТ НАЛОГ ОТНОСИТСЯ К КАТЕГОРИИ МЕСТНЫХ, И КАЖДЫЙ МУНИЦИПАЛИТЕТ СМОЖЕТ ПОНИЖАТЬ ЕГО ВПЛОТЬ ДО НУЛЯ. ТЕМ САМЫМ МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ ПОЛУЧАЮТ МОЩНЫЙ РЫЧАГ ДАВЛЕНИЯ НА БИЗНЕС -1,36

«ГАЗПРОМ» НЕ ИСКЛЮЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКЦИЙ ЮКОСА В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ОНИ БУДУТ ВЫСТАВЛЕНЫ НА ПРОДАЖУ -1,45

ДЕЛА

ЦЕНА НЕФТИ НА NYSE ПРЕВЫСИЛА \$42 ЗА БАРРЕЛЬ. ЭТО РЕКОРДНЫЙ УРОВЕНЬ: ПОСЛЕДНИЙ РАЗ НЕФТЬ СТОИЛА 21 ГОД НАЗАД -0,73

ПОСЛЕДНИЕ СОБЫТИЯ ВОКРУГ ЮКОСА ПРИВЕЛИ К ОБВАЛЬНОМУ ПАДЕНИЮ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ. ИНДЕКС РТС ОТКАТИЛСЯ ДО ЗНАЧЕНИЙ КОНЦА ПРОШЛОГО ГОДА -1,73

НАЛОГОВИКИ ПОЛУЧИЛИ ПРАВО БАНКРОТИТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. К МИНИСТЕРСТВУ ПО НАЛОГАМ И СВОРАМ, ПРЕОБРАЗУЕМОМУ В ФЕДЕРАЛЬНУЮ НАЛОГОВУЮ СЛУЖБУ, ПЕРЕШЛИ ФУНКЦИИ ФСФО -1,91

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

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 ПАРНЕРЫ»
6	МЕХРИШВILI 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	РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»
11	РЫБАКОВА ИРИНА, ГЕНДИРЕКТОР «РОСАГРОИМПОРТА»
12	СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP
13	СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»
14	ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР TNS GALLUP ADFACT
15	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛСИБ» (РАНЕЕ «НИКОЙЛ»)



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Всему виной панические настроения»

Илья Кузьменков, председатель совета директоров коммуникационной группы «Кузьменков и партнеры»

— Произошедшие за эту неделю события на российском и международных фондовых рынках еще ярче обозначили две основные тенденции, господствующие в последнее время. Мировая тенденция отражает рекордный уровень цен на нефть, а российская связана с падением индекса РТС. Основная причина проседания российского рынка, на мой взгляд, связана вовсе не с ЮКОСом, а с общей ситуацией в мире и настроениями инвесторов.

Рост цен на нефть, казалось бы, должен приводить к повышению индекса, поскольку больше половины емкости российского фондового рынка занимают нефтяные компании, а индекс падает. И здесь всему виной все те же панические настроения. В целом общемировая тенденция последнего времени — ожидание чего-то плохого. Поэтому и в бизнесе люди принимают решения в одни периоды более рационально, а в другие — в зависимости от того состояния, в котором находятся.

Многие российские события также находятся в русле основной тенденции последних лет: продолжающегося в России процесса деприватизации и связанного с ним возвращения себе государством функций и инструментов. Безусловно, бизнесу ничего хорошего от этого процесса ждать пока не стоит, поскольку деловой мир расцветает обычно лишь в периоды наименьшего давления и гнета со стороны государства.

Что касается просочившегося заявления от представителей «Газпрома» по поводу активов ЮКОСа, на мой взгляд, это типичная ситуация проброса информации с целью замера общественного мнения. Делается это для того, чтобы понять, как общественность и инвесторы будут реагировать, если произойдут определенные события, и как это будет влиять на стоимость активов. Такое в нашем бизнесе встречается часто. Сначала компания делает какое-то косвенное заявление, а потом все слова дезавуируются — за это время собираются сведения. Кстати, такие информационные выпады свидетельствуют скорее о правдивости заявления.

Запланированные поправки в закон о недрах с намерением ужесточить положение лицензиатов скорее неприятное известие для тех, кто напрямую от этого зависит. Всякая неустойчивость в определенной сфере крайне негативно влияет на ее развитие. К примеру, компания планировала крупную инвестиционную программу и вот сегодня, когда руководитель уже собирался отправить деньги, стало известно, что появился фактор, который не позволяет завершить задуманное и, возможно, затормозит весь бизнес-процесс.

дневник наблюдений

[БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ДЕЛО ЮКОСА, ПОХОЖЕ, БЛИЗИТСЯ К КОНЦУ. АРБИТРАЖНЫЙ СУД УДОВЛЕТВОРИЛ ИСК МНС К ЮКОСУ НА 99 МЛРД РУБЛЕЙ НЕДОПЛАЧЕННЫХ НАЛОГОВ. ОСТАЕТСЯ В СИЛЕ РЕШЕНИЕ АПЕЛЛЯЦИОННОЙ ИНСТАНЦИИ АРБИТРАЖНОГО СУДА МОСКВЫ ОБ АННУЛИРОВАНИИ ДОПЭМИССИИ АКЦИЙ КОМПАНИИ. ТЕПЕРЬ АКЦИИ «СИБНЕФТИ» ДОЛЖНЫ ВЕРНУТЬ ЕЕ БЫВШИМ ВЛАДЕЛЬЦАМ. В САМОМ ЮКОСЕ ГОВОРЯТ, ЧТО УЖЕ В ЭТОМ ГОДУ МОЖЕТ БЫТЬ ОБЪЯВЛЕНО О БАНКРОТСТВЕ КОМПАНИИ. А «ГАЗПРОМ» ПОСПЕШИЛ ЗАЯВИТЬ, ЧТО ГОТОВ ПРИОБРЕСТИ АКТИВЫ ЮКОСА, ЕСЛИ ИХ ВЫСТАВЯТ НА ПРОДАЖУ.

ВЫ УЖЕ ПОНЯЛИ, К ЧЕМУ ВСЕ ИДЕТ?



ИРИНА ДЕДОШАЙТ

АХМАТ САГДИЕВ,
заместитель
председателя правления
Москоммерцбанка:

— Сказать точно, какая участь ждет компанию, пока сложно. Можно только предположить. На мой взгляд, здесь возможны два варианта развития событий. Первый — это добровольная продажа нынешними акционерами своих акций любой компании, устраивающей государство. Второй — банкротство компании и покупка имущественного комплекса ЮКОСа одной из компаний, также близкой государству. Другого пути, скорее всего, быть не может. В том или ином виде компания все равно полностью перейдет под контроль государства.

ВАДИМ ЗЕЛЕНИН,
генеральный директор
компании «Техмаркет»:

— Полагаю, что со стопроцентной уверенностью дать ответ на этот вопрос пока вряд ли кто-то может. Говорить о переходе активов в другие руки преждевременно. Возможно, будет найдено компромиссное решение. Однако если активы будут выставлены на продажу, они, вероятнее всего, заинтересуют не только «Газпром», но и другие нефтяные компании.

ПАВЕЛ ЩЕРБИНИН,
директор
по корпоративному
управлению «Службы 77»:

— Я считаю, что с этой компанией произойдет примерно то же самое, что когда-то произошло с «Сибуром». Яков Годовский в свое время тоже считался одним из лучших менеджеров — до тех пор, пока его позиция не перестала совпадать с государственной. Тогда его вынудили уйти, а контрольный пакет акций передали «Газпрому». Похожего сценария вполне можно ждать и в развитии ситуации с ЮКОСом. Скорее всего, компанию подчинят одной из госструктур. Конечно, надо отдать должное Михаилу Ходорковскому, который до сих пор был действительно одним из лучших менеджеров нашего времени. Но самостоятель-

ность, идущая вразрез с государственными интересами, в нашей стране не всегда приветствуется.

МИХАИЛ ПЛИСС,
ит-директор UNIMILK:

— То, что ЮКОСу грозит процедура банкротства и дальнейшее перераспределение активов компании, уже почти не вызывает сомнений. Здесь стоит задуматься о последствиях для самой компании, для положения России на международной арене и для рядовых граждан. Если начать с наших граждан, то мало кто из них испытает на себе какие-то последствия. Сильнее всего это отразится на самой компании. Во-первых, на ее сотрудниках, многие из которых будут вынуждены уйти. Впрочем, те, кто вовремя воспользуются нужными связями, возможно, останутся. Заметят это и контрагенты компании, которые работают с ЮКОСом на эксклюзивных контрактах. А вот для страны в стратегическом плане ситуация выглядит абсолютно кошмарно. Сильное давление на бизнес может привести к самым плачевным последствиям. Есть точка зрения, что примерно через четыре года все крупные собственники сберутся и придут к правительству, предложив свои уже «выжатые» к тому времени активы. В бизнес-среде та-

кие разговоры ходят, но по большому счету их никто не выводит во власть. Самое обидное, что правительство не делает никаких шагов для того, чтобы мягко погасить разгоревшийся пожар.

МАРИНА ЛУКАШОВА,
аналитик по нефтегазовой
отрасли инвестиционной
компании «ФИНАМ»:

— Продавать акции ЮКОСа мы советуем как можно быстрее, несмотря на возможное краткосрочное повышение в ближайшее время. Радует степень готовности инвесторов принять банкротство и распродажу активов ЮКОСа, поскольку это благо, избавляющее рынок от нервозности и излишней волатильности. В краткосрочной перспективе от них выигрывают лишь брокерские компании, живущие комиссией, в долгосрочной же — практически никто. Удивляет оптимизм по поводу возвращения ЮКОСу \$3 млрд, которые выплачены «Сибнефти» в обмен на 92% ее акций. Сегодня мы не можем дать ту формулировку, с помощью которой выплата может быть отклонена. Однако в затягивании процесса банкротства ЮКОСа, как показала практика, заинтересованности нет, поэтому и вероятность возвращения \$3 млрд в компанию мы расцениваем как весьма низкую. **СФ**



Лицензионная Windows

делает компьютер
действительно
персональным

Ваш бизнес.
Ваш компьютер.
Ваша Windows.

Компьютер с сертификатом подлинности гарантирует доступ
к обновлениям системы безопасности через Интернет и право на
бесплатное обращение в службу технической поддержки Майкрософта.
С подлинной операционной системой Windows Ваш новый
компьютер готов к работе, более надежен и лучше защищен.

**Покупайте ноутбуки с предустановленной лицензионной
Windows XP у крупнейших партнеров Microsoft в России**



Подробнее о сертификате подлинности Microsoft – на www.howtotell.com





[СТРАТЕГИЯ]

Россия скоро станет членом ВТО. По словам главы Минэкономразвития Германа Грефа, уже в следующем году может начаться процесс присоединения к этой организации. И тогда, утверждают сторонники вступления в ВТО, российские компании существенно расширят возможности по проникновению на зарубежные рынки. Между тем многие отечественные предприятия уже давно поставляют свою продукцию за рубеж. Основные проблемы, с которыми они сталкиваются,— незнание особенностей зарубежных рынков и принятых там правил игры.— Текст: Татьяна ТКАЧУК

Из России с морковью

Многие страны практикуют настоящую травлю российских производителей на своих рынках. В то же время большинство государств мира мало что знает о российских товарах. Оба эти утверждения имеют право на существование, если учитывать, что первое касается в основном сырьевых, металлургических и машиностроительных предприятий, а второе — по большей части производителей сектора FMCG. Первым присоединение России к ВТО принесет очевидные выгоды: бесконечные антидемпинговые расследования против них, как ожидается, прекратятся, а таможенные барьеры на пути экспорта в виде всевозможных пошлин и квот будут существенно уменьшены. Что же касается компаний потребительского сектора, то они, как правило, не готовы поставлять свою продукцию на

рынки других стран в больших объемах. Поэтому и присоединение России к ВТО мало скажется на их присутствии за рубежом. Тем не менее готовиться к присоединению к ВТО российские производители начали: поставлять продукцию на экспорт, пусть даже в небольших объемах, считает сегодня необходимым почти любая уважающая себя фирма.

Магия границы

Успешная реализация экспортного проекта сулит заманчивые перспективы: предприятие получает доступ к огромным рынкам сбыта, может диверсифицировать риски, регулярно получать валютную выручку и укреплять свою репутацию. Правда, желающей воспользоваться всеми этими выгодами компании придется быть готовой к тому, что вложенные средства

Представители диаспоры могут оказаться привлекательным сегментом рынка



«Русский текстиль» не прочь воспользоваться высокой лояльностью жителей Старого Света к постельному белью, изготовленному в других регионах

могут окупиться нескоро. Тем не менее открывающиеся перспективы настолько привлекательны, что некоторые компании готовы запускать экспортные программы в ущерб поставкам на внутренний рынок. **Андрей Родионов**, директор по продажам компании «Тинькофф»: *«В 2001 году, когда мы начинали экспортные операции, у нас еще не был запущен завод в Пушкине. Мы не успевали покрывать спрос в России, но со знательно ограничили поставки на внутренний рынок, чтобы продавать за рубежом. Для «Тинькофф», как и для многих других российских компаний сектора FMCG, экспортные операции — дело не только прибыли, но и престижа. «Мы рассматриваем рынки сбыта в дальнем зарубежье как дополнительный источник продаж и дополнительный способ утвердить наш брэнд»*, — говорит Андрей Родионов.

«Прежде всего это амбиции компании, желание торговать на мировом рынке», — подтверждает имиджевую значимость зарубежных поставок для российских предприятий начальник отдела по связям с общественностью компании «Балтика» **Алексей Кедрин**. Но, добавляет он, в экспортных операциях, конечно, есть и серьезная прагматическая сторона: «Российский пивной рынок подвержен сезонным колебаниям. А на зарубежные рынки смены сезонов влияют не столь сильно, поскольку там культура потребления несколько иная. Экспорт позволяет выровнять эти колебания, более равномерно распределяя нагрузку на производство».

Еще одним серьезным стимулом для развития экспортных операций является возможность получать за свою продукцию иностранную валюту, подчеркивает президент холдинга «Альянс „Русский текстиль“» (АПТ) **Константин Волков**. Ведь большую часть обо-

рудования для своих предприятий российские компании закупают за рубежом. Кроме того, считает он, работа на западных рынках, требующая от компании постоянного совершенствования производственных, управленических и прочих технологий, делает ее более конкурентоспособной и на внутреннем рынке. Понятно, что, обладая таким количеством преимуществ, экспортные операции все чаще становятся одним из приоритетных направлений развития российских предприятий потребительского сектора.

На распутье

Несмотря на привлекательность зарубежной экспансии, далеко не всегда такие проекты приносят желаемый результат. Чтобы обеспечить успех заграничных продаж, нужно правильно выбрать страну экспорта, каналы сбыта и способ продвижения товаров. Майкл Портер советует компаниям из развивающихся государств, разрабатывая стратегию выхода на международные рынки, концентрироваться в первую очередь на соседних странах и государствах с развивающимися рынками. Что касается иных стран, то здесь каждый производитель определяет перспективные для себя рынки сбыта исходя из специфики отрасли.

Например, первым иностранным государством, куда компания «Русский текстиль» начала поставлять комплекты постельного белья, стала Италия. «Эта страна является столицей европейского текстиля. Здесь сосредоточены и основные центры производства, и основные центры продаж», — объясняет Константин Волков. А проведенное компанией маркетинговое исследование утвердило компанию в правильности выбора. Жители Западной Европы в среднем приобретают за год около 600 млн комплектов постельного белья (по четыре на семью), в то время как россияне — всего 41 млн комплектов. При этом только 20% покупаемого европейцами постельного белья производится непосредственно в Европе, а остальное приходится на поставки из других регионов (в основном из Пакистана, Турции, Индии и Китая). Лояльность европейских (в частности, итальянских) потребителей к зарубежным комплектам постельного белья определила выбор АПТ.

Напротив, производителю круп и каш быстрого приготовления «Ангстрем» исследование потребления выпускаемой им продукции в разных странах мира помогло предотвратить запуск заведомо провального проекта. «Ангстрем» отказался от амбициозной зарубежной экспансии, когда понял, что практически ни в одной стране мира не сможет найти потребителей своего продукта. «Мы провели исследование и выяснили: люди, которые не росли в России, почти не едят крупы», — рассказывает коммерческий директор компании **Оксана Линник**. Культура выращивания круп существует лишь в нескольких государствах (Белоруссии, Польше, Китае), поэтому разрабатывать широкомасштабную стратегию покорения мировых рынков в компании не стали. Правда, продукцию компании все-таки можно приобрести за рубежом — в США, Канаде, Германии, Израиле. Там она продается в специализированных

Тема номера



«Многие компании убеждены, что если их продукты или услуги востребованы на российском рынке, то же самое произойдет и за рубежом. Но это не совсем так»

магазинах русских товаров. Кстати, если верить Портеру, представители диаспоры могут оказаться «привлекательным сегментом рынка», на который гуру менеджмента советует обратить внимание компаниям из развивающихся стран, желающим поставлять продукцию за рубеж.

Неожиданные препятствия

Определившись с географией зарубежной экспансии, не стоит сразу начинать искать каналы сбыта. Прежде следует тщательно изучить выбранную страну, особенности ее законодательства, культуры потребления. «Многие компании убеждены, что если их продукты или услуги востребованы на российском рынке, то же самое будет за рубежом. Но это не совсем так, ведь любой зарубежный рынок — это новое игровое поле, со своими правилами игры и своими игроками», — отмечает старший консультант российского представительства консалтинговой компании IM Russia Partners Ольга Попова. Изучив эти правила, иногда приходится даже отказываться от проникновения на рынок конкретной страны или вносить существенные изменения в состав и внешний вид своего товара. Так, производителям обуви, утверждает глава представительства IM Russia Partners Матвей Горбачев, необходимо знать тонкости таможенного законодательства США. «Поставщикам женской обуви с пластиковым каблуком нужно внимательно следить за его весом, так как в одном случае пошлина может составить 10,5%, в другом быть втрое выше», — уверяет он.

У компании «Тинькофф» возникли свои сложности с законодательством. Дело в том, что в странах ЕС название Pilsner является зарегистрированной торговой маркой, поэтому, экспортируя в Европу «Тинькофф Pilsner» («Платиновое»), пришлось менять название пива. А в США, где проблем с этой торговой маркой нет, пиво продается под своим оригинальным названием.



Объем экспортных поставок «Балтики» растет быстрее, чем доля на внутреннем рынке

Чтобы не затягивать переговоры с зарубежными компаниями, потенциально готовыми приобретать товар из России, нужно заблаговременно позаботиться о наличии документов международного образца, подтверждающих качество продукции. Кирилл Славин, управляющий партнер консалтинговой компании «Славин и Партнеры»: У нас был клиент — компания, изготавлившая продукцию для машиностроительной отрасли, которая стоила гораздо дешевле имеющихся на Западе образцов и ничуть не уступала им по качеству. Но чтобы убедить британские фирмы приобретать эту продукцию, при-

Жизнь в ВТО

Став членом Всемирной торговой организации, Россия должна будет жить по законам этой структуры, контролирующей сегодня почти 97% общемирового торгового оборота. Это значит, что нам придется не препятствовать проникновению на свой рынок товаров и услуг зарубежных производителей. Например, согласно «Генеральному соглашению о тарифах», которого должны придерживаться все присоединившиеся к ВТО страны, право на штрафные санкции государства может быть ограничено. В частности, за большинство ошибок, допущенных при заполнении таможенной документации, государство не имеет права наказывать компании штрафом. Максимально допустимый вид наказания в таких случаях, говорится в «Генеральном соглашении о тарифах», — предупреждение допустившей ошибку стороне. Кроме того, страны, присоединившиеся к ВТО, берут на себя обязательство привести в соответствие с мировыми стандартами и внутренние санитарно-гигиенические нормы. Более того, государство должно будет разработать меры, которые могли бы гарантировать, что все неправительственные учреждения (включая частные предприятия), расположенные на территории страны, работают в строгом соответствии с мировыми санитарно-ги-

иеническими нормами. Всего присоединяющейся к ВТО стране придется подписать более чем под десятком соглашений, обеспечивающих странам-членам организации одинаковые условия торговли на территориях входящих в ВТО государств. Как утверждают в Торгово-промышленной палате РФ (ТПП), помимо приведения российского торгового законодательства в соответствие с мировыми стандартами, присоединение России к ВТО позволит отечественным компаниям работать на зарубежных рынках на более благоприятных условиях (например, с более низкими таможенными пошлинами), а также откроет им доступ к механизмам ВТО, обеспечивающим защиту национальных интересов, если они ущемляются конкурентами (устранение дискриминации).

Кроме этого, считается, что усиление конкуренции с западными производителями также сыграет положительную роль, поскольку должно подстегнуть российские компании к более активному поиску и использованию своих конкурентных преимуществ.Правда, по данным проведенного ТПП в 2002 году исследования, готовыми успешно конкурировать с зарубежными производителями на отечественном рынке считали себя лишь 25% российских компаний, на рынках СНГ — 18%, а в дальнем зарубежье — всего 9%.



Любая ошибка в выборе мест продаж ввозимого товара может не просто свести на нет все предыдущие усилия, но и вообще погубить экспортный проект



«России усложнение ситуации пойдет на пользу»

Илья Кузьменков,
председатель совета
директоров
коммуникационной
группы «Кузьменков
и партнеры»

— Вступление в ВТО в тактическом плане может пройти для России сложно и болезненно, а в стратегическом способно дать нам неплохой шанс на будущее. В идеале нам надо двигаться на Запад. Однако для России характерна способность к прорыву, перемежающемуся с долгим отдыхом. Все, что происходило в последние годы, было прорывом. Но хватит ли нас на то, чтобы продолжить активно действовать, но уже в более сложных задачах и больших масштабах? С другой стороны, я считаю, что России усложнение ситуации пойдет на пользу.

Присоединение к ВТО способно привести нашу страну к экономическому кризису. Однако для меня понятие кризиса носит положительные оттенки, связанные с борьбой, необходимостью тянуть себя за волосы из болота, подстраиваться под ситуацию и, наконец, инвестировать не в Куршевель, самолеты, пароходы и рестораны, а в развитие технологий. Естественное физиологическое стремление человека — стремление к покоя. И чем более искусственно защищена структура, тем больше она склонна к антиинновационности.

Я считаю, что счастье для экономики России может быть связано только с одним — с нахождением своей роли в международном разделении труда. Сегодня мы должны думать о том, как к 2020–2030 годам создать новые продукты и сформировать новые рынки, которые будут определять мировой экономический расклад, и участвовать в разделе мирового пирога. Другой вопрос, воспользуемся мы этим шансом или нет. Хочется надеяться, что обстоятельства вынудят наш истеблишмент перестать заниматься самолюбованием и наслаждаться мнимым ощущением благополучия.

Шансы стать более узнаваемыми на Западе у нас есть, но лишь при профессиональном подходе к управлению. Занимаясь проблемами репутации России, я провел интересное исследование по поводу сравнения освещения в западных СМИ последних лет СССР и современной России. Оказалось, что количество положительной информации об СССР двадцатилетней давности было большим, чем о путинской России. В СССР это освещение было важной госзадачей, под которую выделялись средства, разрабатывались стратегии, находились опытные исполнители, задачи и инвестиции. Сейчас все пущено на самотек. Когда возникают проблемы репутации страны, на ее фоне усложняется и репутация отдельного бизнеса. Современному бизнесу остается лишь учиться встраиваться и понимать: то, что работает здесь, не работает там.

шлоось провести массу разнообразных тестов на качество. И пока не были получены их результаты, с нами никто вообще разговаривать не хотел.

Правда, знание тонкостей законодательства и наличие сертификатов качества еще не гарантируют спрос на экспортируемые товары. Нужно обеспечить соответствие ввозимой продукции привычным для каждой конкретной страны форме и содержанию. Например, АРТ столкнулся с несоответствием российских и европейских стандартов — размеры и виды постельного белья существенно отличались. Пришлось менять технологический процесс, по-новому организовывать производство, докупать оборудование. **Константин Волков:** Мы были вынуждены взять повышенные обязательства и по частоте обновления рисунков, поскольку на мировом рынке принято четыре раза в год полностью менять коллекцию тканей. Чтобы приблизиться к темпам конкурентов из Азии, мы создали современный дизайн-центр, закупили автоматические краскораспылители, позволяющие увеличить качество воспроизведения цвета на ткани до 100 %.

Опасные гастроли

Изучение особенностей рынка нового государства, конечно, ресурсоемкий процесс, но он не идет ни в какое сравнение по сложности с поиском каналов сбыта за рубежом. Ведь любая ошибка в выборе мест продаж ввозимого товара может не просто свести на нет все предыдущие усилия, но и вообще погубить экспортный проект.

В сущности, налаживать сбыт можно двумя путями: делать это самому, открывая за рубежом свое представительство, или искать партнера среди местных компаний. Первый вариант, конечно, гораздо дороже и сложнее, но он позволяет оперативно отслеживать реакцию потребителей на ввозимую продукцию, а также контролировать местных распространителей, занимающихся продажами товара компании. Так, «Тинькофф», выходя на американский рынок, открыл в США собственную фирму «Тинькофф Инкорпорейтед». Она принимала товар из России, растаможивала его, поставляла в магазины и занималась размещением рекламы. Благодаря раскрутке бренда через два года удалось заключить договор с одним из крупнейших американских поставщиков товаров из России — компанией BMC Imports. А компания «Тинькофф Инкорпорейтед», функции которой взяла на себя американский поставщик, была закрыта.

Правда, далеко не все российские предприятия работают по такой схеме. Некоторым удается заключить соглашения с зарубежной фирмой сразу. Например, пиво «Балтика» появилось в Лондоне благодаря партнерству с компанией Scottish Courage Ltd. Владеющая сетью пабов британская фирма включила российское пиво в свое меню. А с марта этого года «Балтике» удалось договориться с одной из крупнейших сетей Великобритании Tesco, владеющей 1878 супермаркетами в стране.

Впрочем, как показывает опыт, даже попадание на полки крупных национальных сетей еще не га-

тема номера



«Морс от „Вимм-Биль-Данн” стоил в Англии около 1,4 фунта, при этом очень хороший сок можно было купить за фунт. Никто не стал покупать неизвестный напиток из России»

рантирует успеха. Так, несколько лет назад «Вимм-Биль-Данн» удалось договориться с другой крупной британской сетью Waitrose о поставках в Великобританию своих морсов. Однако продукт продолжался на полках магазинов всего несколько месяцев, после чего исчез. «Вимм-Биль-Данн» не отрицает этого факта, но отказывается назвать причины неудачи. Однако, как предположил Кирилл Славин, чья консалтинговая компания расположена в Великобритании, продукт не пошел скорее всего из-за слабой кампании по продвижению и слишком высокой цены на напиток, который установила сеть: «Конкуренция среди безалкогольных напитков вообще очень суровая. Получить место на полке чрезвычайно сложно, тем не менее „Вимм-Биль-Данну“ как-то удалось убедить менеджеров супермаркета попробовать выставить его морс. Но компания допустила серьезную ошибку — пожалела денег на продвижение. К тому же ошибкой был и выбор сети: Waitrose считается одним из самых дорогих супермаркетов. Морс от „Вимм-Биль-Данн“ там стоил около 1,4 фунта, в то время как очень хороший сок известных производителей можно было купить за 1 фунт. Судя по всему, никто не стал приобретать неизвестный напиток из России. И через пару месяцев морса на полках уже не было».

Этот пример иллюстрирует лишь один из множества рисков, которые таят в себе неизведанные рынки. Чтобы удержаться на плаву за рубежом, руководству компаний приходится постоянно быть на чеку, ведь даже небольшой просчет, особенно усугубленный внешними обстоятельствами, может привести к катастрофе. В 2000 году радиоэлектронное устройство Cybiko, которое изобрел основатель компании АВВЫЙ Давид Ян, покорило Америку. На специализированных выставках оно завоевывало первые призы, заказы на Cybiko поступали от крупнейших супермаркетов страны, включая Wal-Mart. Предложение не успевало за спросом. Было решено все имеющиеся средства направить на закупку комплектующих для изготовления новых устройств. Однако из-за несвоевременной поставки комплектующих не удалось вовремя удовлетворить ажиотажный спрос на продукт. А спустя некоторое время грянул кризис на рынке ИТ. Продажи Cybiko пошли на спад, покупать продукт по прежней цене потребитель уже не хотел. Компания пришлось перестраивать свою работу, сконцентрировавшись на разработке игр для мобильных телефонов. А в прошлом году стало известно, что Давид Ян продал Cybiko крупнейшему в мире поставщику игр для мобильных телефонов — компании In-Fusio.

«Ажиотаж вокруг Cybiko был слишком велик, и это притупило нашу будильность,— анализировал причины провала в интервью СФ Давид Ян (см. СФ №01/2002).— Мы шли очень опасным путем, вкладывая в комплектующие все привлеченные инвестиции. Но боюсь, что стратегические или тактические ошибки отдельной компании не так важны, когда речь идет о макроэкономических проблемах. Даже

если вы самый опытный капитан на свете, это вряд ли спасет вас от цунами».

Разумеется, зарубежная экспансия российских компаний далеко не всегда завершается плачевно. Масштабы экспортных операций отечественных предприятий постоянно увеличиваются. Например, у «Балтики», по итогам 2003 года, объем экспортируемой продукции составлял 6,1% от всего объема продаж компании, на 9% превысив аналогичный показатель предыдущего года. А по данным первого квартала этого года рост экспорта составил уже 17% по сравнению с аналогичным периодом 2003-го. Заграничные успехи «Русского текстиля» впечатляют еще сильнее: если в прошлом году на долю экспортных продаж приходилось 10% от общего объема реализованной продукции, то уже за первые четыре месяца этого года компания выполнила половину прошлогодней нормы, поставив в Европу продукции на \$8 млн.

Чем увереннее становятся позиции наших производителей за рубежом, тем проще им там работать. Большинство опрошенных СФ компаний, в свое время начавших поставки своей продукции за рубеж, уверяют: если раньше им приходилось искать каналы сбыта, то теперь зарубежные компании сами обращаются к нашим производителям. 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

с17

Игры без границ

Экспортно-ориентированная компания со штатом всего 120 человек — для российского рынка это довольно странно. Развивать такой бизнес в нашей стране сегодня могут, пожалуй, только научные компании, выпускающие уникальный продукт. Но даже им, как убедился на собственном опыте российский разработчик компьютерных игр компания Nival Interactive, при выходе за рубеж приходится преодолевать массу препятствий.

Один из самых простых способов выйти на международные рынки — продать свои разработки крупной зарубежной корпорации. Так, например, совсем недавно поступил глава ведущего российского научно-исследовательского центра в области компьютерных технологий «Эльбрус» **Борис Бабаян**, передяй вместе со всем своим коллективом в штаб Intel. Помимо ученых крупнейший мировой производитель процессоров получил и права на разработки суперпроцессора с гораздо большей мощностью и

экономичностью, чем сегодняшний Pentium последней модификации. Этот процессор был придуман российскими специалистами еще десять лет назад, и все это время Борис Бабаян искал инвестора, готового вложить деньги в производство суперпроцессоров в России, но отчаялся и продал разработки Intel. Компания Nival Interactive изначально выбрала иную тактику: она решила сама производить и продавать разработанные ее специалистами компьютерные игры, но одним рос-

сийским рынком сбыта при этом не ограничиваться. Ориентированность на экспорт стала главной составляющей стратегии развития компании. «На российском рынке исторически сложились достаточно низкие цены на компьютерные игры. Обычно это \$3–6 вместо \$30–50 на Западе. И купить серьезную разработку в отдельно взятой стране в наше время крайне сложно. Поэтому с самого основания компании в 1996 году мы поставили перед собой задачу делать игры мирового уровня и продавать их во всех развитых странах», — объясняет столь нестандартное для небольшой фирмы решение ее глава **Сергей Орловский**.

В Nival сразу решили, что выходить на неизвестные рынки самостоятельно будет чрезвычайно сложно — нужны партнеры. Искать их стали на всевозможных выставках и конференциях. А поскольку самые крупные мероприятия проходят в США, на завоевание этой страны и нацелились в Nival. Несмотря на то что первая выпущенная компанией в 1998 году игра «Аллоды» в России очень скоро стала бестселлером, на Западе, признает Орловский, «ее успех был гораздо скромнее». К созданным в нашей стране играм относились весьма скептически: «Надо же, и в России умеют делать игры». Из-за этого было очень сложно найти партнера и убедить его продавать российские разработки в США.

В компании понимали, что для успеха проекта необходимы контракты с крупными, сильными и опытными издателями, облада-

ющими большими возможностями по продвижению продуктов. В противном случае существовал большой риск провала. «Игровая индустрия знает немало примеров, когда хорошие игры буквально терялись и имели незаслуженно низкие продажи из-за слабой маркетинговой поддержки со стороны издателя», — отмечает глава Nival. Тем не менее, по его словам, компании на первых порах пришлось смириться с этим: *Первоначально ни один из ведущих издателей не хотел с нами даже разговаривать. Определенный скептицизм и недоверие издатели испытывают ко всем начинающим разработчикам, а тут еще какая-то Россия с ее Сибирью и медведями. Представьте, что к вам придет программист из Зимбабве и предложит распространять свою операционную систему. Приблизительно такое было отношение.*

Поэтому первые контракты были заключены, по выражению Орловского, с издателями «второго и третьего эшелона». По условиям договоров, Nival не только передавала зарубежному партнеру разработанную игру, но и занималась PR-сопровождением ее контента — разрабатывала описания, скриншоты, пресс-релизы о продукте. А в обмен получала проценты от продаж. В обязанности издателя входила оплата мест на полках магазинов, а также реклама продукции в местных СМИ. Благодаря сотрудничеству с ними игра Nival появилась на полках специализированных магазинов компьютерных игр, а экзотичность для Америки «российской игры» как явления пробудила интерес к ней потребителей. На канале CNN даже вышел специальный обзор, посвященный новинке из России.

Игра настолько понравилась американцам, что через некоторое время ведущие издатели стали сами выходить на Nival. И постепенно компания заключила договоры на выпуск продукции не только в США, но и в странах Европы и Азии.

Однако, получив определенную известность на рынке, российская компания столкнулась с другой проблемой — сильной конкуренцией с уже присутствующими на рынке местными производителями. Вместо того чтобы тратить силы и средства на борьбу, компания решила не вставать у них на пути, а сконцентрироваться на работе в нише, в которой конкуренты были не столь сильны. Основными направлениями разработки были выбраны пошаговые стратегии и стратегии в реальном времени. Благодаря столь четкому позиционированию компании удалось удержать позиции на зарубежных рынках.

Сегодня зарубежные поставки занимают около 60–70% общего объема выпускаемых Nival Interactive игр. Однако в этом кроется и определенная опасность. Сергей Орловский: Для нас очень важно, чтобы проект был обязательно успешным на Западе. Ведь если игра окажется не слишком успешной, ее не будут активно покупать, значит вложенные в ее раскрутку и продвижение деньги просто не окупятся, и мы не получим свои проценты. Чтобы удержаться на рынке, компания вынуждена следить за действиями конкурентов, чтобы случайно не разработать похожую игру, а также ежедневно контролировать и улучшать качество продукта. «Для нас это вопрос выживания», — говорит руководитель Nival.





Принтер. Сканер. Копир. Факс. Универсальный работник для вашего офиса.

Благодаря многофункциональным решениям HP LaserJet «всё-в-одном» эффективность работы вашего офиса резко возрастёт.

Вы получите традиционные для HP суперкачество, надёжность, простоту в использовании и компактный дизайн. Чёрно-белая лазерная печать, факс, копирование, цветное сканирование — всё в одном устройстве! Экономьте пространство, время и деньги с HP LaserJet «всё-в-одном».



HP LASERJET 3015

Компактное устройство «всё-в-одном» с полистовой подачей бумаги

скорость печати/копирования —
до 14 стр./мин
разрешение при печати 1200 т/д
разрешение при сканировании
до 9600 x 9600 т/д
факс-модем 33,6 Кб/с*
процессор 240 МГц
ОЗУ 32 МБ
лоток на 150 листов
нагрузка до 7000 страниц в месяц
параллельный и USB порты



HP LASERJET 3380

Высокопроизводительное планшетное лазерное устройство «всё-в-одном»

скорость печати/копирования —
до 19 стр./мин
разрешение при печати 1200x1200 т/д
разрешение при сканировании
до 9600 x 9600 т/д
факс-модем 33,6 Кб/с
процессор 240 МГц
ОЗУ 32 МБ
лоток на 250 листов
нагрузка до 10 000 страниц в месяц
параллельный и USB порты



HP LASERJET 3020/3030

Планшетное лазерное устройство «всё-в-одном» по доступной цене

скорость печати/копирования —
до 14 стр./мин
разрешение при печати 1200 т/д
разрешение при сканировании
до 9600 x 9600 т/д
факс-модем 33,6 Кб/с*
процессор 240 МГц
ОЗУ 32 МБ
лоток на 150 листов
нагрузка до 7000 страниц в месяц
параллельный и USB порты

*не доступно в HP LaserJet 3020



Просто позвоните: (095) 797-3-797

Подробную информацию о технике и решениях HP вы найдете на сайте www.hp.ru



разговор номера



[ЛИДЕРЫ]

Громкие скандалы, многомиллионные судебные иски, первые в истории убытки — все это в последние годы обрушилось на мирового лидера рынка фаст-фуд корпорацию McDonald's. Но никак не отразилось на бизнесе компании в России. Более того, российские рестораны McDonald's, как заявил «Секрету фирмы» президент McDonald's в России **Хамзат Хасбулатов**, остаются самыми посещаемыми в мире.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Никита ЛОМОВ

«Представляете, какие могут быть результаты, если удастся всех заманить в рестораны?»

«В России McDonald's посещает более 320 тыс. человек в день»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Чем были вызваны грандиозные маркетинговые преобразования, которые претерпевает в настоящее время мировой бизнес McDonald's?

ХАМЗАТ ХАСБУЛАТОВ: То, что наша компания вообще решила взять на вооружение новый маркетинговый подход, было связано с изменениями, которые постоянно происходят в мире и во вкусах потребителей. И та маркетинговая кампания, которая реализуется McDonald's в настоящее время на территории 119 стран, дает очень позитивные результаты. Разумеется, в том числе и на российском рынке. Главный упор был сделан на развитие уже работающих ресторанов — на улучшение обслуживания посетителей и внедрение в производство новых

маркетинговых предложений. Основной посыл руководства компании был следующим: мы должны почувствовать улучшение работы ресторанов и увеличить их посещаемость. Причем я бы сказал, что это не просто маркетинговая программа, а полномасштабное изменение самой стратегии ведения бизнеса.

Поэтому наше особое внимание при разработке этой стратегии было приковано к созданию новых рекламных образов, итогом которого стал запуск кампании под слоганом I'm lovin' it. Не менее важным стал для нас процесс совершенствования меню и включения в него новых блюд, востребованных посетителем. Кроме того, мы акцентировали свои усилия на нашей главной потребительской аудитории, куда входят молодежь, дети и их родители.

c21



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**
- **стопроцентная запоминаемость сообщения**

G/P/S

www.gps-ru.ru

разговор номера



«Мы даже проводим изменения, незаметные невооруженным глазом,— к примеру, от обычной соли перешли к йодированной»

СФ: Говорят, что некоторые западные новшества McDonald's не внедряются в России. Так ли это на самом деле?

ХХ: Действительно, раньше во многих странах мира, в том числе и в России, McDonald's проводил акции, разработанные специально для этого региона. А сейчас McDonald's — впервые в своей истории — осуществляет единую для всех стран мира маркетинговую программу.

СФ: А такая унификация вообще возможна? Ведь существует масса различий между странами, где работает ваша сеть.

ХХ: Различий действительно много, но, как показывают результаты, система работает. Причем любопытен тот факт, что даже наша новая рекламная кампания является единой для всех стран. Она была разработана немецким рекламным агентством Heuge & Partner, адаптирована для всех мировых рынков, имеет единую тематику, визуальное и музыкальное сопровождение. Вопрос о различиях между странами возник еще на стадии разработки этой кампании. Однако в McDonald's сочли, что в таком рекламном образе наша новая стратегия бизнеса будет реализована гораздо эффективнее.

Из наиболее актуальных маркетинговых инноваций я бы выделил введение большего набора продуктов в комплект «Хэппи Мил». Кроме того, сейчас во всем мире люди уделяют огромное значение здоровому образу жизни. В контексте сети McDonald's это выражается в том, что мы предоставляем посетителям максимум информации о том, как и из чего готовится еда в наших ресторанах, о качестве продукции и ее энергетической ценности, чтобы человек мог питаться у нас более сбалансированно. Естественно, мы не забываем о расширении меню и включаем в него различные новые и полезные для здоровья продукты — соки, салаты, йогурты и т. д. Так, по сравнению с меню нашего первого российского ресторана, открывшегося 14 лет назад, ассортимент увеличился более чем в пять раз. Сейчас в нашем меню содержится больше ста наименований продуктов. Мы даже проводим изменения, незаметные невооруженным глазом,— к примеру, от обычной соли перешли к йодированной.

СФ: А какие ваши маркетинговые предложения являются чисто российскими — нехарактерными для всех остальных мировых рынков?

ХХ: Я бы назвал кофейни «МакКафе». На хороший кофе в нашей стране, как и во всем мире, всегда был большой спрос. И мы захотели узнать, как воспримут напиток российские посетители сети McDonald's. Эту программу мы начали реализовывать в прошлом году, и она развивается вполне успешно, поскольку формат оказался востребованным нашей целевой аудиторией. На сегодняшний день в Москве работают четыре наших кофейни, и мы намерены продолжать открывать подобные заведения.

СФ: Однако не выбивается ли это из тренда, который заложил недавно скончавшийся глава компании Джеймс Канталупо, по избавлению от подобных «непрофильных» активов?

ХХ: Действительно, когда Джеймс Канталупо вернулся в компанию в качестве управляющего, одним из основных пунктов его новой стратегии стал тезис о том, что нужно тратить больше энергии и средств на улучшение работы существующих ресторанов и не распыляться на открытие новых точек и приобретение «непрофильных» активов. Именно это и позволило нам добиться серьезного прироста финансовых показателей. Однако в случае с нашими кофейнями нельзя говорить о «непрофильных» активах просто потому, что мы не отрываем «МакКафе» в виде отдельно стоящих заведений. Все наши кофейни работают в одном помещении с ресторанами. «МакКафе» всегда рассматривалось нами как дополнительная услуга, которую могут получить посетители, приходя к нам в ресторан.

СФ: А вы не считаете, что такое «соседство» может помешать посетителям и ресторана, и кофейни в силу серьезных различий в формате?

ХХ: Согласен, кофейня предполагает совершенно иной спектр посетителей, чем ресторан быстрого обслуживания. Мы прекрасно понимаем различия данных форматов и поэтому специально делаем так, чтобы «кофейная зона» была максимально выделена и обособлена от ресторана, но при этом оставалась с ним под одной крышей. И если вы зайдете в любую из наших московских кофеен, вы сами сможете убедиться, что это очень уютный уголок, который хорошо вписывается в ресторан, но при этом предоставляет совершенно другой сервис и продукцию.

СФ: Какие у вас планы по открытию новых кофеен?

ХХ: На самом деле все будет зависеть от уровня спроса на эту услугу. Пока я не готов анонсировать эти планы, но, разумеется, число «МакКафе» в России будет увеличиваться и дальше, поскольку посещаемость наших ресторанов постоянно растет. Кстати, среди ресторанов сети McDonald's во всем мире российские заведения являются самыми посещаемыми — общее количество посетителей составляет более 320 тыс. человек в день.

СФ: Между тем в апреле этого года Роспатент отказал McDonald's в регистрации товарного знака «МакКафе» в связи с тем, что этот бренд сходен до степени смешения с маркой «МакКофе», зарегистрированной сингапурской компанией Future Enterprises. Не помешает ли это решение вашим планам?

ХХ: У нас пока еще нет на руках решения Роспатента, поэтому я не могу дать никаких комментариев на этот счет. К тому же регистрацией наших торговых знаков занимается головной офис компании.

«Мы сами несем ответственность за то, как питаемся»

СФ: Джеймс Канталупо был идеологом и локомотивом тех преобразований в McDonald's, которые позволили выйти из кризиса. Что ждет компанию теперь?

ХХ: Канталупо действительно был идеологом того, чем мы занимались последние несколько лет. Между тем архитекторами и исполнителями всего того, что он задумал, были директор по оперативной деятельности

разговор номера

«Пока мы не видим тех франчайзи, которые смогли бы управлять ресторанами под брэндом McDonald's лучше, чем наши собственные менеджеры»



Чарли Белл и топ-менеджеры из головного офиса компании и ее представительств по всему миру. Это очень сплоченная и идеально подобранный управленческая команда, и поэтому идеи Канталупо просто обязаны быть реализованы. К тому же наша компания всегда была в некотором роде «застрахована» на предмет внезапной смены главного управляющего. Так, и Канталупо, и вообще весь штат McDonald's четко знали, что у первого лица компании есть преемник в лице Белла и что работа ни в коем случае не остановится. Именно так и получилось после смерти Джеймса Канталупо.

СФ: В 2002 году компания McDonald's впервые в своей истории понесла серьезные убытки. В чем, на ваш взгляд, заключалась главная причина неудач компании?

ХХ: Дело в том, что в конце 2001 года McDonald's заявил о закрытии ряда своих программ, и в итоге все связанные с этим процессом серьезные издержки пришлось списать как раз на четвертый квартал того года. Но это уже не более чем давний исторический эпизод, на котором я даже не хотел бы концентрироваться внимание. Поскольку сразу после этого в McDonald's возвратился Джеймс Канталупо, были пересмотрены ориентиры развития, в последующие два года ситуация с доходами вернулась на круги своя, и компания продемонстрировала стабильный рост.

СФ: А пострадал ли тогда на фоне общих убытков компании российский бизнес McDonald's?

ХХ: Нет, наши показатели в тот период оставались неизменно высокими, и в настоящее время они про-

должают улучшаться. Финансовые результаты работы мы не разглашаем. Могу лишь сказать, что объем реализованной продукции у нас растет на 25% в год. Российский рынок в McDonald's считается одним из самых перспективных, и по темпам роста наша сеть демонстрирует лучшие результаты в Европе. Кстати, именно поэтому руководство головного офиса McDonald's разрешило российской сети не только ориентироваться на общую стратегию развития бизнеса, подразумевающую концентрирование внимания на уже действующих ресторанах, но и продолжать свою экспансию и открытие новых заведений.

СФ: Повлияла ли на поток посетителей в российские рестораны McDonald's информация о скандалах вокруг компании на Западе — по поводу вредности предаваемой ею пищи для здоровья?

ХХ: Нет, не повлияла. Разумеется, наши посетители не живут в информационном вакууме, они так или иначе узнают обо всех этих перипетиях — через прессу или телевидение. Однако нельзя забывать и о том, что здоровый образ жизни — это вопрос, касающийся всех нас без исключения. По сути, мы сами несем ответственность за то, как мы живем, питаемся, двигаемся и т. д. И винить в своих собственных ошибках кого-то другого — это по меньшей мере неправильно. Тем не менее все наши сотрудники четко осознают важность поставленной перед нами задачи — еще активнее и полнее информировать клиентов о том, чем они питаются, приходя в McDonald's. Исчертывающая информация о наших товарах содержится на интернет-сайте компании и в брошюрах в каждом из ресторанов сети. Кроме того, мы проводим дни открытых дверей, когда любой человек может прийти в ресторан и понаблюдать за всеми производственными процессами.

«Нам нужны не инвесторы, а менеджеры-собственники»

СФ: Некоторое время назад руководство McDonald's заявляло, что не работает в России по франчайзинговым схемам, поскольку российские бизнесмены пока еще не готовы тратить немалые деньги на открытие ресторанов этой сети. Не пересмотрела ли компания свои взгляды на этот счет?

ХХ: На самом деле лично я еще два года назад выскаживался на эту тему несколько иначе, поскольку работа с франчайзи — это одна из составляющих успеха McDonald's во всем мире. Наша компания, по сути, выросла за счет франчайзинга. Я говорил тогда, что мы не работаем по франчайзинговым схемам вследствие несовершенства российской законодательной базы, а также из-за того, что просто пока не видим тех франчайзи, которые смогли бы управлять ресторанами под брэндом McDonald's лучше, чем наши собственные менеджеры. Иными словами, у нас сейчас просто нет необходимости привлекать франчайзи. Однако российское законодательство постепенно меняется, становится более понятным и либеральным и защищает права как владельца лицензии, так и

разговор номера



«Нас гораздо сильнее волнует конкуренция между своими ресторанами, нежели давление со стороны других игроков рынка»

ее пользователя. Кроме того, наша бурная экспансия в регионах и вообще географические передвижения, очевидно, все-таки потребуют пересмотреть свои позиции и в плотную заняться привлечением франчайзи. Но пока это еще вопрос будущего, и анонсировать какие-либо конкретные планы я не готов. Могу лишь сказать, что мы внимательно отслеживаем все изменения в законодательстве на этот счет и присматриваемся к той формирующейся прослойке российского общества, которая называется средний класс. Именно оттуда, на мой взгляд, к нам и придут будущие франчайзи. Причем нам нужны не инвесторы, а именно менеджеры-собственники — люди, способные эффективно владеть и управлять ресторанным бизнесом, а не просто вкладывать деньги и стричь купоны.

СФ: То есть вам пока хватает собственных инвестиций?

ХХ: Вопрос привлечения инвестиций, безусловно, имеет большое значение, но, повторюсь, в контексте работы по франчайзинговым схемам нас в первую очередь интересуют эффективные менеджеры, которые могли бы управлять ресторанами как минимум не хуже наших собственных специалистов.

СФ: Какие инвестиции запланированы вами на ближайшее время?

ХХ: В этом году мы собираемся открыть в России 25 ресторанов, а в следующем году — 30. При этом размер инвестиций очень сильно зависит от того, каким будет новый ресторан — займет он все отдельно стоящее здание или только его часть, или же разместится в помещении торгового комплекса. Тем не менее средний объем инвестиций в открытие одного заведения составляет около \$1 млн. Так что можете посчитать сами, сколько в среднем мы планируем инвестировать в развитие своей сети. Кроме того, значительную сумму мы предполагаем вложить в модернизацию наших существующих

заведений и перерабатывающего комплекса «Маккомплекс» в Москве.

СФ: Во сколько вы оцениваете свою долю рынка в России?

ХХ: По последним подсчетам аналитиков, McDonald's в России занимает 82% рынка ресторанов быстрого обслуживания. Хотя этот рынок еще окончательно не освоен и не сформирован — даже в Москве, где индустрия общественного питания представлена в наименее насыщенном виде. Впрочем, московский рынок растет очень быстрыми темпами.

СФ: А кого вы считаете своими ближайшими конкурентами?

ХХ: На самом деле, когда мы вообще заводим разговор о конкуренции, меня в первую очередь, как бы удивительно это ни звучало, беспокоит то, каким образом может повлиять на показатели существующих ресторанов McDonald's открытие наших же новых заведений. То есть нас гораздо сильнее волнует конкуренция между своими же ресторанами, нежели давление со стороны других игроков рынка ресторанов быстрого обслуживания. Хотя, безусловно, и другие сети, работающие в нашей индустрии, тоже имеют влияние на рынке, и это абсолютно нормально, поскольку конкуренция развивает бизнес. При этом в России перед всеми нами открываются огромные перспективы роста, поскольку, по моим сведениям, в настоящее время только 15% россиян имеют обыкновение питаться вне дома. Это в Москве и ряде крупных городов уже вошло в обиход посещение заведений общественного питания, а на периферии подавляющее большинство людей едят только дома. Вы представляете, какие грандиозные результаты может показать наш бизнес, если удастся заманить в рестораны остальные 85%? Хотя для этого, конечно же, нужно приложить не менее грандиозные усилия.

1С:ПРЕДПРИЯТИЕ

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

8.0

- УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ
- УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ
- УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM)

1С®
ФИРМА "1С"

WWW.V8.1C.RU

разговор номера

«Сегодня мы начнем продавать пиво, а завтра вы приедете к нам и скажете: а почему вы не торгуете еще и водкой, ведь это исконно российский продукт»

«Если хочется выпить пива — сходите в другое место»

СФ: Не так давно стало известно, что российский McDonald's в 2006–2008 годах планирует полностью перейти на местное сырье. Почему вы решились на этот шаг только сейчас?

ХХ: На самом деле это был довольно долгий процесс. В 1990 году мы открыли первый в России ресторан McDonald's — в Москве на Пушкинской площади. И чтобы не столкнуться с проблемой бесперебойного обеспечения его качественной, безопасной и отвечающей всем стандартам продукции, мы построили пищеперерабатывающий и распределительный центр «Маккомплекс». Вы представьте себе тот период. Конец 1980-х — начало 1990-х в России: пустые полки магазинов, серые дома, серые лица у людей, все несчастливы, есть нечего — словом, жизнь ужасна. Искать производителей продукции, по сути, было негде — в стране просто не было подобных ресурсов, при этом мы не могли жертвовать качеством. А ввозить продукты из-за рубежа было довольно накладно, поскольку граница не была открыта, да и рубль не конвертировался. Именно поэтому мы и приняли решение строить свой комплекс. Параллельно наши специалисты начали заниматься подготовкой местных поставщиков. В итоге на сегодняшний день нам удалось добиться того, чтобы 80% реализуемой продукции производилось в России из местного сырья, а 20% привозилось из-за рубежа. А к 2006 — 2008 годам, я надеюсь, наш давний тренд позволит нам окончательно перейти на местное сырье.

СФ: Существует мнение, что российский McDonald's может буквально в разы увеличить поток посетителей в том случае, если начнет продавать в своих ресторанах алкогольные напитки — хотя бы пиво. У вас никогда не возникало подобных намерений?

ХХ: В некоторых странах McDonald's действительно предлагает своим посетителям в дополнение к привычному общему меню еще и пиво. К примеру, именно так происходит в Германии и Чехии — странах, где употребление пива является важнейшей частью национальной культуры. Поэтому руководство McDonald's в этих странах приняло решение включить пиво в меню. Для российского же бизнеса McDonald's этот момент не является приоритетным. К примеру, сегодня мы начнем продавать пиво, а завтра вы приедете к нам и скажете, а почему вы не торгуете еще и водкой? Ведь это исконно российский продукт, и процент его употребления в России, наверное, самый высокий в мире. Мы же предпочтаем продавать то, что хорошо производим, а именно гамбургеры, картофель-фри и прочее. И пусть все так остается и дальше. А если вам так хочется выпить пива — сходите в другое место.

«Когда к нам приходят устраиваться на работу, мы не оцениваем профессиональную подготовку»

СФ: В 2000 году компания «Москва-Макдоналдс» конфликтовала со своим профсоюзом. Каким образом вам удалось с ним поладить?

ХХ: Конфликт закончился тем, что нас просто уведомили о прекращении существования профсоюза работников McDonald's. Очевидно, наши сотрудники решили, что для защиты своих интересов им не нужна какая-то другая организация. McDonald's вообще всегда заявлял о том, что, работая на российском рынке, будет соблюдать все местные законы. И за все время существования McDonald's в России мы ни на йоту не отступили от этих законов — в том числе и в области охраны труда. Защита прав и интересов работника — вообще один из ключевых приоритетов для нашей компании. Ведь мы являемся одним из крупнейших работодателей в России — у нас трудятся свыше 15 тыс. человек, а открытие каждого нового ресторана добавляет к общему штату компании еще 100 сотрудников. А на предприятиях 120 наших поставщиков работают еще более 80 тыс. человек. Так что забота о своих же работниках является для нас важнейшей задачей.

Особое значение мы придаём обучению персонала и карьерному росту. Абсолютно все наши высшие руководители и менеджеры среднего звена начинали свою карьеру в компании простыми работниками.

СФ: Тем не менее на российском рынке труда у McDonald's сложился довольно негативный имидж из-за невысоких зарплат у сотрудников низшего звена и очень суровой дисциплины.

ХХ: Я с этим не согласен. Я считаю, что у нас хорошие условия труда. Минимальная зарплата сотрудников является совершенно конкурентоспособной для рынка ресторанов быстрого обслуживания — 8 тыс. рублей (это не считая широкого пакета социальных льгот). Также мы вкладываем в подготовку своих работников около \$3 млн в год. Дело в том, что когда люди приходят к нам устраиваться на работу, мы не оцениваем их профессиональную подготовку. Мы готовы сами делать из них профессионалов, обучать их и развивать.

СФ: А как получилось, что вы после окончания Плехановского института попали на работу в McDonald's?

ХХ: В далеком 1988 году, когда компания McDonald's приняла решение открывать свои рестораны тогда еще в СССР, ее партнером в этом проекте выступало правительство Москвы. И в рамках работы над проектом было принято решение пригласить молодых руководителей из столичной индустрии общественного питания на встречу с представителями McDonald's. Я же после окончания института работал как раз в этой индустрии — в Мосресторантресте. Я прошел это интервью, и мне было предложено поехать на стажировку в Канаду и США и связать таким образом свою судьбу с компанией McDonald's. Я это предложение принял.

Вернувшись в Москву, я стал директором ресторана на Пушкинской площади и в итоге вырос до поста президента. Кстати, стажировку я проходил на абсолютно всех участках работы в компании. И даже стоял за кассой, что могу делать даже сейчас. Причем, поверьте, с большим удовольствием. **СФ:**

Дом на Мосфильмовской

КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

новый жилой комплекс

в продаже с 1 июня

Альб. МОСФИЛЬМОВСКАЯ, д. 11/10с, к. 44-446



У самого подножия Воробьевых гор Москва-река делает плавный изгиб, разделяя спортивный комплекс «Лужники» и Университетский городок. Этот вид традиционно считается визитной карточкой столицы.

Здесь так много зелени, что на карте Москвы район Воробьевых гор полностью закрашен зеленым цветом. Это нетронутые леса, обширная парковая зона, обрамляющая со всех сторон здание Московского университета, а также Ботанический сад с декоративными прудами, редчайшими растениями, собранными по всему миру, дендрарием и альпинарием.

По соседству с Воробьевыми горами находится киностудия «Мосфильм». На ее территории разбит большой яблоневый сад. Идея этого уникального сада, по кинематографической легенде, принадлежала классику советского кино Александру Довженко, а посадкой деревьев занимались практически все кинозвезды тех лет.

Именем Александра Довженко названа и улица, на которой разместился известный Московский городской гольф-клуб. Это природный комплекс с прекрасно оборудованными полями и водяными.

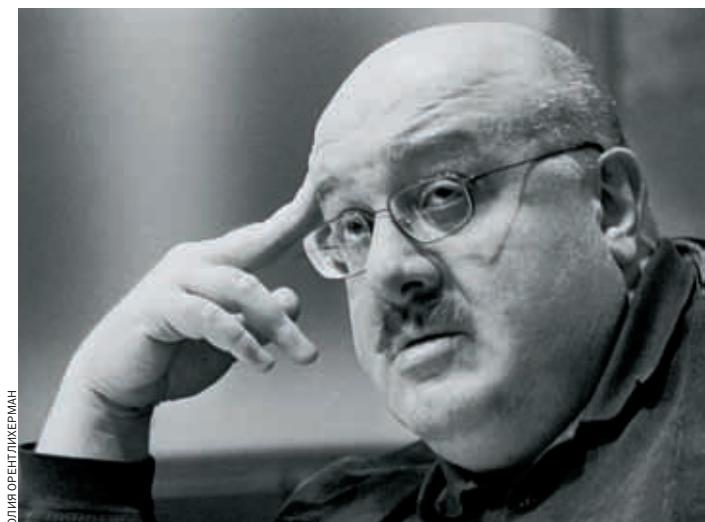
- Современная архитектура
- Оптимальные планировки
- Квартиры от 70 до 170 кв. м
- Инженерные системы последнего поколения
- Спортивный центр, детские площадки, подземный паркинг, охраняемая благоустроенная территория
- Собственная Служба эксплуатации
- Торгово-развлекательный комплекс, включающий супермаркет, бутики модной одежды



КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ»
105-47-47
www.don-stroy.com

дневник наблюдений

[ЛЮДИ]



Юлия ОРЕНГЛИХЕРМАН

Бендукидзе решил потягаться с Путиным

Став министром экономики Грузии, владелец крупного пакета акций ОМЗ Каха Бендукидзе обещает за десять лет утроить ВВП закавказской страны.

Буквально за неделю один из создателей крупнейшей в России компании, занимающейся тяжелым машиностроением, Каха Бендукидзе сменил работу и гражданство. Получив предложение принять министерский портфель и грузинский паспорт, глава ОМЗ сообщил, что уходит с поста председателя совета директоров компании и собирается передать свои акции (около 26%) ОМЗ в доверительное управление (правда, пока не определился, кому).

Окончательно разрывать отношения с прежними соратниками по бизнесу из России новоиспеченный министр не собирается. Каха Бендукидзе, став чиновником, планирует произвести в Грузии настоящую революцию, построив экономический «ультралиберализм». И одной из важных составляющих реформ должна стать, по его словам, приватизация крупных инфраструктурных объектов страны. По мнению господина Бендукидзе, продажа этих объектов (среди них транспортные и энергетические компании, а также предприятия туристической сферы) должна заинтересовать российских бизнесменов. «Например, Батумский порт, который переваливает больше 10 млн тонн нефти, может быть очень привлекательным для российских предприятий», — отметил министр.

С ориентацией на Россию выстраивает он и макроэкономические прогнозы закавказского государства. «Если Россия ставит задачу удвоения ВВП за 10 лет, то Грузия, которая хочет не отстать от России, а, может быть, даже приблизиться к ней, должна ставить более амбициозные задачи», — заявил Каха Бендукидзе в интервью газете «Ведомости», добавив, что считает утройение ВВП за 10 лет вполне выполнимой для Грузии задачей.

«Намедни» канула в Лету

Ведущий еженедельной программы «Намедни» Леонид Парfenov уволен из телекомпании НТВ.

Увольнение последовало после того, как заместитель генерального директора НТВ по информационному вещанию Александр Герасимов снял с эфира программы «Намедни» интервью с вдовой представителя чеченских сепаратистов Зелимхана Яндарбиева, мотивируя это «интересами российских спецслужб». В ответ на это Парфенов дал интервью газете «Коммерсантъ», где заявил, что не согласен с политикой руководства НТВ. И уже на следующий день Парфенов был уволен, а его передача закрыта.

«Причиной увольнения стало закрытие программы „Намедни“, связанное с нарушением Парфеновым трудового договора, который обязывает его поддерживать политику руководства телекомпании», — заявил гендиректор НТВ Николай Сенкевич. — Леонид Парфенов, безусловно, один из наиболее талантливых журналистов на современном российском телевидении. Однако инцидент не был первым. Поэтому мы были вынуждены принять подобное решение».

Конфликт между Парфеновым и Сенкевичем назревал давно. Еще в начале прошлого года, когда Сенкевич только занял пост гендиректора НТВ, Парфенов активнее других выступал против этого назначения. Тогда телеведущий даже ушел в творческий отпуск на три месяца.

В итоге Парфенов все-таки согласился тогда вернуться на НТВ, однако теперь редакционная политика «Намедни», да и НТВ в целом контролировалась гораздо жестче. Для этого, в частности, был приглашен бывший заместитель гендиректора REN TV Александр Герасимов, который занял аналогичную должность на НТВ. Так, например, осенью 2003 года с эфира со скандалом был снят сюжет «Намедни», посвященный книге Елены Трегубовой «Байки кремлевского диггера».

«Это событие символизирует деградацию отечественного ТВ, которое постепенно опускается до белорусского уровня», — считает руководитель группы «Меркатор» Дмитрий Орешкин. — Вместе с тем и сам Парфенов в последние несколько месяцев сознательно нарывался, понимая, что рано или поздно его все равно закроют — таким программам, как «Намедни», нет места на нынешнем ТВ. Поэтому Парфенов и предпочел уйти со скандалом, а не медленно захлебнуться в тине».

Автоимперия в наследство

В высшем руководстве компании Fiat произошли серьезные перестановки. Совет директоров компании назначил на должность президента Луку Кордеро ди Монтерземоло. В знак протеста против этого назначения исполнительный директор Джузеппе Морчи подал в отставку.

Предыдущий президент Fiat Умберто Аньелли скончался от рака в возрасте 69 лет; не пробыв на этом посту и года. Бизнес остался ему от старшего брата Джованни Аньелли, умершего в январе 2003 года. Умберто Аньелли удалось уменьшить долги Fiat с \$3,3 млрд до \$1,9 млрд.

Будучи президентом, он принял решение сфокусироваться непосредственно на производстве автомобилей — довольно рискованный шаг для современных диверсифицированных автокомпаний. В Fiat заявляли, что этот план работает, и компания должна выйти на прибыльность в 2006 году.

Чтобы подчеркнуть, что клан Аньелли по-прежнему контро-



PHOTOPRESS



КАХА БЕНДУКИДЗЕ БУДЕТ ПОДНИМАТЬ ЭКОНОМИКУ НА СВОЕЙ РОДИНЕ | ЛЕОНИДА ПАРФЕНОВА УВОЛИЛИ С НТВ | НОВЫМ ПРЕЗИДЕНТОМ FIAT СТАЛ ЛУКА КОРДЕРО ДИ МОНТЕДЗЕМОЛО | ПРЕЗИДЕНТ «СПАРТАКА» АНДРЕЙ ЧЕРВИЧЕНКО ПОКИДАЕТ КЛУБ | БРИТАНСКИЙ МИЛЛИАРДЕР ФИЛИП ГРИН ХОЧЕТ КУПИТЬ MARKS & SPENCER



REUTERS

лирует эту компанию, двух юных представителей семьи ввели в совет директоров. А Лука Кордеро ди Монтидземоло (на фото) долгое время был близким другом Умберто Аньелли (ранее он возглавлял компанию Ferrari, которая является подразделением Fiat). В то время как остальная часть империи Аньелли тонула в миллиардных долгах, Ferrari под его

управлением процветала как финансово, так и в гонках Formula 1. Монтидземоло обладает и множеством политических связей — не так давно он был избран главой индустриальной лоббистской группы Confindustria. Однако при «передаче дел» не обошлось и без внутреннего скандала — в знак протеста против назначения Монтидземоло с поста исполнительного директора ушел Джузеппе Морчио. По некоторым сообщениям, он претендовал на кресло президента и давно добивался для себя более влиятельной роли в Fiat. Именно ему по большей части приписывали план реструктуризации Fiat, который помог компании выбраться из долговой ямы. На место Морчио назначен независимый член совета директоров компании Серджио Марчиноне — он стал пятым за два года исполнительным директором в Fiat. Аналитики называют его агрессивным и всесторонне образованным управленцем. Возможно, ему удастся завершить программу по выводу компании из кризиса.

Красно-белый ЛУКОЙЛ

Президент футбольного клуба «Спартак» Андрей Червиченко уходит в отставку.

ОТСТАВКА

«Что касается нового президента, то до 1 июля мы обнародуем новую структуру клуба, примем устав, который закрепит ее, и тогда уже узнаем имена тех, кто будет возглавлять „Спартак“», — заявил пресс-атташе клуба Владимир Шевченко. Ка-

ровые перестановки в «Спартаке» скорее всего продолжатся. Уже сейчас известно, что вместе с Червиченко клуб покинут вице-президент Анна Завершинская и спортивный директор Александр Шикунов. Экс-сотрудник главного спонсора «Спартака» НК ЛУКОЙЛ Андрей Червиченко стал президентом клуба в середине 2002 года. С его именем связывают многочисленные провалы «красно-белых» последних лет, а также уход многолетнего главного тренера «Спартака» Олега Романцева. Считалось, что именно Червиченко является полновластным хозяином «Спартака». А в начале этого года появилась информация о том, что Червиченко продал свои акции вице-президенту ЛУКОЙЛа Леониду Федуну. И сейчас в составе менеджмента «Спартака» много представителей этой компании. В частности, несколько человек, представляющие интересы нефтяного гиганта, входят в совет директоров «Спартака», а представитель компании Александр Матыцын является его председателем.

Реаниматор по призванию

Филип Грин, владеющий британскими сетями универмагов Arcadia и BHS, собирается приобрести конкурирующую сеть Marks & Spencer.

НАМЕРЕНИЯ

Британский миллиардер готов заплатить за компанию 10 млрд фунтов стерлингов. Сам Грин вложит в акции M&S около 600 млн фунтов, остальное профинансирует консорциум из пяти бан-

ков, который сейчас формируется.

Это уже вторая попытка Филипа Грина купить M&S. В 1999 году совет директоров M&S во главе с Люком Вандевельде категорически отказался продавать компанию. Вандевельде был приглашен в M&S в 1998 году для вывода компании из кризиса (M&S стала терять рыночную долю: попытка завоевания новых рынков — Франции, Германии, Испании и Бельгии — оказалась неудачной). Недавно он покинул компанию, и теперь Филип Грин рассчитывает добиться успеха.

Британский миллиардер, который в рейтинге журнала Forbes занимает 84-е место среди богатейших людей мира, считает M&S выгодным приобретением, хотя задолженность компании на сегодня составляет \$3,5 млрд. Несмотря на то, что выручка M&S в прошлом году выросла на 9,6% — до \$12,7 млрд, положение компании эксперты оценивают как нестабильное: в первом квартале 2004 года продажи снизились по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 0,4%. Однако у Филипа Грина уже был опыт выведения компаний из кризиса: за четыре года стоимость приобретенной им за 200 млн фунтов сети BHS увеличилась в пять раз. Поэтому известие о намерениях миллиардера купить M&S всколыхнуло фондовый рынок — курс акций компании в тот же день вырос на 19%, а капитализация повысилась с \$8,2 млрд до \$14,9 млрд. СФ

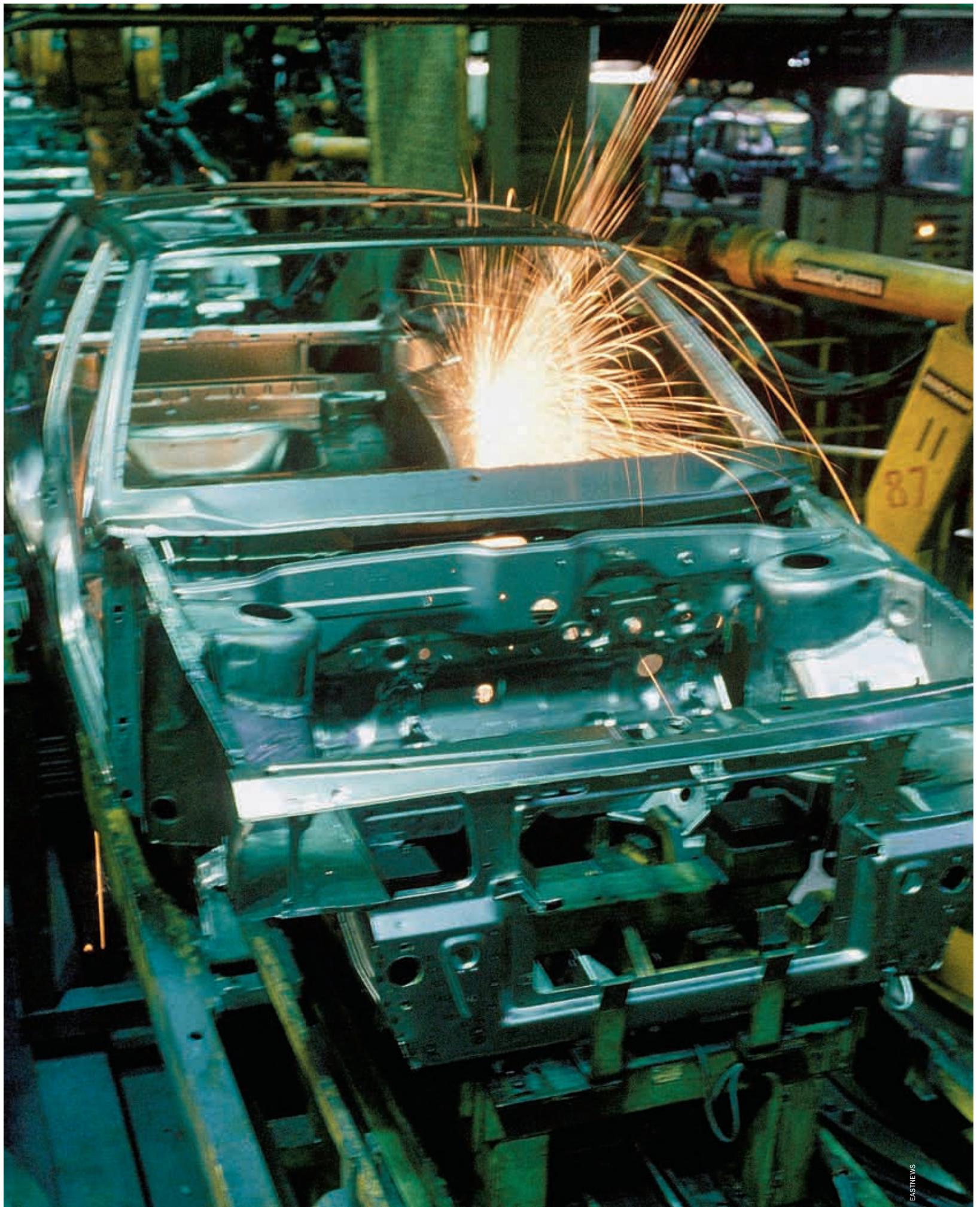
Эффективные решения в области брендинга и упаковки

IT'S A PACKAGE!

(095) 363 2288
www.depotwpcf.ru

DEPOT WPF
BRAND & IDENTITY





EASTNEWS



[КРИЗИС – МЕНЕДЖМЕНТ]

АвтоВАЗ недавно представил новую маркетинговую стратегию. Весной проведена первая за несколько лет рекламная кампания, направленная на формирование единого бренда Lada. Модельный ряд полностью обновится к 2012 году. Все это часть «нового курса», позволяющего укрепить позиции компании на российском рынке. Все больше западных автопроизводителей открывают в России свои заводы, и их продукция по цене уже мало отличается от «Жигулей». С присоединением России к ВТО снижаются пошлины и на другие импортные машины. Рыночная доля тольяттинского гиганта падает, и ему все труднее оборонять свои позиции.

— Текст: Николай Дицман

Последний бой АвтоВАЗа

«По-моему, АвтоВАЗ выбрасывает деньги. Даже не на ветер, а просто не знаю куда» — так охарактеризовал новую рекламную стратегию автогиганта гендиректор рекламного агентства Elin Олег Паноф. Столь скептическое замечание, очевидно, вызвано тем, что за прошедшие с распада СССР годы компания так и не сумела изменить не слишком позитивный имидж «Жигулей». Это делает АвтоВАЗ очень зависимым от внешней конъюнктуры. Как только уровень доходов населения начинает расти, а правительство устраняет законодательные барьеры на пути в Россию иномарок, у завода начинаются проблемы: склады затовариваются нереализованными машинами, конвейер останавливается.

Впервые это произошло в 1998 году, непосредственно перед кризисом. Тогда у российских потребите-

лей появились деньги, и они стали покупать подержанные иномарки вместо «Жигулей». После кризиса подержанные иномарки подорожали, и продажи АвтоВАЗа, естественно, пошли вверх: в 1999-м они составили 650 тыс. автомобилей (в 1998-м — 520 тыс.), а к 2001 году достигли 729 тыс. Однако к этому времени продажи стали расти не только у АвтоВАЗа — часть потребителей, чье финансовое положение начало выправляться, вновь переключилась на подержанные иномарки, в результате чего их ввоз в Россию в 2001 году превысил докризисные объемы, достигнув 360 тыс. штук.

В целях защиты отечественного автопроизводителя в правительстве была разработана и одобрена концепция развития отечественного автопрома (на рынке тогда говорили, что она была пролоббирована именно руководством АвтоВАЗа). Согласно этому документу,

частная практика

Владимир Каданникову завод напоминает «черный ящик», в который с одной стороны входят детали и сырье, а с другой выходят готовые машины



АЛЕКСЕЙ МАКИЧЕВ «Б»
Владимир Каданников рассчитывает, что АвтоВАЗ будет процветать за счет рыночных механизмов, а не вследствие протекционистской политики

на ввоз подержанных иномарок, в особенности на автомобили старше семи лет, которые и являются главными конкурентами «Жигулей», вводились заградительные таможенные пошлины. В итоге стоимость, к примеру, Volkswagen Golf 1993 года выпуска достигла \$5,3 тыс., что сопоставимо с ценой новой «десятки», которая гораздо дешевле в эксплуатации. Однако решение о введении пошлин «зависло» в коридорах власти, в итоге вместо весны 2002 года пошлины были введены лишь осенью. И почти за год импортеры буквально завалили рынок дешевыми иномарками: объем поставок составил 420 тыс., в результате чего АвтоВАЗу пришлось дважды останавливать конвейер — на складах скопилось большое количество нереализованных машин. В итоге вместо запланированных 753 тыс. автомобилей завод произвел лишь 690 тыс.

Итоги года были плачевными для всех производителей: по данным The Boston Consulting Group, доля

российских производителей на автомобильном рынке снизилась с 71% в 2001 году до 63% в 2002-м. Другое дело, что АвтоВАЗ, на которого никогда не приходилось менее 45% рынка, ощутил последствия явления, позже получившего название «кризис 2002 года», сильнее всех.

Колосс на глиняных колесах

На АвтоВАЗе пришли к пониманию того, что компания не может так сильно зависеть от внешней конъюнктуры и настало время обновлять устаревший модельный ряд. На самом деле перспективные разработки у компании были еще в начале 1990-х: ВАЗ-2110 («десятка») и ВАЗ-1116 («народный автомобиль»), призванный заменить автомобили классического семейства (ВАЗ-2105, 2106, 2107). Однако проблема была в том, что на разработку и запуск одного нового автомобиля, по экспертным оценкам, требуется не меньше \$500 млн, которых, естественно, не было. Было решено, что «десятку» завод все-таки сможет поставить на конвейер своими силами, а вот для запуска «народного автомобиля» ВАЗ-1116 требовался инвестор. Переговоры велись с рядом компаний. Некоторые договоренности были достигнуты с General Motors, однако американцы постоянно откладывали сроки заключения договора и в результате вовсе отказались от производства «народного автомобиля» (который, кстати, еще тогда получил название «Калина»), решив ограничиться созданием СП для производства модифицированной «Нивы».

Что же испугало американцев? Одна из причин — абсолютная непрозрачность АвтоВАЗа, связанная с использованием черных сбытовых схем. Заместитель директора по связям с общественностью АвтоВАЗа **Александр Громков:** После распада СССР мы не могли платить поставщикам комплектующих живыми деньгами, был только бартер: мы получали от заводов комплектующие и отгружали им автомобили. Они, получая машины, продавали их на рынке. Какое-то количество машин все же реализовывалось, но этого хватало только на зарплату, а живых денег мы практически не видели. На одной из пресс-конференций председатель совета директоров АвтоВАЗа **Владимир Каданников** признался, что завод напоминает ему «черный ящик», в который с одной стороны входят детали и сырье, а с другой выходят готовые машины. Бартерная схема приводила, во-первых, к тотальной криминализации сбыта автомобилей, во-вторых — к отсутствию финансовых ресурсов, в-третьих — к постоянным задержкам налоговых платежей, что однажды чуть не привело к банкротству предприятия.

Еще одним смущавшим американцев моментом была запутанная схема собственности АвтоВАЗа. Структура акционерного капитала завода выглядела следующим образом: 38,2% акций принадлежало «Автомобильному всероссийскому альянсу» (AVVA), при этом сам АвтоВАЗ владел примерно 80% акций этой компании. 23,57% автогиганта принадлежало ЗАО «Центральное отделение Автомобильной финансовой корпорации», 49% которого также владеет АвтоВАЗ, 10% принадлежат AVVA, 15% — швейцарской компании

КАКИЕ ЛЕГКОВЫЕ АВТОМОБИЛИ ПОКУПАЮТ В РОССИИ

%

Источник: ОАО «АвтоВАЗ»



частная практика



«Мы продавали автомобили любым фирмам, которые были в состоянии заплатить живые деньги, а затем уже пришли к тому, что пора формировать цивилизованную дилерскую сеть»

Forus Services S. A., а 26% — компании «Фитом», учредителями которой являются семь топ-менеджеров АвтоВАЗа, в том числе лично Владимир Каданников.

Зачистка конюшн

Так как поиск инвесторов успехом не увенчался, в конце 1990-х годов в АвтоВАЗе решили развиваться за счет собственных средств, благо ситуация на рынке этому способствовала. Увеличение спроса позволило заводу полностью отказаться от бартерных схем, и в 2000 году АвтоВАЗ перешел на работу с дилерами по предоплате. Александр Громков: *На тот момент мы продавали автомобили любым фирмам, которые были в состоянии заплатить живые деньги, а затем уже пришли к тому, что пора формировать цивилизованную дилерскую сеть. Ее основой стали станции техобслуживания, которые сохранились у нас еще с советских времен. Теперь многие из них стали нашими региональными дилерами, и нам по-прежнему принадлежат их контрольные пакеты. А в прошлом году мы начали вводить единый фирменный стиль и ужесточать требования к дилерам. С каждым годом эти требования растут, и мы понимаем — чтобы сохранить свои позиции на рынке, мы должны прийти к цивилизованной системе продаж.*

Сейчас дистрибуторская сеть АвтоВАЗа выглядит следующим образом: в большинстве регионов работают управления региональных поставок компаний, которые и отгружают автомобили дилерам. В некоторых регионах таких управлений нет, и их функцию выполняет генеральный дистрибутор — например, в Северо-Западном регионе это «Питер-Лада». А на прошлой неделе Владимир Каданников и вовсе заявил о намерении устраниТЬ промежуточные звенья, перейдя на прямые поставки автомобилей региональным дилерам.

Благодаря этим действиям в 2000 году компания наконец-то смогла получить живые деньги, что отразилось и на финансовых результатах: если в 1999 году выручка АвтоВАЗа составляла около \$2,3 млрд, в 2000-м — почти \$3 млрд, а в 2001-м — \$3,74 млрд. И хотя прибыль компании все равно оставалась на довольно низком уровне (к примеру, в 2001 году она составила порядка \$94 млн), улучшение финансовых показателей дало заводу возможность привлекать кредиты.

Благодаря этому в течение трех следующих лет компании удалось вложить более \$850 млн (из которых существенная часть пришла на заемные средства) в разработку «Калины» и еще одной модели под рабочим названием «Проект 2170», а также строительство новой линии мощностью 220 тыс. машин в год. Заодно АвтоВАЗу наконец удалось договориться и с General Motors о запуске СП «GM — АвтоВАЗ» по производству автомобилей Chevy-Niva, в котором обеим сторонам принадлежало по 41,5%, а еще 17% — ЕБРР, выступавшему для GM своеобразным гарантом серьезности намерений российской компании.

Спасательный брэнд

Инвестиции в разработку новых моделей в конце концов позволили компании объявить о грядущем запуске



«Для производителя „Жигулей” случилось страшное»

Илья Кузьменков,
председатель совета
директоров
коммуникационной
группы «Кузьменков
и партнеры»

— Пошаговое распутывание каждой проблемы АвтоВАЗа, несомненно, может дать определенный положительный результат. Однако вначале нужно понять, в чем корень всех проблем. Когда речь идет о товарах миллионного или стотысячного потребления, важно начать с маркетинга, в частности с анализа потребителя. Потребитель должен быть заинтересован и мотивирован. Пятнадцать лет назад «шестерка», а десять лет назад «девятка» и «девятка» были символами жизненного успеха. Обладание этими машинами было культовым явлением, что хорошо продемонстрировано в фильме Эльдара Рязанова «Гараж». Именно «Жигули», а не «Москвич» или «Волга» были заветной мечтой рядового советского гражданина. А «Волги» были либо такси, либо служебными автомобилями, а если и продавались, то в основном за валюту. За прошедшее с тех пор время для производителя «Жигулей» случилось страшное. Архетип отношения к этому бранду заметно изменился — для той же целевой аудитории «Жигули» стали символом жизненной неудачи. Поэтому сегодня проблема производителя не в сравнении ценовой категории с иностранцами, а в другом. Люди сегодня готовы переплачивать за иностранные автомобили, чтобы с их помощью подчеркнуть свою принадлежность к другой социальной страте — слою людей, у которых что-то удалось. Для отечественного брэнда это, конечно, катастрофа. Мне кажется, что в будущем основная борьба развернется не за уже существующих автомобилистов, а за тех, кто только собирается сесть за руль и формирует свое представление. В них кроется потенциал для АвтоВАЗа. Будущим автомобилистам любой автомобиль в радость. Почему рекламные кампании российских автопроизводителей оказываются неуспешными? Большинство кампаний показывают наши автомобили с надраенными до блеска боками, как у «Шевроле», но от этого выглядят только еще более убогими и проигрывающими иностранцам. Проблема АвтоВАЗа — в переосмыслинении таких устоявшихся понятий, как «Жигули», «классика» и тех ассоциаций, которыми они вызывают. Губинная потребительская мотивация и поведение, к сожалению, не корректируются с помощью пусть даже самой бюджетной рекламной кампании, а, напротив, только усиливаются. Поэтому потребителю нужно предложить новую ценность брэнда и только потом подключать самые изощренные и эффективные способы рекламы с тем, чтобы ДНК брэнда снова восстановилась. Только так можно вернуть брэнду ценностный потенциал. Без этого все остальные шаги бесполезны.

Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите редакционную подписку до 15 июня 2004 года
и выберите лучшие деловые книги из серии «**Выбор журнала «Секрет фирмы»**»



в подарок: **1 книга** **всем** новым подписчикам

2 книги **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года

3 книги **всем** продлившим годовую подписку на 2005 год

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:
по телефону: **(095) 267 3768**
по e-mail: adanilova@sf-online.ru
в интернете: www.sf-online.ru
(раздел «Подписка»)

частная практика

«Мы начали копать глубже и поняли: проблема в том, что потребитель должен покупать нас не только потому, что мы на несколько тысяч долларов дешевле»



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ. «БИГФОТО»

сразу двух новых моделей. Первая «Калина» (ориентировочной стоимостью \$6 – 7,5 тыс.) сойдет с конвейера в ноябре 2004 года, а новая модель «Проект 2170» (предполагаемая цена \$8 – 9,5 тыс.) — еще через год. Ожидается, что до 2012 года модельный ряд АвтоВАЗа пополнится также еще одной дешевой моделью (скоро всего, это будет обновленная «восьмерка» или «Ока»), а также автомобилем D-класса. Последний, кстати, будет стоить уже около \$12 тыс., что сопоставимо с ценой произведенного в России Ford Focus. Вместе с тем полностью отказываться от производства «классики» в компании пока не готовы — ее сборка постепенно переносится на заводы «Ижмаш» и «Рослада», которые подконтрольны группе СОК. «Сейчас порог массового спроса находится на уровне \$6 – 7 тыс. в год, так как уровень жизни у нас в стране пока невысок», — говорит Александр Громков.

Грядущее обновление модельного ряда заставило АвтоВАЗ обратить внимание еще на одну проблему — отсутствие единого бренда. С учетом сближения цен на Lada и «российские иномарки» этот вопрос становится все более актуальным. Поэтому в компании решили, что настало время всерьез заняться брэндингом. «Раньше у нас царил полный беспорядок: были „Жигули“, „Самары“, „Спутники“, „десятки“. Однажд

Чтобы поставить на конвейер новые модели, АвтоВАЗу нужно освободить его от устаревших

ды я даже не смог найти наши автомобили в каталоге московского автосалона: было непонятно, на какую букву искать», — сетовал несколько месяцев назад в беседе с **СФ** директор по связям с общественностью АвтоВАЗа **Петр Нахманович**. В итоге было решено перейти к двум торговым маркам: брэнд производителя будет называться АвтоВАЗ, брэнд автомобиля — Lada.

В середине 2003 года производитель заключил контракт с одним из ведущих рекламных агентств BBDO на разработку имиджа обновленных «Жигулей». Александр Громков: *Изначально мы ставили задачу продвижения десятого семейства, а потом начали копать глубже и поняли — проблема в том, что потребитель должен покупать нас не только потому, что мы на несколько тысяч долларов дешевле. К примеру, в Москве продаются порядка 120 тыс. «Лад» в год, в основном это «десятки». За \$6,5 тыс. народ их покупает: дешевле запчасти, дешевле обслуживание. Но вот Lada за \$10 тыс. по этим причинам покупать не будут. Именно поэтому мы и занялись брэндингом. Завтра, когда мы начинаем конкурировать с иномарками не только по цене, но и по качеству, когда мы обновим*

Сейчас проблем у АвтоВАЗа довольно много — это и ценообразование, и контроль качества, и продвижение продукции

модельный ряд, эта проблема встанет особенно остро. И сегодня важно вернуть лояльность к брэнду.

BBDO сняло для АвтоВАЗа четыре имиджевых ролика, из которых в эфире появились три. Первая рекламная кампания прошла весной, но это, по словам Александра Громкова, только начало: *Более масштабная рекламная кампания стартует после вывода «Калины» в конце этого года, однако начинать формировать новый имидж Lada нужно именно сейчас.. Общий рекламный бюджет завода в 2004 году составит около \$3 млн.*

Впрочем, по мнению аналитиков, отсутствие брэнда — не самая актуальная проблема АвтоВАЗа. *«Основная проблема, характерная для большинства российских автопроизводителей, — это все еще низкое качество автомобилей по сравнению с большинством иномарок. Модели, запущенные АвтоВАЗом еще в 1980-х годах, даже при низкой цене перестают интересовать потенциального покупателя. Необходимо сделать акцент на развитие производства моделей более высокого класса, чему может помочь сотрудничество с General Motors, а также усилить контроль качества», — считает аналитик компании «АВК-Аналитика» Елена Шашкина.* Еще более скептически настроен **Гайрат Салимов**, аналитик «Тройки Диалог»: *Запуска одной «Калины» мало. А на разработку других моделей АвтоВАЗа нужны большие средства, \$2,5–3 млрд. В то же время их маржа невелика, при этом и занять такие средства им не удастся из-за недостаточной прозрачности.*

Еще одной проблемой АвтоВАЗа может стать размер компании. «Таким гигантам, как АвтоВАЗ, тяжело перестроиться от монополии к работе в конкурентной среде, — говорит исполнительный директор ассоциации «Автокей» Евгений Подольский. — Сейчас проблем у АвтоВАЗа довольно много — это и ценообразование, и контроль качества, и продвижение продукции. Компании надо развиваться: ставить на конвейер новые модели, совершенствовать технологические и бизнес-процессы, а не приспособливаться к реалиям. На решение этих проблем нужно время, и гарантией успеха компании в новых условиях является ее менеджмент, который либо успеет изменить АвтоВАЗ, либо нет».

Российские иностранцы

Независимо от того, что думают по поводу инициатив АвтоВАЗа на рынке, начавшая «новую жизнь» компания может столкнуться с существенными проблемами по вполне объективным причинам. Растет импорт иномарок, все больше западных компаний открывают свои представительства в России. Сейчас у нас в стране действуют пять сборочных производств — помимо «GM-АвтоВАЗ», это «Донинвест» (собирает в Таганроге Hyundai и Kia), «Автотор» (производит в Калининграде BMW), СП «Автофрамос», на котором скоро будет запущено производство машины под рабочим называнием Renault X90, и завод Ford во Всеволожске. Цены на российские «иномарки» колеблются в пределах \$10 — 15 тыс., а минимальная розничная цена Renault X90 и вовсе составит 7 тыс. евро. «Российский рынок

растет, и все больше потребителей хотят приобрести именно иномарку. А иномарки, произведенные в России, стоят дешевле импортируемых, что позволяет нам рассчитывать на ежегодные продажи до 60 тыс. автомобилей к 2007 году», — говорит пресс-секретарь «Автофрамоса» **Ванесса Леви**.

По данным PricewaterhouseCoopers, в 2003 году в России было продано 1,495 млн автомобилей. Из них 870 тыс. — автомобили отечественных производителей, 400 тыс. — подержанные, 170 тыс. — новые иномарки и 55 тыс. — иномарки, произведенные в России. При этом продажи отечественных машин растут даже медленнее, чем весь рынок (по данным PwC, порядка 3,3% против 5,5%), а вот продажи новых иномарок выросли на 45% (для импортируемых машин) и на 390% (для произведенных в России). В денежном соотношении этот разрыв еще больше, так как иномарки стоят дороже. Не лучшим образом эта тенденция отразилась и на АвтоВАЗе: по итогам 2003 года объем производства (включая те автомобили, которые были выпущены на «Ижмаше» и «Росладе») сократился до 680 тыс. автомобилей, а рыночная доля компании упала с 49% до 47%.

В самой компании объясняют это увеличением поставок машинокомплектов на заводы группы СОК. Другие версии у экспертов. «После введения пошлин произошло перераспределение потребителей подержанных иномарок. Но не в пользу АвтоВАЗа, а в пользу новых импортных машин и иномарок, произведенных в России», — говорит Гайрат Салимов. — АвтоВАЗу пока не удалось перебороть стереотипы потребителей, которые не ассоциируют эту марку с чем-то качественным. И с течением времени доля компании на рынке будет все сильнее сокращаться. Их продажи будут расти, но медленнее рынка, который будет увеличиваться примерно на 10% в год. И в относительном выражении доля АвтоВАЗа к 2010 году сократится до 30%».

Еще одной потенциальной проблемой АвтоВАЗа является грядущее присоединение России к ВТО. Для ускорения этого процесса Михаил Фрадков уже пообещал комиссариату ЕС снизить таможенные ставки на ввоз новых импортных автомобилей с 35% до 20%. А Министерство промышленности и энергетики предложило снизить пошлины и на комплектующие для сборки иномарок в России, причем в этом году и сразу в десять раз — с 30% до 3%.

Впрочем, АвтоВАЗ готовится к переменам на рынке уже сейчас. Так, в компании проходит управленческая реформа, в рамках которой все основные направления деятельности выделяются в самостоятельные бизнес-единицы, а для управления холдингом создан корпоративный центр ОАО «АвтоВАЗ». Естественно, в компании рассчитывают и на то, что свои плоды принесут и маркетинговые инновации. «Мы производим автомобили в этой стране больше тридцати лет и знаем этот рынок. Сегодня мы могли бы остановиться на выпуске „классики“, она бы так и продавалась, потому что у народа нет денег, — говорит Александр Громков. — Но мы понимаем, что если не начнем развиваться, то через пять лет нас перестанут покупать. Поэтому мы и начали все эти преобразования». **СФ**



ПЕРВОКЛАССНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ БИЗНЕСА

Комплексный пакет решений SAP для среднего и малого бизнеса на платформе IBM @server помогает обеспечивать превосходный контроль за всеми аспектами Вашего бизнеса и необходимую масштабируемость для будущего роста компании.

mySAP All-in-One на платформах IBM @server x235, x345, IBM @server p610, p630, p650 - решения для компаний, которым необходима высокая степень отраслевой функциональности в рамках доступного по цене предустановленного решения.

SAP Business One на платформе IBM @server x235, x345 - доступное решение, ведущее к удовлетворению стандартных бизнес-требований, быстро внедряемое, простое и удобное в использовании.

IBM TotalStorage FAST600 - высокопроизводительное масштабируемое хранилище с динамическим предоставлением ресурсов ("on demand"). IBM TotalStorage Ultrium Tape Library 3582 – решение для резервирования, архивации и послеаварийного восстановления данных.



Выбирайте сильных партнеров для Вашего бизнеса!
Информацию о решениях SAP и IBM Вы сможете получить по телефонам: **SAP 7(095) 755-9800, IBM 7(095) 258-6348** или на сайтах:
ibm.com/ru и **www.sap.com/cis/solutions/smb**
Get there with **e**business on demand.



ibm.com/ru

частная практика

[АВТОРСКИЕ ПРАВА]

Ас «Бука»



ПЫТАЯСЬ НАЙТИ ДЕЙСТВЕННЫЕ СПОСОБЫ БОРЬБЫ С ЗАСИЛИЕМ ПИРАТСТВА НА РЫНКЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР, КОМПАНИЯ «БУКА» ПРИДУМАЛА НОВУЮ СХЕМУ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА. ТЕХНОЛОГИИ «КНУТА И ПРЯНИКА» СЕЙЧАС ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ БОЛЬШИНСТВО ЛИЦЕНЗИОННЫХ ИЗДАТЕЛЕЙ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ ПРОДУКТОВ.

Текст: Павел Куликов

Дорогие игрушки

Компания «Бука» появилась в 1994 году, практически одновременно с рождением российского рынка компьютерных игр. Поначалу основатели фирмы занимались дистрибуцией игровых приставок и картриджей для них. Компьютерными играми заинтересовалась в 1996 году, годом позже появился первый игровой проект «Русская рулетка», затем — «Аллоды», «Вангеры», «Дальнобойщики». Руководство «Буки» сразу обратило внимание на зарубежные рынки: права на издание «Дальнобойщиков» были проданы в 60 странах, и за рубежом совокупный тираж Hard Truck — под таким именем проект получил известность за пределами России — составил 300 тыс. копий. Игра оказалась настолько успешной, что американский разработчик и изатель Value Soft лицензировал торговую марку Hard Truck и выпустил продолжение к ней.

В России дела у компании шли не так хорошо. В 1997 году доля лицензионных игр (они тогда выпускались только в «коробочных» версиях) на рынке не превышала 2% — проекты едва могли себя окупить. Остальные 98% занимала контрафактная продукция. При этом пиратов привлекали

в равной степени игры мировых разработчиков, лицензией на которые никто в России не обладал, и произведения молодых российских издателей.

Стоимость лицензионных игр в картонной коробке и с руководством пользователя начиналась от \$18, пиратские диски продавались по \$4 — 5. Игры в коробках покупали ярые поклонники игры или те, кто желал преподнести их в подарок. А также узкая группа людей, для которых разница в \$10 — 40 не имела значения. Остальные предпочитали экономить на мультимедийных развлечениях — или просто не имели возможности тратить больше. Большинство российских проектов расходилось по стране тиражом не более 3 тыс. копий в год.

Вместе с несколькими другими издателями компания «Бука» учредила Ассоциацию по борьбе с компьютерным пиратством. Но через некоторое время стало ясно, что заниматься одновременно изданием новых продуктов и отслеживать появление их многочисленных пиратских копий членам ассоциации очень не по душе.

Со щитом или на щите

В 1997 году Юрий Злобин возглавлял компанию Game Ga-

laxy, которая занималась подготовкой информационного контента, относящегося к игровой индустрии, для целого ряда изданий. Команда хорошо разбиралась в тенденциях рынка и была знакома со многими его игроками. «В то время тема пиратства широко обсуждалась в околовкомпьютерных кругах,— рассказывает Юрий Злобин.— На одной из ИТ-тусовок ко мне подошел генеральный директор фирмы „Дока“ Анатолий Шевчук и подал идею создания некоммерческой организации по борьбе с компьютерными пиратами». Вскоре господин Злобин создал ассоциацию «Русский щит». Первое время список ее членов был немногочисленным: помимо упомянутой компании «Дока», в нее вошло российское отделение французской фирмы Auric Vision (разработчика нашумевшего квеста ГЭГ и успешных авиасимуляторов) и несколько других компаний-издателей. Борьба с пиратством финансировалась с помощью членских взносов. «Бука» присоединилась к ассоциации в 1998 году, накануне издания квеста «Петяка и Василий Иванович», ориентированного на внутренний рынок.

Схема работы «Русского щита» не изменилась до сих

пор. По закону «Об оперативно-разыскной деятельности» ассоциация не имеет права таковой заниматься, поэтому основной инструмент изучения пиратских каналов — мониторинг и анализ рынка. По словам Юрия Злобина, факты о пиратской деятельности выявляются при помощи анализа открытой информации, а затем передаются государственным органам, уполномоченным провести «рейд», экспертизу и изъятие. К примеру, достаточно легко понять, принадлежат ли торговые точки одному хозяину. «В этом случае их ассортимент может в точности совпадать, а продавцы — меняться местами»,— рассказывает Злобин. В начале каждого месяца торговые точки, имеющие отношение к игровой продукции, получают список продуктов, выпущенных издаелями — членами ассоциации. Затем каждая из них дважды в месяц проверяется сотрудниками ассоциации. По утверждению Юрия Злобина, сделать это несложно. К примеру, 600 московских ритейлеров «окучиваются» четырьмя менеджерами.

По словам членов ассоциации, впоследствии эта схема стала для них пропуском на массовый рынок. «Дело даже не в страхе перед уголовным

частная практика

«Петъка и Василий Иванович» принесли компании 150% вложенных средств и сделали лицензионные продукты массовыми



преследованием,— поясняет Злобин.— Наша работа делает торговлю пиратской продукцией экономически нецелесообразной. Присутствие на полках магазина пиратского „Петъки” повлечет за собой изъятие всего ассортимента, а в некоторых случаях арест складов, на которых порой находится до 500 тыс. компьютерных дисков. При себестоимости диска 40 центов сумма, с которой, возможно, придется расстаться, очень впечатльна для пиратского бизнеса. Даже если пирата не осудят, он все равно терпит издержки, поскольку торговля на длительное время приостанавливается».

С Петъкой на лицензионный рынок

Заручившись поддержкой «Русского щита», «Бука» сконцентрировалась на экономической борьбе с пиратством. Изданная в конце 1998 года игра «Петъка и Василий Иванович» стала первым лицензионным продуктом на своем рынке, розничная цена которого была сопоставимой с пиратской. Идея продавать три диска с игрой по 50 рублей, когда контрафактные диски стоили чуть более 30, пришла в головы руководства «Буки» еще за полгода до августовского кризиса. В августе 1998 года пираты снизили оптовую стоимость одного диска до 70–80 центов. Порядок цен актуален и сейчас. «Петъку» выбросили на рынок по цене, немногим превышающей \$1 в опте, причем в качестве каналов дистрибуции использовались и пиратские оптовики. Члены игрового сообщества восприняли такой ход неоднозначно. «Руководитель одной из крупных издательских фирм (компании „1С”, в то время занимавшейся дистрибуцией некоторых продуктов „Буки” на территории РФ.— СФ) долгое время не здоровался со мной за руку,— рассказывает руководитель отдела разработок



Максим Михалев, Татьяна Устинова, Сергея Печенкин и Александр Михайлов (слева направо) считают, что пиратство легче искоренить экономическими методами

компании „Бука“ **Александр Михайлов**.— А в прессе он утверждал, что мы сломали рынок». Остальные издатели настороженно наблюдали за экспериментом «Буки». В результате проект не только окупил

себя, но и принес прибыль, показав эффективность новой схемы лицензионных продаж. «Петъка» принес компании 150% от вложенных средств и сделал лицензионные продукты массовыми.

«Мы с самого начала старались убедить издателей: пора переступить через устоявшуюся схемы работы,— говорит Юрий Злобин.— Мешало распространенное мнение, что после запуска лицензионных дисков в пластиковом jewel-боксе продавать „коробочные“ версии будет невозможно. В то же время компании

Идея продавать три диска с игрой по 50 рублей, когда контрафактные диски стоили чуть более 30, пришла в головы руководителям «Буки» за полгода до августовского кризиса

не были уверены, насколько доброжелательно потребители встретят лицензионный jewel, и боялись потерять все». По словам Александра Михайлова, «коробочные» продукты и сейчас пользуются спросом — некоторые обеспеченные покупатели только их и покупают.

Героическая локализация

Переход на новую схему работы потребовал переосмысливания ассортиментной линейки. Выпуск jewel-версии лицензионной игры стал существовавшую до этого грань между цивилизованным рынком мультимедийных развлечений и пиратским. В рознице стоимость лицензионной игры была выше лишь на 20—40 рублей, при этом компания заявляла в СМИ о преимуществах своего продукта, гарантировая замену в случае брака. «Бука» фактически вступала в конкурентную борьбу с контрафактом. Ее нужно было строить не только на уровне цены и качества, но и на уровне контента. Пиратские производства штамповали диски с играми, правообладатели которых не интересовались российским рынком — многие из них не желали даже содержать менеджера, который занимался бы продажей лицензий в Россию. «Буке» необходимо было сосредоточиться на хитах. Руководство фирмы приняло решение заняться локализацией крупного международного проекта. В упаковку «Петельки и Василия Ивановича» вкладывалась регистрационная карточка, которую покупателям предлагалось заполнить и прислать в компанию. Так был проведен импровизированный опрос — какую из игр именинных разработчиков покупатели хотят видеть в ассортименте «Буки». По итогам опроса было решено связаться с компанией 3DO для переговоров о продаже лицензии на Heroes of Might & Magic 3 (в русской версии — «Герои

меча и магии 3»). Единовременная выплата за право на издание игры в России была небольшой, но масштабы роялти оказались сопоставимыми с выручкой 3DO от издания «Героев» во многих странах Европы.

Локализация «Героев меча и магии» проходила в сложных условиях. Опыт адаптации и перевода иностранных компьютерных игр был только у пиратов, которые зачастую утруждали себя лишь «скоростными» автоматическими переводами с помощью компьютерных программ. «Сейчас локализация — это отлаженный процесс, к которому привлекаются профессиональные переводчики, актеры, — рассказывает Александр Михайлов. — Используется дорогостоящее оборудование. С „Героями“ мы долго мучились, и все равно первый тираж вышел с ошибкой. Пришлось отзывать обратно диски и доделывать игру». Тем не менее в 1999 году игра была выпущена на рынок в виде jewel — по пиратским каналам, так же как и «Петелька». Она продается до сих пор, фирма все еще получает прибыль, ее зарубежные партнеры — роялти. Спустя полгода после выхода «Героев» даже скептически относившаяся к играм в jewel компания «1С» выпустила в пластиковой упаковке собственный проект «Князь».

С Петелькой на лицензионный рынок-2

После кризиса «Бука» по большей части занималась изданием собственных небольших проектов: вышло продолжение «Петельки и Василия Ивановича», «Громада» и «Заклятье». Впоследствии был взят курс на усложнение игрового контента российских разработок. Крупные проекты обходились компаниям в несколько сотен тысяч долларов, а для создания «Петельки» не требовалось и сотни тысяч. По статистике «Бу-

ки», масштабные российские игры на 60—90% окупаются за рубежом. В ассортименте компании есть проекты, рассчитанные именно на российскую аудиторию, которые приносят небольшой стабильный доход. Но основную прибыль компания надеется получить за счет масштабных проектов, лицензируя их за рубежным партнерам. К примеру, на конец 2004 года запланирован выход «Москва на колесах» (в английском варианте — Moscow Rush), «Метро 2» (The Stalin Subway) и «Мор. Утопия» (Pathologic).

В результате анализа зарубежных продаж и ассортиментной борьбы с пиратами сформировалась стратегия, которой «Бука» придерживается, конкурируя теперь уже с другими «белыми» издательствами. «Ежегодно в мире издается три тысячи игр, — говорит коммерческий директор компании Татьяна Устинова. — Из них 30—40 издаются нами. Мы сознательно не хотим увеличивать ассортиментную линейку — потому что большое внимание уделяем продажам конечному потребителю. Для правильного представления наших продуктов в рознице в «Буке» существует свой отдел мерчендайзинга, несмотря на то что фирма не занимается розничными продажами. Самый большой магазин может вместить на полках до двух тысяч дисков с компьютерными играми, но чаще всего они продаются в небольших павильонах и отделах крупных магазинов, где продукты среднего уровня вытесняются с полок хитами. Малоизвестные игровые проекты ритейлеры не размещают на виду, поэтому случается, что они не продаются вообще. В итоге издатель получает возврат товара и убытки, в то время как каждый наш проект должен окупаться».

В 1999—2000 годах резко активизировались все игроки, работающие на рынке лицензионных мультимедиа-развлечений. Некоторые избрали для себя ассортиментную политику, принятую «Букой», и выпускают ограниченное количество продуктов. Другие, к примеру «1С» и издательский дом «Домашний компьютер», сделали ставку на широкий охват самых разнообразных продуктов и жанров. Некоторые пиратские компании превратились в лицензионных издателей, не отказавшись, впрочем, и от контрафакта. По словам Юрия Злобина, в ассоциацию «Русский щит» пока опасаются принимать крупных российских издателей «Руссобит-М» и «Медиа 2000» из-за подозрений в их связи с пиратскими компаниями «Седьмой волк» и «21 век».

«Бука» по-китайски

К началу 2003 года количество лицензионных продуктов на рынке увеличилось настолько, что ритейлеры могли строить бизнес и экспансивно развиваться, не связываясь с торговлей контрафактом. Сейчас, по данным компании «Бука», пиратская игровая продукция занимает 70% российского рынка вместо прежних 98%. В Москве эта цифра еще ниже — 40%. Технология, позволяющая процветать на насыщенном пиратами рынке, которой воспользовалась «Бука», была названа компанией «Русский щит» «методом кнута и пряника». «Кнутом» представители ассоциации видят себя, а «прянником» — доступные массовому потребителю цены и ассортиментную политику, ориентированную на хиты и в то же время разнообразную. Подобная технология уже существует в Казахстане, где создано отделение «Русского щита», и в Белоруссии.

Обкатав бизнес-схему в странах ближнего зарубежья, «Бука» надеется воплотить ее в Китае, где откроет офис в августе 2004 года. По словам менеджера международного отдела компании Сергея Печенина, ситуация



«У китайских потребителей существует стереотип: качественные лицензионные игры не могут стоить так дешево. Но мы надеемся его разрушить»

с пиратством на китайском рынке сейчас сильно напоминает докризисную Россию, с поправкой на национальные особенности. Отрасль жестко контролируется государством — вплоть до того, что некоторые игры к изданию на территории Китая запрещены даже в лицензионном варианте (например, всемирно известные *Ages Of Empires* и *Command & Conquer*). В то же время в пиратском варианте присутствует практически все. «Китайские пираты очень мобильны», — рассказывает Сергей Печенин. — Диски продаются в картонных или полиэтиленовых пакетиках, так же как в России продают газеты и журналы в электричках. На рынках пиратские диски достают из под полы. В среднем диск с игрой стоит 10 юаней (примерно \$1,20), но можно сторговаться и на пяти. Мы рассчитываем действовать по такой же схеме, что в свое время в России. Думаю, что цену на лицензионный диск в Китае можно снизить до \$2, учитывая, что производство там обходится иногда в три раза дешевле, чем в нашей стране. Правда, у китайских потребителей существует стереотип: качественный продукт невозможен купить по такой цене — лицензионные диски в DVD-боксах в Китае продаются по \$6. Мы надеемся его разрушить, запустив PR-компанию в специализированных китайских СМИ. В сотрудничестве с PR-агентством Ruder Finn мы планируем еще и проведение road show и выездных конференций с местными "игровыми" журналистами».

Однако на китайском рынке в арсенале компаний останется лишь «пряник». Ничего похожего на «Русский щит» в Китае нет, а суды предпочтуют становиться на сторону местных компаний. Возможно, именно поэтому, несмотря на высокую привлекатель-

ность игрового рынка этой страны, из зарубежных издателей на нем присутствует только французский Ubi Soft.

Довольно пессимистичные прогнозы по поводу этого проекта дает вице-президент компании «Акелла» **Дмитрий Архипов**: «Мы тоже рассматривали возможность открытия офиса в Китае, тем более что в Пекине у нас есть бизнес-партнеры, которым мы продали лицензии на издание нескольких онлайновых игровых проектов. Мы уважаем мнение компании "Бука" и желаем им удачи в этом нелегком деле, но наше маркетинговое исследование показало, что китайский рынок для подобных проектов не интересен. Снижение цены не приведет ни к чему, потому что игры продаются малыми тиражами, и достичь массовости будет сложно — процент пользователей компьютеров очень мал. Я два года прожил в Китае, и, по моим наблюдениям, потребители не различают пиратские продукты и лицензионные. Организацию наподобие „Русского щита“ в Китае создать не получится — государственные структуры этого сделают не позволят. А в пиратских тиражах игры окажутся мгновенно. Еще два значимых препятствия: затянутая процедура получения разрешения на издание игры и сложность локализации».

Пока что компания «Бука» не спешит «взрывать» китайский рынок и лишь сотрудничает с местными издателями по привычной схеме — продаёт права на издание российских игровых проектов. Китайские лицензионные издатели уже выпустили две игры от «Буки», еще четыре проходят локализацию. В начале 2005 года, в предверии проведения в этой стране выставки игровой индустрии China Joy, фирма планирует сама наладить издание и распространение игр в Китае. Тотальным снижением цен «Бука» собирается заняться через год. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕР 1

«Обман производителя является элементом спорта»

Илья Кузьменков,
председатель совета
директоров
коммуникационной
группы «Кузьменков
и партнеры»

— Существуют три основных способа борьбы с пиратством: репрессивный, технологический и поведенческий. Если применительно к России рассматривать два первых способа, то станет ясно, что репрессивность в ее мягких формах (штрафы и т. д.) для большинства населения не является сдерживающим фактором в соучастии противозаконным процессам. Боязнь быть наказанным возникает лишь, если применяемые меры связаны с угрозой ограничения свободы. Технологический способ для России тоже достаточно сложный. В нашей стране кулибинов всегда находятся умельцы, которые смогут что-то изобрести и переизобрести. Зачастую для этой категории технически подготовленных людей обман производителя является не просто финансовой задачей, а элементом спорта, образа жизни — по аналогии с хакерской идеологией. В 1960–1970-е годы в нашем обществе выработался принцип противостояния власти противозаконными способами как проявление некоего «геройства». По сути, у нас очень криминальное общество, поскольку в свое время огромная часть населения прошла через лагеря. Попадая туда, люди становились носителями криминального мышления, поэтому в советской России воровать было не просто не зазорным, а наоборот, считалось проявлением гражданского «мужества». Наше общество толерантно к воровству. Всем приходилось слышать, когда человека, купившего вместо подделки на дешевом рынке аналог, но в более дорогом магазине, осуждали его же друзья. Получается, что у нас осуждается хорошее. Это можно отнести ко многим другим сферам — взятка чиновникам и т. д. Задачи борьбы с любой преступностью кроются не в наказании, а в формировании представления о возможности или невозможности поступать должным образом. Это ключевая проблема того, что пиратскую продукцию победить невозможно без глубинного изменения правовой культуры общества. А просто ценовая конкуренция — это тупик. Производитель не может заменить всю свою продукцию более дешевой. В ценовой конкуренции победят все равно пират, потому что у него больше возможностей. Жить по закону всегда дороже. Если снижают планку сами производители, то же самое будут делать и пираты. В основе долгосрочной стратегии борьбы с пиратством должно быть формирование у потребителей понимания того, что это несолидно и недостойно. Если ты член дорогого фитнес-клуба, то достойно ли покупать контрафактную продукцию на рынке? Ведь это снижение твоего социального статуса.

дневник наблюдений

[К О М П А Н И И]



PHOTOPRESS

ТНК-ВР грозят отлучить от добычи и иностранцев

Проблемы с властями появились еще у одной нефтяной компании. Теперь чиновники предъявляют претензии ТНК-ВР.

Глава агентства по энергетике (входит в состав Министерства промышленности и энергетики) Сергей Оганесян пригрозил компании отнять у нее лицензию на добычу нефти на Самотлорском месторождении, сославшись на то, что ТНК-ВР, третий по величине нефтедобывчик в России, не имеет утвержденного госорганами плана разработки.

В самой НК наличие конфликтов с властью по поводу Самотлора опровергли. Как пояснил СФ пресс-секретарь ТНК-ВР Владимир Бобылев, новый план разработки месторождения пока не утвержден, но это лишь техническая задержка: «План работ по Самотлорскому месторождению обновляется каждые пять лет. В прошлом месяце обновленный план был сдан в Центральную комиссию по разработке нефтегазовых месторождений. Его предварительное одобрение уже получено. А окончательное утверждение должно состояться в следующем году».

Однако почти одновременно у ТНК-ВР возникли сложности, связанные с иностранными топ-менеджерами компании. Дело в том, что по закону о гостайне они не имеют права доступа к информации о месторождениях. В то же время, например, президентом и CEO ТНК-ВР является иностранец — гражданин Великобритании Роберт Дади (на фото), которому в силу его должности засекреченная информация должна быть доступна. «Мы ведем консультации с ведомствами, которые отвечают за этот вопрос», — отметил господин Бобылев. Однако отказался предположить, с чем может быть связано выявление сложностей именно сейчас, ведь иностранцы в руководстве компании и закон о гостайне появились не вчера. «Не исключено, что у ТНК-ВР имеются скрытые проблемы с властью, о которых в компании предпочитают не говорить», — высказал мнение аналитик банка «Зенит» Сергей Суворов.

Первая жертва

Впервые с начала конфликта Содбизнесбанка с ЦБ появился пострадавший, не имеющий отношения к вкладчикам.

ПОСЛЕДСТВИЯ

Банк «Кредиттраст» лишился одного из инструментов привлечения средств — возможности проведения операций на рынке межбанковского кредитования (МБК). Дело в том, что сразу несколько крупных кредитных учреждений приостановили ведение таких операций с «Кредиттрастом». Правда, как заявили СФ в «отлученном» банке, это единицы из почти 200 банков-контрагентов, с которыми «Кредиттраст» ведет операции на рынке МБК. А потерю крупных кредиторов в банке назвали временным явлением, вызванным «недостатком информации». Более того, как заявили в банке, сложившаяся ситуация вовсе не критична, поскольку недостатка ликвидных средств в «Кредиттрасте» не испытывают. Вместе с тем в банке не стали отрицать, что одной из причин приостановки операций с крупными банками стал скандал с Содбизнесбанком.

«Такие действия контрагентов „Кредиттреста“ на рынке МБК вполне логичны», — говорит аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской. Дело в том, что «Кредиттраст» и Содбизнесбанк неоднократно упоминались как банки-партнеры. Более того, пе-

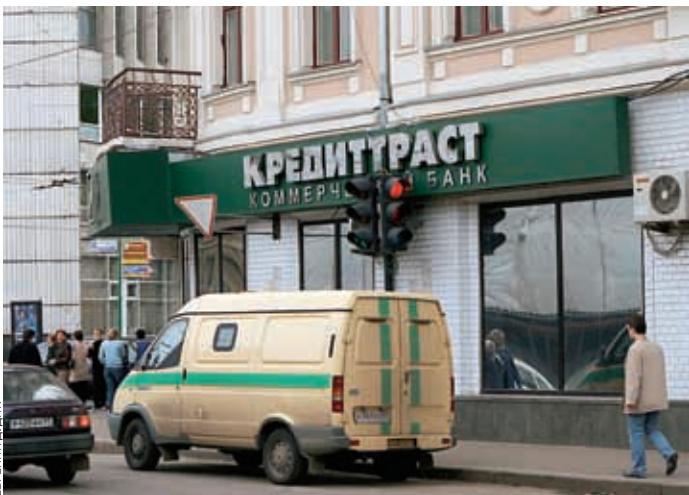
«Кредиттраст» надеется восстановить доверие к себе с помощью ЦБ

«КРЕДИТТРАСТ»

(на 31 декабря 2003)	9,890
ЧИСТЫЕ АКТИВЫ (МЛРД РУБ.)	9,890
КАПИТАЛ (МЛРД РУБ.)	1,887
ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	0,337

риодически появлялась информация о том, что у обеих кредитных организаций общие собственники. Правда, в «Кредиттрасте» опровергли информацию о единных владельцах, отметив лишь, что «в свое время» учредители обоих банков действительно пересекались, однако позже менеджеры Содбизнесбанка вышли из состава акционеров «Кредиттреста». В любом случае, стремясь рассеять сомнения в чистоте своего бизнеса, «Кредиттраст» обратился в ЦБ с просьбой прислать куратора, который бы в режиме реального времени проводил мониторинг текущих операций. Банк России просьбу удовлетворил, правда, пока ни о каких конкретных результатах этого кураторства неизвестно. Тем не менее аналитики сочли антикризисные меры, принятые банком, вполне разумными и позволяющими предполагать, что если ему действительно удастся доказать непричастность к действиям Содбизнесбанка, на рынке МБК в отношении «Кредиттреста» будет восстановлен статус-кво.

Вряд ли можно говорить о такой же перспективе для другого последователя Содбизнесбанка — Новочеркасского городского банка. Новочеркасский банк уже получил строгий приговор Банка России: лицензию отозвать. Среди причин приня-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

дневник наблюдений



У ТНК-ВР НАЧАЛИСЬ ПРОБЛЕМЫ С РОССИЙСКИМИ ВЛАСТЯМИ | «КРЕДИТТРАСТ» ПОСТРАДАЛ ИЗ-ЗА СОДБИЗНЕСБАНКА | «СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» БУДЕТ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКАМИ ЗАПАДНЫХ УПРАВЛЯЮЩИХ | МЕЖПРОМБАНК РАЗДЕЛЯЕТ БИЗНЕС, ЧТОБЫ СТАТЬ БЛИЖЕ К ЧАСТНЫМ ВКЛАДЧИКАМ | AGFA ПОПЫТАЕСЬ РЕАНИМИРОВАТЬ СВОЙ ФОТОБИЗНЕС | «БУКЕТ» СТРОИТ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ХОЛДИНГ

тия такого решения было названо «неоднократное нарушение в течение одного года» требований закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

«Северсталь-Авто» призвала «варягов»

Компания «Северсталь-Авто» отдала управление литейным производством Заволжского моторного завода (ЗМЗ) иностранцам — международной инжиниринговой компании Gemco.

За год специалисты Gemco должны будут провести программу повышения внутренней эффективности производства, сократить издержки и повысить качество продукции. За свою работу Gemco получит денежное вознаграждение. «Литейное производство — это одно из ключевых подразделений ЗМЗ, так как качество готовых деталей двигателей напрямую зависит от качества отливок. Кроме того, «литейка» — едва ли не самое инвестиционноемкое производство на заводе, поскольку оборудование, необходимое для литья, очень дорогое. На этом производстве занято около 10% от всего персонала ЗМЗ — примерно 1,7 тыс. человек», — сообщил СФ Александр Корнейчук, директор по стратегическим проектам компонентного бизнеса компании «Северсталь-Авто». Перед Gemco поставлены вполне конкретные цели: на 30% сократить производственные затраты в литейном производстве, на 50% уменьшить затраты от внутреннего брака и сократить уровень внешнего брака до менее чем 1%. «Все спрашивают, что будет, если Gemco не выполнит своих обязательств. И никому не интересно, что будет в случае успеха. Все просто: если Gemco не удастся достичь поставленных целей, компания не получит часть своего вознаграждения», — продолжает Александр Корнейчук. По словам гендиректора «Северсталь-Авто» Вадима Швецова, достижение этих показателей позволит повысить конкурентоспособность литейного производства на ЗМЗ до уровня европейских компаний. А это в свою

РЕОРГАНИЗАЦИЯ



PHOTOXPRESS

очередь создаст предпосылки для выделения литейного производства ЗМЗ в самостоятельную бизнес-единицу, которая будет работать и для внешнего рынка, а не только удовлетворять потребности самого ЗМЗ. «Решение передать управление литейным производством Gemco мы приняли по простой причине — самостоятельное развитие требует значительного ресурса времени, которого у нас нет. Если судить по результатам продаж на российском рынке в 2003 году (чистая прибыль „Северсталь-Авто“ за 2003 год составила \$840 млн. — СФ), мы вступили в фазу прямой конкуренции с мировыми производи-

«Северсталь-Авто» доверила управление своим литейным производством иностранцам

телями и не можем позволить себе продолжать повышать свою компетенцию путем проб и ошибок. На сегодня управленческие знания в российском автомобилестроении являются, пожалуй, самыми востребованными „активами“. За год мы на практике получим знания, которых у нас нет в силу исторических причин», — говорит Александр Корнейчук. Выбирая управляющую компанию в «Северсталь-Авто», тендер решили не проводить. Несколько лет назад компания привлекала специалистов Gemco для

работы в проектах, связанных с литейным производством, и на этот раз решила довериться им же. Как рассказал Вадим Швецов, в случае успеха нового проекта во временное управление с целью реструктуризации могут быть отданы и другие производства ЗМЗ и автомобильного завода УАЗ, также принадлежащего «Северсталь-Авто».

Ближе к народу

Международный промышленный банк выделяет из своей структуры промышленные активы — все они переданы управляющей компании.

ПЕРЕДЕЛ

Межпромбанк следует общей тенденции, чтобы повысить прозрачность бизнеса и побороться с другими участниками рынка за самый быстрорастущий сектор — обслуживание физических лиц.

У банка и управляющей компании останется тот же состав акционеров. Сейчас акционерами Межпромбанка являются семь юридических лиц, но реально банк контролируют частные лица, в том числе — сенатор Сергей Пугачев. Собственный капитал Межпромбанка на 1 апреля 2004 года составлял 28,19 млрд рублей (четвертое место среди российских банков).

По словам руководителя пресс-службы Межпромбанка Филиппа Ильина-Адаева, разделение бизнеса позволит повысить управляемость промышленными активами холдинга и будет способствовать привлечению инвестиций для их развития.

Межпромбанку принадлежат акции порядка 60 предприятий в топливно-энергетическом комплексе, судостроении, военно-промышленном комплексе и других отраслях. Общая стоимость активов, переданных управляющей компании, составила порядка \$2 млрд. Военно-промышленный комплекс станет приоритетным для управляющей компании (крупнейшее предприятие в структуре Межпромбанка — «Северная верфь»). А часть предприятий, в частности, небольшие нефтяные компании «Белые ночи» и «Аки-Оты» планируется продать. В ближайшее время будет решено окончательно, какие активы останутся в собственности управляющей ком-

c43

дневник наблюдений

МЕЖПРОМБАНК

(на 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ЧИСТЫЕ АКТИВЫ (МЛРД РУБ.)

КАПИТАЛ (МЛРД РУБ.)

ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)

79,622

6,671

3,032

пании. Хотя юридически «развод» уже оформлен, фактически самостоятельно управляющая компания начнет работать только со следующего года, когда окончательно определятся механизмы деятельности. По мнению экспертов, Межпромбанк разделяет бизнес в первую очередь для увеличения объемов обслуживания физических лиц. Директор департамента консультирования компании ВКГ Анастасия Варечкина считает, что это единственная стратегия выживания в банковском секторе, так как банк, обслуживающий физических лиц, может эффективно работать, лишь выстроив грамотную структуру управления. «А обремененная промышленными активами компания просто не в состоянии построить такую структуру. Сейчас обслуживание физических лиц — наиболее привлекательный сегмент рынка, — говорит она, — но Межпромбанк пока неходит даже в первую тридцатку российских банков по количеству операций с физическими лицами».

Agfa задумалась над будущим пленки

Бельгийская компания Agfa-Gevaert заявила, что терпящий убытки фотобизнес будет выделен в отдельную бизнес-единицу.

Это решение аналитики расценили как подготовку к продаже или выходу на IPO. Стефан Гену, аналитик брюссельской компании Petercam, заявил: «Это самая проблемная часть компании. Ей нужно сфокусироваться на своих сильных сторонах: технике для профессиональной печати и медицинском оборудовании».

Предложение о покупке бизнеса по производству любительских фотоаппаратов, пленки и аксессуаров поступало в Agfa еще в 2001 году от компании Schroder Ventures, но тогда стороны не смогли договориться об условиях использования

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

деловой журнал + 07 июня — 13 июня 2004
секрет фирмы

Бельгийская компания Agfa-Gevaert выделит терпящий убытки фотобизнес в отдельную бизнес-единицу.

В Agfa говорят, что стремятся соответствовать реалиям времени. Дело в том, что пленочные фотоаппараты неуклонно сдают позиции цифровым моделям.

Конкурент Agfa компания Kodak уже успела переориентироваться на цифровую фотографию — в основном за счет многочисленных приобретений.

бренда и логотипа Agfa. Оправдывая домыслы аналитиков, в Agfa настаивают на том, что никакой продажи не планируется, а основная причина реструктуризации компании — стремление соответствовать современным бизнес-реалиям. В последнее время пленочные фотоаппараты неуклонно сдают позиции цифровым моделям. По данным IDC, в прошлом году объем продаж цифровых камер вырос с 27 млн до 46 млн штук. Конкурент Agfa Kodak уже успел переориентироваться на цифровую фотографию — в основном за счет многочисленных приобретений. В прошлом году компания потратила почти \$1 млрд на покупку компаний, работающих в этой области. Что касается фотобизнеса Agfa, то он действительно показывает худшие в сравнении с другими подразделениями результаты. За первый квартал продаж

жи фотоподразделения упали в сравнении с аналогичным периодом прошлого года на 19% — до \$184 млн, а убытки превысили \$20 млн. Но компания надеется, что вскоре его удастся вывести на прибыльность. Все же некоторые перспективы у фотобизнеса есть. Если пленочные фотоаппараты пользуются все меньшей популярностью, то оборудование

AGFA-GEVAERT

(на 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)

4,215

ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)

0,457

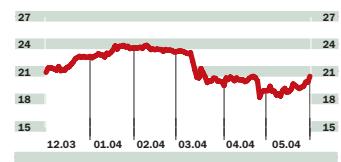
ЧИСТНАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)

0,322

КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 02.03.04 (€ МЛРД)

2,874

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, BrSA (€)



для фотолабораторий с приходом «цифры» не устарело. Пользователям по-прежнему нужны качественные снимки, отпечатать которые можно только на профессиональном оборудовании или дорогом принтере. Детальным анализом будущей бизнес-модели подразделения займется банк Goldman Sachs, выступающий в качестве аналитической компании. В Agfa надеются, что первые результаты работы банка появятся уже к концу лета этого года.

«Букет» сосредоточится на главном

Саратовская группа компаний «Букет» начала строительство вертикально интегрированного масложирового холдинга «Солнечные продукты». Одновременно «Букет» начал избавляться от непрофильных предприятий, чтобы сосредоточиться на производстве масложировой продукции.

Изначально масложировое направление в группе «Букет» было представлено одним предприятием — Саратовским жировым комбинатом (его доля на российском рынке маргарина, по данным АО «Союзмаргаринпром», предоставленным группой «Букет», составляет 24%). В 2002–2003 годах были приобретены Новосибирский жировой комбинат, четыре маслозавода (ЗАО «Янтарное») и пакет акций Московского жирового комбината. «Мы столкнулись с тем, что управлять предприятиями группы по-старому неэффективно. Поэтому было принято решение о реструктуризации масложирового бизнеса», — рассказал директор управляющей компании «Солнечные продукты» Александр Волков. — Это сделает бизнес прозрачным, а также послужит увеличению стоимости холдинга». Вместе с недавно приобретенным Кущевским элеватором и взятым в управление на четыре года Армавирским МЖК холдинг «Солнечные продукты» включает предприятия всей производственной цепочки — от сырьевой базы до производства растительного масла, маргарина и майонеза. В модернизацию масложировых предприятий «Букета» пла-

дневник наблюдений



нируется до сентября 2005 года вложить около \$30 млн. Эти средства компания рассчитывает привлечь за счет кредитов и продажи непрофильных активов группы. Саратовская макаронная фабрика, принадлежавшая «Букету», была продана в мае этого года. Остальные не-профильные активы («Букет» владеет также Саратовской кондитерской фабрикой, троллейбусным парком и рядом других предприятий) возможно, также будут проданы. По словам Александра Волкова, первые шаги по созданию масложирового холдинга уже принесли результаты — группа смогла сэкономить порядка \$2 млн за счет централизации управленческих функций и на издержках по привлечению заемного капитала.

Заместитель гендиректора по стратегическому развитию компании «Скит» Тимофей Садырин считает реструктуриза-

цию группы «Букет» логичной. «Это идеальный вариант для получения хорошего конечного продукта, так как на всех этапах производства компания сама контролирует качество,— говорит он.— К тому же вертикально интегрированный холдинг позволит значительно увеличить прибыль. Главное, чтобы компания справилась с управлением столь сложной структурой. При такой структуре трудно выбрать оптимальную стратегию управления, определить степень разграничения полномочий».

Уточнение

В статье «Новый калибр „Колибри“» («Секрет фирмы» №14 (53) за 2004 год) были допущены неточности:

— фраза «И уже к 2001 году, по данным исследовательской компании „ТОЙ-Опинион“,

на петербургском рынке пельменей и котлет за „Колибри“ оставалось всего по 1%, а на российском и того меньше» не совсем корректно отражает ситуацию. Согласно данным компании «ТОЙ-Опинион», пельмени «Колибри» пользовались спросом с 1% петербургских потребителей в 2001 году, а котлеты «Колибри» занимали 1% петербургского рынка в 2002-м;

— приведенная в статье цитата бранд-менеджера концерна «Колибри» Михаила Утянского «Мы упустили момент создания первых сетевых магазинов в Москве и Петербурге, и так получилось, что ни в одной из сетей нашей продукции нет...» не точна. Следует читать: «Мы упустили момент, когда в Петербурге были созданы первые сетевые магазины, и мы в 2003 году оказались не включеными ни в одну из крупных сетей — ни российскую, ни петербургскую, ни московскую»;

— приведенная в статье цитата «Думаю, что у большей части покупателей выработается положительное отношение к бренду, — утверждает Кирилл Москвичев. — Это эмоциональное название, и главное его правильно подать. Целесообразности в исследованиях лояльности к будущей марке мы не видим. При выводе компанией „Веда“ своей водки „Вальс бостон“ анализа отношения потребителей к данному названию показал, что большинство никак не связывает его с водкой. Говорили, что оно лучше подходит конфетам или шампанскому. Но водка все равно появилась и за год смогла занять около 12% петербургского рынка» в действительности принадлежит бранд-менеджеру «Колибри» Михаилу Утянскому.

Редакция приносит извинения читателям и концерну «Колибри» за допущенные неточности. **СФ**

БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда
в области построения брендов
в рамках международной
системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

ВНИМАНИЕ Открыт прием заявок на участие в Конкурсе!

Торжественная Церемония награждения
29 октября 2004

Регистрация участников
и дополнительная информация:
(095) 923 2179
(095) 787 8563
bestbrand@bestbrand.ru
www.bestbrand.ru

Организаторы



Оргкомитет конкурса
БРЭНД ГОДА



официальное издание
ДЕНЬГИ



При поддержке ТПП РФ

Соорганизаторы



официальная
НТВ



официальная
радио ХО



официальная
КОМПАНИЯ



The **Moscow Times**

Спонсоры



официальный
HENNESSY COGNAC

официальный
напиток



официальный
LBL

медиа-партнер

VITRINA A

ADVERTISING GROUP



официальный
производитель ТВ-рекламы

Медиа-Партнеры



главный
медиа-партнер

Секрет Фирмы



официальный
медиа-партнер

Индустрия Рекламы

лаборатория

[МЕНЕДЖМЕНТ]

О переговорах кто-то верно сказал: вы добиваетесь не того, чего заслуживаете, а того, о чем смогли договориться. Часть российского бизнеса привычку договариваться считает вредной. В оппоненте видят лимон, выжимание которого требует усилий. «Они умели вести переговоры» — говорят сейчас о молодых профессионалах, сделавших бизнес на приватизационных сделках и корпоративных захватах. Однако компании, работающие на общий с партнером результат, совсем иначе смотрят на эффективность переговоров. — Текст: Евгений КАРАСЮК

Мирные переговоры

Подмосковной компании «Здоровье» (выпускает лекарственные препараты на основе трав) долго не удавалось подступиться к крупному национальному фармацевтическому дистрибутору. Оптовик, казалось, был не расположен к сотрудничеству: требовал за свои услуги грабительскую скидку. Но руководство «Здоровья» было уверено — его недооценивают. Поэтому попыталось устраниТЬ недоразумение на переговорах. «Мы провели сравнительное шоу,—

рассказывает вице-президент «Здоровья» **Андрей Гуссейнов**. — Рассыпали на столе содержимое наших и чужих упаковок из ближайшей аптеки. Показали превосходство качества своего товара. Подробно рассказали о себе, делая акценты на вещах, в которых партнер должен быть заинтересован — скажем, оперативность доставки». Сработало. Сейчас через дистрибутора (его имя в компании просили не называть) «Здоровье» продает свыше 20% продукции.

Причем эта компания была далеко не единственным претендентом на контракт дистрибутора. К нему стояла целая очередь производителей. «Что отличало нас? Наверное, желание стать долгосрочным партнерами. Обоюдный интерес был нашей ключевой позицией в переговорах», — объясняет господин Гуссейнов. Описанный подход хотелось бы назвать типичным для России, но другие примеры из практики бизнеса встречаются намного чаще.

ДАРЬЯ КАРАУЛНИК



Непрогибаемые

«Сидят, бубнят что-то об условиях договора, хотят рассрочки... А я им: не умничайте, мы себе цену знаем. Не нравится — вон дверь. Уйдете — придут другие, которых все устроят». Так свое общение с потенциальными дилерами описал **СФ** директор одной из московских компаний. По его словам, он различает три вида переговоров: официальные, неофициальные и фирменные — жесткие. Бывалый переговорщик 1990-х, директор



«Сидят, бубнят что-то об условиях договора, хотят рассрочки... А я им: не умничайте, мы себе цену знаем. Не нравится — вон дверь»

уверен, что любой компромисс — просто подарок врагу. И убедить его в обратном задача не из легких.

Жесткие переговоры успели стать ходовым товаром. Он отлично продается в России. «Поможем положить соперника на лопатки» — гласит реклама одного из бесчисленных тренингов по переговорам. «У нас не принято договариваться со слабым партнером, ему диктуют условия. Жесткие переговоры сейчас в моде», — отмечает **Александр Трусь**, специалист тренинговой компании СЭТ.

Мода вполне закономерная. Привычное, часто оправданное недоверие к контрагентам, короткий горизонт целей, не-писаные законы иерархии российского бизнеса... Слишком много всяких причин быть жесткими. Но если речь заходит о долгосрочном и добровольном партнерстве, монополизация в переговорах скорее всего будет ошибкой. На эту тему западными теоретиками накоплен богатый материал [◎]. Одними из первых концепция беспрогрызных переговоров (*win-win*) была предложена профессорами Гарвардского университета Роджером Фишером и Уильямом Юри. Их взгляды оказалисьозвучны корпоративным культурам многих мировых компаний. Этот опыт постепенно перенимают российские бизнесмены — что особенно заметно на примере того, как они ведут переговоры с зарубежной стороной.

Другие подходы

В жестких переговорах стаются не делать уступок — считается, что это проявление слабости и верный путь к поражению. Однако уступки могут быть взаимными. Такая симметрия особенно полезна на этапе заключения партнерства.

С этим готовы согласиться в издательском доме «Собака» (Санкт-Петербург). Не так

ДАРЬЯ КАРАУЛЬНИК



давно руководство компании успешно провело переговоры с лондонским журналом Time Out (популярное на Западе издание формата city-guide уже появилось в Питере, а осенью этого года будет представлено и в Москве). На домашнем рынке глянцевых журналов у «Собаки» традиционно сильные позиции. Хорошие перспективы имел и последний ее проект — путеводитель досуга и развлечений «Календарь». Но с 2003 года у издателя возникла проблема: в Петербург пришел московский журнал «Афиша». Нейтраллизовать активность такого конкурента можно было только силами тяжелой артиллерии.

Президент ИД «Собака» **Леонид Кукушкин**: «Мы решили получить в союзники Time Out. Удачно, что в тот момент он тоже активно искал себе партнера в России. И даже вел на эту тему переговоры с двумя московскими изда-

лениями». У британцев давний интерес к нашему рынку. В свое время Time Out пытались проникнуть сюда с помощью «Афиши Индастриз», но безуспешно.

Леониду Кукушкину предстояли не первые переговоры с иностранцами. Но до сих пор общаться доводилось с американцами (например, из корпорации Metro-Media). В Time Out все было иначе. Здесь никто не пытался блефовать и изолить. Переговоры проходили в лучших английских традициях: достойно, дипломатично, по-джентльменски. В то же время многое в консервативной позиции Time Out вызывало недоумение. «Очень странным был способ, которым они продавали франшизу. Я отаком и не слышал», — вспоминает господин Кукушкин. Так, после презентации, прежде чем начать переговоры, топ-менеджмент Time Out попросил предоставить ему подроб-

ный бизнес-план проекта. До этого покупатель не мог узнати даже стоимости франшизы. Было много эзотерики в механизме самой сделки. Пришлось передавать подписанный договор вместе с предоплатой за роялти, еще не имея на руках контракта с подписью другой стороны — его можно было получить только по факту расчетов с партнером. Кстати, за англичанами был выбор юрисдикции, в которой заключался контракт. И это еще одна важная уступка российских переговорщиков, для которых прецедентное право являлось не самой удобной формой.

Девятимесячные переговоры потребовали от Леонида Кукушкина и его команды большого терпения. Но их результат все оправдал. «Был достигнут компромисс по финансовым условиям, — говорит президент «Собаки». — Более того, если изначально разговор шел о рынках Москвы и

Никто не пытался блефовать и юлить. Переговоры проходили в лучших английских традициях: достойно, дипломатично, по-джентльменски



ДАРЬЯ КРАУСОПФ

Питера, то на выходе мы получили франшизу на СНГ и Прибалтику. Англичане — сложные переговорщики, но когда идешь им навстречу, они это ценят и сами поступают так же».

Цена бумаги

В жестких переговорах преимущество априори отдается тем, кто занимает крайнюю позицию и готов стоять на своем до конца. Реакцию визави в этом случае предугадать невозможно: ответная твердолобость и нежелание идти на компромисс. Впрочем, глухота к чужим интересам может иметь и более серьезные последствия. Иногда участникам переговоров приходится считаться с отношением к себе со стороны не только оппонента, но и целого рынка.

Спустя восемь лет мало кто вспомнит стоимость акции «Вымпелкома», когда эти бумаги начали торговаться на Нью-Йоркской фондовой бирже, — \$20,5. И уж совсем единицы, даже в самой сотовой компании, готовы восстановить изначальные запросы эмитента — примерно \$22 за акцию. Разница в полтора доллара — не что иное, как плата за любовь инвесторов, определенная в ходе напряженных переговоров.

Валерий Гольдин, вице-президент «Вымпелкома» по связям с инвесторами: «Помню, было уже совсем поздно. Накануне торгов мы обсуждали, по какой цене размещать бумаги. Было противостояние нашей команды во главе с Зиминым и

менеджеров компаний-андеррайтеров (Donaldson, Lufkin & Jenrette, Inc. и „Ренессанс Капитал“). — **СФ**). Иногда эмоции выходили из-под контроля, но в целом все было конструктивно». Эмитент, естественно, хотел повысить цену — это увеличивало сумму, которую он мог привлечь в ходе IPO. Свой процент от объема размещения получали и андеррайтеры. Но интерес инвестбанков сложнее: подыгрывая эмитенту, одновременно сделать все возможное, чтобы их постоянные клиенты — институциональные инвесторы — могли купить акции по выгодной им цене.

У «Вымпелкома» были основания настаивать на более дорогой позиции. Компания с успехом провела road show, а объем заявок от инвесторов на покупку ее акций в 10–11 раз превышал объем предложения. На момент закрытия торгов на NYSE в первый день цена акций компании была зафиксирована на уровне \$28 за штуку. Таким образом, рост составил около 30%, что вдвое превысило обычную динамику стоимости бумаг для первого дня IPO.

«Конечно, наставяя на своем, мы могли получить больше денег, — рассуждает господин Гольдин. — Но пошли на определенные уступки. Не стоит забывать: это было первое российское IPO. Ситуацию в нашем бизнесе инвесторы представляли слабо, в чем-то они рисковали. Вообще было много неопределенности, много внешних факторов, о которых мы тогда не знали. В конечном итоге доводы андеррайтеров сводились к следующему: вам нужно сделать так, чтобы инвесторы на вас хорошо заработали. Тогда компанию полюбят и будут любить долго. Все так и случилось. Прошло восемь лет, а нас до сих пор любят. Цену нашего размещения, само собой, никто не помнит. Но во многом благодаря ей нам удалось

завоевать правильную репутацию в инвестиционном сообществе».

Переговоры в яблочко

Еще один постулат жестких переговоров — предельная закрытость. «Не позволяйте себя просчитывать», «Раскрывая карты, вы делаете себя слабее» — учат специалисты по «коммуникативному взаимодействию». В трудной ситуации президент компьютерной компании DPI **Евгений Бутман** поступил прямо противоположным образом — как он считает сейчас, единственным правильным.

Для августа — сентября 1998 года проблемы DPI были типичными. Торговлю импортом временно парализовало, а иностранные поставщики не могли получить деньги за отгруженный в Россию товар. Из-за кризиса западные компании прекращали поставки. Это ставило бизнес местных дистрибуторов на грань выживания. Чтобы подобного не случилось с DPI, фирма Евг

ения Бутмана начала вести интенсивные переговоры с фирмой Apple, своим эксклюзивным поставщиком. В принципе, было три возможных сценария поведения. Компания могла «помолчать» до решения самых острых системных проблем. Другой вариант — приукрасить действительность, чтобы успокоить поставщика. Третья стратегия — транслировать ситуацию такой, какая есть.

«Я посчитал, что мы обязаны проинформировать поставщика, но расстраивать его подробностями нам ни к чему, — вспоминает господин Бутман. — Однако мой партнер Дэвид Краускопф убедил меня: лучше, если Apple будет знать, что происходит на самом деле. В деталях и без купюр». Господин Краускопф посыпал письма, в которых объяснял, что творится в России и почему сейчас компания не может платить. Ежедневно в течение трех месяцев Apple получала своего рода бюллетень о финансовом состоянии

Разговоры о переговорах

В 1981 году в своей книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения» Роджер Фишер и Уильям Юри предложили концепцию *principled negotiation* — принципиальных (рациональных, конструктивных, интегративных) переговоров. Она задумывалась создателями как альтернатива переговорам мягким (участники — друзья, цель — соглашение) и жестким (участники — противники, цель — победа). Принципиальными следует считать переговоры, участники которых «вместе решают проблему». А их целью является «разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно». Характерные признаки своего подхода американские авторы обзывают в формулировки, тренирующие воображение: «отделяйте людей от проблем», «настаивайте на применении объективных критериев», «обдумывайте взаимовыгодные варианты», «концентрируйтесь на интересах, а не на позициях».

Получила известность и другая схема, предложенная профессорами бизнес-колледжа при Техасском техническом университете Грантом Сэвиджем, Ричем Соренсоном и Джоном Блейром (см. схему на стр. 49). Они выделяют четыре основные стратегии переговоров: жесткая конкуренция, явные уступки, доверие и сотрудничество, намеренный отказ от переговоров. Чтобы в той или иной ситуации выбрать уместный вариант, руководителю предлагается ответить на два вопроса: насколько важен для него исход переговоров и какую роль играют взаимоотношения с партнером.



«Доводы сводились к следующему: нам нужно сделать так, чтобы инвесторы на нас хорошо заработали. Тогда компанию полюбят и будут любить долго»



дистрибутора. Позже по приглашению российской стороны в компанию приезжали специалисты поставщика. Они провели аудит, который только подтвердил содержание отчетов DPI. Итогом переговоров стало продолжение поставок техники. Спустя несколько месяцев задолженность DPI была закрыта. «После этого случая нам стали больше доверять. Теперь мы эксклюзивные дистрибуторы Apple не только в России, но еще и в некоторых зарубежных регионах», — констатирует Евгений Бутман.

Первая формула

Многие компании стараются заранее наметить точку выхода из переговоров: их «жестко» прерывают, если в какой-то момент условия соглашения перестают отвечать минимальным требованиям одной из сторон. Альтернатива такому шагу — взять таймаут, за время которого неуступчивый переговорщик может передумать и смягчить свою позицию. Важно, чтобы при этом сохранился его интерес к сделке.

В конце 1996 года небольшое московское рекламное агентство «Профис» выступило с любопытной идеей. Оно предложило провести в акватории Москвы-реки этап чемпионата мира по водно-моторному спорту в классе «Формула 1». Статус соревнований обещал привлечь внимание крупных спонсоров, рекламодателей, СМИ и городских властей (все они рассматривались как потенциальные источники финансирования). Устроитель громкого мероприятия мог рассчитывать на отличный пиар. К тому же это обеспечивало поддержку новому бизнес-направлению агентства — спортомаркетингу.

«Мы обратились к генеральному промоутеру „Формулы 1 на воде“, компании Idea Marketing, и предложили все организовать», — рассказывает Андрей Лошкарев, в то вре-

мя возглавлявший агентство „Профис“.— Та проявила интерес к сотрудничеству, но выставила абсолютно неподъемные условия по контракту». Местным устроителям предлагалось взять на себя накладные расходы по доставке и размещению дюжины команд-участниц с сотней человек персонала. Количество оборудования измерялось 50 фурами. И это добавок к основной функции агентства — организации площадки для проведения гонок и освещения события в СМИ.

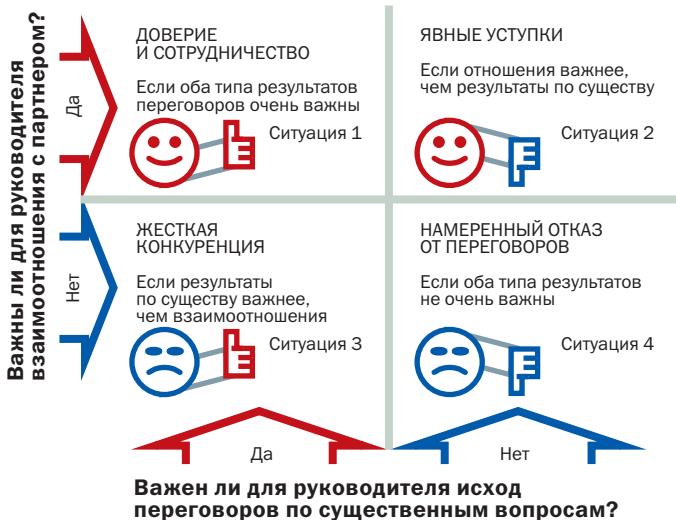
На пару дней предстояло остановить судоходство на участке Москвы-реки в районе Фрунзенской набережной. Плюс аренда части Парка им. Горького и подвод коммуникаций. Все это было недешевым удовольствием. Смета насчитывала 50 позиций и превышала \$0,5 млн. «Найти такие деньги на абсолютно не раскрученный проект было почти нереально, не говоря уж о возможности их потом „отбить“», — вспоминает Андрей Лошкарев.

Первые попытки смягчить условия результата не дали. Тем не менее команда «Профиса» не спешила ставить на промоутеру определенно нравившуюся идея московского этапа — столицы России, новый рынок для рекламодателей, новая площадка для спортивных телеканалов и т. д. Шанс подружиться с московским правительством как мотив тоже не сбрасывался со счетов. К тому времени водные «шумахеры» уже несколько лет подряд бороздили воды Финского залива — и все благодаря связям менеджмента чемпионата с администрацией Санкт-Петербурга.

Андрей Лошкарев: «Мы перевели диалог с генеральным промоутером в вялотекущий режим. Время от времени созванивались, говорили, что продолжаем искать деньги. Интересовались возможностью пересмотреть изначальные условия. И так продолжалось

ЧЕТЫРЕ СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Источник: А. Коэн (ред.). Курс МВА по менеджменту. М., 2004



лось месяца три-четыре». Затем партнер господина Лошкарева, президент агентства Евгений Крошинев, отправился в Петербург, где по плану должен был состояться очередной этап чемпионата. Живой, а главное, своеобразный контакт сделал свое дело: в Питере было объявлено о первом московском этапе. Еще через месяц с агентством подписали договор, по которому оно несло расходы только на подготовку площадки. «Мы выдержали свою позицию и были вознаграждены за терпение, — говорит господин Лошкарев. — Но потом я увлекся и чуть было не сорвал проект следующего года».

Уже во время подготовки события Андрей Лошкарев выбрал спорную стратегию переговоров с генеральным спонсором соревнований компанией Philip Morris. График был напряженным, московский этап готовился в рекордные сроки: месяц вместо положенного года. Требовалась моментальные решения. Но западный партнер подолгу согласовывал их с европейской штаб-квартирой, что тормозило процесс. В результате неко-

торые решения господин Лошкарев принимал самостоятельно. «Все осложнялось цейтнотом, а также некоторой путаницей в правах и обязанностях сторон — нас, Idea Marketing и Philip Morris. Условия работы, приближенные к боевым, где-то вынуждали быть жестким. Тем более, что менеджером я тогда был не очень опытным, но очень амбициозным и горячим».

Впрочем, конфликт не получил развития. В обеих командах была произведена ротация. Господин Лошкарев, оставаясь главной агентства, в переговорах с Philip Morris заменил себя другим человеком. Так же в свою очередь поступил и генеральный спонсор, представив организатору новое контактное лицо. Следующий московский этап водной «Формулы 1» прошел как по маслу. Андрей Лошкарев: «Для меня это стало уроком. Чрезмерная жесткость — недальновидная позиция в переговорах. Никогда на 100% не знаешь, что будет через год, три, пять... Лучше всегда исходить из того, что партнерство — это надолго, и одним проектом дело не закончится». **СФ**

лаборатория

[ПЕРСОНАЛ]

Командный устав



ОБИЛИЕ ПОЯВИВШИХСЯ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ КНИГ И ТРЕНИНГОВ ПО TEAM BUILDING ПОКАЗЫВАЕТ: ДЛЯ БИЗНЕСА ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ СЕГОДНЯ ОЧЕНЬ ВАЖНО. ОДНАКО В ПОГОНЕ ЗА НОВЫМИ ВЕЯНИЯМИ МЕНЕДЖЕРЫ НЕРЕДКО РАСХОДУЮТ СВОИ РЕСУРСЫ ПОНАПРАСНУ. ЧТОБЫ СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ КОМАНДУ, НЕОБХОДИМО ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ВСЕГО НЕСКОЛЬКИХ ПРОСТЫХ ПРИНЦИПОВ.

Текст: Наталья Перцова

Считается, что команда — это высшая форма организации группы или коллектива. В ней работают единомышленники, которые решают задачи более эффективно, чем такое же количество сотрудников, не сплоченных единими идеями и целями. Традиционная команда — шесть-девять человек, это может быть совет директоров, подразделение или проектная группа. Однако на практике встречаются и более масштабные объединения. Например, руководители, создавшие коллектив единомышленников из 300 человек, каждый из которых способен принимать решения, влияющие на деятельность фирмы, по праву могут считать свою компанию командой.

На вопрос «Зачем вам команда?» большинство топ-менеджеров отвечают: «Чтобы победить конкурентов». Действительно, бизнес, построенный по командному принципу, оказывается более мобильным и гибким. Компания работает в едином порыве, задачи топ-менеджеров легче понимаются и реализуются коллективом, время прохождения идей сокращается за счет снятия бюрократических барьеров, конфликтные

ситуации в сплоченном коллективе разрешаются быстрее. Все это значительно экономит ресурсы фирмы и дает ей конкурентные преимущества на рынке. Однако, по мнению консультанта консалтинговой компании «Персонал Upgrade» Дмитрия Никифорова, далеко не всем руководителям необходима команда. «Есть люди, привыкшие все делать сами. Им очень трудно расставаться с властью, — считает Никифоров. — Таким топ-менеджерам команда не нужна.

Подобного склада руководители могут сколько угодно декларировать свое намерение сплотить коллектив, они могут даже отправлять персонал на „веревочные тренинги“ (по командообразованию в экстремальных условиях), но на практике никогда не доверят своим сотрудникам, даже менеджерам высшего звена, значительные полномочия». Такой стиль руководства может давать неплохие результаты — но лишь когда авторитарный лидер управляет малым или сред-

ним бизнесом и в силах лично контролировать основные направления работы компании. С ростом бизнеса владельцы и генеральные директора обычно отходят от тактического управления и привлекают нескольких менеджеров, из которых и формируется команда. Дмитрий Никифоров: *Создание команды влечет за собой разделение власти. А для амбициозного руководителя это как сладкая пиллюля — легче смириться с тем, что тебя смог заменить не один человек, а несколько.*

Простые принципы

Чтобы построить эффективно работающую команду, такие гуру, как Мередит Белбин (автор книг «Команды менеджеров», «Типы ролей в командах менеджеров» и др.), советуют подбирать людей по типам личности и распределять между ними роли. Но трудно представить себе топ-менеджера, который формировал бы свою команду только по психологической совместимости. Профессионализм такой команды вызывает сомнения. А множество психологических нюансов классического командообразования наверняка повергло



ДАРЬЯ КАРАУЛЬНИК



Создание команды влечет за собой разделение власти. Для амбициозного руководителя это как сладкая пиллюля — легче смириться с тем, что тебя смог заменить не один человек, а несколько

бы руководителя в тоску. Зато много команд стали эффективными, придерживаясь нескольких простых принципов «командного строительства».

Единые и понятные цели. Цели должны быть едиными для всех и понятными каждому участнику. Например, пройти внешний аудит или увеличить прибыль компании на X% к концу года. При этом в команде тщательно проговариваются методы и шаги, с помощью которых компания будет добиваться результата.

Достижение общей цели не должно идти вразрез с личными устремлениями участников команды и наоборот. «В 1994 году западные потребители сильно щелкнули нас по носу, отказываясь покупать, на наш взгляд, довольно качественный товар,— рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» **Вадим Сорокин**.— Нам было обидно, и мы бросили сами себе вызов — стать лучшим производителем пневмоинструментов на мировом рынке. При этом у каждого сотрудника „Инструм-Рэнда“ в достижении этой цели была и личная мотивация. Кто-то считал, что если мы будем производить более качественную продукцию, то сможем больше зарабатывать. Для других был важен вопрос престижа — в компанию придут большие инвестиции. Третьим был интересен сам процесс достижения цели. В результате уже через несколько лет мы стали одной из лучших фирм на мировом рынке пневмоинструментов».

Цели должны дробиться, и каждый шаг в их достижении необходимо поощрять. «Сотрудники должны постоянно ощущать себя причастными к компании,— считает господин Сорокин.— Ежемесячно мы говорим коллективу о шагах, которые нам удалось сделать, и о том, какой путь необходимо пройти за предстоящий месяц. Для этого выпус-

каются регулярные „хроники“, которые вывешиваются на стенах завода. В конце каждого месяца мы говорим всем сотрудникам „Инструм-Рэнда“ (а их около трехсот) спасибо. И вывешиваем в холле завода на доске почета, которая называется „Молодцы“, четыре фотографии наиболее отличившихся работников, описывая их достижения и вклад в развитие организации».

Гибкость в формировании. Цели в зависимости от этапов бизнеса могут меняться кардинально — так же кардинально необходимо менять и принципы формирования команды. «В 1998 году, когда я пришел на Волжский подшипниковый завод в качестве члена совета директоров, предприятие находилось в предбанкротном состоянии,— рассказывает генеральный директор „Европейской подшипниковой корпорации“ **Артем Зуев**.— Завод был с большими долгами, огромным по численности коллективом, большим количеством продуктовых линеек. И самое страшное, менеджмент процентов на 90 не соответствовал даже минимальным нашим требованиям. Мы поставили задачу найти в компании лидеров, которые смогли бы построить команду. В течение двух месяцев я наблюдал за коллективом, слушал сотрудников, смотрел результаты работ отдельных подразделений. В итоге я нашел двух кандидатов на место генерального директора. И после собеседований одного из них назначил директором, а второго его замом. Уже под них и подбирались другие члены команды». В то время процесс построения команды на Волжском подшипниковом заводе отличался быстротой принятия решений и централизацией власти. Нередко возникали накладки, которые, по словам Зуева, исправлялись с той же быстротой.

Следующий этап развития корпорации начался с покуп-

ки активов Московского, а потом и Степногорского подшипниковых заводов, которые также находились в плохом состоянии. Руководство корпорации не стало разбрасываться кадрами, которых на рынке было катастрофически мало. «Менеджеров, которые не справлялись с задачами, но хотели работать и были лояльными к политике ЕПК, мы не выгоняли, а переставляли на те участки, на которых они раскрывались», — вспоминает Артем Зуев. Более мягкий подход позволил корпорации создать неплохие команды, которые вывели бизнес на 50-процентный ежегодный рост.

Третий этап — реинжиниринг — начался недавно. «В прошлом году нам показалось, что в управлении заводами появилась нервозность,— говорит господин Зуев.— Мы провели анализ (методом анкетирования 50% персонала) и увидели ряд проблем на системном уровне. Например, отсутствие ориентированности на клиента, единой системы мотивации персонала и др. Текущие экономические показатели были хорошие, но долгосрочная перспектива при таком положении вещей нас пугала». В этом году в корпорации появился подразделения, решающие эти задачи. На новом этапе развития руководство ЕПК решило отойти от принципа централизации. Сегодня в компании создана команда из нескольких десятков управленцев со сравнимыми по весу полномочиями.

Максимальная открытость. Информированность членов команды, будь это семь топ-менеджеров или несколько сотен сотрудников, должна быть максимально полной. Это не означает, что руководитель должен развещивать по стенам финансовые планы. Но и скрывать информацию от сотрудника, который задает прямой вопрос, не стоит. «Проблемы коман-

доформирования возникают тогда, когда кто-то что-то недоговаривает, а кто-то что-то недослушивает,— считает заместитель гендиректора Кировской ГРЭС РАО „ЕЭС России“ **Игорь Дубинин-ков**.— Можно сколько угодно говорить о принципах, ценностях, но если сам топ-менеджер не демонстрирует модели поведения, которые декларирует, если он не честен со своими подчиненными, команды не будет».

Пережитые кризис и успех. Ничто так не сближает членов команды, как общее преодоление больших трудностей. Конечно, искусственно создавать кризис не стоит. Но если он случился, лидер должен использовать этот шанс, чтобы лучше узнать своих людей. Хорошая команда в трудные времена не ломается, а, наоборот, еще больше сплачивается. Общий успех также сближает людей. Однако если он слишком долго не приходит или кризис не преодолевается, команда чаще всего распадается. Последнее можно было часто наблюдать в начале 1990-х, когда бывшие друзья, создавая бизнес, после ряда неудач разбегались в разные стороны.

Компания «Бюрократ» появилась на российском рынке компьютерных комплектующих, аксессуаров и канцелярских товаров в 1995 году. В начале направление канцтоваров не было для этой организации существенным. «В компании было много выпускников МФТИ и других хороших технических вузов,— говорит директор по продажам „Бюрократа“ **Михаил Миронов**.— Тогда я считал, что работать с канцелярией специалистам с техническим образованием — это „вступить в пластилин“. Ладно, поработаю немного в канцелярии и перейду в другой отдел. Кризис 1998 года изменил не только ситуацию на рынке, но и отношение к тому, чем я занимался».

Конечно, не нужно развешивать по стенам финансовые планы. Но и скрывать информацию от сотрудника, который вам задает вопрос, не стоит

Дефолт совпал с мировым кризисом, в результате которого резко упали цены на товары из Азии. «Бюрократ» быстро продал канцелярскую продукцию, лежащую на складе, зафиксировал убытки и возобновил поставки товара уже по новым ценам. Это дало сильные конкурентные преимущества по отношению к тем российским фирмам на рынке канцелярской продукции, которые ждали, когда цены урегулируются.

В коммерческой части канцелярского направления «Бюрократа» тогда работало всего три человека. «Над нами в компании все подтрунивали, считая, что мы занимаемся несерьезным делом,— вспоминает Михаил Миронов.— Но это нас и сплотило. Мы держались друг за друга и сравнивали себя с „маленькой Чечней“: только тронь — взорвемся. В первый год после кризиса мы доказали не только компании, но и рынку, что наша команда, даже такая маленькая, может быть лидером». Сегодня, по оценкам самой фирмы, «Бюрократ» занимает около 10% рынка офисной канцелярии России. В начале этого года компания получила премию «Лучшая команда года» среди фирм, работающих на российском канцелярском рынке.

Еще один кризис случился в «Бюрократе» полтора года назад. В выходной день сгорел склад с продукцией, в котором находилось около 90% запаса канцтоваров и значительная доля остального ассортимента. «Я собрал людей из департамента продаж, около 25 человек, в понедельник утром после пожара, обсудил с ними, как выйти из ситуации и что положительного можно извлечь даже из такой трагедии,— рассказывает Михаил Миронов.— Подсознательно я ждал, когда же сотрудники начнут спрашивать о премиях, которые должны были вскоре выплачиваться. Никто не спросил о



ДАРЬЯ КАРАУЛЬНИК

них ни на следующий день после пожара, ни через неделю. Все сделали свое дело — старались вывести компанию из кризисной ситуации».

Вадим Сорокин только через много лет понял, что сумел создать команду из 300 человек. В прошлом году на «Инструм-Рэнд» проходил аудит на соответствие немецкому автомобильному стандарту VDA6.1. «Для нас это был очередной вызов — доказать DaimlerChrysler, что мы можем быть его поставщиком и производить рулевые колонки для нового Mercedes-Benz,— вспоминает господин Сорокин.— Во время аудита, проводимого немцами, руководителям запрещалось подходить к рабочим ближе, чем на пять метров. Каждый сотрудник на своем месте доказывал, что может делать продукцию, качеством не уступающую западным производителям. Мне запомнилась женщина-мастер, которая ходила в тяжелых ботинках целый день (аудиторы требовали, чтобы работники носили именно такую обувь, защищающую ноги от возможных травм). Несмотря на неудобст-

ва и боль от мозолей, она не подала вида и не сняла ботинки. Наутро после окончания аудита по пути на работу каждый сотрудник, который проходил мимо меня, останавливался и спрашивал: „Ну как? Мы прошли?“ Разве мы не одна команда?»

Издергжи строения

Положительный эффект команды может перевесить трудности формирования. Но если их не устраниТЬ своевременно, издергжи от командообразования приведут к неизбежным последствиям.

Часто встречающийся подход — «кто не с нами, тот против нас». Ценный сотрудник может не разделять общих принципов, и только по этой причине команда его не принимает. Другой пример — отторжение новичков. В компании «Бюрократ» руководители со стороны приживаются очень редко. «Кто-то, придя со своим уставом, так и не смог изменить идеологию, кого-то не принял коллектив,— рассказывает Михаил Миронов.— Я могу и сейчас привести нового управленца, представить его сотрудникам. Ско-

ре всего, люди повернутся к нему спиной и скажут: „Мы здесь работаем давно и лучше знаем, что и как нужно делать“». Этот недостаток в «Бюрократе» стараются исполнить как достоинство — любому сотруднику предоставляется возможность вырасти до руководителя.

Еще одна трудность командообразования — в тонкостях взаимодействия внутри группы представителей разных функциональных подразделений. Классический пример — противостояние отделов маркетинга и продаж. Если вовремя не расставить точки над «и» и не преодолеть «междоусобицу», конкуренция перейдет в конфликт внутри команды.

Трудности могут возникнуть и в том случае, когда в одной группе работает несколько лидеров. Команду из лидеров построить трудно. В 2002 году акционеры компании «Исток» поменяли практически весь менеджерский состав и набрали в команду «звезд» топ-менеджмента. За год «звезды» так и не предложили ярких решений.

Кроме того, создавая команду, руководители должны помнить: сильные игроки, воспитанные вами, могут сыграть против вас. «Дружной команде легче саботировать некоторые решения руководителя,— считает директор компании Begin Group Ольга Гозман.— А при сильных разногласиях они могут вместе уйти из компании. Выход из такой ситуации один — объяснить каждому члену команды причины, по которым решение было принято. В нашей компании угроза массового ухода возникла после того, как была изменена система оплаты труда — зарплата сотрудников перестала быть фиксированной и начала зависеть от объемов продаж. Однако после долгих переговоров с каждым из работников нам удалось добиться того, что из компании никто не ушел». **СФ**

Как стать БОГАТЫМ?

РБК-ТВ

Информация о подключении: (095) 363-0303

Новая интерактивная игра на РБК-ТВ!



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

смотрите на **РБК-ТВ**

**МУЛЬФИЛЬМЫ
для взрослых**

В эфире с июля

Лицензия серия № 7490 от 18. 07. 03,
выдана Мин. РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств
массовых коммуникаций

**ИНФОРМАЦИЯ
о подключении**

тел.: (095) 363-0303

«Битва за грязь» может разгореться с новой силой

Весной–летом 2002 года Верховный суд России в двух инстанциях признал недействующим постановление правительства, установившее основные параметры платежей за загрязнение окружающей природной среды (Кольская горно-металлургическая компания против правительства России, 2002 г.). В результате плательщики стали массово отказываться эти платежи вносить, а также начали заявлять требования о возврате ранее внесенных платежей. Арбитражные суды их в этом, как правило, поддерживали. Последние судебные решения также вселяют оптимизм.

Конституционный суд 10 декабря 2002 года, рассмотрев обращение правительства РФ, указал, что, во–первых, Верховный суд не вправе оценивать полномочия правительства, а во–вторых, соответствующее постановление правительства принято в пределах его полномочий и продолжает действовать. Свою позицию суд обосновал тем, что эти платежи не имеют налоговой природы.

Следствием этого решения стало то, что плательщики стали проигрывать дела о «грязи». Однако большинство окружных арбитражных судов отказывались отменять решения нижестоящих судов, вынесенные в пользу плательщиков, ссылаясь на то, что на момент принятия решений они соответствовали законодательству. Налоговым органам предлагалось обращаться за пересмотром судебных решений в связи с вновь открывшимися обстоятельствами.

Тем временем постановление правительства было вновь обжаловано, и снова Верховный суд (Кольская горно-металлургическая компания против правительства России, 2003 г.), уже не касаясь полномочий собственно правительства, признал постановление частично недействительным. Он указал, что правительство

Конституционный суд дал ст. 5 НК малоприятное толкование: налоговый закон вступает в силу через месяц со дня официального опубликования.

Прежде суды исходили из того, что налоговый закон должен быть опубликован не позднее чем за месяц до начала нового налогового периода.

В результате этого решения КС одно из главных достижений законодателя в налоговой сфере — недопустимость изменения «правил игры» в течение налогового периода — приказалось долго жить.

было не вправе делегировать установление нормативов платы нижестоящим органам исполнительной власти. Попутно выяснилось, что Минприроды еще в апреле 2002 года отменило ранее установленные нормативы. Этот факт был зафиксирован Верховным судом.

Последние решения арбитражных судов не могут не порадовать плательщиков. Так, Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа отказался пересматривать вынесенные в пользу плательщиков решения и по вновь открывшимся обстоятельствам (Кольская горно-металлургическая компания против ИМНС по г. Мурманску). Суд указал, что принятие Конституционным судом судебного акта о толковании закона не может быть признано обстоятельством, влекущим пересмотр ранее вынесенных решений арбитражных судов. Соответственно, выигравшие свои дела плательщики Северо-Запада могут быть спокойны — если только этот вердикт не будет отменен президиумом Высшего арбитражного суда.

Однако настоящий подарок плательщикам сделал Федеральный арбитражный суд Восточно-Сибирского округа. В деле Коршуновский горно-обогатительный комбинат против ИМНС по Нижнеилимскому району Иркутской области суд указал, что со второго квартала 2002 года платежи в любом случае внесению не подлежали, поскольку нормативы платы уже были отменены.

Таким образом, «битва за грязь» начинается снова — причем по тем же периодам (первое решение Верховного суда предполагало, что платежи не должны вноситься с 4 июня 2002 года).

**Земельный налог:
точки и многоточия**
Конституционный суд принял два взаимоисключающих решения относительно коэффициентов к средним



АЛЕКСАНДР АРХТИК



ставкам земельного налога, вводимых законами о бюджете. Первое из них (по запросу группы членов Совета Федерации) носит общий характер и говорит о том, что закон о бюджете как акт особого рода не может порождать прав и обязательств, изменять или отменять положения других законов (в том числе о налогах).

Из этого следует, что коэффициенты к ставкам земельного налога, установленные законами о бюджете, применяться не могут, поскольку не обязывают налогоплательщиков платить больше и не предоставляют государству права требовать больше.

Однако три недели спустя тот же суд в определении по делу *Северо-западный колхозный рынок против Российской Федерации* прямо указал на обратное: коэффициенты к ставкам налога могут устанавливаться законами о федеральном бюджете. При этом суд отметил, что эти коэффициенты устанавливают новые средние ставки земельного налога (из чего может следовать, что коэффициенты должны применяться последовательно), но положения ежегодно принимаемых законов о бюджете действуют только в течение соответствующего года (из чего также может следовать, хотя и с меньшей степенью вероятности, что коэффициенты должны применяться по отдельности).

Из хорошего для налогоплательщиков в этом определении можно выделить только прямое указание на то, что введение этих коэффициентов подчиняется правилам ст. 5 Налогового кодекса — т. е. что они могут применяться не ранее чем через месяц после их официального опубликования и не ранее чем с начала очередного налогового периода. В прошлом обзоре рассказывалось о деле «Уралцемент» против Российской Федерации, из которого такой вывод вытекал — теперь он сформулирован прямо.



АЛЕКСАНДР АРХТИК

Здесь, правда, следует учесть, что Конституционный суд дал статье 5 НК РФ мало-приятное толкование. Из определения по запросу Арбитражного суда Владимирской области следует, что если налоговый закон опубликован менее чем за месяц до начала очередного налогового периода, он вступает в силу через месяц со дня его официального опубликования.

Действительно, технически выполняются оба условия: в момент начала применения закона и первый после опубликования налоговый период наступил, и месяц после опубликования прошел. Однако это переворачивает толкование ст. 5, сложившееся в арбитражной практике: большинство судов исходили из того, что налоговый закон должен быть опубликован не позднее чем за месяц до начала нового налогового периода. Представляется, что именно в этом заключалась воля законодателя — закон не должен менять «правила игры» и должен быть опубликован заранее, чтобы каждый успел с ним ознакомиться.

В результате этого решения Конституционного суда однозначно главных достижений законодателя в налоговой сфере — недопустимость изменения «правил игры» в течение налогового периода — приказали долго жить. Скоро, соответственно, начнутся споры относительно того, как, например, применять различные ставки к различным «частям» налогового периода. В деле Северо-западного колхозного рынка Конституционный суд указал, что коэффициент к ставкам земельного налога на 2002 год подлежит применению с 1 февраля 2002 года.

С учетом противоречивости позиции Конституционного суда по коэффициентам судебная практика, скорее всего, пойдет по пути, указанному президентом Высшего арбитражного суда в деле «Сургутнефтегаз» против ИМНС по Сургутскому району Тюменской области. Президент присоединился к мнению Верховного суда (см. предыдущий обзор, СФ №17/2004) о том, что коэффициенты подлежат применению последовательно.

Хорошие новости для землепользователей Московской области. В деле «Воскресенские минеральные удобрения» против ИМНС по г. Воскресенску Московской области Федеральный арбитражный суд Московского округа указал, что курортной зоной города Москвы является не вся территория области, а лишь ее часть. Соответственно, ряд повышающих коэффициентов, предусмотренных областным законодательством, не может применяться ко всем подмосковным землям без разбора.

Кроме того, суд признал, что субъекты Федерации не вправе устанавливать повышающие коэффициенты к средним ставкам налога по землям вне городской черты (в конкретном деле суд не стал применять коэффициент «3,5»). С учетом дорогоизны подмосковной земли это решение может иметь существенные последствия для налогоплательщиков.

Налог на пользователей автодорог не дает о себе забыть

Конституционный суд подтвердил общую точку зрения окружных арбитражных судов о том, что налог на пользователей автомобильных дорог отменен все-таки с января 2003 года, а не с сентября 2002. В деле по запросу Арбитражного суда Республики Карелия это прямо и окончательно установлено.

С этим выводом вряд ли можно спорить. Проблема, к сожалению, в том, как Конституционный суд мотивировал свою позицию. Единственным основанием для этого вывода стало тот факт, что специальные нормы о налоге (в Законе РФ «О дорожных фондах в Российской Федерации») утратили силу лишь 1 января 2003 года. Суд полностью проигнорировал существование нормы вводного закона к первой части Налогового кодекса, не допускающей уплату налогов, не включенных в перечень установленных федеральных налогов.

Хотя обосновать тот факт, что в данной ситуации эта норма не подлежала применению, было очень несложно, «забывчивость» суда может дорого обойтись государству. О какой стабильности налогового режима можно говорить, если из решения КС прямо следует, что **наличие налога в перечне установленных не имеет никакого значения** (что, кстати, противоречит многим более ранним принципиальным решениям КС) и ориентироваться нужно лишь на нормы, непосредственно регулирующие исчисление и уплату налога?

Пожалуй, это — самое ущербное по качеству решение Конституционного суда в налоговой сфере за всю историю его существования. К сожалению, приходится констатировать, что качество работы суда постоянно снижается.

В рассматриваемом деле Конституционный суд также признал, что **положения закона о необходимости уплаты налога с сумм дебиторской задолженности по состоянию на 1 января 2003 года** (для плательщиков, определяющих реализацию «по оплате») до 15 января изменяет объект обложения налогом задним числом. В то же время эти **положения подлежат применению безотносительно к требованиям ст. 5 НК РФ**, поскольку являются переходными и положения налогоплательщиков не ухудшают. Очевидно, что эта позиция в целом подтверждает право на существование «налоговой базы переходного периода» по налогу на прибыль.

Немаловажным для вопросов уплаты налога на пользователей автодорог может оказаться и уже упоминавшееся постановление Конституционного суда, вынесенное по запросу группы членов Совета Федерации. В этом постановлении указывается, что **закон о бюджете не может содержать положений о приостановлении действия отдельных норм иных законодательных актов**.

Жесткое решение по применению ответственности за неуплату или неполную уплату налога принял Федеральный арбитражный суд Западно-Сибирского округа.

Суд решил, что правильное исчисление налога налогоплательщиком не исключает его привлечения к ответственности.

Даже если налоговая декларация правильно заполнена и представлена своевременно, но к моменту проверки налог еще не перечислен, неплательщику придется заплатить не только пени, но и чувствительный штраф.

В конкретном случае речь шла о некоторых положениях закона о Счетной палате, однако никто не мешает применить этот вывод к постановлению Верховного совета РФ от 23.01.1992 г., которым было утверждено положение о федеральном дорожном фонде (где содержатся нормы о сроках уплаты налога). Действие этого постановления приостанавливались законами о федеральном бюджете на 2001 и 2002 годы, в связи с чем **абсолютное большинство окружных судов признавали отсутствие сроков уплаты налога в эти годы и не допускали взыскания с налогоплательщиков пени**. Теперь ситуация может измениться кардинально.

То, что действие указанного положения было приостановлено, притупило остроту споров о том, распространяются ли установленные им сроки на уплату налога в территориальные дорожные фонды (в 2001 и 2002 годах налог платился только в эти фонды), коль скоро это положение именно о федеральном фонде. Теперь налогоплательщикам придется уделять больше внимания практике судов соответствующих округов именно по этому вопросу.

Другие вопросы

Конституционный суд РФ и арбитражные суды приняли и ряд других интересных решений. Некоторые из них дают налогоплательщикам возможность сэкономить, другие же (как решение по делу ИМНС по г. Тюмени № 2 против «Эколеса») могут повлечь за собой значительные штрафы.

Так, ФАС Северо-Западного округа признал, что **штрафы, полученные налогоплательщиком от контрагентов, не подлежат обложению налогом на добавленную стоимость** (Русско-Балтийская транспортная компания против ИМНС по Центральному району г. Калининграда).

В деле *Бумажная фабрика «Коммунар» против ИМНС по*



АЛЕКСАНДР АРХАЕВ



Гатчинскому району Ленинградской области тот же суд указал, что при переходе плательщика НДС с учетного метода «по оплате» на метод «по отгрузке» **реализация отгруженных, но не оплаченных на момент перехода товаров (работ, услуг) подлежит налогообложению не единовременно, а по мере оплаты.**

В деле *Юридическая фирма «Юрас» и Ангелинский элеватор против Российской Федерации* Конституционный суд рассмотрел вопрос о подлежащей применению ставке налога, если субъект Федерации уполномочен на ее установление в определенных пределах, но этим полномочием не воспользовался. В таком случае **применяется максимальная допустимая ставка налога.** В частности, в 2001 году в такой ситуации применяется региональная ставка налога на прибыль в размере 19%.

Президиум Высшего арбитражного суда постановил, что в тех случаях, когда в силу регионального закона (в данном случае — московского) сумма налога на прибыль подлежит уменьшению на сумму налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-

культурной сферы, речь идет о **вычете фактически уплаченной суммы этого налога, а не исчисленной до применения льгот (Научно-производственное предприятие «Тема» против ИМНС № 45 по г. Москве).**

Выплаты районных коэффициентов и процентных надбавок работникам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, подлежат обложению как налогом на доходы физических лиц, так и единым социальным налогом, поскольку являются элементами оплаты труда, а не компенсационными выплатами. Этот вывод сделан Конституционным судом в деле *Хямляйнен против Российской Федерации*.

Буквальный смысл ст. 5 закона о поправках к Налоговому кодексу от 24 июля 2002 года предполагает зачет в счет уплаты ЕНВД платежей в Пенсионный фонд РФ, внесенных только в 2002 году. Соответственно, **плательщики, расплатившиеся с ПФР за 2002 год только в 2003 году, оказались в неравном положении.** Конституционный суд исправил ситуацию, распространив зачет и на них

(*Виноградов против Российской Федерации*).

Верховный суд России решил, что тот факт, что налоговый период по определенному региональному налогу не предусматривает деления на отчетные периоды, не препятствует субъекту Российской Федерации определить, что в течение этого налогового периода должны уплачиваться авансовые платежи. В конкретном случае речь шла о транспортном налоге (*Обзор судебной практики Верховного суда РФ за четвертый квартал 2003 г.*)

Жесткое решение по применению ответственности за неуплату или неполную уплату налога (ст. 122 НК РФ) принял Федеральный арбитражный суд Западно-Сибирского округа в деле *ИМНС № 2 по г. Тюмень против «Эколеса»*. Суд решил, что **правильное исчисление налога налогоплательщиком не исключает его привлечения к ответственности, если налог не уплачен.** Основанием для этого решения послужило то, что наказуемы не только действия, приведшие к неуплате налога, но и бездействие. Налогоплательщик, не уплачивая налог в установленный срок,

тем самым совершают противоправное бездействие, состав правонарушения имеется.

Иными словами, если налоговая декларация заполнена правильно и представлена налоговому органу своевременно, это не означает, что при неуплате налога дело обойдется только пеней. Если налоговый орган зафиксирует неуплату налога в установленный срок и к моменту проверки налог не будет уплачен, то речь пойдет о чувствительном штрафе. Здесь особенно опасны камеральные проверки — налоговому инспектору достаточно после наступления срока платежа «поднять» налоговую декларацию и сравнить ее с записями по лицевому счету. Небольшая задержка с платежом может привести к штрафу. Именно при подобных проблемах важно, имеют ли налоговые органы право привлекать налогоплательщиков к ответственности по ст. 122 по итогам камеральных проверок (см. майский обзор *Timothy's*). **СФ**

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

Timothy's™

Знать больше и раньше



Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обращении структуре



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, а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородние звонки бесплатные) и (095) 721 2882.



бизнес-школа



Анна Кузькина

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

Карьерный старт

«Секрет фирмы» в третий раз провел традиционный День карьеры. В интернет-центре Cafemax работодатели и лучшие выпускники ведущих экономических вузов и факультетов получили возможность пообщаться в неформальной обстановке. Для участия в проекте наш журнал отобрал самые известные и престижные российские вузы и факультеты. А лучших выпускников для участия в Дне карьеры учебные заведения выбирали уже самостоятельно.

— Текст: Екатерина КРОТОВА Фото: Евгений ДУДИН

бизнес-школа

Запросы выпускников заметно выросли.
Если год назад неопытные экономисты
рассчитывали получать \$600–700 в месяц,
то сейчас хотят \$1000



Компаниям нужны выпускники

Спрос на выпускников вузов растет. Это чувствуют сами старшекурсники и подтверждают работодатели. Поиском молодых специалистов стали профессионально заниматься многие российские компании. Раньше такая практика была распространена в основном среди представительств западных фирм и крупных российских холдингов, работающих по западным стандартам.

Представители присутствовавших на Дне карьеры российских компаний «Старик Хоттабыч» и «Северстальмаш» (дочернее предприятие «Северстали») рассказали, что с этого года в их фирмах начали действовать специальные программы по привлечению выпускников и их обучению.

В «Старике Хоттабыче» заработала программа «Выпускник 2004». Молодые люди, окончившие вуз, смогут, получая зарплату и соцпакет, стажироваться в различных подразделениях этой компании — чтобы потом там остаться. Другая российская компания, IBS, в этом году открывает кафедру в ГУ-ВШЭ на факультете «Бизнес-информатика», чтобы уже с четвертого курса готовить нужных ей специалистов. В прошлом году IBS тоже участвовала в Дне карьеры СФ и нашла такую форму взаимодействия с выпускниками очень полезной.

Запросы выпускников за год заметно выросли. Если год назад неопытные экономисты рассчитывали получить \$600 – 700 в месяц, то сейчас они хотят \$1000. **Антон Синицкий**, выпускник магистратуры МГУ: *Многие мои однокурсники имеют такой оклад, и цифра \$1000 устойчиво фигурирует в рассказах о работе. Те, кто добросовестно проходил практику и заранее (хотя бы за полгода до выпуска) озабочился поисками, довольно легко находят рабочее место с подобным уровнем зарплаты.*

Компании же, по крайней мере так утверждают их представители, чаще всего предлагают чуть меньше: в среднем от \$600 до \$800. Однако на некоторых позициях зарплата действительно доходит до \$1000.

«Северстальмаш» — региональная компания, поэтому она предлагала на Дне карьеры зарплаты отнюдь не московского уровня, около \$200. Зато, поскольку эта организация быстро развивается, она предоставляет большие возможности для карьерного роста. **Галина Тихомирова**, менеджер по персоналу «Северстальмаш», рассказала, что выпускник, который пришел к ним стажером три года назад, занимает сейчас пост директора по развитию фирмы, в которой работает 12 тыс. человек.

Самая популярная среди выпускников и одна из самых высокооплачиваемых специализаций — маркетинг. Многие студенты занимались и хотят продолжать заниматься консалтингом: они считают, что эта работа творческая и интересная.

Стремления пятикурсников

Большинство выпускников этого года мечтают попасть на работу в западную компанию. Выпускница РЭА имени Плеханова **Юлия Рябченкова**, говорит, что очень хотела бы со временем устроиться в ино-

фирму или совместное предприятие. Пока она работает в одном из подразделений компании «Фосагро». Главное же, по ее мнению, чтобы работодатели были заинтересованы в росте своих сотрудников.

Одна выпускница ГУ-ВШЭ сказала, что проходила практику в ЮКОСе и PricewaterhouseCoopers. В последней компании она, «без сомнения, научилась гораздо большему и дальше хотела бы устроиться именно в представительство западной фирмы».

Большинство пятикурсников уже имеют солидный опыт работы — некоторые по два, а то и по три года. Редко встречаются те, кто не имеет хотя бы полугодового стажа. **Виктория Ханина**, выпускница РЭА имени Плеханова: *В нашей академии работа во время учебы не просто не возбраняется, а приветствуется. У нас уже с первого курса свободное посещение занятий, чтобы студенты могли работать. Правда, так рано начинать нам не рекомендуют. На четвертом курсе работает больше половины студентов, на пятом — 90 %. Сама я уже почти два года работаю в качестве стажера в бухгалтерии совместного предприятия Renault и правительства Москвы «Автофрамос».*

Елизавета Сильвестрова, выпускница Финансовой академии при правительстве РФ: *Сейчас многие выпускники устраиваются в западную компанию и пару лет работают там на износ. Потом, получив опыт,двигаются по карьерной лестнице на более хорошую позицию — или уходят в другое место.*

Амбиции четверокурсников

Многие четверокурсники еще не имеют опыта работы по специальности. **Андрей Горбачев** и **Александр Бонда** сказали, что большинство их однокурсников собираются искать работу в следующем учебном году, после того как начнут писать диплом. **Александр Бонда**: *Прежде всего необходимо разобраться, чем ты хочешь заниматься. Создание проектов и курсовых в вузе хорошо помогает в этом. Если же начнешь работать на третьем году обучения, это может так затянуть, что ты не успеешь попробовать другие направления — возможно, более интересные для тебя».*

ГРУППА КОМПАНИЙ **Ф-ПЛАСТ** WWW.F-PLAST.RU

СИСТЕМЫ ОТОПЛЕНИЯ ВОДОСНАБЖЕНИЯ

Бурение скважин
Монтаж систем отопления и водоснабжения
Системы очистки воды
Комплектация объектов
Сервисное обслуживание

787-72-83
778-67-57
505-70-97
778-11-85

De Dietrich **GRUNDFOS**

WWW.F-PLAST.RU

бизнес-школа

«Хочется устроиться в молодую российскую развивающуюся компанию, а не в западную, где все интересные должности давным-давно заняты»



День карьеры «Секрета фирмы» — традиционное место встречи работодателей с молодыми специалистами, ищущими интересную и высокооплачиваемую работу

Интересно, что предпочтения четверо- и пятикурсников заметно отличаются. Многие четверо-курсанты заявили, что хотят работать не в западных, а в российских компаниях. Студент четвертого курса Государственного университета управления **Завен Аваниян** считает, что в отечественных фирмах



больше возможностей реализовать себя: «Мне хотелось бы устроиться в молодую российскую развивающуюся компанию, а не в западную, где все интересные должности давным-давно заняты».

Многие выпускники прямо на Дне карьеры этого года договорились с потенциальными работодателями о собеседовании. Например, по словам представителей Penny Lane Consulting, они очень заинтересовались как минимум двумя кандидатами.

classified

**ПО ВОПРОСАМ
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ
В РУБРИКЕ CLASSIFIED**
обращайтесь
к Наталье Хохловой по тел.:
(095) 799 0592, 771 6184

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Арбитраж 959-81-67
Возврат НДС 959-81-67
Ведение бухучета Тел. 187-98-25

ДИРЕКТ МАРКЕТИНГ

Direct Marketing, 234-38-00

УСЛУГИ

Этикетки на водку, упаковка 995-8259 www.ushakov.com
Визитки на утро www.vizitkinautro.ru 724-40-25
Таможня 746-4921
Ваш партнер в регионе 5147133

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, Е-MAIL, АДРЕС, САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
16 июня Семинар	«Рынок молодых специалистов – повышение кадрового потенциала компании»	GRP-Service	+7 (095) 255-4788 Анастасия Дикко dicko@grp-s.ru www.grp-s.ru	Москва

ЛУЧШИЕ ВЫПУСКНИКИ ВЕДУЩИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВУЗОВ И ФАКУЛЬТЕТОВ 2004 ГОДА

ФАМИЛИЯ, ИМЯ	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ / НАПРАВЛЕНИЕ	ТЕМА ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ
АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (АНХ), ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (ИБДА)		
ДОРОФЕЕВА ОЛЬГА	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	«СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»
ЗУБАРЕВА МАРИЯ	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА НА РОССИЙСКОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКАХ ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ КАМАЗА)»
МЯСОЕДОВА ДАРЬЯ	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	«АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ SUN INTERBREW НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПИВА (НА БАЗЕ ТЕОРИИ МАЙЛА ПОРТЕРА)»
СКОРОГОДСКИХ ДАРЬЯ	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	«ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА И ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»
СУЛИМОВ Денис	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	«ПРИМЕНЕНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ (ГУ-ВШЭ)		
БЛАНК АННА	МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИКИ	«ПОСТРОЕНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГНОЗОВ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА БУТСТРАПА»
БЫЧИНА ОЛЬГА	ФИНАНСЫ И ФОНДОВЫЕ РЫНКИ	«ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА»
ДУБОВИК АНДРЕЙ	МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИКИ	«ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ МОДЕЛИ ХИТА ДЖЕРРОУ-МОРтона»
ЛАЗУТОВ МАКСИМ	ФИНАНСЫ	«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОГО РИСКА»
СИДОРОВА АНТОНИНА	БАНКИ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО	«ОРГАНИЗАЦИЯ БАНКАМИ ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ»
ЧЕЛНОКОВА ДАРЬЯ	ФИНАНСЫ	«ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПАТЕРНОВ ПОВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РОССИИ»
ШЕВЧУК ИВАН	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«ВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ»
ЩЕКЛЯЕВА ИРИНА	ФИНАНСЫ И ФОНДОВЫЕ РЫНКИ	«МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ. ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛЯ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ»
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)		
АДЕЕВА МАРИЯ	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОДУКТА R-TGI НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»
ДАНИЛОВ СТЕПАН	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ»
КАЛИНИНА ТАТЬЯНА	МАРКЕТИНГ	«ПРОДВИЖЕНИЕ ЭКСТРУЗИОННЫХ ПОЛУФАБРИКАТОВ FUNTEX НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»
МАШИННИК АЛЕКСАНДР	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА МАРШАНОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ „РАТИБОР“»
МИЛИЦИНА ДАРЬЯ	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО „ЛАЙВСТРОЙ“)»
ОКИНА АННА	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТУРЫ В КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК, НА ПРИМЕРЕ ОАО АКБ „МЕТАЛЛИНвестБАНК“»
РУДЕНКО НАТАЛИЯ	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КУХОННОЙ МЕБЕЛИ НА РЫНКЕ МОСКОВСКОГО РЕГИОНА»
СОБОЛЕВ МАКСИМ	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ»
ХАРАЗИН ИРИНА	МАРКЕТИНГ	«УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЕ ПРОДВИЖЕНИЯ НА РЫНКЕ»
ЦУНЕВСКАЯ ОКСАННА	МАРКЕТИНГ	«РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ЗАО „АО ПРОМСТРОЙПРОЕКТ“)»
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИД РФ (МИМО)		
БРОДСКИЙ ДМИТРИЙ	КОММЕРЦИЯ	«ОЦЕНКА ПРИ СЛИЯНИЯХ»
ГОПКА АНТОН	МИРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ	«РОЛЬ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧАСТИЕМ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ»
ДЕРКАЧ ДМИТРИЙ	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ	«ХЕДЖИРОВАНИЕ ВАЛЮТНЫХ РИСКОВ, ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РОССИИ»
ЕФИТОВА СВЕТЛАНА	КОММЕРЦИЯ / УЧЕТ И АУДИТ	«СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРУПНЕЙШЕЙ НЕФТЯНОЙ КОРПОРАЦИИ EXXONMOBIL»
ЗОКИН АНДРЕЙ	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА»
ИВАНОВ СЕРГЕЙ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА»
КОНДАКОВА ЕКАТЕРИНА	КОММЕРЦИЯ	«УЧЕТ РЕКЛАМНЫХ РАСХОДОВ»
КУЗНЕЦОВА КСЕНИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВАЛЮТНО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	«ФЕДЕРАЛЬНАЯ РЕЗЕРВНАЯ СИСТЕМА США: ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ КРЕДИТНО-ДЕНЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ»
МЕЛЬНИКОВА ЕКАТЕРИНА	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ / МИРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ	«ВНЕШНЯЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ РФ И ПУТЬ ЕЕ УРЕГУЛИРОВАНИЯ»
РУСИНОВИЧ МИХАИЛ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС	«ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППОЙ ВАЛЛЕНБЕРГОВ»
ХАН ВАЛЕНТИНА	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«РОЛЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В КРЕДИТОВАНИИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ»
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. М. В. ЛОМОНОСОВА (МГУ)		
АПОЛЛОНОВА ЮЛИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ	«НАПОЛГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ»
АФАНАСЕВ МАКСИМ	МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИКИ (ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ)	«ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ „КАС СРЕДСТВА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ“»
БУБЕНЧИКОВ АНДРЕЙ	ЭКОНОМИКА ФИРМЫ И ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ	«ЭВОЛЮЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПЕРЕХОД ОТ КОНЦЕПЦИИ ИСТОРИЧЕСКОЙ СТОИМОСТИ К КОНЦЕПЦИИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ»
ГРИГОРЬЕВ ЕВГЕНИЙ	ФИНАНСЫ И БАНКИ	«МОДЕЛИРОВАНИЕ ФАКТОРОВ СТОИМОСТИ»
ГРИГОРЬЯН ГАИНЕ	МАРКЕТИНГ	«ПОСТРОЕНИЕ ПРОГРАММ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ»
ЕЛИСЕЕНКО ВЛАДИМИР	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА	«НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ»
ЗУБОВ АЛЕКСАНДР	ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	«ОПТИМИЗАЦИЯ СХЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»
ПОТАЧЕВ ВЛАДИМИР	ЭКОНОМИКА ФИРМЫ	«ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ»
СИНИЦКИЙ АНТОН	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ	«ЭКОНОМИКА ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ: МЕТОДОЛОГИЯ И ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ АНАЛИЗА»
СТЕПАНОВ ДМИТРИЙ	ЭКОНОМИКА ФИРМЫ И ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ	«ВЕНЧУРНЫЕ И ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ (МЭСИ)		
ГЕВОРГИАН АНАНА	ИНВЕСТИЦИОННОЕ ДЕЛО	«ЭКОНОМО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»
ГРИШАЕВА ЕКАТЕРИНА	ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА В ЭКОНОМИКЕ	«РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ»
ДАМЗИНА СВЕТЛАНА	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	«НЕТ ДАННЫХ»
ДАХНОВА ТАТЬЯНА	АКТУАРИЙ ДЛЯ БАНКОВ, СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ И ФИРМ	«СТАТИСТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РИСКОВ В АВТОТРАНСПОРТНОМ СТРАХОВАНИИ»
ДМИТРИЕВ СЕРГЕЙ	ФИНАНСОВОЕ ПРАВО	«ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ЗАЩИТА ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ ПРАВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ»
ИЛЬНИЦКИЙ КОНСТАНТИН	ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО	«АВТОРСКИЕ ПРАВА И ИХ ЗАЩИТА В РФ»
КОРОЛЬКОВА ЕКАТЕРИНА	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»
КОШЕЛЕВА ЕКАТЕРИНА	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	«ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ»
КУЗНЕЦОВ БОРис	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	«АНАЛИЗ БАЛАНСА ПРЕДПРИЯТИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ ЕГО В СООТВЕТСТВИИ С МСФО»
ПОЛИЩУК АНДРЕЙ	МАТОВЕСЧЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ИНФОСИСТЕМ	«СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ТЕСТИРОВАНИЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСА ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ „ЭПОС“»
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (РГГУ)		
БОНДАРЕВА НАТАЛЬЯ	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ АКБ „РОСБАНК“)»
БОРИСОВА МАРИНА	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«ВЛИЯНИЕ МВФ НА ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК (НА ПРИМЕРЕ СТРАН СНГ)»
ДАШКО АНКЕЛИКА	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ	«ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ»
КРУПЩИЦКАЯ АННА	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РФ»
КРИВИЦКАЯ НАТАЛИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС	«ПРАКТИКА СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КОМПАНИЙ, ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ»
ЛЕСНЕВСКАЯ МАРИЯ	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ»
МАРТЬЯНОВА НАТАЛЬЯ	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ»
НИКИТИНА ОЛЬГА	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«ВАЛЮТНАЯ ПОЛИТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ РЕГУЛИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА В РОССИИ»
ПОПОВА ЮЛИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС	«РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО СОТрудСТВА СТРАН (НА ПРИМЕРЕ ЕС И СНГ)»
СЕРЖАНОВА МАРИЯ	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«НАПОГЛОБЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО „ВНЕШТОРБАНК“)»
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ (РУДН)		
АЛЬХАМОВ ОЛЕГ	ФИНАНСОВАЯ ЭКОНОМИКА	«ПОСТАНОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ОСНОВЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ»
БЕЛОЗЕРЧЕВА НАТАЛЬЯ	МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА	«ЕВРОПЕЙСКИЕ ФОНДОВЫЕ БИРЖИ НА ПУТИ К ЕДИННОМУ РЫНКУ»
КАЙГОРОДОВ ПЕТР	ФИНАНСОВАЯ ЭКОНОМИКА	«АУДИТ ОТКРЫТЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ. АУДИТ ОАО „МОСКОВСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД“»
ЛОГИНОВ ЮРИЙ	ЭКОНОМИКА	«РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА РОССИИ: ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ТАРИФООБРАЗОВАНИЯ»
МОСЕЙКИНА МАРИНА	ЭКОНОМИКА	«ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫВОДА ТОВАРА НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК»
ПЕШКОВА ТАТЬЯНА	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	«ЭФФЕКТИВНАЯ ДОСТАВКА ИМПОРТНЫХ ГРУЗОВ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО „ХОНЕВЕЛЛ“)»
ПРОСКУРИН ДМИТРИЙ	ЭКОНОМИКА	«АНАЛИЗ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК НА ПРИТОК ИНVESTИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ РФ (НА ПРИМЕРЕ НЕФТЯНОГО СЕКТОРА РОССИИ)»
РОМАНЕНКО ОЛЬГА	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	«РОССИЙСКИЙ РЫНОК КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ КАК ФОРМА ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ОАО „АК СИБУР“)»
САРЖИНА АННА	МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА	«ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ»
ТРЕТЬЯКОВ МИХАИЛ	ЭКОНОМИКА	«АНАЛИЗ РЫНКА МОБИЛЬНОЙ СОВОЛЮЦИИ СВЯЗИ ВОСТОЧНОЙ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ»
РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМЕНИ ПЛЕХАНОВА (РЭА)		
АЧАЛОВА ЛАРИСА	МЕЖДУНАРОДНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТрудничество	«СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ГЕРМАНИИ»
ГЕРВИЦ ЕЛЕНА	ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ	«ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛЕЙ И ПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ Г. МОСКВЫ»
КИКИНА АНАСТАСИЯ	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	«МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТОРГОВЫЕ РАСЧЕТЫ»
КЛЮЧЕВСКАЯ АНАСТАСИЯ	ТОВАРОВЕДЕНИЕ И ЭКСПЕРТИЗА	«ЮВЕЛИРНЫЕ ТОВАРЫ»
ЛИХАНОВ АЛЕКСЕЙ	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«УПРАВЛЕНИЕ ЗОЛОТОВАЛЮТНЫМИ РЕЗЕРВАМИ В РФ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ»
РЯБЧЕНКОВА ЮЛИЯ	НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	«ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИРОДООХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РФ»
СПРИДОНОВА АННА	МАРКЕТИНГ, ПИА И РЕКЛАМА	«ОАО „АЭРОФЛОТ“: ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕБРЕНДИНГА»
ТАРАСЕНКО СЕРГЕЙ	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ	«ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ»
ХАНИНА ВИКТОРИЯ	НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	«ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕШТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ»
ЧУГУНОВА ИРИНА	БУХГАЛЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ	«ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ»
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (СПбГУ)		
БОДНЯК МИХАИЛ	ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ	«УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ КОМПАНИИ»
ГАНКЕВИЧ ОЛЕСЯ	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ	«ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ»
ДМИТРИЕВ АРTEM	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	«СОЗДАНИЕ, УКРЕПЛЕНИЕ И ОЦЕНКА БРЭНДОВ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ»
ЗАХАРОВА АННА	ЭКОНОМИКА	«ДЕНЕЖНАЯ ПОЛИТИКА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ»
КОТОВ НИКИТИК	МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ	«ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ ПО НЕПОЛНОЙ, НЕТОЧНОЙ И НЕЧИСЛОВОЙ ИНФОРМАЦИИ»
МИХАИЛЯК УЛЬЯНА	ЭКОНОМИКА ТУРИЗМА	«ПРОДВИЖЕНИЕ БРЭНДА В КОМПЛЕКСЕ ГОСТИНИЧНЫХ КОММУНИКАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНОЙ ЦЕПИ)»
МОРОЗОВА НАТАЛЬЯ	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«ТАКТИЧЕСКИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРОЙ КАПИТАЛА КОМПАНИИ»
ФЕДОРЕНКО АНДРЕЙ	МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ	«ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕНДОВЫХ, ПЕРИОДИЧЕСКИХ И СЛУЧАЙНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ДИНАМИКИ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ»
ФИЛАТОВ СТАНИСЛАВ	ЭКОНОМИКА ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК	«ОЦЕНКА БИЗНЕСА В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ»
ФИЛИН ВЛАДИМИР	БУХГАЛЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ	«СОСТАВЛЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО РОССИЙСКИМ И МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ»
ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИИ (ФА)		
АНТРОПОВ ДМИТРИЙ	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВАЛЮТНО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	«ИНТЕГРИРОВАННЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА»
ВОРОНИНА ЕЛЕНА	БУХГАЛЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ	«АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТНОСТИ»
ГЛУХОВ ИВАН	АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	«МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»
ИВАНОВ АЛЕКСЕЙ	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«СТРАХОВАНИЕ УЧАСТКОВ ЛЕСНОГО ФОНДА В РФ»
КУЛИКОВА ОЛЬГА	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«ДЕВИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»
ЛЕМЕТИОНЕН ИЛЛАРИОН	ФИНАНСЫ И КРЕДИТ	«СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАЛОГОВОГО АДМИНИС

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

[РЕЦЕНЗИЯ]

Бизнес-процессы plug and play



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД — ОСНОВА ОСНОВ НЫНЕШНЕГО ЗАПАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЗНАНИЕ ЭТОЙ КОНЦЕПЦИИ ТРЕБУЕТСЯ ПОВСЮДУ — ОТ САМЫХ СВЕЖИХ МЕТОДИК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДО РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ. ОДНАКО РОССИЙСКИЕ ИЗДАТЕЛИ ДЕРЖАТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ В ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ ЧИТАТЕЛЕЙ НА ГОЛОДНОМ ПАЙКЕ. ОДНА ИЗ ПОРЦИЙ — ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО».

Текст: Сергей Кашин



Вся эта «процессно-подходная» кухня на Западе действует просто. Разбиваете компанию не на функциональные блоки, а на процессы, выкидываете все лишнее, не прибавляющее ценности вашему продукту (реинжиниринг), подбираете метрики для измерения эффективности процесса и переводите их на язык конкретных показателей (это ваши KPI), затраты тоже начинаете считать по процессам. Потом долго и упорно трудитесь над улучшением показателей и снижением затрат по каждому отдельному процессу. Параллельно вынюхиваете, как дела по конкретным процессам обстоят у лидеров и ближайших конкурентов (а это бенчмаркинг). Поняв, что все «угадывают мелодию» с трех нот, а вы — только с седьмой, отдаете этот процесс тому, кто сделает лучше и дешевле. Недаром Майкл Портер заявил на своем выступлении в Москве, что самое модное слово в менеджменте сейчас — аутсорсинг. Правда, при этом нехорошо (для аутсорсинга) ухмылялся. Скорее всего, как и подобает истинному гуру, он уже заглянул в будущее — и аутсорсинга там не увидел.

С процессным подходом (ПП) в России, как всегда, две проблемы. Когда вы, потратив кучу денег, внедрите этот самый ПП, сравнивать себя будет не с кем («дураки мы, что ли, все вам рассказывать?»), а, поняв свою несостоятельность в каком-нибудь процессе, избавиться от него трудно («дурак я, что ли, чужим доверять?»). И почему все эти лишние процессы никому не мешают, опять же нам гуру Портер объяснил. Когда конкурировать придется не для того, чтобы процветать, а для того, чтобы выжить, лишний вес слетает моментально. А такую конкуренцию Портер по-

обещал нам уже в ближайшем будущем (он, собственно, сказал: приехал, поскольку вы созрели для моих идей).

Но вернемся от усиления глобальной конкуренции к рецензируемой книге. Несмотря на тотальную распространенность ПП на Западе, литературу, которая знакомила бы с его азами, в России найти очень трудно. Семинаров море, обсуждений на профессиональных форумах хватает, журналисты тоже стороной не обходят, а вот книги нет. «Бизнес-процессы» норвежца Бьерна Андерсена — приятное и за последнее время практически единственное исключение. (То, что тему процессного подхода плотно оседлали представители менеджмента качества, неудивительно — именно эта методология лежит в основе новых стандартов ISO-9000 в версии 2000 года.) Не так уж часто попадаются книги, из которых практически невозможно отжать «воду» (ну, или то, что под ней понимают практики). Книга Андерсена — кстати, много вы читали норвежских специалистов по менеджменту? — относится как раз к этому редкому виду печатной продукции. Технари такого рода изделия называют plug and play.

Книгу вполне можно использовать как непосредственное руководство по применению рассматриваемых в ней инструментов в конкретной работе, связанной с совершенствованием бизнес-процессов организаций. Автор в предисловии обещает простые и ясные инструкции — и свое слово держит. Схем и таблиц в книге невероятное количество, едва ли не больше, чем самого текста. А вот «фундаментальную теорию и абстрактные рассуждения» Андерсен выкинул, хотя кому-то их, возможно, и не будет хватать. **со**

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

64_доходный МЕТР // Воспользоваться плодами строительного бума и сэкономить на налогах помогут закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости / новый продукт

70_УСЛУГА ЗА УСТУПКУ // Динамично развивающиеся компании всегда испытывают дефицит оборотных средств. Проблему решает факторинговая схема, позволяющая компаниям поменять долги на «живые» деньги / тенденции



ДОХОДНЫЙ МЕТР

Недавно появившиеся закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости позволяют воспользоваться плодами строительного бума даже далекому от этой сферы инвестору. Цена «входного билета» — от \$6 тыс. Кроме того, участие в ПИФе позволит компании на законных основаниях сэкономить на налогах.

— Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО



Принцип участия в закрытом инвестиционном фонде недвижимости прост. Покупая пай фонда, инвестор становится прямым владельцем объекта недвижимости или его части. Но все операции пайщик осуществляет не с недвижимостью, а с паями.

Закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФН) появились в 2003 году после того, как Федеральная комиссия по ценным бумагам (ФКЦБ) выпустила положение «О составе структуры закрытых

паевых фондов». С тех пор, по данным Национальной лиги управляющих, в России было сформировано 15 фондов недвижимости. На стадии формирования находятся еще четыре фонда. И специалисты прогнозируют, что рынок таких ПИФов в ближайшее время продолжит активно развиваться. Все основания для этого есть.

Фонды недвижимости — альтернатива прямому инвестированию в строительные проекты непрофильными инвесторами (например, страховыми и любы-

ми другими компаниями, имеющими «длинные деньги»). При этом вложения в ПИФ считаются менее рискованными, чем инвестиции напрямую в строительный объект.

По мнению главы управления развития бизнеса управляющей компании «Менеджмент-центр» (управляет ЗПИФН «Жилищное строительство») **Романа Шеменрюка**, покупка пая ЗПИФН имеет ряд преимуществ по сравнению с прямыми инвестициями в недвижимость. «При работе со строительной компанией напрямую инвестор рискует своей квартирой. Недавно был случай, когда сразу после сдачи жилого дома рухнули три лестничных пролета, то есть пострадали инвесторы, купившие именно эти квартиры», — рассказывает Шеменрюк. — При этом их ущерб составил 100% вложенных средств. В то же время у фонда квартир может быть несколько тысяч, и если одна рухнет, на стоимости пая, а значит, и на инвесторе, это отразится в ничтожной степени. То есть девелоперские риски в фонде, в отличие от прямых инвестиций, диверсифицированы». Большинство фондов диверсифицируют риски, работая с разными застройщиками. И если один подведет, то пайщик опять же пострадает меньше.

Помимо девелоперских рисков, инвесторы, вкладывающие деньги в строительные проекты,

несут инвестиционные риски. По разным причинам стоимость конкретной квартиры или дома может упасть. Может измениться и конъюнктура рынка в целом. Однако участники фонда, имеющего несколько строительных проектов в разных городах, этого могут и не заметить. Вряд ли цены на недвижимость упадут сразу и в Москве, и в Петербурге, и в Тюмени.

Наконец, участник ПИФа недвижимости начинает получать доход от своих вложений быстрее, чем инвестор, вкладывающий средства непосредственно в недвижимость. Роман Шеменрюк: *«При покупке квартиры на начальной стадии строительства инвестору нужно ждать по меньшей мере полтора года до тех пор, пока дом будет построен, затем еще полгода-год уйдет на оформление титула прав владельца. И только когда инвестор продаст квартиру или сдаст ее в аренду, он начнет получать доход. Напротив, пайщик начинает регулярно получать инвестиционную прибыль практически сразу после покупки пая (периодичность промежуточных выплат пайщикам устанавливается правилами фонда). — СФ».*

Налоговая отсрочка

Еще одно преимущество фондов недвижимости заключается в том, что его участники могут на законных основаниях экономить на налогах.

Согласно Налоговому кодексу, плательщиками налогов в России признаются физические и юридические лица. Между тем формально паевой инвестиционный фонд нельзя отнести ни к тем, ни к другим. ПИФ в законодательных актах именуется имущественным комплексом без образования юридического лица. «Поскольку в НК ПИФы в качестве плательщиков налогов не указаны, на практике налогобложение по отношению к ним не применяется», — говорит директор УК «Интерфин-Капитал» **Дмитрий Сачин**.

Деятельность паевого инвестиционного фонда не облагается налогом на прибыль, НДС и налогом на имущество. Пайщики, в свою очередь, платят налог на прибыль (для физических лиц — подоходный налог), но только после того, как управляющая компания выплатит им доход. Таким образом, от налога на прибыль пайщики не освобождаются, а просто получают отсрочку. Налоги надо платить при погашении паев во время закрытия фонда или при выплате пайщикам регулярного инвестиционного дохода. Для пайщиков — физических лиц налоговое законодательство предусматривает дополнительные льготы. Согласно Налоговому кодексу, если ценные бумаги (в том числе и паи инвестиционных фондов) находятся во владении частного лица более трех лет, доход от продажи этих ценных бумаг от налогобложения освобождается. Так как фонды недвижимости — долгосрочные (они могут формироваться на срок от 1 до 15 лет), этим налоговым вычетом смогут воспользоваться большинство пайщиков.

До момента погашения паев или до момента выплаты промежуточного инвестиционного дохода внутри фонда может происходить сколько угодно сделок, прибыль с которых не будет облагаться налогом.

«Отсрочка налоговых платежей дает возможность проводить через ЗПИФ целый ряд проектов, что приносит хорошие результаты при реинвестировании прибыли», — говорит глава УК

«Свинин и партнеры» Владимир Свинин. Проще говоря, шестой по счету жилой дом фонда может строиться исключительно на прибыль, полученную от продажи пяти предыдущих домов. По мнению Романа Шеменрюка, благодаря отсрочке налоговых платежей доходность фонда может повыситься в среднем на 20%.

Плановый подход

Закрытые фонды недвижимости делятся на три типа в зависимости от цели, которую преследуют их создатели.

Если нужно найти оптимальный механизм финансирования реализации крупного проекта, следует учреждать девелоперский фонд. Он позволит минимизировать издержки на вход в проект, затраты на период, когда проект находится в стадии строительства, а также облегчить выход из данного проекта. Если задачей ставится получение дохода на текущий капитал, максимально сохранив и преумножив его, потребуется фонд коммерческой недвижимости. В управлении ЗПИФ находится коммерческая недвижимость, которая приносит доход в виде арендных платежей. Наконец, если цель клиента управляющей компании — просто экономить на налогах, создается непубличный ЗПИФ. Это инструмент налогового планирования, без привлечения посторонних инвесторов и без биржевого и внебиржевого обращения паев.

Самыми первыми в России появились как раз девелоперские фонды, сформированные под проекты «с нуля» при строительстве жилых и нежилых помещений. Поскольку при учреждении фонда объекта недвижимости еще нет, участники ПИФа владеют правами на аренду земли, проектно-сметной документацией и т. д.

«Точной информации, для чего были сформированы те или иные фонды, нет и быть не может», — говорит Роман Шеменрюк. — Как правило, фонды стараются сделать инвестиционную декларацию (в ней указываются цели создания фонда и инвестиционные приоритеты). — **СФ**) как можно

более широкой. Но в принципе можно сказать, что сейчас 70% российских ЗПИФ — это девелоперские фонды».

Когда инвестор покупает пай в фонде, ориентированном на строительство жилых домов, он получает инструмент, альтернативный долевому строительству. Главное отличие от долевого строительства (помимо диверсификации рисков, о которой было сказано выше) в том, что по окончании строительства дома фонд продаёт квартиры, гасит пай и выплачивает доход инвесторам. Законом не предполагается, что пайщик (в отличие от участника долевого строительства) может обменять пай на квартиру. «Законодатели исходили из того, что пай — это не потребительский продукт, а инвестиционный», — считает Шеменрюк. — Но если пайщик специально договорится с застройщиком, то он, конечно, может обменять свой пай на квартиру в доме, но это будет уже его личная сделка — как если бы он менял квартиру на акции или облигации».

Инвестиции в уже функционирующую коммерческую недвижимость до последнего времени были не так востребованы инвесто-

рами, как вложения в строительство. Пока исключительно сдачей в аренду помещений занимается только один фонд — «Первый Петербургский фонд прямых инвестиций в недвижимость»: ему принадлежит действующий бизнес-центр в Санкт-Петербурге.

Фонды коммерческой недвижимости отличаются от девелоперских тем, что владеют уже существующими объектами, приносящими доход. Деятельность таких фондов направлена на получение доходов от объекта и на увеличение стоимости объекта за счет его модернизации или реконструкции. Однако вполне возможно, что фонд будет просто эксплуатировать здание и получать прибыль в виде арендных платежей. «Все риски здесь минимизированы до приемлемого уровня; рисков, которые есть при строительстве, здесь не возникает», — говорит директор одной из страховых компаний, инвестировавшей в ПИФ недвижимости. — Сама схема понятна и прозрачна: есть бизнес-центр, принадлежащий пайщикам на правах долевой собственности, он приносит прибыль в виде арендных платежей минус коммунальные расходы и

ПРАВИЛА ИГРЫ

Управление закрытыми ПИФами недвижимости осуществляется управляющей компанией (УК) в соответствии с договором доверительного управления (правилами фонда). Он заключается на срок не менее одного года и не более 15 лет с возможностью пролонгации.

Управляющая компания при создании ЗПИФ заключает договоры со спецдепозитарием (занимается учетом имущества ЗПИФ и контролем за деятельностью УК), регистратором (ведет реестр владельцев инвестиционных паев), аудитором (проводит ежегодные аудиторские проверки), независимым оценщиком и другими организациями.

Присоединиться к договору доверительного управления фондом можно, купив инвестиционный пай ЗПИФ. Рассчитаться за пай можно наличными или иным имуществом (ценными бумагами, объектами недвижимости, правами на недвижимость)

Имущество фонда является имуществом владельцев инвестиционных паев и принадлежит им на правах общей долевой собственности. Взять свою часть имущества из общей долевой собственности «натурай» (например, квартирой) невозможно.

При погашении паев расчеты осуществляются только в рублях. Выкуп паев осуществляется по окончании договора доверительного управления. Требования к составу активов ЗПИФ определяются в инвестиционной декларации, содержащейся в правилах фонда. Объектами инвестирования, наряду с котируемыми ценными бумагами, могут быть объекты недвижимости и некотируемые ценные бумаги.

комиссия управляющей компании. Эта прибыль распределяется между пайщиками. А дальше все зависит от того, как управляющая компания справляется со своими обязанностями. Отремонтирует бизнес-центр — вырастет стоимость здания и арендные платежи, следовательно, увеличится стоимость пая и доход по нему».

Для фондов этого типа существует две возможности владения объектом недвижимости: напрямую или через любое юридическое лицо. Вторая схема менее интересна для пайщиков, так как в этом случае операции с недвижимостью проводит юридическое лицо и отсрочка налоговых платежей исчезает.

В случае с фондами недвижимости работают те же рыночные законы, что и в случае с фондами акций: чем выше рискованность вложений, тем выше доходность. Из-за рисков, сопутствующих строительству, девелоперские фонды — самые рискованные среди ЗПИФН. Но и прогнозируемая доходность по ним выше, чем у фондов коммерческой недвижимости. По прогнозам участников рынка, если первые фонды могут приносить пайщикам 30–40% годовых в рублях, то вторые — только 12–20%.

Владимир Свинин: Чем выше риск, тем выше доходность. Можно купить готовое здание, заполненное арендаторами, но

в таком фонде будет меньшая доходность и минимальные риски. Можно купить пустую коробку, в которой ничего нет — ни арендаторов, ни стекол. Она будет стоить, естественно, дешевле, чем готовое здание; ее можно отремонтировать и также сдавать в аренду. Доходность такого бизнеса будет выше, но при этом инвестор несет все риски: стоимость ремонта может оказаться выше запланированной, управляющая компания не сможет найти арендаторов и т. д.

В ЗПИФН третьего типа — созданных исключительно для оптимизации налогообложения — во главу угла поставлены не операции с недвижимостью, а прежде всего отсрочка платежей по налогу на прибыль. Ею могут воспользоваться любые хозяйствующие субъекты, владеющие крупными комплексами недвижимости. «Предположим, что крупная торговая компания вносит свою недвижимость в ЗПИФН, затем торговые и складские площади арендуются у своего же фонда», — рассказывает Владимир Свинин. — При этом у торговой компании аренда складов целиком ложится на себестоимость, а ЗПИФН не платит налог на прибыль. Точнее, уплата налога на прибыль будет отсрочена до того момента, пока не будет принято решение об изъятии этой прибыли. Это весьма важно для многих компаний». Основная особенность фондов это-

го типа — их непубличность: сторонние пайщики участвовать в них не будут. Однако ЗПИФН, созданных по «налоговой модели», в России в чистом виде пока нет. Но, как уверяют эксперты, они обязательно появятся, когда будут устранены существующие проблемы при создании ПИФов.

ДОЛЕВЫЕ СЛОЖНОСТИ

Сегодня процедура создания ЗПИФН весьма сложна. Проблемы есть и при осуществлении операций в некоторых сегментах рынка недвижимости. Например, закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» предусматривает получение титула права собственности на владение недвижимостью. А имущество фонда — это общедолевая собственность пайщиков. В этом случае предусмотрена регистрация в бюро каждого пайщика с указанием его доли в виде правильной дроби, что на практике затруднено, так как допускается перепродажа паев. Управляющей компании приходится каждый раз перерегистрировать права собственности.

Пока УК решают эту проблему двумя путями. Большинство фондов работают только на этапе финансирования строительства, не доходя до момента регистрации прав собственности. Реже компании регистрируют права, но при этом стараются минимизировать вторичное обращение паев.

Если проблемы управляющей компании с регистрацией прав собственности пайщиков на недвижимость можно решить законодательным путем, то проблемы, связанные со спецификой работы закрытых паевых фондов, с которыми сталкиваются инвесторы, заложены в самой природе этого инструмента.

Основной минус для инвестора заключается в том, что он не может продать свой пай до закрытия фонда без финансовых потерь. «Так как фонд является закрытым, инвестор не может потребовать управляющей компании выкупить его пай. Единственный выход — продать свои паи на открытом рынке другому инвестору. Но если паи фонда не торгуются активно на вторичном рынке, то любой покупатель будет требовать „премию за неликвидность“ данной инвестиции», — считает портфельный менеджер Heritage Capital Management

Сергей Амбарцумов.

Данная проблема, которой подвержены все закрытые фонды, для российских инвесторов особенно актуальна, учитывая новизну инструмента и отсутствие его в биржевом обращении.

Конечно, бывают и приятные исключения из этого правила. «Например, если фонд инвестирует в активы, по какой-либо причине недоступные для широкой публики, или фондом управляет менеджер с исключительно хорошей

РОССИЙСКИЕ ЗАКРЫТЫЕ ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ

НАЗВАНИЕ	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	СТОИМОСТЬ ЧИСТЫХ АКТИВОВ, РУБ. (ДАТА ОЦЕНКИ)	СТОИМОСТЬ ПАЯ, РУБ.
«ДЕЛОВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»	ОАО «КРЕАТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	501 011 139,77 (30.04.04)	1002,02
«ДИНАМИЧНЫЙ»*	ООО «ЛИДАРС»	0 (30.04.04)	100 000
«ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ» *	ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНОГО БАНКА»	0 (17.05.04)	100 000
«ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО»	ООО «МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ»	1 235 607 477,64 (30.04.04)	1 235 607,48
«МАКСВЕЛЛ НЕДВИЖИМОСТЬ»	ООО «МАКСВЕЛЛ ЭССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»	29 825 000 (30.04.04)	29 8250
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ»	ОАО «КРЕАТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	399 881 929,19 (30.04.04)	999 704,73
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ»	ЗАО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „ТРОЙКА ДИАЛОГ“»	37 770 501,52 (30.04.04)	309 594,27
«НОВЫЙ ДОМ»*	ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ РОСБАНКА»	0 (30.04.04)	300 000
«ПАЕВОЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ»	ООО «ФОНДОВАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „ПРОФЕССИОНАЛ“»	119 243 591,81 (27.02.04)	298 108,98
«ПЕРВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ»	ЗАО «КОНКОРДИЯ-ЭССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»	443 836 561,67 (30.04.04)	1 386 989,26
«ПЕРВЫЙ ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ»	ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „СВИНИН И ПАРТНЕРЫ“»	109 840 525,65 (30.04.04)	156 915,04
«ПЕРВЫЙ СЕМЕЙНЫЙ ФОНД»	ЗАО УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ «НАШЕ БУДУЩЕЕ»	720 000 000 (18.03.04)	50 000
«СТРАТЕГИЯ»*	ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „ВИТУС“»	0 (30.04.04)	10 000
«СТРАТЕГ-НЕДВИЖИМОСТЬ»*	ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „СТРАТЕГ“»	0 (30.04.04)	1000
«ТРЕТИЙ ТОПКАПИТАЛ»*	ЗАО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ „ТОПКАПИТАЛ“»	0 (30.04.04)	1000

По данным Национальной лиги управляющих.
* ЗПИФН находится в стадии формирования.

историей управления портфелем ценных бумаг, то, скорее всего, пая этого фонда будут продаваться не только без дисконта, но и с премией к своим чистым активам», — полагает Амбарцумов.

Паевой круговорот

Вторичный биржевой рынок паев ЗПИФ в России находится на стадии становления. В биржевом обращении находятся только паи фонда «Первый инвестиционный фонд недвижимости».

Компания вывела паи фонда на ММВБ еще в прошлом году. Но с помощью биржи в прошлом году ей удалось привлечь всего \$900 тыс. новых инвестиций. Дело в том, что стоимость одного пая — 1,3 млн рублей — слишком высока для большинства инвесторов, которые пользуются услугами биржевых брокеров и хотели бы вложить свои деньги в фонды недвижимости.

В начале этого года ФКЦБ дала разрешение на торговлю дробными частями паев инвестиционных фондов. Хотя нормативные акты позволяют торговать дробными частями, что активно осуществляется на внебиржевом рынке, в настоящий момент биржевые технологии (программное обеспечение) предполагают торговлю только целыми частями. Выхода из этой ситуации два. Биржи могут доработать программное обеспечение и регламент биржевой торговли с возможностью торговать дробными частями паев. Но они не торопятся этого делать. «Юристы ММВБ не очень хорошо относятся к идеи торговли дробными частями паев», — говорит начальник управления фондовых операций ММВБ **Геннадий Марголит**. — Поэтому биржа не планирует вносить в свои правила какие-либо изменения».

Второй вариант предусматривает ситуацию, когда управляющим компаниям самим придется проводить дробление паев. К примеру, пай стоимостью 1 млн рублей может быть раздроблен на 10 паев стоимостью 100 тыс. рублей.

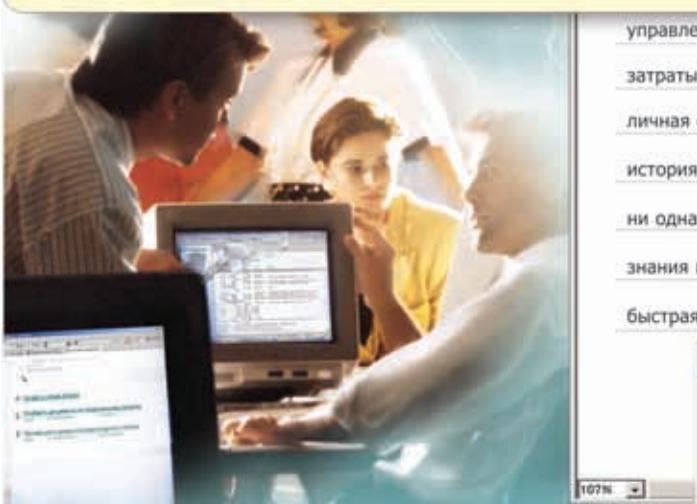
Вновь создаваемые фонды пытаются сразу учитывать существующие на рынке проблемы. Например, УК «Регион Девелопмент» в настоящий момент создает фонды с небольшой стоимостью паев. «До конца года мы планируем вывести на рынок как минимум три фонда. Мы пойдем по принципу „один пай — примерная стоимость одного квадратного метра“. Чтобы инвестору легче было ориентироваться: сколько у него паев — столько квадратных метров приносят ему доход», — говорит глава УК «Регион Девелопмент» **Павел Зюбин**.

К выводу на биржу паев «Первого Петербургского фонда пря-

мых инвестиций в недвижимость» готовится УК «Свинин и партнеры» (запланирован на конец мая — начало июня). Паи фонда рассчитаны не только на институциональных инвесторов, но и на физических лиц — клиентов брокерских компаний. Стоимость пая — 156 тыс. рублей.

Что касается внебиржевого обращения, то здесь возможность торговать дробными частями пая применяется на практике без проблем. Например, УК «Менеджмент-Консалтинг» организовала внебиржевую торговлю паев ЗПИФ «Жилищное строительство» с помощью своего партнера. Банк продает паи на сумму не менее 500 тыс. рублей, при этом стоимость одного пая составляет около 1,3 млн рублей. Благодаря возможности торговать дробными частями, меньше чем за полгода компании удалось привлечь порядка \$1,5 млн. **СФ**

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



Приглашаем на семинары в мае и городах Нижний Новгород, Казань, Ярославль
Подробная информация и регистрация на seminars.itru.ru

Айт

IBM Lotus software

IBM Business Partner

Компания Айт

117218, Москва
ул. Красноказарменная, 23а, (офис 116)
Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275
E-mail: info@itru.ru www.boss.ru

Представительства:	Краснодар:	(8612) 64 0631	Пермь:	(3422) 48 6585	Уфа:	(3472) 25 3853	
Волгоград:	(8442) 34 1060	Краснодарск:	(3912) 59 1195	Ростов-на-Дону:	(8632) 40 1540	Хабаровск:	(4212) 32 9408
Екатеринбург:	(343) 378 3340	Н. Новгород:	(8312) 61 9184	Самара:	(8462) 60 6420	Челябинск:	(3512) 66 4639
Иркутск:	(3952) 25 8302	Новосибирск:	(3832) 35 6703	Санкт-Петербург:	(812) 326 4588	Алматы:	(3272) 73 0304
Казань:	(8432) 11 4940	Омск:	(3812) 47 0035	Тюмень:	(3452) 39 9160	Киев:	(38044) 212 0206

Документационное обеспечение управления

Каким вы видите ваш бизнес?

управление эффективное, действия согласованные

да нет

затраты времени максимально продуктивны

да нет

личная ответственность каждого — корпоративная истина

да нет

история любого вопроса доступна в считанные секунды

да нет

ни одна гениальная идея не остается без внимания

да нет

знания и опыт сотрудников — собственность компании

да нет

быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе

да нет

Ваш выбор

бэсферс-нт

Система электронного
документооборота и
автоматизации работы офиса

OK



«ПРЕВРАЩЕНИЕ ПАЕВ В ЦЕННЫЕ БУМАГИ ПРИДАЕТ КАПИТАЛУ МОБИЛЬНОСТЬ»

«Рынок закрытых фондов недвижимости будет развиваться очень активно. Мы это видим по реакции коллег и с рынка недвижимости, и с инвестиционного рынка. Фонды недвижимости сейчас на слуху», — считает генеральный директор УК «Регион Девелопмент» Павел Зюбин, в свое время организовавший обращение паев одного из закрытых фондов недвижимости на ММВБ. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Кто становится пайщиками закрытых ПИФов недвижимости?

ПАВЕЛ ЗЮБИН: Пайщиками фонда могут быть как физические, так и юридические лица, как резиденты, так и нерезиденты. Причем, если говорить о физических лицах, то возможности инвестирования изначально создавались фондами только для крупных вкладчиков. Теперь фонды идут по пути уменьшения входного порога, превращая данный инструмент в общедоступный. Помимо этого, в качестве пайщиков, безусловно, рассматриваются профессиональные инвесторы, такие как НПФ, банки, инвестиционные и страховые компании.

СФ: Каких инвесторов больше?

ПЗ: По формальному признаку, по реестрам всех действующих фондов, юридических лиц, наверное, получится больше, чем физических. Но нужно разделять тех, кого бизнес привлек с рынка, и тех, кто изначально стоял у истоков каждого фонда. Из привлеченных инвесторов, на мой взгляд, гораздо больше физических лиц. Сейчас в России реально действующих фондов недвижимости менее десяти, поэтому статистика по ним крайне скучна.

СФ: Чем фонды недвижимости привлекают физических лиц?

ПЗ: Возможностью заработать на таком доходном и быстрорастущем рынке, каким является рынок недвижимости. Мы создаем рынок портфельных инвестиций в недвижимость. Например, вы решили заработать на нефтяном рынке. У вас есть две возможности. Вы можете стать прямым инвестором, купив нефтеперерабатывающее или нефтедобывающее предприятие, участвовать в совете директоров, прини-

мать решения, получать доход. А если денег для покупки предприятия у вас нет, то можете купить акции того же самого предприятия. Конечно, в этом случае вы не получаете контроля над предприятием, но в его доходах участвуете. Рынок недвижимости до некоторых пор такого разнообразия наборов инвестиционных инструментов не предлагал. Если у вас есть \$0,5 млн, то вы могли бы стать соинвестором проекта недвижимости. Если у вас лишь \$50 тыс., то вы можете купить однокомнатную квартиру, получать доход от сдачи ее в аренду или ждать роста стоимости этой квартиры для того, чтобы более выгодно продать. Если же денег у вас еще меньше, то единственная возможность заработать на этом рынке — паи фондов недвижимости.

СФ: Каковы перспективы фондов недвижимости?

ПЗ: Рынок будет развиваться очень активно. Мы это видим по реакции коллег и с рынка недвижимости, и с инвестиционного рынка. Фонды недвижимости сейчас на слуху. Мы часто проводим встречи с представителями структур, которые задумываются о создании таких фондов. Прогнозировать рост количества фондов я не берусь. Даже если мы будем знать, что их количество увеличится втройку, это ничего не изменит. Пока что рынок слишком велик, и мы не толкаемся локтями. У каждой компании, которая управляет сейчас фондами недвижимости, есть собственные возможности для развития. Москва большая, объектов недвижимости для инвестирования много, еще большие возможности предлагают регионы.

СФ: От чего зависит доходность паевых фондов недвижимости?

ПЗ: От того, во что вложены средства фонда. Если ориентироваться на элитное строительство, то такие вложения будут высокодоходными, не менее 30–40% годовых в валюте — операции со сравнительно высоким риском.

Вложения в коммерческую недвижимость московского рынка — офисную, торговую, складскую недвижимость, доходные дома, все, что сдается в аренду, — приносят 12–25% годовых в валюте. Региональная коммерческая недвижимость может приносить больший доход: 25% годовых и выше. Инвестировать можно либо в уже готовые здания, либо на этапе котлована, или вообще с нуля. Тогда доход от вложений начинается не сразу, а где-то через год, зато он будет существенно больше. То, что доход постоянен, создает условия для роста спроса на паи. Если у вас есть ценная бумага стоимостью \$100, и она вам приносит \$20 в год, то, я вас уверяю, всегда найдется желающий купить ее у вас за \$101. Это и есть основа для вторичного обращения паев, в том числе на бирже.

СФ: С какой целью вы водили паи на ММВБ?

ПЗ: Превращение паев в ценные бумаги дает определенную мобильность капитала. Вложения в недвижимость носят долгосрочный характер, и порой это является серьезным ограничением для инвесторов. Например, у банков структура пассива составляет один-два года, поэтому они не готовы вкладывать средства в пятилетние фонды. А если паи фонда общаются на бирже и их можно купить или продать — это дополнительная ликвидность. **СФ**



«В НАШЕ ВРЕМЯ БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА КАК ПАРОВОЗ – ВПЕРЕДИ ВСЕЙ ЭКОНОМИКИ. ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬСЯ УСПЕШНО И СПРАВЛЯТЬСЯ С ЛЮБЫМ КРИЗИСОМ, БАНК ДОЛЖЕН БЫТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ», – СЧИТАЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ВИТАС-БАНКА» РУСЛАН БАГАМАЕВ.

– Руслан Азизович, каково Ваше отношение к ситуации вокруг «Содбизнесбанка»?

РБ: С моей точки зрения, к этой ситуации неправильный подход избрало государство. Ведь организация сама по себе была ликвидной, доходной. Банк был готов расплачиваться по всем своим обязательствам. На банковском рынке

банкам. У мелких банков таких обязательств не было, они мало участвовали в рынке ГКО. А размер обязательств, который был у этих банков, легко покрывался дополнительными взносами участников и акционеров либо заимствованиями. И до сих пор ситуация такая же.

При выборе банка необходимо проследить динамику его развития.

у него была хорошая репутация. Если ориентироваться на официальную версию государства об отмывании денег, то зачем рушить всю организацию? Можно наказать конкретных руководителей, которые этим занимались.

– Вы, как человек, работающий на этом рынке, должны знать, насколько пострадают клиенты банка?

РБ: Мне кажется, что вкладчики в итоге не пострадают. У банка остались активы, которые будут распроданы конкурсным управляющим. Когда соберется конкурсная масса в виде денег, она будет распределена между кредиторами. И первыми в этой очереди стоят вкладчики – физические лица, а затем – юридические лица, которым денег может не хватить.

– На что надо обратить внимание, выбирая банк, чтобы не попасть в такую ситуацию?

РБ: В первую очередь нужно смотреть на то, с какого времени существует банк. Если банк пережил кризисы 1996, 1998 годов – это серьезный показатель. Значит, банк устойчив к подобным потрясениям. Кроме того, я бы не советовал делать вклады в огромные и неуклюжие банки. Стоит обратить внимание на небольшие адаптивные структуры. В 1998 году пострадали больше всего «огромные корабли», которые не смогли вовремя развернуться. При помощи государства они потеряли львиную долю активов, из-за чего не смогли расплатиться по обязательствам и обанкротились. И дело вовсе не в плохом менеджменте, просто произошел дефолт на рынке ГКО, а любой крупный банк обязан был держать огромное количество средств в ГКО. Государство не вернуло деньги

Если организация растет, значит, механизмы налажены, значит, банку можно доверять. При выборе банка нужно проанализировать не только общедоступную информацию из СМИ, но и специальные издания. Там всегда проскаивают сообщения, по которым можно догадаться, что у такого банка есть проблемы. Например, относительно «Содбизнесбанка» полгода назад, еще до массовой рекламы банка, в специализированной прессе прошли сообщения о том, что у банка были проблемы, связанные с заводом «КамАЗ». Якобы какие-то деньги обналичивались незаконно.

В основном все проблемы в банках начинаются, когда акционеры между собой конфликтуют, что-то не поделили, имеют различные мнения по принципиальным вопросам. Это обязательно отразится и на деятельности банка. Каждый из них пытается использовать свое участие в бизнесе как инструмент давления. Если фонд гнилой, то рушится весь банк.

– Есть у вашего банка преимущества по сравнению с другими участниками рынка?

РБ: Мы полностью открыты. В любое время любой клиент может прийти на прием к руководству банка. Кроме общения у нас всегда в открытом доступе информация о том, кто такие владельцы и управленцы банка, вся его отчетность. В основе нашего банка, единственного в России, лежит концепция интеллектуального банка. То есть наш банк снизу до верха пронизан интеллектуальным творчеством. Все наши сотрудники занимаются любимым делом. У нас перевернутая пирамида управления, на верху которой находятся клиенты. От них информация стекается к руководству, и оно им подчиняется.

– Как долго существует ваш банк на рынке?

РБ: Банк существует с 1992 года и по сей день является достаточно успешным. С 2001 года мы работаем на розничном рынке. Работа с физическими лицами очень интересна, и мы постоянно расширяем спектр услуг для наших клиентов. Темпы прироста у «Витас-Банка»

банка до 200 млн рублей. Эта сумма соответствует тем средствам, которые мы привлекаем. Мы почти наполовину перешли на международные стандарты финансовой отчетности, уже обработано 10 стандартов. Через два месяца этот процесс будет закончен, и мы выпустим отчет для наших клиентов по международным стандартам. Кро-

БАНК ДОЛЖЕН БЫТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ

ме того, «Витас-Банк» вступает в систему страхования вкладов, и у наших вкладчиков будут гарантии государства. Конечно, из-за этого придется немножко понизить ставки, которые сейчас на 0,5-1% выше, чем в других банках, но зато надежность сохранности денег возрастет.

– А что вы делаете, чтобы обезопасить себя от такой ситуации, в которой оказался «Содбизнесбанк»?

РБ: У нас наложен строгий контроль за всеми операциями, которые проводят банк. Существует альтернативная служба контроля и внутри банка. Она, руководствуясь «противоотмывочным» законом, проводит внезапные проверки отдельных подразделений или операций. Эти отчеты попадают в ЦБ. Кроме того, мы ежедневно предоставляем отчеты в КФМ. И за все операции, которые регламентированы этим законом, мы отчитываемся.

– А как же ваши VIP-клиенты?

РБ: Наши клиенты сами знают хорошо этот закон. Когда они работают с нами, то прекрасно понимают, что мы будем сообщать об операциях на суммы больше 600 тыс. рублей, и сами решают, как себя вести, чтоб ими не заинтересовался КФМ.

В заключение, чтобы несколько остановить панику среди населения по поводу «Содбизнесбанка», хочу привести аналогию с авиакатастрофой: если произошло несчастье с отдельно взятым самолетом, это – трагедия, но далеко не означает начало кризиса в авиапромышленности, и мы с вами от этого не перестаем пользоваться услугами авиаперевозчиков.

УСЛУГА ЗА УСТУПКУ

Динамично развивающиеся компании всегда испытывают дефицит оборотных средств. Задержка платежа даже от одного значимого клиента может разрушить тщательно выстроенную финансовую систему. Чтобы этого избежать, можно продать долги и получить вместо «мертвого груза» живые деньги — то есть воспользоваться факторингом.

— Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

При факторинге (от англ. factor — посредник) происходит переуступка прав денежного требования. Клиент переуступает дебиторскую задолженность другой компании (в России это банк, на Западе — факторинговая компания) для получения большей части платежа.

«Проблема в том, что когда у компании из оборота неожиданно выпадает часть средств, у нее возникает риск невыполнения обязательств перед клиентами и риск снижения оборота,— объясняет председатель правления НФК «Уралсиб-НИКойл» **Михаил Трейвиш**.— Чтобы этого не случилось, „дыра“ в бюджете должна быть залатана оперативно». Переуступка прав денежного требования подразумевает немедленную выплату клиенту большей части задержанного дебитором платежа.

«Если компания-поставщик заключила договор о предоставлении банком факторинговых услуг, то ей достаточно просто привести в банк накладные и счета-фактуры на отгруженную продукцию,— говорит глава отдела факторинга АМИ-банка **Вадим Бирюлин**.— При этом банк в тот же или на следующий день переводит на счет компании от 60% до 90% от выставленного счета.

Процент финансирования напрямую зависит от платежной дисциплины покупателя».



Факторинговые услуги включают в себя не только финансовую операцию по переуступке прав требования, но и ряд сопутствующих услуг, одна из которых — работа с дебитором, переведенным на факторинговое обслуживание. Выполнение обязательств дебиторами после переуступки задолженности фактору отслеживает уже не клиент, а банк или факторинговая компания. При этом, согласно Гражданскому кодексу, поставщик обязан уведомить дебитора о том, что он переуступил его долг компании-фактору.

На практике компании либо изначально включают в договор с клиентом пункт о том, что денежные требования могут быть переданы факторинговой компании, либо после принятия решения о переходе на факторинговое финансирование заключают с клиентами специальный дополнительный договор.

Работа с долгами

Впрочем, продать долг только полдела. Ведь дебитор может не выполнить своих обязательств теперь уже перед компанией-фактором. В этом случае поставщик может вновь столкнуться с проблемой «выбивания» долгов.

Существует два вида факторинга: регрессный и безрегрессный (см. также СФ №16/2003). Если компания-фактор берет

риски на себя и занимается «выбиванием» долга самостоятельно, то факторинг называется безрегрессным. В этом случае поставщик, переуступивший долги, о своем дебиторе может больше не вспоминать.

Однако в России чаще всего применяется регрессный факторинг, при котором риски непогашения платежа ложатся на компанию-клиента. Поскольку конкуренция на рынке факторинговых услуг пока невелика, банки позволяют себе не перекладывать на свои плечи «головную боль» клиентов.

Компания-фактор, не получив денег с дебитора, имеет право через какой-то срок (обычно это один месяц) потребовать деньги со своего клиента. Правда, как заверяют банкиры, случаи непогашения платежа дебиторами достаточно редки. «Чаще дебиторы просрочивают платеж на три-пять дней», — рассказывает главный специалист отдела факторинга банка „Союз” **Юрий Шаранов**. — С небольшой просрочки идут порядка 2,3% платежей от дебиторов».

Если дебитор оказывается дисциплинированным, то он в срок производит платеж на счет компании-фактора, которая затем переводит на счет клиента оставшуюся часть платежа (за вычетом причитающейся ей комиссии).

Пока в России «целевая аудитория» факторинга — это оптовые поставщики, особенно высо-

коликвидных товаров: продуктов питания, алкоголя, косметики, бытовой техники и других потребительских товаров.

Высокая конкуренция на этих сегментах рынка вынуждает оптовиков соглашаться на все условия своих клиентов и при этом постоянно наращивать обороты торговли, чтобы остаться «на плаву».

торинговая схема, позволяющая компании менять долги на «живые» деньги, которые можно тут же пустить в оборот.

Правда, пока воспользоваться этим благом цивилизации могут далеко не все компании: факторинг все еще остается для банков рискованным видом деятельности. Ценз проходят не

«Мы хотели перейти на факторинг, но схема, существующая в России, настроена только на крупные поставки или на розницу. То есть либо вы должны продавать товар на большую сумму, либо иметь очень широкий круг клиентов, — поделился с **СФ Юрий Митрофанов**, финансовый директор петербургской компании „Элект-

СМЫСЛА УСЛУГИ в регионах многие не понимают. Иногда в газетах можно встретить объявление «продам машину по факторингу»

«Поставщики товаров в крупные торговые сети — „Ашан“, „Рамстор“, „Пятерочка“ — всегда работают на условиях отсрочки платежа, — говорит Вадим Бирюлин. — Пользуясь высокой конкуренцией на этом рынке, сети диктуют поставщикам свои условия, добиваясь для себя сотрудничества на условиях отсрочки платежа за поставку».

Работая на таких условиях, поставщики попадают в ситуацию, когда оборотных средств может не хватать. «Представьте, что торговая компания дала нам пять дней отсрочки, а мы, поставив товар в торговый центр, дали ему 15 дней отсрочки, — объясняет директор оптовой компании „Бонус“ **Михаил Пашин**. — Получается, что эти деньги выпадают из нашего оборота на 10 дней, и эту нехватку нам нужно как-то покрыть». Здесь-то и работает фак-

только компании, долги которых переуступают, но и те, кто хочет их продать.

Банки предъявляют к клиентам, обращающимся за факторинговыми услугами, четкие и достаточно жесткие условия: компания должна работать на рынке более года (если только она сразу же после выхода на рынок не заполучила в клиенты крупные торговые сети или не является «дочкой» компаний с большим опытом работы) и иметь не менее семи-десяти постоянных клиентов. При этом месячный торговый оборот, отданный под факторинг, должен быть не меньше \$50 тыс., а отсрочка — не превышать 90 дней. Таким образом, для многих компаний, которые были бы рады воспользоваться факторинговыми услугами, двери банков оказываются закрыты.

росфера», торгующей электротехникой. — А мы попадаем в промежуток между теми и другими. Так что пока нам, видимо, не судьба».

Процентная ставка

Стоимость факторинговых услуг для компаний определяется двумя составляющими. Во-первых, это проценты, которые клиенты платят за финансовый ресурс. Они соответствуют средним ставкам по коммерческому кредитованию — 16–18% годовых в рублях. Во-вторых, это собственно факторинговая комиссия — от 0,1 до 3%, в зависимости от отсрочки платежа и переданных на факторинговое обслуживание дебиторов клиента. Чем больше у компании дебиторов и чем меньше продолжительность отсрочки, тем ниже комиссия банка.

Дороговизна услуги отпугивает от нее достаточное количество

На Лесной, 41 дают деньги!

- на покупку квартиры
- на приобретение автомобиля
- страховое возмещение на международную банковскую карту VISA Electron, выпущенную бесплатно в течение 30 минут

А также:

- кредиты на потребительские цели
- различные виды банковских вкладов
- международные переводы "Вестерн Юнион"
- продажа паев Паевых Инвестиционных Фондов
- различные виды имущественного страхования
- расширенный пакет услуг по пластиковым картам



www.banksoyuz.ru

Генеральная лицензия Банка России № 2307

Центр финансового обслуживания населения: тел. 729-5555



www.ingos.ru

Лицензия № 4064Д МФ РФ

потенциальных клиентов факторинговых компаний.

«Год назад мы прекратили пользоваться факторингом, потому что это более дорогой инструмент, чем кредитование,— рассказывает **Андрей Хартли**, владелец компании „Глобал Фудс“ (поставки продуктов в рестораны и отели).— Вместо этого мы открыли в банке кредитную линию и при необходимости берем деньги со счета, а для краткосрочного финансирования пользуемся овердрафтом».

Поэтому, по мнению участников рынка, данную услугу нецелесообразно использовать, если у компании нет насущной потребности срочно пополнить ликвидность. Для других целей — покупки нового оборудования или ремонта помещений — существуют банковские кредиты.

Кроме этого, торговые компании могут вернуть себе хотя бы часть стоимости факторинговых услуг за счет клиентов, если позволяет конкурентная ситуация на рынке. «Некоторые наши клиенты включают издержки, связанные с факторинговым финансированием, в стоимость продукции. Нужна отсрочка — ты ее получишь, но это будет чуть дороже» — говорит Вадим Бибулин.

Впрочем, если речь идет об очень крупной компании, которая имеет долгие и успешные отношения со своими дебиторами и высокий оборот, то банкиры не исключают, что ставки по факто-

ринговому обслуживанию такого клиента могут быть сопоставимы со ставками по кредиту.

Между тем некоторым компаниям пользоваться факторингом невыгодно. Все зависит от условий отсрочки, по которым работает поставщик.

В каждом сегменте рынка сложились различные отсрочки платежа, в зависимости от вида продукции и конкурентной ситуации на данном сегменте рынка. «Если компания продает свежие овощи и фрукты или другие скропоряжающиеся продукты, то отсрочка часто не превышает трех-четырех дней,— рассказывает Андрей Хартли.— У „продуктовиков“ отсрочка от семи до 30 дней, у „алкогольщиков“ — до 45 дней, а дорогие вещи вообще часто оплачиваются по факту продажи».

При небольшой отсрочке платежа себестоимость факторинговых услуг для компании превышает их эффективность, и тогда экономически выгоднее пользоваться овердрафтом.

«Компаниям имеет смысл работать с факторингом при отсрочке от 15 дней,— считает замначальника департамента обслуживания корпоративных клиентов Пробизнесбанка **Заяр Сулейманов**.— При этом надо иметь в виду не только формальную отсрочку, а привязываться к реальному сроку оборачиваемости товара. Если дебитор привык задерживать платеж, это нужно учитывать».

Факторинг обходится дороже банковских кредитов еще и потому, что компания-фактор предоставляет клиенту дополнительные административные и информационные услуги. Они включают в себя учет текущего состояния дебиторской задолженности и предоставление поставщику соответствующих отчетов, контроль и мероприятия по обеспечению своевременности оплаты поставок дебиторами, установление и контроль лимитов, а также консультации поставщика по формированию политики товарного кредитования, управлению рисками и работе с дебиторами.

По оценкам экспертов, рынок факторинга в России только начинает развиваться. «Пока что этот рынок освоен всего на 2–5%,— считает Вадим Бибулин.— Сейчас на факторинговые операции приходится 1,5–2 млрд рублей в месяц. Доступна эта услуга преимущественно в центральных городах России из-за неразвитости филиальных сетей московских банков».

По словам банкиров, в регионах компании пока не понимают смысла этой услуги, поэтому иногда в газетах можно даже встретить объявления вроде «Продам машину по факторингу». «Сейчас о факторинговых услугах на рынке не так много информации, как хотелось бы,— говорит ведущий специалист отдела лизинговых и факторинговых операций банка Центрокредит **Анастасия Уса-**

тая.— Люди, которые звонят нам в банк, чаще всего путают эту услугу с покупкой просроченной дебиторской задолженности».

Впрочем, ситуация должна скоро измениться. «Я убежден, что при тех темпах развития, которыми сейчас развивается факторинг, в ближайшие два-три года он станет привычным, простым и доступным продуктом для российских поставщиков,— такой прогноз делает начальник управления факторинговых операций НОМОС-банка **Артур Немцев**.— Это будет выражено в более низких ставках, в упрощенном документообороте и более четком понимании сущности факторинга банками и компаниями-поставщиками».

Несмотря на все сложности, западный опыт показывает, что у факторинга в России — большое будущее. Количество использующих факторинговое обслуживание компаний ежегодно растет в мире на 15%. По словам банкиров, на Западе эта услуга постепенно заменяет другие банковские продукты. Например, в Великобритании за последние несколько лет факторинг занял 50% рынка, который раньше занимал овердрафтовый кредит. «В Европе пик факторинга пришелся на 1980-е годы, а мы повторяем путь Запада с отставанием где-то лет в двадцать. Значит, бум факторинга скоро должен начаться и у нас»,— считает Вадим Бибулин. **Ф**



АКБ "ЦЕНТРОКРЕДИТ"
Генеральная Лицензия Центрального Банка РФ №121

ФАКТОРИНГ

ПОКУПКА ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

1/4

РОССИЙСКОГО
РЫНКА

Москва, ул. Пятницкая, 31 тел. 780-3540 доб. 670, 672 www.ccb.ru

ДОМ

2

реалити-шоу

КАК ПОСТРОИТЬ
ЛЮБОВЬ

Эл. № 77-6758 от 27.01.03

с 11 мая
на телеканале
тн

WWW.DOM2.RU

дневник наблюдений

[ЦИФРЫ]

2-е место

заняла Россия в списке европейских стран с благоприятным инвестиционным климатом. Первое место, согласно ежегодному исследованию «Обзор инвестиционной привлекательности европейских стран» Ernst & Young, принадлежит Германии. Как отмечают аналитики, в сравнении с 2002 годом объем прямых иностранных инвестиций в Европе в 2003-м упал на 17%. Однако это не означает спада интереса к вложению средств в другие страны — в исследовании отмечается, что «некоторые компании делали инвестиции, опережая события». Большая часть этих вложений приходится на Восточную Европу — Чехию, Венгрию и Польшу. По мнению Ernst & Young, вскоре инвестиции движутся дальше на восток. Так, 9% топ-менеджеров, опрошенных в рамках исследования, отметили, что планируют начать инвестиционные проекты в России. Как сказал Марк Джарвис, партнер Ernst & Young CIS, для мультинациональных корпораций этот факт автоматически переводит Россию в категорию «надо присутствовать». По его словам, хотя Россия пока не так популярна, как Китай, и не столь знакома инвесторам, как Германия, многие компании считают ее приоритетной страной для вложения денег. В качестве наиболее интересной российской отрасли рестораторы отметили быстро растущий потребительский рынок. Согласно исследованию, многие крупные компании все более склоняются к открытию в России производств, ориентированных на рынки СНГ, Восточной Европы и Азии.

162 млн рублей

вложит московская мэрия в реставрацию монумента «Рабочий и колхозница». Из них 130 млн рублей будут освоены уже в этом году. Столичные власти наконец нашли источник финансирования, чтобы отреставрировать скульптуру, ставшую своеобразным символом советского времени (разговоры о том, что монумент необхо-

димо срочно восстанавливать, идя уже около двух лет). Средства будут выделены из целевого бюджетного фонда развития территории Северо-Восточного административного округа столицы. Реставрация займет около полутора лет — «Рабочий и колхозница» вновь появится на своем месте осенью 2006 года. Произведение Веры Мухиной станет своеобразными «северными воротами» ВДНХ. Согласно проекту, скульптура будет поднята на высоту 35 м (именно на такой высоте она была установлена в павильоне СССР на Парижской выставке 1939 года). За «Рабочим и колхозницей» планируется построить многофункциональный комплекс площадью 35 тыс. кв. м. Строительство комплекса будет вестись на средства компании МПАС, которой принадлежит расположенная на этом участке подземная автостоянка.

20 лет

продолжалась тяжба Sony с изобретателем Андреасом Павелом. Немецкий ученый в 1977 году придумал «портативное устройство для высококачественного воспроизведения звука», назвав его «Стереопояс». Технология, очень похожая на запатентованные Андреасом Павелом, два года спустя использовала компания Sony при производстве своих знаменитых плееров Walkman. С июля 1979 года, когда плееры Walkman появились на прилавках, компания продала их более 200 млн штук. В 1996 году Андреас Павел проиграл судебное дело о правах на плеер — тогда британский апелляционный суд постановил, что Walkman является результатом технологического развития идеи и не подпадает под закон о защите интеллектуальной собственности. После смерти в 1999 году одного из основателей Sony Акио Морита, считающегося изобретателем Walkman, компания вновь связалась с Павелом. Он угрожал опять начать тяжбу с Sony в Италии и Канаде — странах, где его патенты еще действуют. В итоге Sony предпочла решить старый спор миром — компания выплатит Андреасу Павелу

несколько миллионов евро в качестве компенсации. Однако неутомимый 59-летний изобретатель уже планирует атаку на компанию Apple — производителя популярного цифрового плеера iPod, претендующего на звание потомка знаменитого Walkman.

\$1,5 млрд

заработает Российская самолетостроительная корпорация «МиГ» на поставках своих истребителей в Алжир. По утверждению «Интерфакса», российская компания поставит в африканскую страну 50 истребителей МиГ-29. За последние годы Алжир уже приобрел у России 22 истребителя-бомбардировщика Су-24МК на \$120 млн и 42 вертолета Ми-8 на \$180 млн. Все эти боевые машины призваны заменить самолеты, приобретенные Алжиром еще в советские времена, а также около 40 «бывших в употреблении» боевых самолетов, приобретенных у России и Белоруссии в начале 1990-х.

\$257 млн

за две недели собрал в прокате мультфильм «Шрек 2», сиквел знаменитой голливудской ленты. Таким образом «Шрек 2», по данным Boxofficemojo.com, занял первое место по сборам от продажи билетов в мировом прокате. За три выходных дня (на них выпал отмечаемый в США День поминовения) зрителей

ли заплатили за билеты на этот мультфильм \$92 млн. Это почти на \$2 млн превышает предыдущий рекорд последнего уик-энда мая, установленный еще в 1997 году, когда фильм «Потрясенный мир: парк Юрского периода» собрал \$90,2 млн. За «Шреком 2» по количеству сборов следует фильм-катастрофа «Послезавтра» (\$86 млн за три дня), а замыкает тройку лидеров «Троя» (\$15 млн). Всего с 29 по 31 мая 12 наиболее популярных фильмов собрали около \$233,5 млн.

\$169 млн

заплатили банки Deutsche Bank и Morgan Stanley за долги China Construction Bank (CCB), третьего по величине китайского банка. В результате им были переданы активы должников, не вернувших кредиты на общую сумму порядка \$480 млн. В основном это недвижимость в северных провинциях Китая — отели, офисы и торговые центры. CCB в последнее время активно борется с клиентской задолженностью, тем не менее 19,1% заемщиков не возвращают взятые средства в срок. На программу сокращения долгов CCB получил от правительства \$22,5 млрд. Таким образом власти пытаются подготовить Китай к вступлению в ВТО. В 2007 году страна будет открыта для западных компаний, а китайские финансовые институты пока не в состоянии с ними конкурировать. **СФ**



REUTERS

НОВАЯ РОСКОШЬ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА: ЗА ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ

15 июня 2004 года
Москва, гостиница «Марриотт Грандъ»
ул. Тверская, д. 26

Аудитория конференции – руководители компаний, специалисты в области маркетинга, рекламы и брандинга.
Специальный гость конференции – **Майкл Сильверстайн**, вице-президент The Boston Consulting Group, соавтор бестселлера «Новая роскошь для среднего класса» (Trading Up. The New American Luxury), один из ведущих экспертов BCG по работе с компаниями потребительского сектора.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

09.30–10.00	Регистрация, кофе
10.00–10.20	«Новая роскошь» – что это такое? Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса BCG
10.20–11.50	«Новая роскошь»: практическое руководство к действию Майкл Сильверстайн, вице-президент BCG
11.50–12.10	«Новая роскошь» – уже реальность в России Ирина Эльдаханова, председатель совета директоров «Конфаэль»
12.10–12.25	Кофе-брейк
12.25–12.40	На шаг впереди. Зачем и как предугадывать потребности потребителя Кеннет Пейн, старший консультант BCG
12.40–13.00	Потребление товаров и услуг высшей ценовой категории: текущая ситуация, тенденции, перспективы Magram Market Research
13.00–13.20	Имидж роскошного товара: от чего он зависит и как превратить его в прибыль Игорь Липсиц, консультант, профессор ВШЭ
13.20–13.40	Как создать особенный продукт Светлана Олькова, директор по маркетингу фабрики «Ударница» (брэнд «Шармель»)
13.40–14.20	«Новая роскошь»: как реализовать возможности и избежать ошибок (Панельная дискуссия)
14.20–15.20	Обед
15.20–15.40	В нужном месте в нужное время. Как эффективно доставить продукт потребителю Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса BCG
15.40–16.00	Управление премиальными брендами мультибрендового портфолио Мегафон-Москва
16.00–16.20	Банковское обслуживание частного клиента как статусный продукт. Выбор стратегии доставки Citibank
16.20–17.00	Как реализовать преимущество первого хода на поле «новой роскоши» (Панельная дискуссия)
17.00–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы

**Участники семинара получат в подарок книгу М. Сильверстайна и Н. Фиска «Новая роскошь для среднего класса»
Стоимость участия – \$300 (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 (раздел «Семинары»)

По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

[Секрет фирмы](#)

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Информационный
партнер:





ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В 70-х годах XX века доктора Деминга, крупного эксперта по контролю качества автомобилей, отстранили от работы в Детройте и вынудили перебраться в Японию. Именно с ним встретились руководители автомобильной отрасли США, приехавшие в Японию для изучения феномена: **американские потребители покупали японские машины не только потому, что считали их более дешевыми, но и потому, что находили их более качественными.**

В 1997 году туристическая компания ТЕЗ ТУР организовала службу контроля качества, которая моментально учитывает и исправляет любые возникающие недостатки обслуживания туристов. Всего через пять лет туры от ТЕЗ Тур стали синонимом высокого качества и оперативности обслуживания.



ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТУРИЗМА
тел.: +7(095)741-3333 <http://www.teztour.com>