

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 28 (67) 26 ИЮЛЯ — 01 АВГУСТА 2004

www.sf-online.ru

ISSN 1727 - 4176



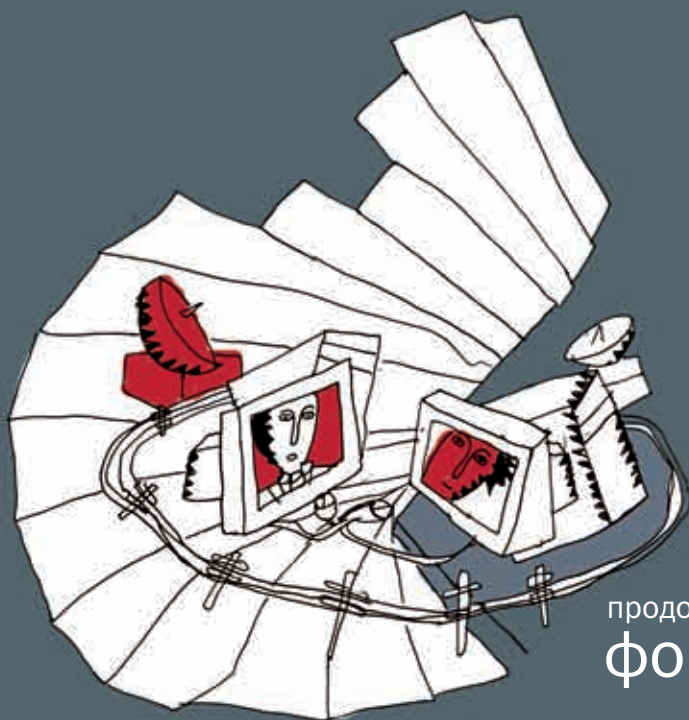
Семеро странных

Самые неординарные предприниматели страны с12

Нашествие венчурных капиталистов на Россию с22

Достойное применение круговой поруки с48

Зачем менеджерам шесть шляп с70



продолжаем разговор
форумы на www.sf-online.ru



22 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Мы бы не хотели прийти в Россию уже после того, как все наладится и в мире будет много успешных компаний из вашей страны. Мы хотели бы опережать события, участвовать в создании российской индустрии венчурного капитализма. Мы долго наблюдали за вашей страной и думаем, что если сделаем правильный выбор, потратим время на поиск и подготовку успешных компаний, то сможем помочь вам сделать что-то существенное»



Секрет фирмы

26 июля – 01 августа №28 (67)

тема номера 12

«Веселье является секретом нашего успеха. Я отдаю себе отчет в том, что идея бизнеса как веселья и творчества идет вразрез с принятыми условностями, и это, конечно, совсем не похоже на то, чему учат в бизнес-школах»

частная практика 28

«Просто голова должна быть на плечах у того, кто их выращивает, и руки расти из правильного места. Вон, на Украине сейчас прекрасно выращивают маленькие огурцы. Правда, на воспитание фермеров там ушло пять лет»

лаборатория 48

«Эта компания впервые в России ввела практику, когда часть прибыли абсолютно поровну делится между всеми сотрудниками независимо от должности — от дворника до начальника отдела. Результат проявился немедленно»

бизнес-школа 64

«Наш генеральный после второй сессии стал пропускать занятия — темы показались ему слишком теоретичными. Я расстраивалась: мы заплатили немалые деньги. Программа неплохая, просто нужно ее точнее позиционировать»

с3



36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Рынок продолжает расти и увеличивается с каждым годом процентов на двадцать. В лидерах останется только тот, кто сможет развиваться в том же темпе»



70 БИЗНЕС-ШКОЛА

«В момент надевания зеленой шляпы надо осознавать, что идет поиск решений. И в их недостатках копать нельзя — для этого будет время черной шляпы»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

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

ТЕМА НОМЕРА

- ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА
- 12 **Семеро странных**
Их часто называют безумцами, и никто не принимал бы их всерьез, не будь они так успешны. «Секрет фирмы» представляет самых неординарных бизнесменов России

РАЗГОВОР НОМЕРА

- ВЕНЧУРНЫЙ ПРОЕКТ
- 22 **«Нам нужно несколько историй успеха, о которых бы узнал весь мир»**
Венчурный капиталист с 17-летним стажем Свен Линггяер ищет в России «спящих красавиц»

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- АМБИЦИИ
- 28 **Синьор «Помидорпром»**
Максим Протасов искал рынок, где еще нет никого из олигархов. И нашел — рынок плодовоовощных консервов
- ИНВЕСТИЦИИ
- 36 **Затратная мебель «Шатуры»**
На расширение производства и изменение формата торговой сети компания потратила уже \$70 млн
- SOS-МЕНЕДЖМЕНТ
- 39 **Постскандальный синдром «Прогресс-Гаранта»**
Когда уходит сотрудник, это создает

затруднения. Когда увольняется топ-менеджер, возникает проблема. Но когда уходят целые отделы, это уже катастрофа. Страховая компания испытала и то, и другое, и третье

ЛАБОРАТОРИЯ

- ПЕРСОНАЛ
- 48 **Эффективная круговая порука**
Переход от индивидуальных систем мотивации и ответственности к групповым стал модной тенденцией
- 52 **Тест для тестов**
Десять самых популярных опросников для персонала
- 56 **Растущие фонды**
Спрос на брокеров, трейдеров и контролеров инвестиционных компаний удваивается ежегодно
- 58 **Аптечная мотивация**
Почему «Аптеки 36,6» поменяли стиль работы с персоналом
- 62 **КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

БИЗНЕС-ШКОЛА

- УЧЕБНЫЙ КУРС
- 64 **МВА-минимум**
Что представляет собой программа мини-МВА
- 68 **Как построить перестройку**
Лучшие программы по управлению изменениями
- 70 **Дело в шляпах**
Шесть головных уборов для решения любых проблем

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	09.08.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	30.08.2004

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 28 (67) 26 ИЮЛЯ — 01 АВГУСТА 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»)
РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБЗОРОВ
НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШКИН, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫХ, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОВОТА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН
ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР
КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
ОБЛОЖКА АННА МУЗЫКА

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕУРОВА (руководитель), ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА
СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА
ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ
ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА
«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)
ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА, АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

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

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

Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.
ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft КОМКОДАТ ParaType

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

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



**МЫ ВСЕГДА
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**





Распродажа ЮКОСа началась

ЮКОС начали распродавать по частям. Причем первый удар может оказаться для компании и последним.

Судебные приставы начали подготовку к продаже в счет погашения налоговой задолженности ЮКОСа за 2000 год в размере 99,4 млрд рублей АО «Юганскнефтегаз» — основного нефтедобывающего актива компании. Причем, что характерно, «процесс пошел» невзирая на заявления представителей опальной компании о том, что это прямое нарушение закона — «Юганскнефтегаз» как производственное подразделение может продаваться в рамках исполнительного производства лишь в третью очередь. По мнению аналитиков, эта продажа будет означать разрушение ЮКОСа. Иными словами, выбрав в качестве «первой ласточки» именно «Юганскнефтегаз», власти четко продемонстрировали свои стратегические задачи в отношении ЮКОСа. И в них явно не входит «выжать» побольше денег и оставить компанию в покое, иначе «Юганскнефтегаз», оцениваемый в \$10–16 млрд, не продавался бы в обход аукционных торгов по прямому договору с потенциальным покупателем за \$1,75 млрд. Так что, скорее всего, прав глава РСПП Аркадий Вольский, утверждающий, что ЮКОС ждет банкротство, которое уже совершенно очевидно не может не быть заказным. Интересно, что министр финансов Алексей Кудрин, от решения которого во многом зависит судьба реструктуризации задолженности ЮКОСа, получив в середине июля соответствующую просьбу от компании, без рассмотрения передал это письмо главе МНС Анатолию Сердюкову, поручив изучить его в соответствии с действующим законодательством. Подобное отношение позволяет говорить о заранее прописанном финале главного экономического судебного процесса страны.

Оценка экспертов — 2,77

Налоговый дозор

Государство предприняло очередной шаг по установлению финансового контроля над доходами и расходами своих граждан.

КОНТРОЛЬ МНС создает компьютеризированную федеральную базу данных, в которой будут собраны сведения о доходах, уплаченном подоходном налоге и крупных покупках физлиц начиная с 2001 года. Известно, что база функционирует уже сейчас, однако окончательно она «выйдет в свет» к концу года, когда вся собранная в ней информация пройдет проверку.

Само фискальное ведомство заявляет, что общедатная база данных в первую очередь призвана оптимизировать его работу, ускорив процессы обработки запросов и сверки данных о доходах и уплаченных налогах. Тем не менее эксперты крайне негативно воспринимают идею МНС. Как уверен партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, для эффективного регулирования гражданского общества данная инициатива вредна и опасна. Ведь у многих физлиц есть свои индивидуальные обстоятельства, по которым их налоговая история может отличаться от общепринятых стандартов. К примеру, у человека маленький доход, но он делает дорогостоящее приобретение, поскольку у него были накопления или он просто занял у кого-то денег. Такие «нестандартные» люди при попадании в базу данных могут оказаться в поле зрения правоохранительных органов. По сути, это является серьезным нарушением прав и свобод человека. С этой точкой зрения согласен и руководитель отдела налогов и права компании «АПН-аудит» Александр Филимонов, который считает, что поскольку эта база данных имеет федеральный масштаб, встает вопрос о конституционности сбора подобной информации. Ведь в соответствии со статьями 22 и 24 Конституции РФ частная жизнь российских граждан неприкосновенна, а сбор, хранение и распространение любой информации о человеке возможны только с его согласия. К тому же очевидно, что к

этой базе будут иметь доступ множество чиновников, что открывает массу возможностей для злоупотреблений. Кроме того, налоговая база данных скорее всего появится в свободной продаже на черном рынке, как это уже произошло, к примеру, с базой данных ГИБДД и списком абонентов МТС. И в итоге сведениями о состоянии ваших финансов сможет воспользоваться в своих целях кто угодно.

Оценка экспертов — 0,08

Страховщики перестраховываются

Страховщикам помогут найти средства для компенсации клиентам взносов в случае наступления банкротства страховой компании.

ГАРАНТИИ

Президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Александр Коваль подготовил проект новой главы в закон «Об организации страхового дела в РФ». Этот проект предполагает создание саморегулируемой организации (СРО), которая будет гарантировать возмещение клиентам их страховых взносов на случай банкротства входящих в нее компаний. Возвращаться взносы будут из специального гарантийного фонда, который создаст страховая СРО. Авторы законопроекта о страховой СРО изначально проводят параллели с системой государственного страхования вкладов. В случае с банками полностью будут компенсироваться только частные вклады до 100 тыс. рублей. А при банкротстве страховщика — члена СРО его клиенты окажутся в более выгодном положении — им будут возвращены 100% взносов по страхованию жизни, 80% по обязательным видам и 50% по иным видам страхования. Размер отчислений страховщиков в этот гарантийный фонд пока еще не прописан. По некоторым данным, компании должны будут отчислять в него 1% от накопленных страховых резервов, что может составить около \$64 млн в год.

Большинство из опрошенных СФ страховщиков позитивно оценивают инициативу ВСС. По словам заместителя гендиректора страховой группы «Межрегионгарант» Светланы Даниловой,

НАЛОГОВИКИ ПРОДАЮТ ОСНОВНОЙ ДОБЫВАЮЩИЙ АКТИВ ЮКОСА | МНС СОБЕРЕТ ОБЩУЮ БАЗУ СВЕДЕНИЙ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ РОССИЯН | СТРАХОВЩИКИ ДАЖЕ В СЛУЧАЕ БАНКРОТСТВА БУДУТ ВОЗМЕЩАТЬ КЛИЕНТАМ ИХ СТРАХОВЫЕ ВЗНОСЫ | РОССИИ СНОВА МЕШАЮТ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К ВТО | ИНТЕРЕСЫ КОМПАНИЙ ТЕПЕРЬ СМОГУТ ОТСТАИВАТЬ В СУДЕ НЕЗАВИСИМЫЕ АДВОКАТЫ



МИХАИЛ ГАЛУСТОВ. -Ъ-

Глава Всероссийского союза страховщиков Александр Коваль спешит на помощь клиентам страховых компаний

эта система прежде всего будет выгодна клиентам, которые смогут обезопасить себя от краха страховщика. По ее мнению, те компании, которые захотят сохранить клиентскую базу и иметь имидж надежных структур, поддержат эту инициативу. С ней соглашается и гендиректор ОСАО «Россия» Марат Айнетдинов, по словам которого в результате запуска СРО рынок покинут маленькие финансово необеспеченные страховые компании, что увеличит стабильность на нем. При этом, добавляет Айнетдинов, система не должна распространяться на взносы юрлиц, поскольку они занимаются профессиональной деятельностью и должны сами оценивать свои возможные риски.

Впрочем, эксперты не исключают, что подобными инициативами ВСС просто пытается поднять свой статус и укрепиться в финансовом плане, получив в управление крупные денежные потоки. А как заявили **СФ** в одной из страховых компаний, Александру Ковалю просто не дают покоя лавры Российского союза автостраховщиков. Как известно, страховщики ОСАГО обязаны быть его членами и отчислять в специальные гарантийные фонды 3% от сборов по автогражданке.

Оценка экспертов +1,54

Россия застряла на подступах к ВТО

Россия неожиданно столкнулась с новыми трудностями, которые ставят под сомнение ее скорое включение в ВТО.

ПРЕГРАДА

На очередном раунде переговоров по присоединению России к ВТО, проходившем в Женеве, российская делегация рассчитывала повторить свой недавний прорыв в отношениях с Евросоюзом. Напомним, что в конце мая министр экономического развития РФ Герман Греф и комиссар ЕС по торговле Паскаль Лами подписали протокол о завершении переговоров. После заключения этого договора главными оппонентами для России в переговорах о ВТО оставались США, Япония и Китай, но тут-то и возникли осложнения. В Женеве внезапно о своих претензиях заявили бразильцы, которые настаивают на том, что Россия неправильно рассчитала мясные тарифные квоты. А США предложили нашей стране ликвидировать в целях защиты прав на интеллектуальную собственность не только саму контрафактную продукцию, но и



Виктор ПЛЕСКАЧЕВСКИЙ,
председатель комитета Госдумы по собственности

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО

заявил, что российская система страхования банковских вкладов является «уродливой и порочной». Он напомнил, что подобная система была выстроена в США, и в результате местные банки, вступившие в систему страхования вкладов намного позднее ее создания, заплатив небольшую сумму, получили те же права, что и банки, платившие страховые взносы в течение многих лет. Плескачевский также добавил, что в создаваемой в России системе страхования вкладов «слишком много субъективизма», поскольку «решать, какой банк спасать, а какой нет» будет Агентство по страхованию вкладов.

В связи с этим Плескачевский предложил ввести двухуровневую систему гарантирования вкладов. Помимо государственного органа регулирования вкладов, по его мнению, за этот ресурс должны отвечать саморегулируемые организации в банковской сфере.

Он пояснил, что речь идет о страховых фондах, создаваемых на уровне различных банковских ассоциаций. «От этого ответственность участников банковской системы возрастет на порядок, поскольку они не будут бояться, что информация потечет куда-то на сторону», — констатирует депутат.

оборудование, на котором она была произведена. Однако Россия ответила отказом. Но самой серьезной «подножкой» для российской делегации оказалось требование Китая ликвидировать разницу в цене между газом, поставляемым Россией на экспорт, и газом, который она реализует внутри страны. Отметим, что ранее энергетический вопрос Китая никогда не поднимал. Однако российской и китайской делегациям довольно быстро удалось договориться, после чего Минэкономразвития заявило, что Россия окончательно урегулировала вопрос тарифов на газ, и Китай снял свои требования. Впрочем, по мнению экспертов, тема цен на российские энергоресурсы еще может быть не раз затронута в процессе дальнейших переговоров о вступлении России в ВТО, поскольку она продолжает волновать Евросоюз. Как отмечают участники рынка, вопрос выгод России от вступления в ВТО вообще остается далеко не однозначным. По мнению замгендиректора по корпоративному развитию фабрики «А. Коркунов» Ивана Алипова, членство в ВТО должно стать огромным плюсом для международного имиджа России. Однако одновременно наша страна вступит во всемирное правовое поле, и ее суверенные проблемы после вхождения в ВТО будут рассматриваться согласно действующим там нормам. А по словам директора по маркетингу

Всероссийский союз страховщиков хочет образовать СРО, которая будет гарантировать возмещение клиентам их страховых взносов на случай банкротства входящих в нее компаний.

Возвращаться взносы будут из специального гарантийного фонда, который создаст СРО.

Страховщики считают, что если такой фонд появится, с рынка будут вынуждены уйти мелкие финансово необеспеченные компании, и это увеличит стабильность в страховой отрасли.

Чайковской текстильной группы Александра Мартынова, интегрироваться в мировую экономику России действительно нужно, однако сейчас она объективно не готова открыть свой рынок и на равных конкурировать с зарубежными компаниями. Форсированное вступление России в ВТО выгодно только нашему экспортно ориентированному

сырьевому лобби. Между тем, уверен господин Мартынов, в результате интеграции в ВТО в Россию просто хлынет поток импорта, и уровень ВВП может даже рухнуть. Вопреки всем требованиям президента Владимира Путина его удвоить.

Оценка экспертов — 2,38

Юристы отстаивали свои права

У российских компаний теперь существенно расширятся возможности отстаивать свои интересы в судах.

Конституционный суд России (КС) вынес вердикт по делу о проверке конституционности одной из глав Арбитражного процессуального кодекса, согласно которой представлять организации в арбитражных судах вправе только их руководители, штатные сотрудники или адвокаты. Проверка этой нормы была инициирована в ответ на многочисленные запросы и жалобы от организаций по по-

воду того, что данный закон носил дискриминационный характер по отношению к юристам, не имеющим адвокатского статуса. «Истцы» настаивали на том, чтобы права организаций в арбитражных судах могли представлять любые юристы. КС решил пойти им навстречу и выпустил постановление, что государство не предъявляет особых требований к качеству предоставляемой юридической помощи, а потому не вправе обязывать организации выбирать своими представителями в суде только адвокатов или содержать штатных юристов.

Представители юридических компаний, разумеется, не скрывают своей радости по поводу этого решения. Как констатирует управляющий партнер «Вегас-Лекс» Альберт Еганян, ранее российские законы разрешали работать в суде только адвокатам, занимающимся частной адвокатской практикой. То есть у этих людей изначально отсекались возможности для дальнейшего профессионального роста на другом поприще, если они хотели сохранить адвокатский статус. Правда, по его словам, упраздненную норму можно было обойти — юристы просто заключали временный трудовой договор с организацией, чтобы представлять ее интересы в суде. Благодаря последнему решению КС все это больше не понадобится. Еганян считает, что теперь рынок юридических услуг начнет активно развиваться. Ему вторит и руководитель аналитической службы юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Вадим Зарипов, по мнению которого адвокатская «монополия» заведомо являлась для рынка юридических услуг ограничительным фактором, не способствующим развитию конкуренции и улучшению качества обслуживания клиентов. К тому же, добавляет он, неконституционность отмененного положения кодекса была изначально очевидна, поскольку ущемляла интересы не только юридических контор и частнопрактикующих юристов, но и самих предприятий, которые в отличие от граждан были ограничены в выборе своего представителя в суде.

Оценка экспертов +1,69

Россию по-прежнему не пускают во Всемирную торговую организацию





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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
СОГЛАСНО ПРОВЕДЕННОМУ АССОЦИАЦИЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ «РОССИЯ» ОПРОСУ, РОССИЙСКИЕ БАНКИ УЖЕ ПРЕОДОЛЕЛИ КРИЗИС ДОВЕРИЯ	+2,85
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО СОБСТВЕННОСТИ ВИКТОР ПЛЕСКАЧЕВСКИЙ ПРЕДЛАГАЕТ СОЗДАТЬ ПОМИМО ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ СТРАХОВАНИЯ БАНКОВСКИХ ВКЛАДОВ СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ НА УРОВНЕ БАНКОВСКИХ АССОЦИАЦИЙ	+0,62
НА ОЧЕРЕДНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ О ПРИСОЕДИНЕНИИ РОССИИ К ВСЕМИРНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НАШЕЙ СТРАНЕ БЫЛИ НЕОЖИДАННО ПРЕДЪЯВЛЕНЫ НОВЫЕ ТРУДНОВЫПОЛНИМЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ОТ КИТАЯ, США И БРАЗИЛИИ, ЧТО СТАВИТ ПОД ВОПРОС ЕЕ СКОРОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ В ЧЛЕНЫ ВТО	-2,38
ДЕЛА	
ПО РЕШЕНИЮ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА ТЕПЕРЬ ПРЕДСТАВЛЯТЬ КОМПАНИИ В АРБИТРАЖНЫХ СУДАХ СМОГУТ НЕ ТОЛЬКО ИХ СОТРУДНИКИ ИЛИ АДВОКАТЫ, НО И НЕЗАВИСИМЫЕ ЮРИСТЫ	+1,69
ПРЕЗИДЕНТ ВСЕРОССИЙСКОГО СОЮЗА СТРАХОВЩИКОВ АЛЕКСАНДР КОВАЛЕВ ПОДГОТОВИЛ ПРОЕКТ НОВОЙ ГЛАВЫ В ЗАКОН «ОБ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАХОВОГО ДЕЛА В РФ». ОНА ПОДРАЗУМЕВАЕТ СОЗДАНИЕ САМОРЕГУЛИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ГАРАНТИРУЮЩЕЙ СТРАХОВЫЕ ВЗНОСЫ НА СЛУЧАЙ БАНКРОТСТВА ВХОДЯЩИХ В НЕЕ КОМПАНИЙ	+1,54
ДЕПУТАТЫ «ЕДИНОЙ РОССИИ» РАЗРАБОТАЛИ ПОПРАВКИ В ЗАКОН ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ, СОГЛАСНО КОТОРЫМ ВЛАДЕЛЕЦ БОЛЕЕ 90% АКЦИЙ СМОЖЕТ ПРИНУДИТЕЛЬНО ВЫКУПИТЬ ОСТАВШУЮСЯ ДОЛЮ В КОМПАНИИ У МИНОРИТАРИЕВ	0
МНС СОЗДАЕТ ФЕДЕРАЛЬНУЮ БАЗУ ДАННЫХ, В КОТОРОЙ БУДУТ СОБРАНЫ СВЕДЕНИЯ О ДОХОДАХ, УПЛАЧЕННОМ ПОДОХОДНОМ НАЛОГЕ И КРУПНЫХ ПОКУПКАХ ФИЗИЦ НАЧИНАЯ С 2001 ГОДА	-0,08
СУДЕБНЫЕ ПРИСТАВЫ НАЧАЛИ ПОДГОТОВКУ К ПРОДАЖЕ ОСНОВНОГО НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО АКТИВА ЮКОСА АО «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ», ТЕМ САМЫМ ОПРЕДЕЛИВ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ ДЛЯ ОПАЛЬНОГО НЕФТЯНОГО ГИГАНТА	-2,77

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	ДАЛЬГРЕН ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИКЕА В РОССИИ
2	ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»
3	КОВАЛЕВ ЮРИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КАМПОМОС»
4	МАМИН АЛЕКСЕЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ДАРЬЯ»
5	ПЕТРЕНКО РОМАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ ТНТ
6	ПРУТКОВСКИЙ ВАСИЛИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПАРТНЕР «БДО ЮНИКОН КОНСАЛТИНГ»
7	СКУРИХИН АНДРЕЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ S.P.I. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»
8	СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ
9	СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС
10	УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АПК АГРОС
11	ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ТРАСТ»
12	ЧИЧВАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»
13	ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ
14	ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛ»
15	ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Роман ПЕТРЕНКО,
генеральный директор
телекомпании ТНТ

«Мне становится стыдно за страну»

— Я бы не стал переоценивать заявление о том, что российские банки преодолели кризис доверия. Мы всего лишь с большим трудом не дали случиться очередному банковскому кризису, но я считаю, что кризис доверия еще не преодолен. Мы решили частную проблему, а в целом она осталась. Предъявление требований Китая, США и Бразилии, затрудняющие вопрос включения нашей страны в ВТО, несомненно, новость, которая никак радовать не может. Но не думаю, что эти требования существенно повредят нам. База данных, которую готовит МНС, в долгосрочной перспективе должна дать положительный эффект. Ни одна экономика не может развиваться без того, чтобы страна не платила налоги. И когда я прихожу в яхт-клуб, где помимо скромных корабликов, как у меня, стоят очень дорогие яхты, и мне говорят, что я могу уплатить членский взнос только наличными из-за того, что многие члены клуба формально имеют официальную зарплату в несколько тысяч рублей и вынуждены расплачиваться только таким образом, мне становится стыдно за страну. Экономика на простых словах развиваться не может. Поэтому любые цивилизованные меры по наведению порядка я поддерживаю. А в плане личной безопасности я бы не переоценивал риск, поскольку кто и где живет и на какой машине ездит, это и так очевидно. Предстоящая продажа основного нефтедобывающего актива ЮКОСа — «Юганскнефтегаза», безусловно, очень плохая новость для рынка. Но для биржи, я думаю, это решение все же лучше, чем вялотекущее нерешение этой проблемы. Инициативу страховщиков о создании СРО поддерживаю. Если создастся группа компаний, которые будут иметь общий пул поддержки, значит, остальная «мелочь» постепенно умрет. Во-вторых, мне кажется, что такая концентрация в страховом бизнесе очень важна. Ведь эта организация сможет обоснованно не присоединять к своему договору компании, которые под видом страхового бизнеса осуществляют совсем другие схемы — что сегодня остается распространенной практикой. Поправки в закон об акционерных обществах, которые предлагают депутаты «Единой России», очень странные. Я считаю, что слова «принудительно» там быть точно не должно. В вопросах купли-продажи всегда важен вопрос цены. В этот закон тогда можно смело добавить словосочетание «по любой цене, которую акционер считает нужной». Это антирыночно и непонятно.

дневник наблюдений больной вопрос

Сведения о доходах и крупных приобретениях физлиц скоро можно будет получить в одном месте — в федеральной базе данных, которую создает МНС. Утверждается, что база предназначена для внутреннего пользования, поэтому доступ к ней получают только сотрудники МНС, да и то не все. Однако на практике подобная информация рано или поздно становится доступна всем, оказываясь в продаже на черном рынке. Вы не боитесь, что вас рассекретят?



ЭДУАРД КУЧЕРОВ,

**РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА
НАЛОГОВ И ПРАВА «БЕЙКЕР
ТИЛЛИ РУСАУДИТ»:**

— Сейчас больше говорят о том, что люди не хотят афишировать свои доходы, чем это имеет место в действительности. Состоятельные люди покупают вещи не в стоках и ездят отнюдь не на «Запорожцах». В связи с этим сам факт того, что информация о твоих доходах или покупках станет кому-либо известной, больших опасений не вызывает. Однако тайна личной жизни гарантируется Конституцией. Сегодня купят

базу с информацией о твоих доходах, завтра — о номерах телефонов, послезавтра — о привлечении к административной ответственности и так далее. Такое вторжение в личную жизнь неприятно.

АЛЕКСАНДР МАЛИС,

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «КОРБИНА
ТЕЛЕКОМ»:**

— Факт очень неприятный, хотя ничего кардинально нового не происходит. Наше государство уже не первый год обеспечивает преступников ценной информацией — доступность баз данных ГИБДД и БТИ общеизвестна. И это при сотнях миллионов расходов на спецслужбы, занятых сохранением государственных тайн. К сожалению, вновь констатируем, что государство может тратить средства, пользу же получают лишь непосредственно чиновники, которые эти средства распределяют.

ИГОРЬ ГУРЕВИЧ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«РОСИНТЕРФЕСТ»:**

— Лично я этого не боюсь. Просто удивляет следующее. Раз наше государство официально объявляет об огромном количестве так называемых «оборотней в погонах» — естественно, оно сначала должно позаботиться о том, чтобы обеспечить полную недоступность к такой информации. До тех пор, пока мы не можем пресечь утечку таких баз (а государство признает наличие постоянных злоупотреблений в системе внутренних дел и коррупции в налоговых органах), они не должны иметь место.

ЕВГЕНИЙ РЕЙЗМАН,

**ПАРТНЕР BAKER & MCKENZIE CIS
LTD:**

— Лично я не боюсь. Я считаю, что мы и сейчас не особенно защищены с точки зрения доступности информации о нас. Учитывая слабость правовой системы в России, если кто-то захочет раздобыть такую информацию — тот, кто имеет деньги, власть или связи, — все равно эту информацию раздобудет. Если сделать это станет проще или, наоборот, сложнее, это не меняет ситуации. С точки зрения мирового развития доступность такой информации — абсолютно нормальная практика. Сейчас мир меняется, и информация, которая раньше считалась тайной для третьих лиц, становится все более доступной. Кстати, идея создать систему кредитных бюро возникла не в России, а пришла к нам из западных стран. Там она достаточно развита, и в этих кредитных бюро сосредоточено столько частной информации, что любая спецслужба может позавидовать. А информация, которая будет аккумулирована в федеральной базе МНС, вроде бы защищена, но, думаю, что ее тоже можно раздобыть путем взлома базы и другими способами. К примеру, частные детективы уже сейчас могут узнавать подобные сведения. И постепенно контроль за распространением такой информации размывается. Это все неприятно, конечно, и для многих людей может быть даже опасно, но придется к этому относиться философски, потому что, с другой стороны, без электронной базы данных обработать такой объем информации практически невозможно. И в этом смысле МНС и другие госслужбы

можно понять. Но раз электронная база данных, значит — доступ. Если базы поступят на «Горбушку», останутся только смириться с этим.

АНДРЕЙ РУСАНОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«РУСИНВЕСТ»:**

— Современная реальность такова, что общая автоматизация и информатизация — это то, чего мы избежать уже никак не сможем. Весь мир давно переживает те же самые явления, поэтому, как бы мы ни хотели, нашей стране от этого никуда не уйти. Другое дело, что реального системного контроля за информацией в России до сих пор нет, и пока неизвестно, когда он появится. Поэтому то, что завтра эта или какая-то похожая база будет доступна любому желающему на «Горбушке» или на каких-то черных рынках, сомнений почти не вызывает. Мое отношение ко всему этому однозначно отрицательное. Безусловно, всем хорошо понятно, что государство как-то должно стремиться к усилению общего контроля за сбором налогов, сделками между гражданами, но для того чтобы все внедряемые системы проверки работали, нужно, чтобы хорошо работали еще очень многие механизмы, которые у нас только предстоит создать. В частности, для формирования этой базы необходима армия людей, которые будут правильно вводить всю информацию, и еще большая армия, которая сможет эту информацию правильно анализировать. Кто будет это делать и как, мне лично пока не понятно. **СФ**





Их называют безумцами из-за безрассудных проектов, экстравагантной внешности и чересчур творческих методов управления. На фоне обычных представителей российского бизнес-сообщества это белые вороны, их оригинальные идеи и образ жизни часто приводят публику в недоумение. Возможно, никто и не принимал бы их всерьез, не будь они так успешны. «Секрет фирмы» составил портреты самых неординарных предпринимателей России.

— Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Ирина ДЕШАЛЫТ

Семеро странных

Спасение от заурядности

«Иногда мне кажется, что он сумасшедший, а то, что он говорит, — бред какой-то, честное слово. Но потом я понимаю, что была неправа. В конце концов, этот человек делает нашу работу живее и интереснее», — говорит менеджер по связям с общественностью о своем шефе, одном из наших героев.

Часто нам очень хочется верить в сверхъестественные способности своего руководства, но когда они и вправду существуют, это окрыляет. Харизма лидера, пускай и слегка безумного, повышает добавленную стоимость продукта. Равно как и увеличивает шансы быть замеченными у брендов, за которыми стоят удивительные и нескучные создатели. Их талант, гипнотическое обаяние, экстравагантность и драйв, с которым они предаются свое-

му бизнесу, посылают сигнал, улавливаемый рынком. Между предпринимателями и конечными потребителями устанавливается эмоциональная связь.

«Это трудно объяснить логически. Но я чувствую особую энергетику, когда захожу в мегастор Virgin или лечу с Virgin Atlantic Airways. Это что-то подспудное, иррациональное, однако я уверен: именно это, а не дизайн или цена является основой моего выбора», — сказал **СФ** директор по маркетингу одной из известных российской компаний.

А вот что по этому поводу думает сам Ричард Брэнсон, глава Virgin Group: «Веселье является секретом нашего успеха. Я отдаю себе отчет в том, что идея бизнеса как веселья и творчества идет вразрез с принятыми условностями, и это, конечно, совсем не по-

Позавидуем ненормальным — сегодня они могут зарабатывать миллионы, воплощая в жизнь самые безумные фантазии

хоже на то, чему учат в бизнес-школах, где бизнес означает тяжелую скучную работу и много „дисконтированного поступления наличности“».

Неординарность, непохожесть, особая привлекательность лидера — актив, который трудно отразить в балансе. Однако его влияние на бизнес может быть весьма критичным.

Кьелл Нордстрем © и Йонас Риддерстрале в книге «Бизнес в стиле фанк» убеждают читателя, что конкуренция за внимание — «за долю сердца и долю ума» — будет обостряться с каждым годом: «Если вы не можете привлечь внимание будущих потребителей или сотрудников, вас уже нет на рынке». Можно верить: раскрепощенные и ультрамодные шведские профессора говорят об этом со знанием дела.

Союз семерых

Рынки все более вероломны. «Большинство потребителей — шизоиды, которые говорят во время маркетинговых исследований одно, думают при этом другое, на самом деле предпочитают третье и, в конце концов, покупают четвертое. Приходится отказаться от идеи рационального потребителя», — говорит Джеймс Вест, президент компании Cortech, крупнейшего в мире производителя презервативов.

Вывод напрашивается сам собой. Чтобы угадывать (а иногда и предвосхищать) потребности современного рынка, нужно быть шизоидом в квадрате. Позавидуем ненормальным — сегодня они могут зарабатывать миллионы, воплощая в жизнь самые безумные фантазии.

В своей статье, опубликованной в прошлом году Harvard Business Review, Чарли Дотард и Лиза Морон

пишут: «Как известно, шизоид или шизофреник как бы живет одновременно в нескольких мирах и проживает несколько жизней. У него нет четкой самоидентификации, так что он может в одно и то же время быть и богом, и животным или растением, и другим человеком. Там, где мир становится изменчивым и противоречивым, носитель шизоидного сознания находится в своей тарелке. Кроме того, шизоиды в высшей степени способны к религиозным и поэтическим прозрениям. Такие люди часто становились лидерами в те времена, когда не существовало жестких формальных организационных структур, а главной общественной силой были религия и харизматическая власть».

История повторяется. Но происходит ли это в России? Есть ли нестандартные лидеры в нашем бизнесе и много ли их? Попыткой ответа на эти вопросы явилась галерея из семи составленных **СФ** портретов.

Возможно, представленные нами люди — чересчур разные, чтобы приводить их к единому знаменателю. И все же в них есть нечто общее. Они вне рамок привычного, шаблонного бизнеса. Про образ жизни этих предпринимателей ходят легенды (их умопомрачительные наряды или, напротив, предельно аскетичные свитера равным образом выпадают из мира строгих пиджаков и галстуков). Креативный стиль управления вызывает искреннее недоумение у наблюдателей. А реализуемые ими бизнес-проекты многим кажутся форменным безумием.

Представляем семь возможностей еще раз в этом убедиться.

«Выживает самый сексуальный»

Из интервью Кьелла Нордстрема «Секрету фирмы» в июне 2003 года:

— Все знают первую теорию Чарльза Дарвина, изложенную им в книге «Происхождение видов». Основная идея этой теории: выживают и размножаются лишь сильнейшие особи, те, которые вписываются в окружающую среду. Например, дельфин — его формы совершенны для воды. Те же, кто не может приспособиться к среде, вымирают. Двадцать два года спустя мистер Дарвин опубликовал вторую теорию, значительно менее известную, чем первая, — «Происхождение человека и половой отбор». Сегодня она очень активно обсуждается биологами, генетиками и антропологами. Согласно этой теории, выживает самый сексуальный. самого сексуального выбирают женщины. В природе мы видим, как самок привлекают декорированные и красивые самцы. И чем больше женских особей они способны привлечь, тем больше у них будет потомства. Зачем, спрашивается, птицам вся эта пестрота, яркие красивые перья? Ведь они не помогают выживать, это непрактично. Другими словами, их обладатели выпадают из среды обитания. В этом-то вся идея: это делает их сексуальными с точки зрения женщин.

А теперь переведем это все на деловой язык. Есть одна версия ведения бизнеса, где вы стараетесь быть эффективным, функциональным, экономным, быстромыслящим — то есть соответствующим среде. Вы слишком сфокусированы на издержках

и себестоимости. Если вы хорошо приспособлены, это поможет вам выжить и, возможно, добиться успеха. IKEA шестьдесят лет следует принципу предельно низких цен. Поэтому, приходя в очередную страну, например в Россию, компания легко приспосабливается.

Но вы можете быть и другим — ярким, интересным, зрелищным. Вы можете продавать потребителю особые впечатления, эмоции. Чем меньше вы приспособливаетесь, чем меньше похожи на других, тем лучше. Тем самым вы обратите на себя внимание, возбудите интерес к себе и своему продукту. BMW делает свои автомобили из ряда вон выходящими: это нечто особенное, изящное, сексуальное. Стоимость для них не главное, главное создать самую привлекательную модель на рынке. Возьмите нашу книгу, наконец. Мы могли бы написать ее в академическом стиле, почти с телеграфной точностью, короткую. Очень короткую. Может быть, на сорок страниц. Без иллюстраций. Возможно, без обложки. Но выбрали другой путь. Я верю, что второй принцип в значительной степени недооценен в бизнесе.

Мне приходится много общаться со слушателями на моих выступлениях. Они видят мое им послание и то, как я выгляжу. Мне часто говорят: «Ты выглядишь так же, как твои теории». Но зачастую автор и книга совершенно различны. Многие из моих коллег-профессоров старые, серые на вид люди. Не сексуальные, совсем не остроумные. Никакие, в общем. Очень важно быть привлекательным, но они как будто этого не понимают.



«Можно владеть двумя вонючими палатками, носить позолоченные перстни, ездить в украденном „Мерседесе” и изображать из себя очень важного, пафосного человека»

Время Ч

Создатель бизнеса с оборотом, который за этот год должен превысить \$650 млн, похож на модель из журнала по экспериментальной моде. Пестрая одежда в затейливых узорах и неформальная стрижка выдают в нем кого угодно, но только не управляющего компании, открывшей 600 салонов мобильной связи в сотне российских городов.

«Разные встречаются люди. Вот можно владеть двумя вонючими палатками, носить большие позолоченные перстни, ездить в старом украденном „Мерседесе” с перебитыми номерами и изображать из себя очень важного, пафосного человека», — рисует образ своего антипода **Евгений ЧИЧВАРКИН**. Сам он предпочитает всегда оставаться самим собой. Договариваться с банкирами о первом кредите в свое время отправился в спортивных штанах и кроссовках (кстати, кредит ему тогда дали).

— А как деловым партнерам нравится ваш стиль?

— Традиционалистов он нервирует. Но я не вижу в этом проблемы. Если встреча носит официальный характер или, допустим, нужно провести переговоры с чиновниками, в компании есть специальный менеджер — он сделает это вместо меня и даже лучше, чем я.



Теории бизнеса Евгений Чичваркин учился в Государственной академии управления (позже ее переименовали в Государственный университет управления), практике — на рынке в Лужниках. Несколько лет торговли одеждой в крохотной палатке — опыт, которым он сейчас очень дорожит: «Многократно повторяющийся механизм возникновения прибавочной стоимости вызывает диалектическое понимание сути рыночного процесса».

Шум, производимый рекламой и промо-акциями «Евросети», обычно приходится на весну и осень — как объясняет Чичваркин, на пике традиционных психических обострений. Ролик «„Евросеть” — цены просто о...ть» был запущен в мае 2000-го. А в апреле прошлого года толпы штурмовали салон на Тверской, чтобы под корпоративный гимн раздеться догола и бесплатно получить телефон Motorola C350. Автор идеи почему-то угадывается сразу: Евгений Чичваркин.

— Вас не беспокоит мысль, что конкуренты тоже начнут эпатировать публику и монополия «Евросети» на веселье исчезнет?

— Станный вопрос. Им ведь еще цены придется опустить до нашего уровня. Да и никто пока не приблизился к нашим масштабам. А сеть у нас от Калининграда до Владивостока и от Назрани до Мурманска. Так что нет, не беспокоит.



Евгений ЧИЧВАРКИН
«Евросеть»
29 лет

/ фото: Евгений ДУДИН /

«Понемногу ухожу в прострацию. Хороший образ — муравьиная матка. Вот она сидит, и ее присутствие заставляет муравьев бегать. Так и у нас»

В согласии с вселенной

Успех или неуспех — в конечном итоге все во власти космоса. Никуда не уйти от пространственно-временного континуума. Основатель крупнейшего российского производителя красок для волос говорит, что много об этом думал и изучил астрологию. Даже дата рождения «Роколор» — 5 мая 1991 года — не случайна. По расчетам **Владимира САМОХИНА**, это был последний день благоприятного периода, очерченного звездами. — Я знаю свой гороскоп. Знаю, где у меня стоит Солнце, а где Юпитер и Плутон — те планеты, которые дадут наибольший эффект в бизнесе. Должна быть хорошая конфигурация небесных тел, чтобы вы смогли преуспеть в своем деле.

Глава «Роколор» культивирует «удовольствие от быстрого темпа перемен, создающего ощущение, что одновременно проживаешь несколько жизней». В своей прежней жизни, до того как податься в предприниматели, Самохин работал ревизором в главном управлении здравоохранения Московской области, а еще главбухом одного из столичных НИИ.

— А почему нынешний, тринадцатый год существования компании вы объявили годом «Роколор»?

— Дело в том, что у Юпитера цикл двенадцать лет. На рубеже старого и нового циклов планета дает импульс

развития. Нужно сделать все возможное, чтобы подготовить компанию к следующей 12-летней фазе.

Подготовка идет полным ходом. «Роколор» собирается переехать в другой офис, а производство из Москвы перевести в Ярославскую область — чтобы лучше конкурировать с китайцами по издержкам. В планах на осень — выпуск перспективного инновационного продукта. Впрочем, сегодня Владимир Самохин уже не столь пристально следит за движением планет. «Роколор» за прошлый год получил свыше \$2 млн валовой прибыли. Бизнес вполне стабилен, и это настраивает бизнесмена на более спокойный лад.

— Древнекитайская философия делит мироздание на «Инь» и «Ян». Вся капитализация построена на «Ян» — силе, динамике, борьбе, беготне. «Инь» — что-то более мягкое, креативное, шестое чувство. Я решил больше опираться на интуицию.

— Вы погружаетесь в себя?

— Понемногу ухожу в прострацию. Хороший образ — муравьиная матка. Вот она сидит, и ее присутствие заставляет муравьев бегать. Так и у нас. Я становлюсь человеком, который начинает созерцать действительность, как кино. Но люди, которые меня окружают, полны созидательной энергии. Моя задача — не мешать их самореализации.



**Владимир
САМОХИН**
«Роколор»
43 года

/ фото:
Алексей КУДЕНКО, «Ъ» /



Главный экспедитор

«Хотим поставить на одном из подмосковных водоемов несколько сцепленных друг с другом плотов, застелить их газонной травой и разместить на них ресторан. На берегу, недалеко от острова, разобьем чум-стойбище. Будем открывать острова как базы отдыха», — рассказывает **Александр КРАВЦОВ** об очередной инициативе своей компании. Этот проект он курирует лично и уже все просчитал: через три года «островная» экономика должна выйти на прибыльность свыше \$10 млн в год.

«Чем больше куражиться, тем больше зарабатываешь», — поясняет харизматичный Кравцов. Созданная им фабрика по производству бизнесов уже работает со средней рентабельностью более 100%. В «Руяне» умеют смотреть сквозь условные стены отраслей. Многие бизнесы группы найдены где-то на стыке рынков и развиваются в нишах, чересчур узких и сезонных, чтобы оказаться интересными транснациональным корпорациям. В то же время многие до сих пор думают, что руяновский брэнд «Раптор» пришел с Запада.



Александр Кравцов решил не расставаться с любимым псом — теперь тот проводит время с хозяином на работе. Англичане недоумевают: нонсенс! «Уникальная атмосфера», — парирует Кравцов



На сладкие фантазии похожи предложения Кравцова по корпоративному устройству. Президент «Руяна» говорит, что знает, как получать от сотрудников гениальные идеи. Скоро для персонала соорудят круглосуточные парк-офисы, где будут библиотека, кинотеатр, бар и площадка для танцев. Неудобную офисную мебель заменят диваны и мягкие кресла, где сотрудники смогут медитировать за ноутбуками, потягивая пиво или что-нибудь покрепче. Пока же для подъема креативного духа сотрудники «Руяна» много путешествуют — на Байкал, в пустыню Гоби или в Антарктиду. Кравцов страстно увлечен экстремальным туризмом. Что подтверждает и корпоративный лозунг «Руяна» «Бизнес как экспедиция».

«Я считаю, что однообразный труд вреден для креативности и вообще для самочувствия», — говорит Александр Кравцов. — Очень важная вещь — хорошее настроение. Нужно воспринимать работу как радость, удовольствие. Тогда все получается само собой». Например, Александр Кравцов решил больше не расставаться со своим любимым псом — теперь тот проводит время с хозяином на работе. Коллег и гостей, включая иностранных партнеров, на пороге офиса встречает собачий лай. Англичане недоумевают: нонсенс! «Уникальная атмосфера», — парирует Кравцов.



Александр КРАВЦОВ

«Руян»
36 лет

/ фото: Никита ЛОМОВ /

**Владимир
МЕЛЬНИКОВ**

«Глория Джинс»
56 лет

/ фото:
Павел САМОХВАЛОВ /

Он знает куда

Спросите **Владимира МЕЛЬНИКОВА** о рентабельности инвестированного капитала за отчетный период, и велика вероятность, что в ответ услышите что-нибудь из Рембо, Бодлера или Данте.

— Вообще-то самую ценную информацию я черпаю из Библии. По Библии свой бизнес ведут протестанты. А я законченный протестант, так говорит мой духовный отец.

Глава компании, производящей джинсовую одежду мирового качества, устроившего даже Levi Strauss, когда-то построил свой бизнес в самом неприспособленном для этого месте. Депрессивный Новошахтинск (Ростовская область) был городом без будущего до появления бывшего заключенного Владимира Мельникова — при советской власти он отсидел девять лет за спекуляцию и контрабанду.

Оборот «Глории Джинс», в которой сейчас работают 10 тыс. человек, по итогам 2005 года должен удвоиться и составить \$200 млн. У сверхэнергичного президента ростовской компании нет своего кабинета, он ему и не нужен — весь день на ногах. Темперамент у

«Я нетерпим к человеческим ошибкам. А когда во время мозгового штурма люди не входят со мной в одну волну, я раздражаюсь, и порой очень сильно»

Мельникова зашкаливающий настолько, что это создает проблемы.

— Рассказывают, что в гневе вы страшны, начинаете крушить все вокруг.

— Это правда. Мой самый большой минус — я нетерпим к человеческим ошибкам. К тому же я очень быстрый человек в принятии решений. Что у обычного человека отнимает часа три, моя голова прокручивается за считанные минуты. Когда во время мозгового штурма люди не входят со мной в одну волну, я раздражаюсь, и порой очень сильно.

Предприниматель верит, что когда-нибудь ему удастся побороть в себе этот порок. Утром и вечером у Владимира Мельникова молитвы, при каждом обращении к Создателю он просит прощение за свои грехи. Президент «Глории Джинс» относит себя к людям, которые не знают, **как** делать бизнес (здесь ему помогают профессиональные менеджеры, в том числе западные, и лучшие консультанты — так, осенью должна начаться работа с McKinsey). Зато Мельников знает ответ на другой вопрос — **куда** этот бизнес вести?

— В бесконечность, конечно. У Мандельштама есть такая строчка: «Но если ты мгновенным озабочен, твой жребий жалок и твой дом непрочен». Я строю компанию на многие годы вперед. Всем нашим устремлениям, усилиям, энергии нет конца — вот что я хочу сказать.

Однажды Андрей Озолин начал было издавать уфологический журнал «Необъявленный визит». Однако после нескольких встреч с «визитерами» спешно расстался с проектом



Пришел, увидел, пошел дальше

— В четырнадцать лет, еще до суворовского училища, у меня были две пластинки. Одну из них, с песнями из кинофильмов с участием Андрея Миронова, помню особенно хорошо. «Снимите, продайте последнюю рубашку и купите билет на пароход».

— Хотите сказать, что это про вас?

— Да, это в точности про меня.

Это про **Андрея ОЗОЛИНЯ**, владельца крупнейшей в России сети турагентств («Магазин горящих путевок», по собственным оценкам предпринимателя, занимает около 12% рынка), бывшего офицера советской армии и выпускника Хаббард-колледжа. «Хаббард условно делит людей на три типа, — рассказывает Озолин. — Начинателей, продолжателей и завершителей. Вот я типичный начинатель — не люблю ничего постоянного».

У этого человека и вправду все в какой-то головокружительной динамике. Он трижды женился (впрочем, на сей раз уверен, что в последний раз). А до туристического бизнеса перепробовал множество занятий. Выпускал гороскопы, пособия по предопределению пола ребенка и проч. В середине 1990-х Андрей Озолин начал было издавать уфологический журнал «Необъявленный визит». Однако



после нескольких встреч с «визитерами» спешно расстался с проектом.

В настоящее время Озолин выращивает приблизительно с десяток новых брэндов. Практически все они связаны с туризмом. Исключение составляет разве что бизнес контент-провайдинга для операторов мобильной связи. Установка предпринимателя: все проекты должны быть тиражируемы и отторгаемы — «чтобы придумать их, довести до ума и уйти в сторону». «Магазин горящих путевок», которому Андрей Озолин сейчас подыскивает щедрого покупателя, он оценивает в \$8 млн (прошлогодний оборот сети — около \$100 млн). Озолин уверен, что через пару лет столько же будет стоить сеть агентств пляжного отдыха «Велл», одна из последних его инноваций.

— Рассказывают, что у вас, акулы турбизнеса, нет мобильного телефона, своей машины, дачи, и даже квартира, в которой вы живете, принадлежит вашей матери. Это слухи?

— Ну почему слухи? Другое дело, что кое-что уже изменилось. Машину я себе купил на днях. А мобильного телефона у меня действительно нет. Есть секретарь, который меня всегда находит. Это, кстати, делает менеджмент компании более самостоятельным: меня нет, связи со мной нет, а решение принимать нужно. Такой вот стиль бизнеса, и к нему привыкли.



**Андрей
ОЗОЛИН**
«Магазин
горящих путевок»
40 лет

/ фото: Анна ЧИБИСОВА /

Герой без галстука

Сосед по лестничной площадке долгое время принимал **Бориса НУРАЛИЕВА** за личного водителя какой-нибудь «шишки». Соседа понять легко. Нуралиев приезжает поздно, да еще на характерной черной «Волге». Под стать и одежда: вместо пиджака и галстука на нем неизменные рубашка и свитер.

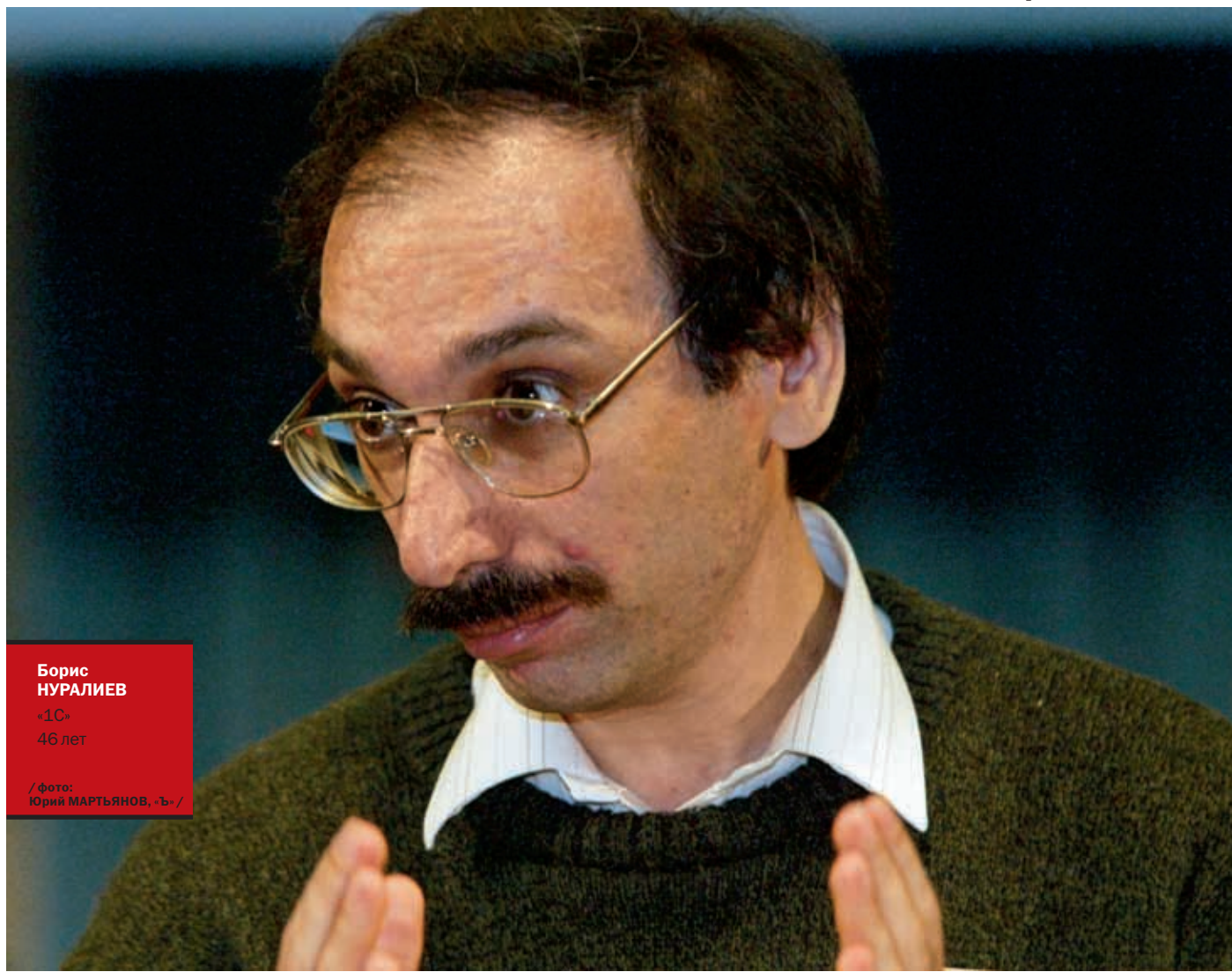
Сосед ошибался. Он жил рядом с первым лицом компании, оборот которой в прошлом году превысил \$60 млн, а по планам на 2004-й должен вырасти на 30%. Продукт «1С: Предприятие» используют более 700 тыс. организаций в странах СНГ и Балтии, а количество партнеров (дилеров и франчайзи) давно исчисляется тысячами.

С работы Нуралиев порой уходит в два ночи. В одном из своих интервью даже сравнил себя с председателем колхоза, который обычно встает первым, а с поля уходит последним

Во главе всего этого стоит удивительно аскетичный человек, игнорирующий расхожие атрибуты богатства и некоторые нормы делового этикета. Только друзья и близкие Бориса Нуралиева знают, что в его гардеробе наличествует и костюм. Купленный в незапамятные времена, он послужил владельцу только дважды — оба раза по особому случаю, когда Нуралиев женился. Не так давно он приобрел Audi, но передвигаться предпочитает на привычной «Волге». С работы порой уходит в два ночи (на столь позднее время он запросто может назначить деловую встречу). В одном из своих интервью Нуралиев даже сравнил себя с председателем колхоза, который «обычно встает первым, а с поля уходит последним».

Фигура Нуралиева загадочна. При кажущейся демократичности директора «1С» о нем нередко говорят как о жестком авторитарном руководителе, стороннике тотального контроля. Однако сам он утверждает, что с легким сердцем оставляет компанию на месяц и больше — и без него, мол, все работает как часы.

Компанию Бориса Нуралиева многие хотели бы купить: полностью или частично. В последние годы российский бизнес увлечен идеей IPO. Но глава «1С» предпочитает оставаться независимым: «Опирайтесь на собственные силы — наш принцип».



**Борис
НУРАЛИЕВ**

«1С»
46 лет

/ фото:
Юрий МАРТЬЯНОВ, «Ъ» /

Как-то Тиньков гостил на вилле, которую Ричард Брэнсон сдает в свое отсутствие, но так и не увидел хозяина — разминулся с ним на каких-то два-три дня



Энергетическая связь

Олег ТИНЬКОВ давно мечтает познакомиться с Ричардом Брэнсоном, главой Virgin Group. У этих людей много общего: как минимум, свобода от предрассудков, любовь к веселью и прогрессивной музыке. Желание пожать руку английскому бизнесмену возникло у Тинькова еще во времена открытия питерской сети магазинов «MusicШок», торгующих компакт-дисками. Однажды он даже гостил на вилле, которую Брэнсон сдает в свое отсутствие, но так и не увидел хозяина — разминулся с ним на каких-то два-три дня. За последние годы Олег Тиньков сделал достаточно, чтобы снимать всероссийскую славу. Именной брэнд и массированная реклама по телевидению принесли ожидаемые плоды. Даже дети твердо уяснили: кто один такой, так это Тиньков. Охотно пишут про пивного короля центральные и региональные таблоиды,

«Хочется ничего не делать, надеть Paul Smith, покурить травки, но приходится быть серьезным, хотя это не очень нравится»

а с некоторых пор и влиятельные The New York Times и International Herald Tribune. Бизнесмен стал «своим парнем» в светских хрониках. Пивная кружка, запущенная Тиньковым в одного из нижегородских банкиров во время торжественного открытия очередного ресторана, это доказывает. Заурядное событие (ну с кем не бывает) имело общественный резонанс. Впрочем, шуму было несколько меньше, чем после объявления о сотрудничестве Тинькова с эпатажным Оливьеро Тоскани. «Мне нравятся немного сумасшедшие люди, такие как Олег», — сказал в интервью **СФ** создатель скандальной рекламы Benetton. Хозяин частной пивоварни с запланированной на этот год выручкой \$70 млн довольно часто говорит, что ему скучно просто делать деньги. Свое отношение к работе он изложил посетителям корпоративного сайта с подкупающим простодушием: «Она приносит удовольствие и удовлетворение. Не люблю ее за то, что приходится быть строгим, а иногда злым с людьми. Ведь хочется быть просто nice guy'ем, рас...ем; ничего не делать, надеть Paul Smith, покурить травки, но, увы, приходится быть серьезным, хотя это не очень нравится». Однако Олега Тинькова трудно заподозрить в том, что он отказывает себе в удовольствиях. Просто что бы ни делал этот человек, все получается весело, оригинально и прямо или косвенно идет на пользу бизнесу. Будь то проведение 8 марта вечеринки «Куршевель без олигархов» или привоз в Россию групп на редкого любителя типа Incognito (практически все гастролеры, выступающие в ресторанах Тинькова, — личные предпочтения бизнесмена). Говорят, до конца лета Тиньков за границей, но в московском офисе компании утверждают, что не чувствуют его отсутствия: «Физически Олега нет, но энергетически он с нами». **СФ**



Олег ТИНЬКОВ
Тинькофф
36 лет

/ фото: Юлия О /





Свен Лингъяер — венчурный капиталист с 17-летним стажем. Он ищет перспективные технологические идеи и компании, чтобы затем создать из них успешные предприятия. В своих поисках Лингъяер опирается на европейскую ассоциацию Tech Tour, которую он основал в 1998 году. Входящие в нее венчурные капиталисты и высокотехнологичные фирмы устраивают туры в разные страны, где подобно золотоискателям, пытаются из «местной руды» выделить крупицы золота. В этом году Tech Tour приехал в Россию — Лингъяер решил, что пришло время закинуть здесь сеть. — Текст: Игорь ПИЧУГИН

«Нам нужны истории успеха, о которых бы узнал весь мир»

«В России много интересных разработок, но они еще спят»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Что конкретно вы рассчитываете найти, когда изучаете ту или иную компанию?

СВЕН ЛИНГЪЯЕР: Мы ищем «спящую красавицу». Но в отличие от сказочного принца, которому достаточно поцеловать принцессу, чтобы разбудить, в нашем случае требуется нечто большее. Чтобы разбудить и сделать успешными компании, нужно их основательно «потрясти». Мы внимательно изучаем компании, оцениваем — что в них достойно внимания, а на что не стоит тратить времени и сил. Я это называю виртуальным демонтажем. Надо рассмотреть все элементы предприятия по отдельности — технологии, маркетинг, персонал, финансы, а затем оценить, как каждый элемент работает. То, что работает плохо, надо

исправить. Вы сначала разбираете компанию по кирпичику, а потом так же постепенно воссоздаете заново. Это и есть VC — венчурный капитализм.

Это ведь не просто получить бизнес-план, оценить его и принять решение. Это гораздо глубже. Я не могу разбрасываться по разным проектам и ждать, пока что-то прорастет. Я могу сделать успешной одну или две компании — на большее у меня просто не хватит времени. Такая работа требует совершенно уникальных знаний в каждом конкретном случае, разных управленческих приемов.

СФ: Вы думаете, что сможете найти подходящие для венчурных инвестиций идеи в России?

СЛ: Я уверен, что в России много интересных разработок, но они еще спят, зарыты в землю, и нужны люди, которые могли бы их найти, собрать, создать компа-

«Вы сначала разбираете компанию по кирпичику, а потом так же постепенно воссоздаете заново. Это и есть венчурный капитализм»

Русский «Тех Тур» и конкурс БИТ-2004

В прошлом году «Секрет фирмы» принял участие в организации предпринимательского конкурса «Бизнес инновационных технологий» (БИТ-2003). О финале конкурса и его победителях мы рассказывали в **СФ** №14/2004. Цели и задачи БИТ такие же, как у российского Tech Tour: поиск перспективных инновационных идей и команд, привлечение к ним внимания инвесторов и помощь в создании новых технологических компаний. Поэтому вполне логично было установить связь между этими двумя мероприятиями. Финалистов и большую часть полуфиналистов БИТ-2003 мы направили в отборочный комитет российского Tech Tour. В свою очередь все участники финальной части Tech Tour (она пройдет с 21 по 23 сентября) могут принять участие сразу в полуфинальной стадии конкурса БИТ-2004, который стартует осенью этого года.

нию и добиться успеха. И здесь нельзя рассчитывать на быстрый успех. Если вы хотите добиться успеха за год или два, то даже не стоит заниматься венчурным инвестированием. В России, я думаю, путь к успеху займет минимум лет десять. Нужно создать целую отрасль венчурного инвестирования. И дело тут не только в деньгах: нужно учиться отбирать компании, нанимать менеджеров, увольнять их, создавать структуру — все это требует времени. Наша основная задача сейчас в России — спорить со всеми скептиками, которые не верят, что здесь можно создать отрасль VC.

Вот, например, в прошлый раз, когда мы повезли Tech Tour в Италию, нам все говорили: «Что вы там ищете? Какие в Италии могут быть высокие технологии?». Однако из отобранных для финальной презентации двух десятков проектов через полгода после Tech Tour половина из них получили инвестиции. В Швеции была одна компания, попавшая на Tech Tour как перспективная. Мы привезли инвесторов, и эта фирма быстро стала успешной. У нас много таких историй. И далеко не всегда можно сразу заметить связь между успехом компании и тем, что она участвовала в Tech Tour. «Последствия» могут наступить через несколько лет. Понимаете, мы находим инвесторов — это наша основная задача.

«Мы хотим заполучить „важных шишек” — ведущих управленцев»

СФ: Как родилась идея создания ассоциации Tech Tour, ищущей перспективные проекты?

СЛ: Венчурным инвестированием я занимаюсь 17 лет. Сначала инвестировал в швейцарские высокотехнологичные компании (я родом из этой страны), потом ориентировался на рынок США. В начале 1990-х переключился на Европу — европейский рынок стал более зрелым для VC. Tech Tour начался с учреждения трансатлантического венчурного фонда (Vision Capital), который имеет отделения и в Европе, и в США, так что у нас образовался своего рода инвестиционный мост между Америкой и Европой. Я работал в Швейцарии, и многие европейские коллеги по венчурному бизнесу обращались ко мне с просьбами показать им эту страну и познакомить с местными исследовательскими центрами. Как-то в 1997 году в течение одной недели мне позвонили сразу несколько человек с такой просьбой, и я подумал: а почему бы и нет? Хорошо, сказал я, приезжайте, я проведу вас на своей машине по предприятиям и лабораториям. А на следующей неделе мой телефон буквально разрывался — мне звонили все новые люди и говорили, что они тоже хотят участвовать в этой поездке. К концу недели таких желающих набралось больше трех десятков человек. Пришлось обращаться в компанию, которая занимается организацией подобных мероприятий, и у нас получилось нечто вроде конференции.

Мы показали гостям всю Швейцарию, отобрали для посещения лучшие инновационные компании, в общем, провели тур. Но не обычный. Я хотел показать им не только технологии, но и культуру Швейцарии, потому что все предприятия работают в определенном культурном окружении. И я считаю, что необходимо

знать и уважать культуру, людей той страны, в которой собираешься инвестировать, — только так можно успешно вложить деньги. Многие американцы полагают, что это не обязательно. Я же уверен, что это крайне важно. Вот и у нас получилась некая смесь из презентаций швейцарских компаний и культурных впечатлений. Мы возили людей по разным исследовательским центрам, они жили в красивых отелях, у нас был вертолет, мы летали в Альпы и даже на некоторые секретные военные объекты. Все были в таком восторге от подобной организации мероприятия, что решили продолжать и создать ассоциацию, которая бы действовала по принципу взаимообмена. Я показываю вам Швейцарию, а вы мне — Ирландию, Францию и т. д. И мы создали такую открытую сеть. По сути, это сообщество предпринимателей, которые добились в жизни успеха и хотят чем-то помочь своей стране, поэтому добровольно участвуют в работе ассоциации.

СФ: В каком формате проводится Tech Tour?

СЛ: В каждой стране есть свой президент Tech Tour. Ассоциация «поставляет» спонсоров и зарубежных делегатов, все остальное делается на местах. Там создается комитет по отбору лучших инновационных предприятий, готовится программа визита, а ассоциация проверяет, насколько выбор справедлив, не было ли злоупотреблений со стороны отборочного комитета. Это закон нашей ассоциации.

В делегацию инвесторов входят люди очень высокого уровня и очень занятые — они не могут уделить больше 48 часов для визита. Поэтому все презентации местных компаний должны уложиться в это время, так что получается максимум 25 компаний. Сколько людей приглашать в такой тур? Мы исходили из того, чтобы за 48 часов люди могли не просто обменяться визитками, а установить между собой более тесные взаимоотношения. Это около сорока человек, но поскольку мир VC довольно узок и многие знают друг друга, мы решили установить ограничение в 60 человек. Нам подадут заявки для участия со всего мира. Мы выбираем тех, кто имеет отношение к индустрии VC — самих венчурных капиталистов, тех, кто предоставляет им услуги (юристов, СМИ), так что у нас создается вся цепочка VC-капитала. Конечно, мы хотим при этом заполучить «важных шишек» — ведущих управленцев. Далее, отобрав 60 делегатов, мы спрашиваем их: с кем бы вы больше всего хотели встретиться в принимающей стране? Они высказывают свои пожелания, а мы извещаем востребованные компании.

СФ: Вы представляете европейский VC, но имеете большой опыт работы и на рынке США. Чем, на ваш взгляд, европейская венчурная индустрия отличается от американской?

СЛ: Европейский рынок VC сильно отстает. Видите ли, основная разница в том, что в Штатах типичный венчурный капиталист — это успешный предприниматель, как правило, с техническим образованием и финансовым или управленческим MBA, который имеет богатый опыт создания предприятий с нуля и их развития. В Европе же поколение венчурных капиталистов — это инвестиционные банкиры, консультанты — то есть те, кто никогда не управлял предприятиями са-

«Если вы хотите добиться успеха за год или два, то даже не стоит заниматься венчурным инвестированием»



мостоятельно. Время, необходимое для создания новой компании, такое же, но в Европе риски VC смещаются от венчурного капитала в сторону инвестиционных банков. Из-за этого получается, что молодую фирму, будто неокрепшего подростка, выбрасывают в одиночку во взрослый мир. Я имею в виду, что компания, созданная руками инвестиционного банкира, при выходе на публичный рынок продолжает нуждаться в поддержке и наставлении. Венчурный капиталист именно этим и занимается, в Европе же инвестиционные банки не всегда понимают и принимают такую необходимость. Впрочем, все зависит от конкретного региона: в разных европейских странах VC разный — как и в США. В Силиконовой долине или Бостоне VC не такой, как, скажем, в Нью-Йорке. В Европе большинство инновационных компаний работают в крупных странах — во Франции, Германии, Англии. Они стремятся создать лучшую фирму на своей территории, не мыслят глобально. Или же пытаются стать лучшими в какой-то технологии. Американские компании в гораздо большей степени ориентированы на рынок. Я имею в виду, что компания в угоду рынку может отказаться от развития определенной технологии или даже от инвестора. И наоборот: слишком многие европейские компании готовы послушно следовать требованиям инвестора, который, скажем, хочет не черный телефон с маленьким экраном, а желтый с большим, хотя только 1% потребителей будут покупать желтый с большим.

«Русские не могут сделать в точности то, что от них требуют»

СФ: Почему вы решили, что именно сейчас пора ехать в Россию?

СЛ: Ну, сначала мы хотели поехать в Индию, но инвестиционный фонд Intel Capital предложил Россию. Я спросил: почему? Они объяснили, что делают большой проект в России, что не хотят инвестировать в местную мафию, а хотят привезти сюда иностранный капитал (потенциальных соинвесторов) и иностранных экспертов. Потом Саша (Александр Галицкий, президент российского Tech Tour. — **СФ**) приехал в наш голландский офис, сделал презентацию, мы обсуждали, как много людей в России на самом деле понимают, что такое VC, предпринимательство и хотят что-то сделать для страны. Понимаете, это очень интересно: пусть время для VC-компаний в России еще не настало, но у вас уже есть корпоративные истории успеха. Еще в начале 1990-х я встречал в Швейцарии господина Пачикова (Степан Пачиков, известный российский предприниматель в сфере высоких технологий. — **СФ**), и это была первая история успешной российской компании, которую я услышал. Но тогда было еще рано. И сейчас еще много скептицизма, но мы бы не хотели прийти в Россию уже после того, как все наладится и в мире будет много успешно работающих компаний из вашей страны. Мы бы хотели опережать события или начинать их, участвовать в создании российской индустрии VC. Знаете, в инвестиционных кругах есть большое любопытство к России, и мы бы хотели превратить это любопытство в конкретный интерес. Мы долго наблюдали за вашей страной и сейчас думаем, что

если сделаем правильный выбор, потратим время на поиск и подготовку успешных компаний, то сможем помочь вам сделать что-то существенное.

СФ: Вы сказали, что долго наблюдали за нашей страной. Можете вы спрогнозировать, с какими проблемами столкнутся здесь венчурные капиталисты?

СЛ: Русские не могут сделать в точности то, что от них требуют, — им постоянно нужно улучшать продукт. Поэтому к концу дня у вас будет не тот продукт, который вы требовали, а тот, который, по мнению русских, лучше. Но это никак не связано с требованиями рынка. Китайцы, например, поступают ровно наоборот — делают именно то, что от них требовали, причем вдвое дешевле. На мой взгляд, самый главный враг русских — желание все улучшить, стремление к постоянной инновации в ущерб дисциплине. А надо делать все так, как заказано, и вовремя.

СФ: В каких технологических сферах сильна Россия?

СЛ: Мы ожидаем от России технологий в сфере прикладной математики, связанных с разработкой вычислительных алгоритмов, а также в сфере полупроводниковой техники и новых материалов. У вас много хороших программистов с хорошим образованием, очень конкурентоспособных на рынке офшорного программирования. В эти команды нужно только внедрить надлежащие бизнес-модели, чтобы они могли добиться коммерческого успеха.

СФ: В России немало других, более надежных направлений для инвестиций. Как вы будете убеждать инвесторов делать рискованные вложения в high tech?

СЛ: Да, некоторые считают: к чему заниматься технологиями, когда можно сделать большие деньги на нефти или недвижимости? Я же призываю думать на перспективу. В России много хороших компаний и талантливых людей, но вам нужно заниматься их продвижением. Нужно сломать скепсис по поводу перспективности высокотехнологичных проектов. Понимаете, венчурный капиталист, чтобы добиться успеха, должен уметь в равной степени принимать успех и неудачу. Успешную компанию можно построить, только пройдя весьма тернистый путь, набивая сныки и шишки. В Америке это понимают, в России же такого понимания пока нет. Возможно, первый успех венчурного капитализма в России придет через десять лет, но он действительно будет стимулировать российскую экономику. Вам нужны «умные деньги», вам нужны профессионалы, которые понимают, что такое венчурный капитализм. Без них процесс может затянуться и на двадцать лет, а это будет только способствовать росту пессимистических настроений.

Одно из самых больших препятствий, стоящих перед новой компанией, состоит в том, как ни парадоксально это звучит, что предприниматель не знает того, что он не знает. И задача венчурного капиталиста — научить его тому, как должна выглядеть сильная компания. Я думаю, что мне сейчас стоит сконцентрироваться на тех 25 компаниях, которые будут отобраны, и несколько из них сделать успешными, причем не только в России, но и на международном рынке. Нам нужно несколько историй успеха, о которых бы узнали по всему миру. **СФ**



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ. «Ъ»

Устал от власти

Один из самых влиятельных людей на столичном рынке недвижимости, глава Департамента инвестиционных программ строительства Москвы Леонид Краснянский покинул свой пост.

«Подустал немного», — так объяснил свою отставку бывший руководитель ДИПСа. Леонид Краснянский (на фото) утверждает, что сам обратился к Юрию Лужкову с просьбой об уходе с активной работы. «Руководить департаментом лучше человеку нового поколения», — сказал Леонид Краснянский на пресс-брифинге. После ухода из ДИПСа Краснянский стал советником руководителя Комплекса архитектуры, строительства, реконструкции и развития Владимира Ресина. До того как мэр назначит нового главу департамента, исполнять прежние обязанности Краснянского будет Владимир Ресин. В пресс-службе ДИПСа говорят, что он же фактически определил преемника Краснянского, и скорее всего это будет один из заместителей Ресина.

Отставка Краснянского вызвала немало домыслов на рынке недвижимости. Одни полагают, что он лишился должности за срыв сроков и объемов строительства. Другие считают, что отставку инициировало руководство Комплекса архитектуры правительства Москвы, чтобы забрать себе часть перспективных проектов на Юго-Западе. Участники рынка, знающие Краснянского достаточно близко, не склонны искать в происшедшем подвох. Президент Российской гильдии риэлтеров Геннадий Стерник сказал: «Краснянский сделал много полезного для ДИПСа, но приходит время и людям надо уходить. Не надо искать за этим ничего особенного».

Уход Краснянского пока не отразился на работе департамента, ключевым проектом которого, по словам пресс-секретаря ДИПСа Татьяны Разумовой, является застройка района Куркино. Тем не менее уход такой знаковой фигуры, как полагают многие эксперты, повлечет за собой ослабление позиций ДИПСа на московском рынке недвижимости.

Горбачевич явит миру Банк Москвы

Павел Горбачевич, в марте этого года уволенный с поста зампреда Альфа-банка, недолго искал новую работу. Теперь он займется развитием международного бизнеса Банка Москвы.

ПЕРСПЕКТИВА

Из Альфа-банка Горбачевича, отвечавшего за международные отношения и операционную деятельность, уволили в связи с реорганизацией по инициативе пришедшего в «Альфу» в ноябре прошлого года главного управляющего директора Петра Шмиды, сменившего весной половину топ-менеджмента банка. Кроме Горбачевича тогда Альфа-банк покинули руководитель розничного направления Мачей Лебковски, зампред Марина Савельева, вице-президенты Вадим Юрко и Дмитрий Юрцавайг и член правления Игорь Согин.

В Банк Москвы Павел Горбачевич принят в качестве члена правления, и сейчас в Центральный банк подана заявка на утверждение в качестве вице-президента. По словам представителя пресс-службы Банка Москвы, кандидатура должна быть утверждена в течение двух недель. Сам Павел Горбачевич до вынесения решения ЦБ от комментариев воздерживается.

Горбачевич в Банке Москвы будет курировать международные операции. По мнению аналитиков, он может существенно изменить политику банка по работе на внешних рынках. «Павел Горбачевич очень сильный специалист, он может повлиять не только на работу банка, где сейчас, прямо скажем, есть куда развивать направление международных операций, но и на рынок в целом», — считает гендиректор компании «АВК-Аналитика» Светлана Пальянова. — Горбачевич работает в сегменте корпоративных финансов и ценных бумаг, к которому относится и вывод эмитентов на западные рынки. Так как в России сейчас этот рынок достаточно узок, усиление на нем позиций Банка Москвы отразится и на других игроках».

Озеров повезло с реструктуризацией

Генеральным директором ЗАО МИАН назначен Сергей Озеров. На этой должности он заменит председателя совета директоров компании Александра Сенаторова.

ПЕРЕСТАНОВКА

Сергей Озеров пришел в МИАН в 2000 году на должность начальника финансово-бюджетной службы. До этого он занимал пост вице-президента банка «Московский деловой мир». В 2004 году Озеров был назначен заместителем генерального директора ЗАО МИАН. Его очередное повышение связано с масштабной реструктуризацией бизнеса компании.

С июня 2004 года МИАН представляет собой группу компаний, в которую входят три самостоятельных юридических лица, которые до этого были подразделениями: управляющая компания ЗАО МИАН, ответственная за риэлтерское направление корпорация МИАН и «МИАН-девелопмент», занимающаяся инвестициями в строительство. Группу компаний возглавит председатель совета директоров МИАН, бывший генеральный директор ЗАО МИАН Александр Сенаторов.

Реструктуризация готовилась более двух лет. Ее целью было разграничить финансовые потоки и сделать бизнес легко масштабируемым. Теперь новыми направлениями деятельности в холдинге будут заниматься вновь создаваемые дочерние компании, а не подразделения существующих. В частности, для развития девелоперского направления, ставшего в МИАН приоритетным, будет создана отдельная компания, которая будет эксплуатировать строящийся культурно-досуговый центр «Шукинская сцена» в саду «Эрмитаж» и несколько объектов, не принадлежащих МИАН. «В девелоперском бизнесе мы видим гораздо большие перспективы, чем в риэлтерском», — сказал Александр Сенаторов.

В РЖД поменяли местами министров

Вице-премьер Александр Жуков избран председателем совета директоров ОАО «Российские железные дороги».

дневник наблюдений



ДМИТРИЙ ДУХАНИН. «Ъ»

РОКИРОВКА

Ранее этот пост занимал министр промышленности и энергетики Виктор Христенко, который остается в совете директоров компании. В пресс-службе РЖД затруднились прокомментировать мотивы выбора нового председателя. Начальник пресс-службы Антон Шаповалов лишь отметил, что одну из крупнейших государственных компаний логичнее возглавлять вице-премьеру. Выступая на заседании совета директоров РЖД, Александр Жуков заявил, что в первую очередь будет работать над созданием конкурентной среды в железнодорожных перевозках. «Нам необходимо выходить на нормальную ценовую политику и оставлять государственное регулирование только там, где есть монопольные права (например, в военных перевозках. — СФ), в остальных секторах должны функционировать негосударственные компании», — сказал вице-премьер.

Чтобы создать конкурентную среду в железнодорожных перевозках, Александру Жукову не хватает законодательной базы

Жуков также отметил, что в настоящее время одной из главных проблем РЖД остается рекреционное субсидирование, когда за счет высокодоходных грузовых перевозок финансируются убыточные виды деятельности. В ближайшем будущем РЖД намерена отойти от жесткого регулирования там, где есть большие объемы перевозок. Еще одна трудность в реформировании РЖД, по словам Жукова, заключается в огромном количестве нормативных актов, которые предстоит подготовить, в частности 14 постановлений правительства РФ. По словам президента РЖД Геннадия Фадеева, уже в сентябре этого года все вопросы реформирования железнодорожной отрасли будут обсуждаться на заседании правительства. СФ

ДОРОЖНАЯ СУМКА В ПОДАРОК!



Путешествуйте с комфортом
с новыми ноутбуками
с мобильной технологией
Intel® Centrino™

Подробности в магазинах



Портативный компьютер Samsung X30

- Процессор Intel® Pentium® M 735
- Мобильная технология Intel® Centrino®
- Память 512 Мб
- Жесткий диск 80 Гб
- Привод DVD/CDRW
- Видео GeForce 5200 64Мб
- Экран 15.4" WXGA+
- Модем 56к, сеть, Wi-Fi, BT
- Рус. клавиатура, Windows XP Home

\$2599

ПОДАРОК!
дорожная сумка

Товар сертифицирован



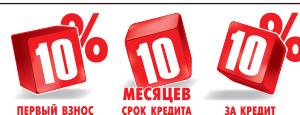
Портативный компьютер Samsung X10

- Процессор Pentium® M 735
- Мобильная технология Intel® Centrino®
- Память 512 Мб
- Жесткий диск 60 Гб
- Привод DVD/CDRW
- Видео nVidia GF5200 64Мб
- Экран 14.1"
- Модем 56к, сеть, Wi-Fi
- Рус. клавиатура, Windows XP Home

\$2299

ПОДАРОК!
дорожная сумка

ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ КРЕДИТА



Специальные условия для корпоративных клиентов: 913-3221





Экс-владелец крупнейшего российского регистратора Р.О.С.Т **Максим Протасов** — «инвестиционер» со стажем. Однако около года назад он продал бизнес и сосредоточился на производстве консервов. Свой выбор Протасов объясняет так: «Пусть рынок невелик, зато темпы роста огромные». Сейчас его холдинг «Помидорпром» производит около 15% всех российских консервов. В течение ближайших лет Протасов рассчитывает значительно увеличить обороты, начав поставлять продукцию в большинство розничных сетей. Правда, до этого ему предстоит привести в порядок разрозненные активы «Помидорпрома». — Текст: Николай ДИЦМАН

Синьор «Помидорпром»

Рынок плодоовощной консервации — один из самых неразвитых в отечественной промышленности. Практически никаких серьезных инвестиций в эту отрасль за последние 15 лет сделано не было, десятки управляемых «красными директорами» консервных заводов по всей стране простаивали. Часть из них продолжала по инерции выпускать дешевую, пользующуюся незначительным спросом продукцию: консервированные огурцы и помидоры в трехлитровых банках, кабачковую и баклажанную икру и т.д.

В подобной ситуации западные производители, в первую очередь венгерские, тайландские и китайские, заняли до 80% рынка, который, по разным оценкам, составляет до \$1 млрд в год. Последние годы с ними пытаются конкурировать отечественные производители — они размещают на венгерских за-

водах заказы на производство, а потом продают продукцию под собственной торговой маркой.

Именно в силу этих причин рынок плодоовощной консервации и заинтересовал **Максима Протасова**, когда он раздумывал о том, куда вложить средства, вырученные от продажи компании: *Хоть рынок на первый взгляд и дикий, зато какие у него темпы роста! Например, два года назад в России было продано 120 млн банок маринованных огурцов, в прошлом году — уже 160 млн!*

От видеопрокатов к реестрам

32-летний Максим Протасов — одна из самых известных фигур в российском регистраторском бизнесе.

Еще в семнадцать лет он открыл в Москве видеопрокат, который потом разросся до сети. В двадцать,



В планах холдинга — нарастить силы и через несколько лет дать бой импортным овощным консервам

на втором курсе экономфака МГУ, он продал свой бизнес, чтобы открыть чековый инвестиционный фонд. Для запуска проекта оказалось достаточно тех \$15 тыс., которые он выручил за продажу видеопрокатов. В течение года ЧИФ «Вега» стал одним из самых активных игроков на алюминиевом рынке: Протасов вместе со своим партнером, будущим зампредом ФКЦБ **Алексеем Шароновым**, покупали акции алюминиевых предприятий, а потом перепродавали их своим однокашникам — Андрею Мельниченко и Олегу Дерипаске, которые тогда только начинали заниматься бизнесом. В портфеле «Веги» были сделки по перепродаже крупного пакета БрАЗа, контрольного пакета Надвоицкого и Канда拉克шского алюминиевых заводов.

«Мы тогда много летали по стране, общались с директорами предприятий и понимали, что им требуются консалтинговые услуги: под кого писать план приватизации, какой выбрать вариант, кому продавать предприятие, как сделать так, чтобы купить его самому. И мы их консультировали», — рассказывает Протасов. Через созданную в 1993 году консалтинговую компанию «Федеральная инвестиционная палата» (ФИП) прошло несколько сотен предприятий, от нефтянки до черной металлургии. А в том же 1993-м

вышел указ президента «О реестрах владельцев именных ценных бумаг», согласно которому каждое крупное акционерное общество должно было передать реестр акционеров независимой регистраторской компании. Протасов понял, что эта услуга наверняка заинтересует его клиентов, и создал компанию-регистратора «Панорама».

За несколько лет «Панорама» стала одним из самых сильных игроков на регистраторском рынке. Как говорит Протасов, причина успеха компании в том, что она изначально ориентировалась на регионы: «Столичный рынок был занят, а в регионах пусто. Мы приезжали в город, за пять дней объезжали 20 — 30 заводов и рассказывали их директорам, чем мы лучше конкурентов. А лучше мы были, во-первых, тем, что в отличие от других „москалей“ сами к ним приехали, во-вторых, мы говорили, что готовы быть их „семейными докторами“». Ведь если ты отдаешь кому-то свой реестр, ты у него спрашиваешь, как сделать допэмиссию, как выпустить облигации, как защититься от недружественного поглощения. В-третьих, мы были готовы демпинговать».

Еще одним ресурсом привлечения клиентов стала скупка региональных регистраторов. За несколько лет «Панораме» удалось привлечь более 2 тыс. клиентов, и она стала пятым по размеру регистратором на российском рынке. Впереди маячили титы лидеров: регистратора ЦМД и карманных регистраторов крупнейших финансово-промышленных групп. Однако агрессивная экспансия «Панорамы» привела к обострению отношений Протасова с другими участниками рынка. В итоге в 2000 году его компания была исключена из Профессиональной ассоциации регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев за «нецивилизованные методы привлечения клиентов». Участники рынка добавляют, что непосредственной причиной этих действий стала попытка «Панорамы» увести у ЦМД реестр РАО «ЕЭС России». «Вокруг

В консервный холдинг «Помидорпром» входят четыре предприятия: Урухский консервный завод (Кабардино-Балкария), Волгоградский консервный завод, агропредприятие «Заря» (бывший совхоз «Комсомолец», Волгоградская область) и СП «Союзпром» (несколько ферм в Узбекистане). В 2003 году оборот компании составил около \$15 млн, в 2004-м ожидается \$21 млн. 60% акций «Помидорпрома» принадлежат Федеральной инвестиционной палате (владелец — Максим Протасов), 15% — петербургской компании SP Securities, 25% контролирует менеджмент предприятий холдинга.



«Последние два года были „днем сурка“: каждый день просыпаешься, и одно и то же, те же клиенты, те же эмиссии. Я устал»



„Панорамы“ всегда бушевали скандалы. Это была очень агрессивная компания, они завоевывали клиентов всеми правдами и неправдами, зачастую на грани фола. Имелись вопросы по части отношений с клиентами и участниками рынка, это не всегда была fair play», — говорит гендиректор регистратора «НИКОйл» **Максим Калинин**.

Рынок, свободный от олигархов

Хотя исключение из ассоциации на деятельность «Панорамы» никак не повлияло, в 2000 году Протасов понял, что возможности для экстенсивной розничной экспансии в любом случае исчерпаны. Следующим ресурсом для роста «Панорамы» должны были стать карманные регистраторы крупных ФПГ. «Я приходил к руководителям крупных компаний и говорил: у тебя основной бизнес металлургия, зачем тебе регистратор, у тебя же нет своего банка или аудиторской компании, — вспоминает Протасов. — Ты сколько сейчас тратишь на своего регистратора?»

— Смешные деньги, \$100 тыс. в год.

— Ну а я тебе за \$60 тыс. все сделаю.

Таким образом «Панорама» присоединила к себе регистраторов «Газпроминвестхолдинга», московского правительства (которое за это получило 10-процентный пакет «Панорамы»), «Базового элемента» и Уральской горно-металлургической компании. В середине 2001-го произошло слияние «Панорамы» с регистратором ФРК, который принадлежал Роману Абрамовичу. Объединенная компания стала лидером рынка с долей в 40%, ее оборот достиг \$30 млн. Однако за это Протасову пришлось уступить 50% акций структурам Millhouse Capital. Новую компанию назвали «Регистратор Р.О.С.Т.».

Протасов сохранил за собой пост председателя правления Р.О.С.Т., однако осенью 2003-го неожиданно для участников рынка решил выйти из бизнеса и продал свой пакет. Покупателей он не называет, однако, по мнению участников рынка, ими стали структуры Романа Абрамовича. По экспертным оценкам, сумма сделки составила около \$10 млн. Сам Протасов объясняет мотивы продажи «Регистратора Р.О.С.Т.» так: «Последние два года — это был „день

сурка“: каждый день просыпаешься, и одно и то же — те же клиенты, те же эмиссии. Я устал».

После продажи регистратора Протасов задумался о том, чем заниматься дальше. К этому времени его консалтинговая компания ФИП занялась инвестициями: приобретала интересные активы, «раскачивала» их и продавала. На момент продажи Р.О.С.Т. ФИП принадлежали пакеты акций геологоразведочного предприятия «Оренбурггеология», Уральского завода по производству резинотехнических изделий, несколько объектов недвижимости в Москве и 30% только что образованного консервного холдинга «Помидорпром».

«У меня и команды, вместе с которым я вышел из регистраторского бизнеса, было много вариантов, вплоть до металлургии и офшорного программирования, — говорит Максим Протасов. — Но я искал рынок, где еще нет никого из олигархов. Скажем, в мясной отрасли уже есть „Черкизовский“ и „Планета“, в „резине“ — „Сибур“ и „Амтел“. Поэтому мне так и понравился „Помидорпром“. Потом для меня был важен психологический фактор: у Р.О.С.Т. было 2 тыс. клиентов плюс все финансовое сообщество знало, что такое „Панорама“. Это очень уважаемые люди, но ты работаешь всего для нескольких тысяч граждан страны. А „Помидорпром“ продает 10 млн банок консервов в месяц. То есть 10 млн человек приходят домой и ставят на стол нашу баночку. Я так долго занимался регистраторским бизнесом, что хотелось сделать что-то, что можно пощупать».

Максим Калинин называет еще две причины ухода Протасова из регистраторского бизнеса: «После объединения „Панорамы“ и регистратора „Сибнефти“ он оказался между двух огней: с одной стороны Абрамович, с другой — Дерипаска. Потом, психологически быть первым лицом такой компании длительное время безумно трудно, и для Протасова „Помидорпром“ — своего рода свечной заводик в Самаре».

Консервные сети

«Помидорпром» — первый вертикально интегрированный холдинг на консервном рынке. Он был создан в 2001 году, когда петербургская инвесткомпания



Свой приход в агробизнес Максим Протасов объясняет просто: «Я хотел сделать что-то, что можно пощупать»

ния SP Securities приобрела контрольные пакеты Волгоградского и Урухского консервных заводов, а также агропредприятия «Заря» (бывший совхоз «Комсомолец», Волгоградская область) и «Союзпром» (несколько ферм в Узбекистане). Целью SP Securities было построить на базе этих активов холдинг, а потом выгодно его продать. Тогда же SP Securities, которой принадлежало около 75% акций «Помидорпрома», предложила Протасову принять участие в этом проекте. ФИП приобрела у SP Securities 30% акций «Помидорпрома» за \$3 млн, однако в управлении не участвовала. А после того, как Р.О.С.Т. был продан, ФИП за \$3 млн выкупила у петербургской компании еще 30% акций «Помидорпрома», консолидировав 60%.

К началу 2004 года «Помидорпром» с ежегодными продажами в \$15 млн и долей около 15% уже являлся ведущим отечественным игроком на своем рынке. Однако рентабельность была минимальна — не более 3%. Это было связано с рядом факторов. Во-первых, в ассортименте холдинга была в основном дешевая продукция, во-вторых, не было четкой маркетинговой стратегии: два брэнда холдинга — «Помидорпром» и «Огородников» — не были четко спозиционированы относительно друг друга. В-третьих, имела место «неправильная» структура сбыта: около 90% продаж приходилось на двух крупных оптовиков. Наконец, головное предприятие «Помидорпрома», Волгоградский консервный завод (ВКЗ), было убыточным из-за огромной территории, инфраструктуры и чрезмерно раздутого штата.

Начал Протасов с перестройки системы сбыта, решив сосредоточиться на розничных сетях. За счет широкого ассортимента, включающего в себя кетчупы, томатную пасту, консервированные овощи, кукурузу, горошек, соки и еще почти 300 позиций, «Помидорпрому» удалось договориться о дистрибуции с сетью «Пятерочка», а также рядом крупных региональных сетей, таких как «Караван»

в Нижнем Новгороде. Сейчас на розницу приходится уже 40% продаж «Помидорпрома», в течение года эта цифра должна вырасти до 80%, остальное придется на логистические компании, которые будут поставлять продукцию в сети, не имеющие собственных распределительных центров, и отдельные магазины.

Следующим шагом «Помидорпрома» стало определение «ценовой» стратегии. Было решено сконцентрироваться на upper middle сегменте. Заместитель председателя правления холдинга **Александр Денисов:** *Продажи дешевой продукции сокращаются. Например, «Пятерочка» — дискаунтер, и считается, что в магазинах этой сети покупают больше дешевой продукции. У нас там стояла дешевая томатная паста за 14 рублей и премиальная, за 20 рублей. И доля продаж дорогой пасты все равно оказалась в четыре раза выше. В итоге мы перестали делать томатную пасту эконом-класса, так у нее просто нет будущего.* Именно поэтому из двух брэндов — экономичного «Помидорпром» и более премиального «Огородников» — было решено развивать последний, а от первого со временем отказаться. Сейчас на продукцию нижнего ценового сегмента приходится 35% продаж холдинга, в будущем этот показатель должен сократиться до 15%.

Параллельно была перестроена организационная структура компании. Ранее торговые и производственные подразделения всех предприятий холдинга были объединены в дирекции. Соответственно, например, директор по продажам ВКЗ подчинялся директору по продажам «Помидорпрома». Теперь каждое предприятие холдинга стало отдельной бизнес-единицей с собственным бюджетом и руководителем. В случае если агропредприятия «Помидорпрома» не могут поставить на заводы необходимую продукцию, она закупается на стороне. А отдел продаж выведен в самостоятельную торговую компанию.

«Маленькие огурчики в России растут, только голова должна быть на плечах у того, кто их выращивает, и руки расти из правильного места»



Эти действия призваны улучшить управляемость компании, так как раньше, когда все оперативные вопросы нужно было решать через центральный офис, на согласования уходило слишком много времени. Сейчас центральный офис занимается не сиюминутными вопросами, а общей стратегией развития.

Однако все эти действия вряд ли принесут плоды без реконструкции основной производственной площадки «Помидорпрома» — Волгоградского консервного завода, на который приходится 65% производства «Помидорпрома» в денежном выражении. На момент покупки холдинга Протасовым ВКЗ находился в плачевном состоянии. Это было классическое убыточное «советское» предприятие с неэффективным управлением, огромной «социалкой», непрозрачными финансовыми потоками и не соответствующей рыночным реалиям производственной линейкой. На ВКЗ выпускались дешевые консервы, небрендовые соки и т. д. Сейчас Протасов пытается привести завод в порядок.

900 грузовиков помидоров

Черная «Волга» подвозит нас с Протасовым к проходной ВКЗ. Завод был построен в 1930 году. Первое, что бросается в глаза, — огромная, метров тридцать высотой, труба около входа. Это котельная, которая в советские времена была нужна для того, чтобы под паром консервировать десятки тонн кабачков в день. В будущем производство должно стать более компактным, и за счет использования современных технологий труба уже не будет нужна. А пока она стоит, возвышаясь над пятью гектарами территории ВКЗ памятником ушедшей советской эпохе.

Картинка из нового времени — кабинет **Александра Денисова**, который и занимается оперативным управлением ВКЗ. «Я в производство стараюсь сильно не влезать, я больше сижу и экономику считаю», — говорит Денисов. За производство в ВКЗ отвечает заместитель Денисова **Виктор Калмыков** — классический крепкий хозяйственник, лет пятидесяти на вид. Вместе с ним и Протасовым мы идем по территории завода.

Внешний вид не особо впечатляет — полусгнившие деревянные ящики, проржавевшие куски железа, выдавшие виды здания цехов. Заходим в первое по счету здание. Там расположен цех по производству кетчупов. В довольно душном помещении 50 на 50 метров два десятка сотрудниц делают кетчуп. Красные пластмассовые бутылки неспешно ползут по конвейеру, двое мужчин при помощи огромных половников вручную переливают томатную пасту из одного чана в другой, где она смешивается с водой. Затем при помощи хитрой системы труб смесь попадает в устройства, похожие на водопроводные краны, из которых готовый кетчуп и разливается в бутылки. По собственным данным «Помидорпрома», на долю одноименного кетчупа приходится около 1,5% российского рынка.

Кстати, когда-то коньком ВКЗ была томатная паста. Памятник ушедшим временам на заводе — гигантская линия, приобретенная в Югославии еще в

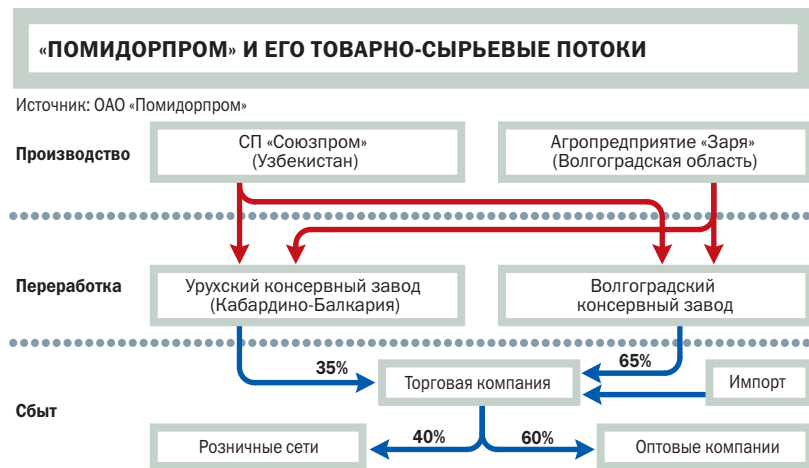
1982 году, которая стоила \$3,5 млн. Она выглядит как нагромождение желобов, труб, котлов, расположенных прямо под открытым небом. Когда-то на каждой из трех линий этой «дуры», как ее называет Протасов, перерабатывалось по 4 тыс. тонн помидоров в сутки, что эквивалентно 500 тоннам томатной пасты. «Около 12 тыс. тонн томатов в день, 900 грузовиков», — говорит Протасов. Сразу представляется жаркий Волгоград года 1984-го и улицы, запруженные фурами с помидорами, которые везут на ВКП. И все это — абсолютно нерентабельно, утверждает Протасов. Оптовая цена килограмма помидоров в Волгограде — минимум 1,5 рубля, на рынке — минимум 5 рублей. В Узбекистане получается около 50 копеек, в Иране — 30 копеек. Поэтому теперь томатная паста производится на предприятии «Союзпром» в Узбекистане или закупается в других странах. Что делать с «дурой», Протасов еще не решил. Вариантов два — перевезти на узбекский завод или продать.

Ogorodnikov brand

Следующий цех ВКЗ производит соки. На похожий конвейер загружаются трехлитровые банки, а на выходе получаются соки «Помидория». Сейчас на «Помидорию» приходится 18,5% продаж «Помидорпрома» и, по данным «Бизнес Аналитики», менее 0,01% российского рынка соков. «Помидорпром» производит около 10 тыс. банок соков в сутки, пик сезона приходится на лето, а покупают «Помидорию» детские лагеря. «Но это все равно по напеме», — говорит Протасов. — Брендовать такой сок нет смысла, так как он дешевый. Сейчас мы хотим понять этот сегмент, потому что я, например, не представляю себе портрет потребителя соков в трехлитровых банках». Протасов считает, что главная проблема на пути его соков к магазинной полке — слишком большая и неудобная упаковка. В прошлом году «Помидорпром» попытался выпустить соки в литровых стеклянных бутылках, но спроса не было. Сейчас планируется запустить производство более дорогого сока под маркой «Огородников», чтобы продавать его в кафе и ресторанах. Предполагается, что он будет сравним с недорогой продукцией ведущих игроков сокового рынка по качеству, а стоить будет дешевле — 40 рублей за три литра.

В последнем и самом главном цехе ВКЗ производятся консервированные овощи и икра — баклажанная и кабачковая. Предполагается, что именно консервный цех станет центром реконструкции ВКЗ: сюда будут перенесены все линии, а освободившиеся площади продадут. Реконструкция производства должна «уложиться» в \$100 тыс. В идеале на ВКЗ должно остаться несколько десятков сотрудников. Дело в том, что на консервном рынке есть устойчивая сезонность производства различных товаров. Например, лето — сезон для кетчупа, а зима — для горошка и кукурузы. Планируется, что в зависимости от сезона рабочие будут переходить с одной линии на другую. Это позволит Протасову сократить фонд оплаты труда (сейчас на ВКЗ работает более 200 человек, а в сезон — в два-три раза больше).

«Я был на венгерском заводе, там две линии, на которых выпускается абсолютно одинаковая кукуруза. На одной написано Bonduelle, на другой — „Огородников”»



В цехе полным ходом идет реконструкция — скоро будет собран первый урожай овощей. «Это линия по производству кабачковой икры, в тех печах обжаривается баклажанная, — сообщает Калмыков Протасову, который еще не видел здания после начала реконструкции. — Здесь мы делаем консервированные огурцы и помидоры. А здесь, — показывает он на запертую на замок дверь в соседний зал, — будут соковая и кетчупная линии. Они будут перенесены через два-три месяца».

С консервированными огурцами и помидорами у Протасова связаны особые планы. Сейчас на рынке доминируют венгерские и индийские производители: в прошлом году в Россию было ввезено 160 млн банок огурцов, а на долю отечественных производителей пришлось около 6 млн, из которых 2 млн — на «Помидорпром». Причина в том, что самые популярные виды огурцов — длиной 3 — 6 и до 3 см — в России пока выращивать не научились, а выращивают только девятисантиметровые. По словам Протасова, венгерские огурцы продаются в четыре раза лучше, чем российские. «Если российские производители не изменят технологии производства, то их доля станет нулевой, — прогнозирует Протасов. — Сейчас мы будем стараться производить только венгерский стандарт, маленькие огурчики. Но для этого надо заставить наших фермеров их делать».

— А они в России-то растут?

— Растут, только голова должна быть на плечах у того, кто их выращивает, и руки расти из правильного места. На Украине сейчас прекрасно выращивают маленькие огурцы. Но на воспитание фермеров там ушло пять лет, в России же этим никто всерьез не занимался. Пока мы планируем замещать недостающие «венгерские» огурцы размещением заказов на зарубежных предприятиях, хотя для нас предпочтительнее покупать сырье в России, так как это дешевле.

Помочь «Помидорпрому» в завоевании российского рынка огурцов должны также и геополитические перемены: с вступлением Венгрии в ЕС поток государственных дотаций, на которые во многом и живет консервная промышленность этой страны, дол-

жен иссякнуть, что, по прогнозам экспертов, приведет к закрытию до 30% местных фабрик.

Тем не менее пока на продукцию, производимую в странах дальнего зарубежья, приходится существенная доля выручки «Помидорпрома» — 17%. Значительная часть склада готовой продукции ВКЗ представлена коробками с надписью Ogorodnikov Brand. Это маринованные огурцы и кукуруза, которые производятся в Венгрии, а продаются в России. «Однажды я был на венгерском заводе по производству кукурузы, и там это выглядит примерно так: есть две линии, на которых выпускается абсолютно одинаковая кукуруза. Только на одной написано Bonduelle, на другой — „Огородников”. И Bonduelle в розницу стоит около 18 рублей, а „Огородников” мы продаем по 13. Такая вот сила брэнда», — рассказывает Протасов. Помимо кукурузы и огурцов «Помидорпром» также импортирует из Венгрии горошек, из Таиланда — ананасы, а из Китая — грибы.

Воспитательная работа

После экскурсии я становлюсь свидетелем жаркого спора между старшим механиком **Владимиром Петровым** и главным инженером **Людмилой Ежовой** на предмет того, где должна располагаться лаборатория по разработке рецептуры новых продуктов. «На втором этаже нельзя, там все вибрирует», — доказывает Петров. «Но нам нужно ее уместить в этом же здании», — объясняет Ежова.

Самое удивительное, что при таком энтузиазме средняя зарплата на ВКЗ — всего около 3 тыс. рублей, что немного даже по местным меркам.

— Как же вы мотивируете сотрудников? — неосторожно спрашиваю у Виктора Калмыкова.

— Воспитательная работа, — уверенным и хорошо поставленным голосом отвечает он. — Нас интересует, как ведет себя наш рабочий не только на производстве, но и в быту. Нельзя замыкать людей только на деньги, помимо денежных премий мы выдаем им грамоты. Наши русские люди очень отзывчивые, у них богатая душа, с ними надо разговаривать, вдохновлять на труд.

Говорит он это абсолютно серьезно. «Из меня получился бы очень плохой руководитель производства, — признается Александр Денисов. — Тем более что на таком производстве, как у нас, есть очень большой соблазн украсть. И надо, чтобы люди чего-то боялись и во что-то верили. Калмыкова в этом смысле они уважают и боятся одновременно».

Ячмень против амброзии

Чем-то похож на Калмыкова и **Юрий Исаулов** — гендиректор агрофирмы «Заря», которая расположена в междуречье Волги и ее притока Ахтубы. Земля в этом районе считается одной из самых плодородных в России, однако до недавнего времени здесь почти ничего не производилось: совхоз «Комсомолец», на базе которого и была позже создана «Заря», разорился, среди рабочих началось повальное пьянство. Новые собственники в лице SP Securities так и не смогли добиться рентабельности «Зари».

«Нас интересует, как ведет себя рабочий не только на производстве, но и в быту. Наши русские люди очень отзывчивые, у них богатая душа, с ними надо разговаривать»



Привести «Зарю» в «человеческий вид» должен Исаулов — бывший космонавт, несколько лет управлявший узбекским предприятием «Помидорпромом». Протасов назначил Исаулова управляющим «Зари» полгода назад, предложив тому солидную зарплату и долю в доходах. За это время тот сумел вывести предприятие на рентабельность. Сейчас «Заря» выращивает для ВКЗ кабачки, огурцы, картофель, капусту и томаты, а также ячмень. Часть продукции будет поставаться на ВКЗ, а часть выращивается на продажу и чтобы восстановить заброшенные земли (например, ячмень). Сейчас Исаулов отчитывается перед владельцем о подготовке к сезону сбора овощей. Черная «Волга» трясется по бесконечным проселочным дорогам, слева и справа — 6 тыс. га земли, принадлежащей «Заре». Исаулов показывает Протасову свои владения, параллельно поясняя, что сделано, а что нет.

— Здесь мы пытались бороться с амброзией, — Исаулов кивает в сторону золотящегося поля ячменя, поросшего кое-где зеленой травой-сорняком.

— Ну, я смотрю, амброзия местами побеждает, — Протасов показывает на кусок поля, где зеленая масса амброзии перемежается золотистым ячменем.

— Тут же 15 лет ничего не делалось, не все сразу. Мы и тракторами, и бульдозерами, то есть работа проделана очень большая, — парирует Исаулов. — К тому же тут два культиваторщика, которых я потом выгнал, катались по полям как летчики, а землю же нужно медленно разрыхлять. Максим Александрович, зайдем на поле?

— Конечно.

На поле наша компания со стороны наверняка выглядит странно: Исаулов в светлой рубашке и бежевых брюках, Протасов в строгом деловом костюме и галстук от Valentino и корреспондент **СФ** в потертых джинсах и футболке. Протасов со знанием дела задает вопросы по срокам сбора урожая, Исаулов отвечает:

— Вовсю готовимся к сезону. Студенты вкалывают как негры, молодцы.

В «Заре» работает несколько десятков студентов колледжей из Пермской области. Зарплаты невысокие: можно заработать тысячи по три рублей максимум плюс им обеспечивают бесплатное проживание и питание.

Исаулов также начал восстанавливать заброшенные теплицы, где будут выращивать те самые «венгерские» 3–6-сантиметровые огурцы. Однако из трех десятков теплиц пока засажены только три, еще столько же сданы частникам-арендаторам. Условия простые: первый год они пользуются землей бесплатно, затем, когда она восстанавливается после длительного простоя и возвращается «Заре», арендаторы отправляются на тех же условиях осваивать следующие теплицы. «Через несколько лет вы здесь все не узнаете», — говорит Исаулов.

Безудержную энергию главы «Зари» подтверждает и следующий пункт назначения — заброшенный совхозный гараж. За покосившимися стенами неожиданно обнаруживается целый парк комбайнов, грузовиков и тракторов. «Здесь все было разрушено. Теперь мы построим диспетчерскую, въезд, чтобы комбайны проходили, а у ограды уже посадили деревья, чтобы красиво было», — говорит Исаулов.

Однако из 6 тыс. га пока культивируются только 250 га, а засеяны всего 75. Исаулов готов хоть завтра освоить и оставшиеся земли, однако для этого нужны финансовые вливания в несколько миллионов долларов. Протасов же пока ограничил бюджет «Зари» \$400 тыс., которые были выделены на закупку семян в этом году. Предполагается, что по итогам 2004 года продажи «Зари» должны достигнуть \$500 тыс., часть из которых будет реинвестирована.

Всего в этом году в реструктуризацию «Помидорпрома» планируется вложить около \$2 млн, а оборот должен достигнуть \$21 млн. В планах компании — вывести на рентабельность все бизнес-единицы холдинга и расставить продукцию «Помидорпрома» по полкам сетевых супермаркетов. Это, в свою очередь, должно позволить полностью загрузить все производственные мощности «Помидорпрома» (сейчас они используются на 35%). А потом Протасов хочет либо строить новые заводы, либо покупать уже существующие. Не исключены также приобретения каких-либо активов и в мясной отрасли, хотя подробнее о своих планах говорить он пока отказывается.

— Ну как, скажи честно, это все выглядит как блажь? — неожиданно спрашивает меня Протасов, когда я выключаю диктофон.

— Вроде не похоже.

— Ну и мне так кажется, — удовлетворенно соглашается он и задумчиво смотрит в окно машины, где мелькают самые плодородные земли России. **СФ**

Затратная мебель «Шатуры»



ПРИБОРЕТАЯ ВЕСНОЙ ПРОШЛОГО ГОДА ОБАНКРОТИВШУЮСЯ МЕБЕЛЬНУЮ КОМПАНИЮ В БАЛАКОВО, «ШАТУРА» РАССЧИТЫВАЛА УСИЛИТЬ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ, ЗАПУСТИВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО МЕБЕЛИ И ДСП, А ТАКЖЕ ИЗМЕНИВ ФОРМАТ СВОЕЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ. НА СЕГОДНЯ «ШАТУРА» ВЛОЖИЛА В РАЗВИТИЕ ОКОЛО \$70 МЛН. В КОМПАНИИ УВЕРЕНЫ, ЧТО К 2008 — 2010 ГОДАМ ЗАТРАТЫ ОКУПАТСЯ. ДРУГИЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА В ЭТОМ СОМНЕВАЮТСЯ. **Текст: Наталья Перцова**



К покупке Европейской мебельной компании (ЕМК), расположенной в городе Балаково Саратовской области, «Шатура» готовилась два года. Российско-французское СП, расположенное на площадях в 420 тыс. кв. м и потенциально готовое выпускать более 860 тыс. изделий в год, было лакомым куском для российского производителя мебели. Дело в том, что к 2001 году «Шатура», по словам руководителей ком-

пании, начала ощущать дефицит производственных мощностей — спрос на ее мебель превышал предложение, и производство в подмосковной Шатуре уже не справлялось с объемами заказов службы продаж.

ЕМК, основными акционерами которой являлись ЕБРР и «Газпром», а партнером — французский инженеринговый конгломерат Seribo, также была заинтересована в сотрудничестве с «Шатурой».

В «Шатуре» понимают, что производство ДСП достаточно капиталоемкое и инвестиции в него окупятся нескоро

Основанная в 1987 году ЕМК уже к концу 1990-х фактически стала банкротом. Для строительства мебельного гиганта привлекались кредиты Сбербанка и французских банков через Внешэкономбанк и Минфин, которые так и не были погашены. Для своего

единственного заказчика, шведской компании IKEA, ЕМК в течение двух лет выпускала полки для шкафов.

В 2001 году совет директоров «Шатуры» принял решение о покупке активов балаковской фабрики и размещении на ее площадях производства мебели из ДСП. По закону, приобрести активы компании, находящейся на стадии банкротства, можно только по итогам самого банкротства. В «Шатуре» предполагали, что процедура закончится через год. Чтобы опередить других возможных покупателей, «Шатура» уже в 2001-м начала размещать на ЕМК заказы на производство наиболее дешевой мебели, а вскоре и арендовать площади на предприятии. Расходы на поддержание ЕМК — оплата аренды, зарплата сотрудникам, коммунальные платежи и проч. — доходили до \$400 тыс. ежемесячно.

Однако процедура банкротства неожиданно затянулась, и в начале 2003 года «Шатура» публично заявила об отказе от сделки и прекращении отношений с ЕМК. Потратив за два года на балаковскую фабрику около \$12 млн, руководство «Шатуры» не захотело и дальше вкладывать средства в проект, у которого не было

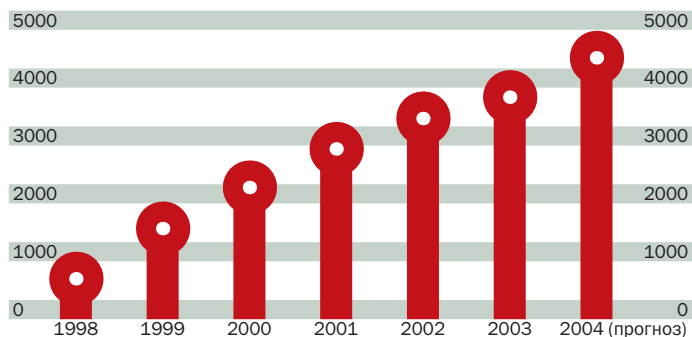
После проведения всех официальных процедур по подготовке к привлечению капитала «Шатура» и потенциальные инвесторы не смогли договориться о цене акций



ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ КОМПАНИИ «ШАТУРА»

млн руб. (с НДС)

Источник: ОАО «Мебельная компания „Шатура“»



определенной перспективы. Но поскольку «Шатура» предлагала за активы ЕМК больше денег, чем другие мебельные компании, формальные вопросы были быстро решены, и в конце апреля 2003-го сделка все же состоялась. На приобретение ЕМК «Шатура» потратила еще \$10 млн.

Затянувшиеся инвестиции

Необходимость больших вложений в ЕМК «Шатура» объясняет стратегическими планами по завоеванию рынка. По заявлению руководства компании, за счет новых производственных мощностей объемы выпуска продукции в целом планировалось увеличить в два раза. Чтобы полностью обеспечить комплектующими расширен-

ное производство, «Шатура» намеревалась запустить новую линию по изготовлению ДСП. Все это, по прогнозам компании, должно было позволить ей к 2007 году увеличить свою долю рынка с 10,6% (данные на момент покупки ЕМК) до 20%. Деньги, которые потребуются на дальнейшее развитие, решили частично привлечь со стороны.

К осени 2003-го компания определилась со списком потенциальных инвесторов — ожидалось, что они принесут в общей сложности \$25 млн. Ими стали ЕБРР, Международная финансовая корпорация, Всемирный банк, ABN Amro, Templeton Asset Management Ltd. и другие (всего девять финансовых организаций). Они должны были выкупить

допэмиссию — 13% от общего количества акций. Однако этого до сих пор не случилось.

После проведения всех официальных процедур по подготовке к привлечению капитала «Шатура» и потенциальные инвесторы не смогли договориться о цене акций. Так, ЕБРР оценивал бизнес на момент начала переговоров (еще в 2002 году), а в «Шатуре» считали, что стоимость компании возросла. «За последнее время наш бизнес существенно подорожал», — заявляет экс-гендиректор ЕМК, ныне директор по корпоративному управлению и финансам МК «Шатура» **Алекс де Валухофф**, правда, не раскрывая, на сколько именно. ЕБРР прекратил переговоры, остальные участники списка продолжают обсуждать с компанией возможность покупки до сих пор.

«Шатуре» пришлось развивать бизнес самостоятельно — за счет собственной прибыли и привлечения краткосрочных кредитов в Сбербанке. В результате за 2003 год чистая прибыль компании снизилась более чем в два раза — с 436,3 млн рублей до 198,3 млн рублей.

Капиталоемкое производство

Большинство средств «Шатура» потратила на развитие нового производства — и на ЕМК, и на подмосковной «Шатуре».

До покупки на ЕМК было задействовано всего 30% всех мощностей, тогда как сегодня — 70%. На фабрике производят спальни, гостиные, прихожие, мебель для детских комнат и офисов — весь спектр продукции «Шатуры». На оставшихся площадях планируется наладить выпуск шпона, массива и лакировку мебели.

В целом «Шатура» не стала модернизировать производство и менять оборудование, которое было закуплено на ЕМК еще в 1990-е годы. «Все оборудование на фабрике значительно выше среднего уровня любого другого производителя мебели в России», — считает Алекс де Валухофф. Новой производственной структурой стал склад, которого на ЕМК раньше не было. Фабрику проектировали еще по советским принципам, рассчитывая, что вся продукция сразу же с производства будет уходить вагонами потребителям. В этом году один из пустующих цехов переделали под склад.

С приходом новых собственников ЕМК стала работать в две смены вместо одной: около 300 человек — в первую и 300 — во вторую. Остальные 200 сотрудников — инженерно-технические работники и управленцы. Быть сотрудником этого предприятия в Балаково престижно. Средняя зарплата здесь 6,5 тыс. рублей —

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ

WILSTREAM

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

24 часа в сутки, без выходных и праздничных дней работают операторы WilStream

Организация Горячих Линий 8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков (аутсорсинг)

Проведение маркетинговых исследований

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484
www.WilStream.ru

ОСВОБОДИ СЕБЯ ДЛЯ ГЛАВНОГО!



это выше, чем в среднем по городу. «На ЕМК управлять персоналом легче, чем в „Шатуре“, — считает **Павел Дороничев**, директор ЕМК. — Здесь не такой большой рынок труда, как в Московской области, и люди, работающие на нашей фабрике, редко переходят на другие предприятия».

Инновации в управлении персоналом, действующие в «Шатуре», были перенесены на ЕМК еще до покупки компании. Так, производственный лозунг «Шатуры» — «Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак дальше» — был воспринят на балаковской фабрике как должное. Система контроля качества выглядит следующим образом: если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если работник допускает брак, передает его дальше, и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. Уже к 2004 году процент рекламаций на ЕМК, по данным Дороничева, составил 0,03%. Самое интересное, что в самой

«Шатуре» этот показатель выше — 0,1%.

Чтобы обеспечить производство мебели на ЕМК, недавно на подмосковной «Шатуре» открыли линию по изготовлению ДСП. В общей сложности компания потратила на это \$44 млн, из которых большая часть — собственные средства, остальное было взято в кредит в Сбербанке. Производство ДСП рассчитано на 170 тыс. кубометров в год. Сегодня «Шатура» для изготовления своей мебели использует 120 тыс. кубометров ДСП, остальные 50 тыс. компания планирует продавать другим производителям мебели.

Собственное производство ДСП позволит «Шатуре» снизить себестоимость мебели. По словам представителей компании, российские производители плиты выпускают продукцию, не соответствующую стандартам качества, по которым работает «Шатура», а покупка ДСП у зарубежных производителей делает мебель слишком дорогой. Однако в компании признают, что инвестиции в ДСП не скоро окупятся — производство плиты достаточно капиталоемкое. Алекс де Валухофф признался, что, скорее всего, компания найдет инвестора и совместно с ним будет развивать направление дальше.

В новом формате

Для продажи больших объемов мебели потребовалось изме-

Люди, работающие на мебельной фабрике в Балаково, редко переходят на другие предприятия — рынок труда здесь ограничен

нить и торговую сеть. С этого года «Шатура» перешла на новый формат магазинов. Если раньше мебель компании продавалась в небольших фирменных магазинах, то новый формат рассчитан на более масштабные площади — до 1,5 тыс. кв. м. Кроме этого, теперь в магазинах «Шатуры» стали продавать и продукцию других производителей — мягкую мебель и кухни. На сегодня в Москве действует два таких магазина, вскоре планируется открыть еще несколько в регионах. Разработка новой розничной концепции обошлась компании в \$500 тыс.

Таким образом, «Шатуре» пришлось вложить в общей сложности в покупку ЕМК, развитие производства в целом и новый формат торговли около \$70 млн. В компании считают, что к 2008 — 10 годам затраты окупятся и удастся завоевать планируемые 20% рынка.

Однако конкуренты не разделяют оптимизма компании. Представители одной мебельной фирмы, которые попросили не называть себя, скептически относятся к приобретению «Шатуры». В будущем, по их прогнозам, компании будет трудно продавать много мебели, поскольку больше половины рынка займут иностранные производители, которые уже начинают работать в России. Начальник отдела снабжения компании «Фронда» **Владимир Хлебников** также считает, что с каждым годом наращивать объемы продаж все труднее. По его словам, каждые три месяца в России открывается новая мебельная фабрика, и предложение на рынке вскоре значительно превысит спрос.

В «Шатуре» не боятся новых игроков. «Рынок продолжает расти и увеличивается с каждым годом процентов на двадцать. В лидерах останется тот, кто сможет развиваться в том же темпе», — говорят в компании. **сф**

История ОАО «Мебельная компания „Шатура“» начинается с 1961 года, когда на фабрике в одноименном подмосковном городе была выпущена первая партия шкафов. Сегодня в ассортименте предприятия — спальни, гостиные, детские комнаты и офисная мебель. Объем производства и продаж за 2003 год составил 3,6 млрд рублей, за первую половину этого года — 1,7 млрд рублей. По оценкам самой компании, на российском рынке производителей мебели доля «Шатуры» составляет 12%. Главным акционером компании является ее генеральный директор Валентин Зверев (более 50% акций).

В «Мебельную компанию „Шатура“» входят управляющая компания и три самостоятельные бизнес-единицы: производственная компания «Шатура», Европейская мебельная компания (Балаково, Саратовская область) и торговая компания «Шатура», отвечающая за розницу (более 300 магазинов, работающих по франчайзинговой схеме) и логистику. В компании в общей сложности работает около 3,4 тыс. человек.



Постскандальный синдром «Прогресс-Гаранта»



КОГДА УХОДИТ ЦЕННЫЙ СОТРУДНИК, ЭТО СОЗДАЕТ ЗАТРУДНЕНИЯ. КОГДА УВОЛЬНЯЕТСЯ ТОП-МЕНЕДЖЕР, ВОЗНИКАЕТ ПРОБЛЕМА. НО КОГДА УХОДЯТ ЦЕЛЫЕ ОТДЕЛЫ, ЭТО УЖЕ КАТАСТРОФА. СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «ПРОГРЕСС-ГАРАНТ» ИСПЫТАЛА И ТО, И ДРУГОЕ, И ТРЕТЬЕ. НО РЕШИЛА НЕ УДЕРЖИВАТЬ УВОЛЬНЯЮЩИХСЯ, А БРАТЬ НА ИХ МЕСТО ЛЮДЕЙ ИЗ ДРУГИХ КОМПАНИЙ ЦЕЛЫМИ КОМАНДАМИ. ПРАВДА, ТАКОЙ ПОДХОД ТАИТ В СЕБЕ СЕРЬЕЗНУЮ ОПАСНОСТЬ: РАНО ИЛИ ПОЗДНО ЛЮДИ ТОЙ ЖЕ КОМАНДОЙ МОГУТ УЙТИ К КОНКУРЕНТАМ. **Текст: Татьяна Ткачук**

Демотивация

«Я не жалею ни об одном сотруднике, с которым мы расстались в период с октября 2002-го по январь 2003 года», — уверенно говорит председатель правления «Прогресс-Гаранта» **Олег Пятаков**. — Компания самоочистилась, но при этом нам удалось сохранить костяк коллектива — профессионалов высокого уровня».

Однако вряд ли два года назад, наблюдая за положением дел в компании, кто-то мог поверить в искренность этих слов. Еще с весны 2002-го из-за претензий акционеров (на тот момент контрольный пакет акций принадлежал МФО МЕНАТЕП) к результатам работы «Прогресс-Гаранта» из компании начали уходить топ-менеджеры. А в октябре того же года ее покинул глава Мارات Айнетдинов (ныне гендиректор ОСаО «Россия»), на смену которому и пришел Олег Пятаков.

Текучка кадров началась в компании еще до его прихода в компанию, но появление нового руководства, по признанию самого господина Пятакова, «придало процессу динамику». Именно в это время

акционеры возбудили уголовное дело против экс-главы «Прогресс-Гаранта», обвинив его в «нанесении имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления». И хотя в прошлом году дело было закрыто за отсутствием состава преступления, вся эта история, активно обсуждавшаяся в прессе и на рынке, существенно отразилась на положении компании. «Многие на рынке даже делали ставки на то, сколько проживет „Прогресс“ — три месяца, четыре. Самый большой срок, который я слышал, был шесть месяцев. При этом велась информационная война против компании, ситуацию подогревали нелепые слухи о ее скором конце», — вспоминает Олег Пятаков.

Понятно, что персоналу подобно рода слухи лояльности не добавляли. К этому времени бывшие топ-менеджеры компании уже устроились в другие компании, и вскоре часть их подчиненных ушла за ними. Оставшиеся тоже искали новую работу. Масла в огонь подливали и инициативы нового руководства. Перед Олегом Пятаковым и пришедшей с ним из «Ренессанс

Страхования» командой менеджеров была поставлена задача: превратить «Прогресс-Гарант» из экзотической организации (около 80% бизнеса компании приходилось на страховое обслуживание ЮКОСа) в самостоятельную, ориентированную на открытый рынок. В компании провели масштабную реорганизацию, изменили структуру управления. Вместо трехуров-

невой системы (отдел — департамент — управление) была введена двухуровневая (отдел — управление). «Многие воспринимали эти перемены весьма болезненно», — рассказывает господин Пятаков. — Человек раньше назывался начальником департамента, а стал главой отдела или его заместителем. Однако мы все-таки пошли на эту непопулярную меру, чтобы улучшить

Страховая компания «Прогресс-Гарант» была создана в 1994 году для обеспечения страховой защиты компании ЮКОС и ее дочерних предприятий. В 2001 году на основе ее и входящего в объединение МЕНАТЕП страхового общества «Прогресс» была образована страховая группа «Прогресс» (позднее в ее состав вошла управляющая медицинская компания «Прогресс-Мед», контролирующая качество медицинских услуг, предоставляемых клиентам группы). В 2002 году акционеры компании приняли решение превратить СК «Прогресс-Гарант» из экзотической компании в универсальную, способную оказывать страховые услуги клиентам практически всех сфер деятельности. А в апреле этого года у группы сменились акционеры. Акции СК «Прогресс-Гарант» были выкуплены у ЮКОСа страховым обществом «Прогресс», а его акции, в свою очередь, МФО МЕНАТЕП уступила консалтинговой группе «Бизнес и право». По итогам 2002 года «Прогресс-Гарант» занимает 15-е место в России по сумме взносов. На сегодняшний день компания владеет лицензиями, дающими ей право осуществлять операции по 70 видам страхования и перестрахования. Компания располагает сетью филиалов и дополнительных офисов в 42 населенных пунктах России.



«Многие на рынке даже делали ставки на то, сколько проживет „Прогресс” — три месяца, четыре. Самым большим сроком, который назывался, были шесть месяцев»

общую управляемость. В итоге процедура согласований и принятия решений упростилась на целое звено».

Кроме того, был пересмотрен страховой портфель, тарифная и продуктовая политика, введено планирование деятельности и бюджетирование, которого, по словам нынешнего главы компании, до сих пор практически не существовало.

Преобразования нравились не всем, поэтому люди продолжали уходить. С середины 2002-го по январь 2003 года компания потеряла около 70% из 300 человек штатного состава московских офисов.

Служебная переписка

Для того чтобы не ушли остальные 30%, в компании почти ничего не предпринимали. Задача удержать сотрудников любой ценой не ставилась. Руководство было озабочено другими проблемами — как перестроить бизнес, работавший до этого в основном на обслуживании одного, хотя и крупного, клиента.

Часть людей осталась в «Прогресс-Гаранте» просто потому, что не было подходящих вакансий в других компаниях. «Я знаю, что почти все, если не все искали новую работу, встречались с хедхантерами. Но не всем удалось ее найти», — говорит бывший президент группы «Прогресс», куда входит компания «Прогресс-Гарант», **Пол Гончаров** (он пришел в компанию незадолго до господина Пятакова, однако из-за разногласий с ним относительно направлений разви-



тия бизнеса покинул свой пост). **Наталья Акимова**, бывший сотрудник отдела по связям с общественностью «Прогресс-Гаранта», называет еще один сдерживающий от увольнений фактор: *Любим не хотелось терять работу в компании, которая предоставляла своим сотрудникам неплохой социальный пакет и стабильно выплачивала заработную плату. Поэтому даже когда один сотрудник выполнял работу нескольких ушедших из отдела коллег, ни о какой доплате речь не заводилась.*

Впрочем, нельзя сказать, что работа с персоналом в

компании не велась абсолютно. Например, руководство считало, что очень важно своевременно сообщать сотрудникам о текущих проблемах и планах на будущее (начальникам подразделений — на собраниях, рядовому персоналу — в виде электронных писем или через публикации информации на корпоративном сайте). Олег Пятаков регулярно обращался к сотрудникам как московских офисов, так и региональных представительств, разъясняя позицию компании относительно сложившейся ситуации. «Главное на тот момент было

Глава «Прогресс-Гаранта» Олег Пятаков надеется сохранить нынешнюю команду в полном составе

говорить правду, — подчеркивает он. — Мы не скрывали, что компания находится в достаточно тяжелом положении с точки зрения финансовых результатов и развития. Рассказывали, каким образом собираемся эту сложную ситуацию преодолеть. Были тезисы и относительно конфликта между акционерами и старым менеджментом. Не выступая ни на одной из сторон, мы говорили, что конфликт существ-

«Есть такие любители среди управленцев, которые ходят по рынку со своей командой и при удобном случае все вместе покидают компанию, оголяя у нее целый участок работ»



вует, но затрагивает лишь акционеров и прежнее руководство компании, а на оперативной деятельности „Прогресс-Гаранта“ это никак не отражается. Компания работает, выполняет свои обязательства, и не было ни одного случая неисполнения их на фоне конфликта».

Многим сотрудникам пришлось по вкусу стиль руководства, привнесенный новой командой топ-менеджеров. «Методы ведения бизнеса и психологический климат в компании при прежнем руководстве не всегда отвечали моим представлениям о развитии страхования имущества, поэтому мы (всем коллективом управления) решили продолжить работу при новом руководстве. При этом важную роль сыграл грамотный подход руководства к построению работы внутри коллектива: создание климата взаимопонимания между сотрудниками и учет их личного вклада в общее дело» — так объясняет, почему он не уволился из компании, глава управления страхования имущества и ответственности компании **Николай Сорокин**.

«Вопросы стали решаться намного оперативнее. И даже до генерального директора достучаться или обратиться к нему с какой-то проблемой было легко и просто», — сравнивает ощущения от стилей нового и старого руководства Наталия Акимова.

Правда, этот «новый стиль», при котором, по признанию сотрудников, работать стало комфортнее, вероятнее всего, действовал в основном лишь на тех работников, которые и так решили по тем или иным причинам остаться работать в компании.

Командный синдром

На протяжении около полугода — с октября 2002-го — компания работала в авральном режиме. На место уходящих старых сотрудников постоян-

но приходилось искать новых. Иногда даже целыми отделами. Так, в конце 2002 года уволился глава управления региональной политики, отвечающий за работу всей филиальной сети. А через месяц после его трудоустройства в другой страховой компании туда перешли и все его бывшие подчиненные. Координировать деятельность филиалов стало просто некому. На первых порах часть работы с регионами была перенесена на руководителей других подразделений, однако долго работать в авральном режиме они не могли. Нужно было срочно искать нового человека.

Его, как, впрочем, и многих других ключевых сотрудников, удалось найти достаточно быстро. Нынешний заместитель председателя правления по региональной политике **Дмитрий Туленты** работал тогда генеральным директором страховой компании «АВЕСТ-Классик». По словам Олега Пятакова, на переговоры с целью убедить опытного менеджера перейти в проблемную тогда компанию ушло несколько недель. При этом материальный вопрос был вовсе не главным аргументом. **Дмитрий Туленты:** *Переход представителей топ-менеджмента в другую компанию никогда не бывает обусловлен только лишь предложением большей зарплаты. О деньгах в этом контексте говорить просто неинтересно. В моем случае важную роль сыграло наличие яркой и неординарной стратегии, ясно сформулированные и измеримые цели, а также, что очень важно, общность интересов руководства и коллектива компании. Для топ-менеджеров приход в «Прогресс-Гарант» был способом проявить себя, свои управленческие способности в условиях практически заново устраиваемого страхового бизнеса.*

Буквально за несколько месяцев (с конца 2002-го до вес-



ны 2003-го) похудевший в результате массового оттока сотрудников штат «Прогресс-Гаранта» был практически восстановлен. Работая в авральных условиях, компания нашла единственно возможный способ набрать сразу большое число сотрудников при минимальных усилиях со своей стороны. Новые руководители просто-напросто стали звать за собой людей, с которыми они работали раньше в других компаниях. «Если мы находили руководителя блока, то он уже достаточно быстро закрывал все вакансии, исходя из своего видения рынка, именно теми людьми, которые были нужны», — говорит господин Пятаков.

При этом, подчеркивает Олег Пятаков, новый коллектив был сформирован из профессионалов, имеющих достаточный опыт работы в тех сферах страхового бизнеса, в которых у прежнего персонала опыта было мало. Новых людей даже не пришлось дополнительно чему-то обучать, им просто объяснили принципы, по которым будет строиться работа в компании. Все эти меры достаточно быстро принесли свои плоды: теперь, когда все мероприятия по перестройке бизнеса в основном завершены, текучка персонала стабилизировалась на

уровне приблизительно 1 — 2% в год.

Вместе с тем, считают специалисты, если компания не станет активно работать над повышением лояльности сотрудников, ей крайне сложно будет удержать столь низкий уровень текучки кадров. Использованная год назад тактика переманивания на работу людей командами, позволившая за достаточно короткое время закрыть все имевшиеся в компании вакансии, может обернуться проблемами для компании в будущем. «Я не сторонник того, чтобы приглашать людей на работу командами. Потому что есть такие любители среди управленцев, которые ходят по рынку со своей командой и при удобном случае все вместе покидают компанию, оголяя у нее целый участок работ. В итоге компания фактически попадает в полную зависимость от поведения таких менеджеров», — считает председатель совета директоров консалтинговой группы «Консорт» **Михаил Богданов**. И кстати, нынешние условия все более нарастающего кадрового голода в страховой отрасли (увеличение числа компаний и отсутствие вузов, готовящих страховых специалистов) будут только способствовать такому «кочеванию» команд. **СФ**



ДМИТРИЙ ДУХАНИН. «Ъ»

Посткризисные тяжбы

Альфа-банк решил компенсировать свои убытки от кризиса за счет судебных споров с представителями СМИ, однако сам может стать ответчиком за то, что взимал с клиентов 10-процентную комиссию за досрочное снятие вкладов.

Руководство банка объявило о размере ущерба от двухнедельного кризиса. Прямые убытки компании составили \$9 млн, а сумма ущерба, включая упущенную выгоду и урон репутации, — десятки миллионов долларов. Чтобы покрыть свои расходы, банк намерен судиться с рядом СМИ. Председатель совета директоров Альфа-банка Михаил Фридман (на фото) назвал первого участника списка «провокаторов кризиса» — газету «Коммерсантъ». Он отметил, что СМИ являются лишь исполнителями провокации. Заказчиков кризиса руководство Альфа-банка раскрывать не стало, Фридман заявил только, что выгоду от сложившейся ситуации на рынке получили Сбербанк, Внешторгбанк и некоторые чиновники. Но в судебных разбирательствах Альфа-банк может стать и ответчиком. 10-процентная комиссия, которую компания брала с клиентов за преждевременное расторжение срочных вкладов, является незаконной. Как считает Полина Кузнецова, юрист ГК «Правовой и экономический консалтинг», комиссия Альфа-банка — «плохо завуалированная форма неустойки, которая противоречит закону». В соответствии со ст. 837 Гражданского кодекса РФ банк вправе снижать проценты по вкладам, но не может прикасаться к самому вкладу — собственности клиента. В Альфа-банке не боятся возможных судебных разбирательств с вкладчиками. «Пусть подают в суд, мы все сделали по закону», — утверждает Михаил Фридман. В любом случае понятно, что непопулярные методы и предстоящие судебные процессы вряд ли пойдут на пользу имиджу Альфа-банка.

ВТБ не продешевил

Меры, принятые ЦБ для стабилизации банковского сектора, оказались чрезвычайно выгодным делом для государственного Внешторгбанка. За 85,8% акций Гута-банка ВТБ выложил символическую сумму 1 млн рублей.

НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

По словам главы ВТБ Андрея Костина, благодаря поддержке Банка России, предоставившего ВТБ для решения проблем с Гута-банком \$700 млн, работа последнего будет восстановлена в самое ближайшее время. Оставшаяся часть депозита пойдет на «текущие потребности ВТБ».

По мнению аналитика ИГ «Атон» Алексея Языкова, 1 млн рублей, в которые оценен Гута-банк — сумма чисто номинальная. «На баланс ВТБ переходят все обязательства Гута-банка, и очевидно, что реальная стоимость сделки значительно выше», — отмечает эксперт. Между тем, как говорит Ростислав Мусиенко, финансовый аналитик компании «Брокеркредитсервис», даже с учетом обязательств Гута-банка ВТБ получает очень большую выгоду. «Хотя, судя по всему, у Гута-банка действительно были серьезные проблемы, его задолженность в любом случае меньше той суммы, которая выделена ЦБ», — уверен Мусиенко. — И помимо того, что ВТБ получает долгосрочный депозит Центробанка, в обеспечение задолженности ему под залог переданы промышленные активы группы «Гута». Дальнейшая судьба заложенной собственности «Гуты» (сделка касается активов, не обремененных обязательствами) будет известна после полной проверки в Гута-банке. Впрочем, уже сейчас в ВТБ рассматривается вопрос о слиянии собственного страхового бизнеса — компании «Страховой капитал» (513-е место по сборам) с «Гута-страхование» (35-е место).

Примечательно, что в поддержке рынка ВТБ не ограничился одной покупкой. В июле, по словам Андрея Костина, банк приобрел кредиты других банков на \$220 млн и в ближайшее время намеревается увеличить эту сумму до \$600 млн. Кроме того, до конца лета ВТБ примет решение о покупке 76% акций петербургского Промышленно-

строительного банка. В Северо-Западном регионе ВТБ рассчитывает занять до 20% рынка, в связи с чем рассматривает предложения о покупке еще двух питерских банков. Той же стратегии ВТБ намерен придерживаться и на рынках ближнего зарубежья. Приобретая в марте этого года один из крупнейших коммерческих банков Армении, до конца года ВТБ планирует также завершить сделки по покупке Объединенного грузинского банка, одного из банков Молдавии, а также открыть дочерний банк на Украине.

«Сибирь» выбрала RRJ

Авиакомпания «Сибирь» выбрала для развития сектора ближнемагистральных перевозок не государственный самолет Ту-334, а совместный проект АВПК «Сухой» и Boeing — RRJ.

СДЕЛКА

На авиашоу в Фарнборо было объявлено о заключении между «Сухим» и «Сибирью» предварительного контракта о поставке 50 самолетов Russian Regional Jet (RRJ) вместимостью до 100 пассажиров, на сумму примерно в \$1 млрд. Первый транш составит около \$2,5 млн, а первая поставка ожидается в 2007 году. «Мы считаем региональный рынок, на который ориентированы эти самолеты, очень перспективным», — говорит менеджер по связям с общественностью «Сибири» Евгений Филиппин. — Сейчас у нас есть только среднемагистральные Ту-154, использование которых на региональных линиях не всегда оправдано. Поэтому пока у нас есть всего несколько таких маршрутов — Новосибирск—Нижегород или Новосибирск—Омск, например. Но в перспективе этот рынок чрезвычайно привлекателен». Заместитель гендиректора «Аэрофлота» Лев Кошляков также верит в перспективы развития этого сектора перевозок: «Сейчас темпы роста внутренних перевозок превышают 20%, на рынке есть неудовлетворенный спрос. А на некоторых маршрутах он сдерживается и отсутствием достаточного количества самолетов, которые должны его удовлетворять». Кошляков говорит, что «Аэрофлот» наме-



рен в ближайшее время провести аналогичный тендер на поставку ближнемагистральных самолетов, причем компания намерена их использовать не только внутри России, но и для полетов в страны СНГ, Балтии и Восточной Европы. В «Сухом» заключение контракта с «Сибирью» восприняли с энтузиазмом. «Это позволит нам уже в ближайшем будущем объявить о полномасштабном запуске программы по созданию семейства RRJ. Масштабность и сроки заказа подтверждают правильность стратегии „Сухого“ по выходу на рынок ближнемагистральных самолетов», — заявил глава АХК «Сухой» Михаил Погосян. Заключение контракта между «Сибирью» и «Сухим» продемонстрировало несостоятельность проекта по созданию в АНТК Ту-полева российского государственного ближнемагистрального самолета Ту-334. В отличие от RRJ, которого пока нет даже на бумаге, пробные образцы Ту-334 были продемонстрированы общественности еще два года назад, однако авиаперевозчики все равно воспринимают этот лайнер скептически. «Самолет должен проектироваться и строиться под нужды авиаперевозчиков и отвечать требованиям не вчерашнего дня, а завтрашнего», — говорит Филянин. Аналогичной точки зрения придерживается аналитик ИК «Ренессанс Капитал» Марина Алексеенкова: «Ту-334 не более чем современный самолет, а отрасли нужен самолет, конкурентоспособный на внутреннем и международном рынках. Решающую роль при выборе RRJ „Сибирью“ мог сыграть двигатель, разрабатываемый для него совместно НПО „Сатурн“ и французской Snecma Motors. Предполагается, что он будет превосходить все существующие аналоги».

«Мегафон» взялся за «профессионалов»

Оператор сотовой связи «Мегафон» представил первый на российском рынке «профессиональный» тариф Fashion, который будет доступен лишь узкому кругу абонентов, причастных к индустрии моды.

АМБИЦИИ

Автор проекта — генеральный директор Fashion Group, работающей в модном бизнесе, Игорь Удалов. Подключать к новому тарифу будут лишь в сервисном центре «Мегафон» на Новинском бульваре и только при наличии клубной карточки, которые Fashion Group распространяет в местах, собирающих модную публику. «Карточки будут передаваться из рук в руки», — говорит Игорь Удалов. — К примеру, пошел я в клуб, захватил с собой их с десяток и раздал среди знакомых звезд». Таким образом господин Удалов намеревается подписать на модную услугу около 5 тыс. абонентов до конца 2004 года. Перед началом разработки тарифа «Мегафон» и Fashion Group провели маркетинговое исследование, выясняя, чего хотят от мобильной связи люди моды и шоу-бизнеса. В результате появилась «концепция восьми „хочу“»: респонденты отвечали «хочу красивый номер», «хочу безлимитные разговоры с друзьями», «хочу быть в курсе модных тусовок» и т. д. На основе этого и просчитывался тариф. Его отличительными особенностями стали бесплатные разговоры между членами сообщества, информационный канал о событиях в модной индустрии, виртуальная доска объявлений и множество других специальных услуг. Тариф позиционируется как комплекс услуг не для богатой аудитории, а для стильной: абонентская плата составляет \$30 с предоплаченными 200 минутами и федеральным номером или \$60 за 500 минут и прямой номер. Коммерческие детали сотрудничества ни в «Мегафоне», ни в Fashion Group не раскрывают. Для Игоря Удалова, по-видимому, важна не коммерческая составляющая проекта, а PR-эффект. А советник генерального директора ЗАО «Соник Дуо» («Мегафон-Москва») Роман Проколов не сомневается в том, что на этом тарифе «Мегафон» будет зарабатывать. «Модная аудитория очень привлекательна для оператора сотовой связи, — утверждает Роман Проколов. — Это люди, которые активно общаются и много путешествуют, пользуясь роумингом». В то же время проект станет для сотового оператора эксперименталь-



REUTERS

ным. По словам Удалова, в случае успеха компания и дальше будет разрабатывать тарифы для профессиональных сообществ. В частности, в «Мегафоне» зреет мысль о том, чтобы объединить одним тарифным планом журналистов.

«Мегафон» тестирует «профессиональные» тарифы на модных и красивых

цифровых технологий. Ассортимент «галереи цифровых технологий» насчитывает более 1,5 тыс. наименований. Помимо сотовых телефонов здесь продаются цифровые фотоаппараты, фотоаксессуары, аудиотехника, КПК и т. д. Кроме того, помимо стандартных услуг посетители «Связного 3» могут воспользоваться возможностями новейшей фотолаборатории, а в интернет-зоне — загрузить на мобильные телефоны необходимый контент. «Мы рассчитываем, что „Связной 3“ будет приносить в пять раз больше прибыли по сравнению с нашими стандартными точками продаж», — говорит президент компании «Максус» Максим Ноготков. — Примерно половину дохода будут обеспечивать новые

Новые игрушки «Связного»

Среди сетей салонов сотовой связи, объявлявших в последнее время о расширении ассортимента за счет цифровых устройств, компания «Максус», управляющая сетью «Связной», стала первой, придумавшей для этого новый розничный формат.

ПРОЕКТ

Не имеющая по мысли руководства компании аналогов концепция центра «Связной 3», открывшегося в Москве, — объединение под одной крышей всех

с43

товарные позиции и услуги». В разработку и создание первой галереи цифровых технологий «Максус» вложил \$800 тыс. По словам Ноготкова, проект при условии дальнейшего развития формата выйдет на окупаемость через два года. Еще до конца года под центры «Связной 3» будут переоборудованы салоны в Петербурге и Нижнем Новгороде, а в течение двух лет «Максус» планирует инвестировать в открытие 20 подобных центров в крупнейших российских городах около \$6 млн. Правда, конкуренты, разрабатывающие подобные проекты, не склонны считать инициативу «Максуса» уникальной. «Идея не нова», — отмечает Елена Москалева, директор по маркетингу компании «Техмаркет». — Россия в этом плане повторяет опыт европейских стран, где салоны связи существуют либо в виде маленьких торговых точек, либо — больших магазинов с широким ассортиментом товаров сотовой связи и цифровой техники». По словам Москалевой, в «Техмаркете» уже действует направление фотопечати и в ближайшее время появится ассортиментное направление цифровой техники.

Deutsche Bank зарабатывает на акциях ВР

«Access/Ренова» и «Альфа-групп» нашли покупателя на обязательства ВР, которыми компания расплатилась за долю в СП ТНК-ВР: Deutsche Bank готов приобрести право требования акций британской компании. Сумма сделки оценивается в \$3,75 млрд.

ПЕРЕПРОДАЖА После того как осенью 2003 года было образовано ТНК-ВР, британская компания заплатила \$4 млрд за активы, которые передал СП российский партнер. Еще такую же сумму ВР должна была внести собственными акциями в течение трех лет. Но уже в начале этого года российские учредители СП обратились в ряд западных банков, в том числе в Merrill Lynch, Credit Suisse и Deutsche Bank, чтобы продать обязательства британской компании. «Access/Ренова» и «Альфа-групп» предпочли получить средства для инвестирования в другие проекты сразу.

Внешторгбанк отдал за 85,8% акций Гута-банка символическую сумму в 1 млн рублей, хотя получил от ЦБ для решения проблем «Гуты» \$700 млн.

Аналитики считают, что задолженность Гута-банка в любом случае меньше той суммы, которая выделена ЦБ.

Интересно, что пока банковский рынок находился в сложной ситуации, ВТБ сделал еще ряд выгодных покупок — например, приобрел кредиты других банков на \$220 млн.

Переговоры длились несколько месяцев, и только сейчас стало известно, что право требования акций ВР готов купить Deutsche Bank. В Deutsche Bank и «Альфа-групп» до завершения переговоров от комментариев отказались. Директор по стратегическому планированию «Реновы» Андрей Шторх сказал лишь, что продажа обязательств ВР будет завершена в течение трех недель и тогда станут известны окончательные параметры сделки. По мнению аналитика ИК «Атон» Дмитрия Лукашова, «Ренове» и «Альфе» срочно потребовались средства, и компании предпочли получить меньше, но сразу. По его словам, дисконт при подобной продаже может составить около 5%. По мнению ведущего специалиста компании «Финам» Марины Лукашовой, Deutsche Bank может взять се-

Harrah's и Caesars больше не конкуренты

бе в качестве комиссионных (ими и является размер дисконта) от 5% до 8% стоимости акций ВР. «Это стандартная практика, когда банк выкупает подобные обязательства, — считает госпожа Лукашова. — Дисконт обычно рассчитывается исходя из возможных рисков и макроэкономических показателей работы компании. Так как ВР — стабильно развивающаяся компания, то дисконт будет невелик». По имеющейся информации, «Ренова» собирается вложить причитающуюся ей долю в строительство глиноземного и алюминиевого комбинатов в республике Коми и в энергетический сектор, а «Альфа-групп» — в телекоммуникационный бизнес. А по мнению Лукашовой, не исключено, что компании вложат средства в новый нефтедобывающий проект.

Harrah's сыграет по-крупному

Игровой конгломерат Harrah's Entertainment, объявивший о покупке компании Caesars Entertainment, становится крупнейшей в мире развлекательной корпорацией.



ПОКУПКА

В результате приобретения активов конкурента в управлении Harrah's окажутся более 50 казино по всему миру, годовой доход от деятельности которых составит около \$9 млрд. «Это приобретение серьезно укрепит наши позиции признанного лидера на рынке индустрии развлечений», — заявил Гари Лавмэн, президент и генеральный директор Harrah's. — Мы получаем привлекательные активы на стабильно растущих рынках и доступ к новым клиентам, которые поддержат и без того крупнейшую на сегодня программу клиентской лояльности Harrah's». Переговоры о возможной сделке стороны начали в прошлом месяце, сразу же после того, как конкурирующая MGM Mirage объявила о покупке за \$7,6 млрд Mandalay Resort Group. Сделка между Harrah's и Caesars несколько масштабней: согласно договору, акционерам Caesars предложено \$17 за каждую акцию, при этом \$1,8 млрд будет выплачена наличными, а оставшаяся сумма в \$3,4 млрд — акциями Harrah's. Общие выплаты в рамках соглашения сторон, включая погашение долгов Caesars в размере \$4,2 млрд, составят около \$9,4 млрд. Покупка Caesars — не первое приобретение, сделанное Harrah's в рамках реализации стратегии поглощения. В сентябре прошлого года компания купила за \$1,45 млрд оператора Horseshoe Gaming. Очередная покупка, возможность которой сейчас рассматривается регулирующими органами, может быть завершена в течение года. По оценке руководства Harrah's, только в течение первого года после приобретения Caesars экономия от синергетического эффекта составит около \$80 млн. В управлении Harrah's сейчас находится 28 казино и более 16 тыс. гостиничных номеров, оборот — около \$4,3 млрд. Caesars владеет 28 игорными домами и 26 тыс. номеров на четырех континентах, оборот компании составляет около \$4,5 млрд. «Лидерство и управленческая квалификация Harrah's переведут активы Caesars на новый уровень эффективности», — уверен Стефен Болленбах, председатель совета директоров Caesars

Entertainment. — К тому же сделка выгодна и нашим акционерам, получающим долю в крупнейшем в мире развлекательном бизнесе».

МТС прорвалась на Восток

«Мобильные телесистемы» вышли на рынок Узбекистана, купив 74% акций узбекского оператора сотовой связи Uzdurobita.

ЭКСПАНСИЯ

«Покупка Uzdurobita стала частью стратегии МТС, которая заключается в использовании любых возможностей для расширения географии сети», — говорит руководитель пресс-службы МТС Павел Нефедов. Сумма сделки составила \$121 млн. Кроме того, компания подписала трехлетний опцион на приобретение оставшихся 26% акций компании за сумму не менее \$37,7 млн. В МТС предполагают, что сделка будет закрыта в течение месяца — до этого она должна быть утверждена в регулирующих органах и одобрена советом директоров компании. Население Узбекистана — 25,2 млн человек, из которых линиями фиксированной связи обеспечены лишь 7,5%. «При таком низком развитии проводной телефонии приоритет мобильной связи кажется естественным», — говорит Павел Нефедов. — Построение инфраструктуры для мобильной связи дается проще — не нужно «тянуть» провода. К примеру, в Индии по этой причине сотовая связь развивается быстрее традиционной». По данным исследовательской компании AC&M-Consulting, сотовой связью в Узбекистане пользуется всего 1,5% населения, при этом около 51% всех мобильных абонентов обслуживаются в Uzdurobita. Это хорошая база для старта. Учитывая существующий опыт МТС по разворачиванию сетей на рынках ближнего зарубежья, можно предположить, что в скором времени стоит ожидать взрывного роста абонентской базы и увеличения существующей рыночной доли Uzdurobita. Тем не менее аналитики в сфере телекоммуникаций полагают, что существуют два фактора, способных помешать развитию МТС на узбекском рынке.

Первый — низкий уровень доходов населения. «Узбекистан — гораздо более бедное государство, чем Украина или Белоруссия. Далеко не все там могут позволить себе пользоваться мобильной связью», — говорит аналитик компании «Атон» Надежда Голубева. Второй возможной проблемой для МТС может обернуться специфика традиционного общественного уклада в Узбекистане. «В среднеазиатских странах экономическая ситуация определяется межклановыми отношениями», — говорит Надежда Голубева. — Если перейти дорогу тому, кому не следует, компания потеряет бизнес. Но, напротив, если вы в одной лодке с кем нужно, то бизнес полностью защищен от таких историй, которые, например, случились у МТС на Украине». Напомним, что генпрокуратура Украины пытается оспорить легальность приобретения МТС контрольного пакета акций крупнейшего украинского оператора UMC.

Байер замахнулся на лидерство

Германский фармацевтический концерн Bayer AG купил подразделение швейцарской Roche и таким образом стал третьим в мире производителем лекарств, отпускаемых без рецепта. Сделка обошлась Bayer в 2,84 млрд евро.

РАСШИРЕНИЕ

Мировыми лидерами сегмента безрецептурных средств являются компании Pfizer и Johnson & Johnson. А Bayer до сих пор занимал лишь восьмую строчку в этом рейтинге. Подразделение Roche по выпуску безрецептурных средств включает пять фабрик во Франции, Германии, Аргентине, Марокко, Индонезии и представительство в США. Став владельцем этих активов, Bayer получил возможность выбиться в тройку лидеров рынка безрецептурных средств, а Roche избавилась от непрофильного бизнеса: компания выпускает в основном рецептурные средства. Одной из немногих известных марок Roche, продающихся без рецепта, стал витаминный препарат Supradin. Эксперты заявляют, что стоимость сделки Bayer и Roche пре-

восходит все ожидания — до последнего времени максимальной суммой, в которую оценивали безрецептурное подразделение Roche, было \$2 млрд. Решение Bayer приобрести это подразделение несмотря на завышенную цену, вероятно, объясняется претензиями компании на мировое лидерство. По словам президента Bayer Вернера Веннинга, расширение бизнеса компании не закончено. Однако последуют ли в ближайшее время новые приобретения, Веннинг сказать не смог. После присоединения подразделения Roche оборот Bayer должен составить около 2,4 млрд евро. Однако в компании заявили, что из-за покупки активов швейцарской компании рост прибыли Bayer ожидается не раньше 2006 года, а пока она упадет до 0,25 центов на акцию. К тому же интеграция германской компании и подразделения Roche потребует вложения \$300 млн. Ответ на это заявление последовал незамедлительно: буквально на следующий день акции Bayer на Франкфуртской фондовой бирже подешевели на 1,2%. **СФ**

Купив Roche, концерн Bayer поднялся сразу на пять позиций в фармацевтической таблице ранга



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером, в регионах – заказной почтовой бандеролью

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1188	36
на 12 месяцев	1551	47

(с 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции podpiska@sf-online.ru, сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**
Отправьте по факсу копию платежного поручения

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

105077, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1

Телефоны для справок:

прямой (095) 267-3768, многоканальный (095) 771-6189

Факс (095) 771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru.

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону **(095) 267-3768** и сообщить всю необходимую информацию

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17700** в Объединенном каталоге «Подписка 2004». В каталоге межрегионального агентства подписки (МАП) — индекс **99657**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

Эффективная круговая порука Коллективная ответственность — «новая старая» модель управления российским персоналом

Неэффективность коллективных форм мотивации и наказаний — не более чем миф. Существуют проверенные временем методики, позволяющие добиться таких результатов, каких «индивидуальные» модели обеспечить не в состоянии. И сфера их применения шире, чем обычно предполагают

с 48

Тест для тестов

Рейтинг популярности тестовых методик

Их популярность растет. Их плюсы и минусы хорошо известны. Однако практика показывает, что большинство специалистов-менеджеров выбирает из них не те, что эффективны, а те, к которым привыкли

с 52

Растущие фонды

На какую зарплату рассчитывают, выбирая местом работы компанию финансового сектора

Инвестиционным компаниям, банкам, биржам ежегодно требуются сотни новых сотрудников. Спрос растет — растут и зарплаты. Но даже недостаток специалистов не заставляет закрывать вакансии вчерашними студентами. Чтобы занять самую низкую ступень в фондовой иерархии — получить место брокера, нужно как минимум иметь опыт биржевой игры

с 56

Аптечная мотивация

Как «Аптекам 36,6» удалось победить текучку

Жесткие схемы управления персоналом считаются уместными при раскрутке брэнда. Но бывают и исключения. Особенно если штат состоит из высокообразованных и интеллигентных специалистов. Радикальное изменение системы мотивации помогло «Аптекам 36,6» удержать в компании дефицитные кадры

с 58

персонал



финансы

СФ №29, 02.08

Финансовому директору быстрый рост компании приносит массу проблем. Чтобы не стоять на пути у прогресса, приходится применять все свои профессиональные навыки

менеджмент

СФ №30–31, 09.08

Разделение на бизнес-единицы эффективно не только для гигантов. Одна только примерка философии business unit management может существенно повысить эффективность компании

маркетинг

СФ №32, 23.08

Технология Disruption — это не изобретение, а открытие. Она помогала находить прорывные маркетинговые решения задолго до того, как рекламист Жан-Мари Дрю нашел ей название

Эффективная круговая порука

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА СЧИТАЮТСЯ ОДНИМ ИЗ РЕЛИКТОВ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ЭПОХИ. О СОРЕВНОВАНИЯХ БРИГАД, ПЕРЕХОДЯЩИХ ВЫМПЕЛЫ, ОТСТАЮЩИХ И ПЕРЕДОВИКАХ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ДАВНО ПОРА ЗАБЫТЬ. ОДНАКО КОЛЛЕКТИВИСТСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО, НЕ ИСЧЕЗНУВШИЙ ДАЖЕ ПОСЛЕ ТРИНАДЦАТИ ЛЕТ КАПИТАЛИЗМА, ОКАЗЫВАЕТСЯ, КАК НЕЛЬЗЯ БОЛЕЕ ПОЛНО ОТВЕЧАЕТ МОДНОЙ ТЕНДЕНЦИИ — ПЕРЕХОДУ ОТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ К ГРУППОВЫМ.

Текст: Андрей Вырковский

Истоки

«Фредерик Тейлор, создавая свою школу менеджмента, разбивал рабочие процессы практически до бесконечности, — рассказывает **Виталий Булавин**, гендиректор школы менеджеров „Арсенал“. — Например, специалисты Форда в начале века скрупулезно подсчитывали, какие сотрудники необходимы для выполнения всех функций на заводах. Они точно знали, сколько им нужно здоровых и крепких рабочих, сколько — здоровых, но не обязательно сильных. Было учтено возможное число слепых и безногих». Дезинтеграция процессов достигла апогея.

Но тейлоризм давно не в моде. «Когда я в 1995 году был в Германии, — продолжает господин Булавин, — на головном производстве Volkswagen в Вольфсбурге мне довелось увидеть, как конвейерная схема превращается в совсем иную систему организации труда. Менеджеры VW разбили служащих на группы, каждая из которых несет ответственность за качественное выполнение определенных групп операций. Даже несмотря на то, что немцы славятся четким и беспрекословным подчинением инструкциям, специалисты компании сочли, что рабочие сами лучше решат, как им дей-

ствовать. Разберутся между собой».

Западные менеджеры вернулись к бригадным методам управления, сначала отвергнутым ими почти безоговорочно. «В принципе, эффективными могут быть и коллективные, и индивидуальные схемы мотивации, — говорит **Нина Хрящева**, эксперт группы компаний „Институт тренинга — АРБ Про“. — Известно различие подходов двух компаний — Intel и Hewlett-Packard. Первая применяла индивидуальную, чрезвычайно дифференцированную систему мотивации и оплаты труда, где учитывалось, в каком регионе сотрудник работает,

какова структура его клиентской базы и т.п. Hewlett-Packard же делала ставку на коллектив. По этому пути пошли в „Вымпелкоме“. Эта компания впервые в России ввела программу, в соответствии с которой часть прибыли поровну делится между всеми сотрудниками независимо от должности — от дворника до начальника отдела. В „Вымпелкоме“ говорят, что результат проявился немедленно».

Российским управленцам сейчас приходится лавировать в хитросплетении организационных культур, выбирая лучшее из всех схем: форм коллективной мотивации, сохранившихся с советских времен,



ТИМОФЕЙ ВРЖАМБЕК

«Хотя немцы славятся четким и беспрекословным подчинением инструкциям, специалисты компании сочли, что рабочие сами лучше решат, как им действовать»



заимствованных принципов англосаксонского индивидуализма и новомодных американско-японских методов групповой организации труда.

На практике принципы коллективной ответственности реализуются в двух ипостасях — штрафной и премиальной. Первая из них подразумевает карательные санкции, применяемые к группе работников за невыполнение ими плановых задач, нанесение ущерба работодателю или провинности отдельных участников. Во второй используются системы разнообразных поощрений всех членов бригады за достигнутые ими общие успехи.

Право на коллективный труд

Принципы групповой ответственности и ее юридическое толкование — разные вещи. Российские юристы считают рассуждения на тему духа коллективной ответственности, ее мотивирующих и демомотивирующих факторов пус-

той тратой времени. «В отечественном праве понятие коллективной (бригадной) материальной ответственности четко определено, — рассказывает специалист компании „Пачоли“ **Олег Кузнецов**. — Тщательно прописаны все случаи, когда такая ответственность может наступать, и оформлен порядок заключения договора о полной материальной коллективной ответственности. Без заключения такого договора разговоры о коллективных штрафах вообще бессмысленны».

Мало того, договор может заключаться только тогда, когда невозможно определить меру ответственности каждого работника. Если же найти виноватого можно, то попытка принудить отдел к заключению коллективного договора будет незаконной. Кроме того, по Трудовому кодексу, этот вид ответственности может применяться только при нанесении бригадой материального ущерба — о невыполнении плана речь вообще не идет.

И наконец, она возможна исключительно при выполнении работ с некими вверенными служащим ценностями (деньгами, товарами, ценными бумагами, вещами клиентов).

«Трудовым законодательством предусмотрен закрытый список профессий, к которым может применяться этот вид ответственности. Расширительно толкованию он не подлежит, — продолжает господин Кузнецов. — Чаще всего на заключении таких договоров настаивают директора аптечных учреждений, администрации аэропортов и вокзалов, руководители банков и брокерских контор, складов. Особое внимание здесь уделяется защите прав потребителей».

При нанесении материального ущерба возможны три варианта развития событий. Работодатель может взыскать его с членов бригады приказом (в размере, не превышающем среднемесячный заработок работников), коллектив может добровольно заплатить деньги (бригада сама разберется, кто

виноват и кому сколько платить). И наконец, все могут отправиться в суд (в этом случае именно он устанавливает меру вины каждого члена бригады).

Интересно то, что в отличие от известного «демотиватора» — штрафной системы — заключение договора о коллективной ответственности почти не влияет на лояльность персонала. Наверное, подписывая бумагу, все ясно представляют, на что идут и каких неприятностей от компании можно ожидать. «У нас такие договоры регулярно заключаются с сотрудниками отдела запчастей, — рассказывает **Ирина Бараусова**, специалист компании „Евросиб“, специализирующейся на транспортно-экспедиторских услугах. — Не замечала, чтобы они от этого меняли отношение к компании или стиль работы».

Стимулирующие штрафы

«Куда подевался чemoдан, так никто и не узнал. Испарился, и все. Пассажир недолго думая отправился в суд. Хорошо,

Как построить коллектив

Реализовать принцип «коллективной ответственности» можно на базе договора о полной коллективной ответственности и на основе действующей на предприятии системы премий.

В первом случае вопрос жестко регулируется трудовым законодательством, но и взыскивать работодатель может практически любые суммы. Размер выплаты и их порядок определяет суд. Как правило, суд принимает размер ущерба, определенный работодателем. Однако взыскивается с работников только прямой материальный ущерб, о невыполнении плана речь не идет.

Второй вариант предоставляет безграничное поле творчества для проектирования системы мотивации, но штрафы и поощрения работников в этом случае возможны только в рамках оговоренных премий.

Договор коллективной ответственности может заключаться, если:

- профессии сотрудников входят в перечень, предусмотренный трудовым законодательством;
- невозможно определить меру индивидуальной ответственности работника.

Если договор коллективной ответственности не помог, можно перейти на регулирование переменной части заработной платы. Дальше придется решить, какая система в компании будет эффективнее — штрафная или премиальная.

Штрафная схема

— Установите критерии, на основании которых бригады будут лишаться денег. Чем больше доля переменной части, тем шире пространство для маневра.

— Создайте «фонд коллективной ответственности» и предупредите сотрудников подразделений, что часть премиальных будет начисляться по итогам индивидуальной работы, а часть — по результатам труда коллектива. За нарушения, допущенные кем-нибудь из членов бригады, снижайте премии всем.

— Как показывает практика, чем длиннее период начисления «коллективной переменной части», тем эффективнее работает система — угроза потери крупной суммы заставляет активнее давить на коллег.

Премиальная схема

— Откажитесь от самой мысли о наказаниях. Внушите сотрудникам, что с этого момента их будут только награждать.

— Установите критерии (например, выполнение плановых показателей или успешное завершение проекта), за соответствие которым коллектив будет получать премии.

— Не волнуйтесь, что введение премиальной системы потребует дополнительных средств — как правило, средняя заработная плата одинакова в обоих случаях. «Штрафная» и «премиальная» схемы различаются только по духу, а вовсе не по размеру материальной составляющей.





ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

клиент попался порядочный, написал правду — что в чемодане было вещей всего лишь на 40 000 рублей. Заплатили как миленькие, — по договору разделили на семь человек нашей бригады, и все. Написал бы миллион — пришлось бы платить миллион. Мало того, полгода без премии сидели», — рассказывает носильщик одного из московских аэропортов.

Компания в этом случае наказала работников сполна — те выплатили возмещение по договору о коллективной ответственности и, кроме того, остались без переменной части зарплаты. Это стандартный метод — если работодатель не заключил договор о коллективной ответственности, но кто-то из членов бригады совершил проступок, «хозяин» может запросто оставить без премии всю группу. В отличие от вычетов из зарплаты лишать премии Трудовым кодексом не возбраняется.

«Такие схемы вполне могут быть действенными, — рассказывает Виталий Булавин. — В одной крупной компании, которая занимается разработкой и продвижением программных продуктов, существует система группового депремирования. Если кто-то из менеджеров теряет клиента, наказывается весь отдел.

Сотрудники боятся плохо работать — ведь горизонтальное давление со стороны коллектива воспринимается гораздо серьезнее, чем вертикальное. Наши давно привыкли показывать кукиш начальству, воспринимая репрессивные меры „сверху“ как должное». Демонстрация же кукиша товарищу, как правило, требует куда больших душевных сил.

Сергей Сопелев, директор санкт-петербургского филиала компании «Гориславцев и Ко», тоже считает, что коллективные модели мотивации, связанные с депремированием, эффективны — при их разумном сочетании с индивидуальными. «Допустим, у работников отдела сбыта постоянная и переменная часть примерно равны, — рассуждает господин Сопелев. — При этом 90% выплат зависит от индивидуальных показателей, а 10% — от результатов работы целого отдела. Вводим для группы систему учета ошибок, и если кто-то из сотрудников допускает просчет, уменьшаем премию. И группа должна узнать, из-за кого она потеряла деньги». При этом размер «коллективной» премии может рассчитываться по показателям различных разрезов времени. Например, для компаний с большим периодом оборачиваемости

средств (сталелитейных, телекоммуникационных) возможен расчет даже по результатам целого года. Можно представить, как сотрудники будут давить на своих нерадивых коллег, из-за которых они могут потерять сумму большую, чем месячный заработок.

За что в ответе

Противников у «штрафных» моделей тоже хватает. «Не думаю, что такие методы могут развивать персонал, — убеждена Нина Хрящева. — Единственное, что оправдывает их применение, — российский менталитет. Например, на предприятиях в центральных регионах России механизмы коллективной ответственности значительно более действенны, чем любые другие».

Штрафы демотивируют. Поэтому даже в традиционно «артельных» сферах (например, в промышленности) многие задумываются о переориентации штрафных моделей на премиальные. «Наши начальники подразделений стараются не штрафовать целые бригады, — рассказывает **Сергей Сычев**, директор по персоналу Московского прожекторного завода. — Если бы наша система выплат позиционировалась как премиальная, то есть постоянная часть выплат была близка к рыночной стоимости работника, а премия шла сверх того, работники воспринимали бы это депремирование как должное. Но у нас постоянная часть меньше рыночной стоимости, поэтому при таком штрафовании бригады люди просто разворачиваются и уходят с завода».

Простое решение вопроса — переставить акценты. Не лишать бригаду денег за ошибки, а выплачивать бонусы и премии за достижение определенных показателей. Суть остается той же, но в этом случае коллектив воспринимает систему как более мягкую и «человечную». «Такие схемы коллективной ответственности и

мотивации хороши при проектной организации работ», — считает **Леонид Никитин**, руководитель департамента управленческого консалтинга компании «Бейкер Тилли Русаудит». Когда важна даже не регулярность проектов, а клиентоориентированность бизнеса. Поэтому по таким схемам работают, например, ИТ-фирмы и аудиторско-консалтинговые компании. Так, «Бейкер Тилли Русаудит», «Гориславцев и Ко» и другие компании в случае успешного завершения проекта повышают бонусные выплаты всей задействованной бригаде на 20 — 50%.

Проектный труд

«При проектной организации труда, как правило, сложно точно определить, какую именно часть работ будут выполнять сотрудники. Работы могут перераспределяться в зависимости от развития проекта, — продолжает Леонид Никитин. — Конечно, основная ответственность должна возлагаться на руководителя, но какая-то ее доля достанется и всем остальным. Схема одна и та же — неважно, говорим мы о группе, пишущей компьютерные программы, или о бригаде строителей, занятых на постройке коровника».

В школе менеджеров «Арсенал» применяют смешанную (индивидуально-коллективную) систему мотивации персонала. Так, для каждого сотрудника рассчитывают плановые показатели, за достижение которых начисляются бонусы. Но не только. «Без системы коллективной мотивации нам было бы крайне сложно обеспечить качественное взаимодействие всех работников компании», — говорит Виталий Булавин.

Поэтому каждое направление в «Арсенале», выполнив свой коллективный план, получает добавочные премии, которые рассчитываются исходя из прибыли всей компании. Средства внутри самого направле-

«Давление со стороны коллектива воспринимается гораздо серьезнее, чем вертикальное. Показывать кукиш начальству люди давно привыкли»

ния распределяются частично его руководителем, частично — по результатам взаимной оценки. При этом часть премии может уйти и за пределы направления — если служащие считают, что «чужак» поработал для компании лучше, они отмечают его. «Свои» в этом случае получают меньше.

Экстремальная ответственность

Принципы коллективизма — одни из базовых в сфере информационных технологий. «Если считать коллективом группу из двух человек, то методика парного программирования, созданная американцами в рамках концепции так называемого экстремального программирования, является ее воплощением», — рассказывает **Виктор Вайнштейн**, генеральный директор компании «Аплана», входящей в группу компаний «АйТи». Суть методики в том, что команда программистов разбивается на пары. Один специалист сидит за клавиатурой, а другой наблюдает за его работой. Потом они меняются местами. Естественно, за результаты проделанной работы в равной степени отвечают оба.

«Понятно, что такая схема дороже обычной. Получается, что два человека выполняют объем работы, который обычно достается одному, — комментирует господин Вайнштейн. — С другой стороны, продуктивность работы такой пары все-таки выше, чем одного человека. А бонусами становится то, что код на выходе получается более чистым, и оригинальные решения находят и реализуются чаще».

Но если экстремальное программирование для многих компаний диковинка, то разбиение сотрудников на группы «программист — тестировщик» стандартно. Одна группа специалистов пишет программный код, другая его проверяет, а за качество получившегося продукта отвечают все

вместе. «Правда, в этом случае традиционно возникает напряженность между двумя этими группами, — продолжает Виктор Вайнштейн. — В допущенных ошибках все обвиняют друг друга. Задача менеджеров — погасить конфликт и привязать награждение всего коллектива к проектным показателям».

Саморегулируемая ответственность

Все члены саморегулируемых организаций (СРО) арбитражных управляющих отвечают друг за друга. Материально. Если действия какого-нибудь члена СРО приносят ущерб, организация обязана его возместить.

«Члены СРО несут друг за друга субсидиарную ответственность, — говорит **Эмиль Котляр**, президент „Группы ИНЭК“, глава СРО „Межрегиональный центр экспертов и профессиональных управляющих“, — но по духу, по сути это можно назвать коллективной ответственностью».

Во всех СРО арбитражных управляющих создается компенсационный фонд, который не может составлять менее 5 млн рублей. Учитывая, что количество членов СРО не должно быть меньше ста, каждый из них рискует суммой 50 тыс. рублей. А если в результате возмещения ущерба размер фонда опускается ниже критической суммы в 5 млн рублей, управляющим опять приходится раскошелиться.

«Именно поэтому все СРО устанавливают свои внутренние правила, стандарты, зачастую более жесткие, чем законодательные. Внутри СРО создаются комиссии по надзору, — рассказывает Эмиль Котляр. — Главное здесь организовать некую систему круговой поруки, когда каждый должен будет отвечать за своего коллегу. Ведь до сих пор среди арбитражных управляющих немало очень богатых людей. Деньги считают все». 

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Роман Петренко,
генеральный директор
телекомпании ТНТ

«Лично я всегда за коллективизм»

— Современная компания, занимающаяся сложным бизнесом, требующим принятия решений на стыке функций и отделов, просто не может работать по индивидуальной форме организации труда. У любого бизнеса есть общая цель. Ее достижение всегда зависит от слаженной работы разных отделов. Каждая бизнес-функция — это только часть конвейера. Результат работы одного подразделения почти всегда зависит от качества работы другого. Когда люди объединены общей целью, они становятся командой, где у каждого участника есть коллективная цель и при этом индивидуальная ответственность. Поэтому лично я всегда за коллективизм.

Главный вопрос менеджмента заключается в том, как не растерять индивидуальное рвение сотрудников, поощряя достижение командного результата. Здесь я сторонник здравого смысла. И кстати, считаю, что через призму здравого смысла нужно пропускать все теории менеджмента. Так, здравый смысл подсказывает, что если система оплаты такова, что лучший менеджер по продаже получает столько же, сколько худший, то мы получим уравниловку. Вы лишитесь выдающихся продавцов и останетесь с середнячками, либо, что еще хуже, лучшие потеряют мотивацию быть лучшими. Обратный пример: если департаменты, работающие, например, над запуском продукта, не вознаграждаются за достижение общего результата, это может снизить их уровень сотрудничества, что скажется на результате.

У нас в ТНТ выделено два основных процесса: первый — увеличение рейтингов, а второй — продажа рейтингов. Над первым трудятся отделы производства программ; закупки программ; маркетинга; развития сети, отвечающий за распространение вещания ТНТ, и т. д. Выделить вклад отдельно взятого отдела в первый процесс невозможно. Увеличение рейтингов — это действительно результат работы команды. Поэтому руководители отделов, отвечающие за этот процесс, получают бонусы за коллективный результат. Это стимулирует командный дух и стремление достижения общей цели. Вторым процессом занимается только отдел продаж. При этом у каждого менеджера есть выделенная группа клиентов и достижение им результата напрямую не зависит от других продавцов. Поэтому каждый продавец премируется за достижение индивидуального результата. Как видно, можно вполне эффективно комбинировать коллективные и индивидуальные методы поощрения, получая на выходе нужный результат.

Тест для тестов

ТЕСТЫ И ЛИЧНОСТНЫЕ ОПРОСНИКИ НЕ ТЕРЯЮТ СВОЕЙ ПОПУЛЯРНОСТИ В РОССИИ. **СФ** ОПРЕДЕЛИЛ ДЕСЯТКУ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ МЕТОДИК, А ТАКЖЕ ПРИЧИНЫ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ТАКУЮ РАСТАНОВКУСИЛ. Текст: Андрей Вырковский



Полный абстракционизм

Я неправильно нарисовал лошадь. По крайней мере, это существо было больше всего похоже именно на нее. Однако шея у нее была слишком длинная, а хвост висел мочалой, вместо того, чтобы торчать вверх или хотя бы развеваться параллельно земле. «Это означает, что у вас заниженная самооценка, а эмоции часто выходят из под контро-

Так получают информацию о своих сильных и слабых сторонах

ля», — проинтерпретировала Анна Мостяева, ведущий психолог компании АКМР. Ну все, на позиции, где нужна уравновешенность и напористость (например, директор по продажам), мне уже точно не попасть.

Эту картинку помнят многие. Не одна тысяча кандида-

тов рисовала чудищ под наблюдением рекрутера или HR-специалиста компании. «Большинство HR-ов, — рассказывает Вероника Ярных, кадровый консультант консалтинговой группы СЭТ, — выбирают те тестовые методики или личностные опросники, которые им нравятся. Те, в которых разбираются хорошо. Например, знает человек тест Люшера (см. **СФ** 09/2003) — и применяет его во всех случаях, практически где ни попадя». И РНЖ («рисунок неизвестного животного» — та самая лошадь) из-за своей простоты, малых временных затрат и легкости интерпретации пользуется огромным спросом у большинства специалистов по управлению персоналом. Естественно, применять его можно только, когда есть желание дополнить впечатление о кандидате — ни о какой абсолютной валидности здесь и речи быть не может. Например, сейчас я тоже умею рисовать невиданных зверей — причем правильно.

А вот правильное применение тестов и опросников в российской корпоративной практике встречается редко. Хорошо, если тесты внедряют под заказ специализированные компании. Однако чаще руководство просто доверяется предпочтениям своих HR-ов.

Тестовый беспредел

Многие отечественные корпорации сегодня открывают для себя технологии тестирования заново. После ажиотажного бума начала 1990-х годов, когда в страну стали массово привозить нелегализованные, а, вернее, краденые западные

тесты, HR-ы столь же массово от них отказывались. Слишком много подделок, а значит, бесполезных результатов. Слишком много денег тратилось впустую.

Сейчас тесты отвоевывают позиции. Иногда этому способствуют экономические соображения. «Надо понимать, что тесты и опросники помогают сэкономить массу денег и снизить риски при подборе персонала — как и все стандартизированные продукты», — говорит Ирина Бевз. Иногда — необходимость унификации стандартов. Ирина Горбачева, начальник отдела оценки, обучения и развития персонала ОАО «Ростелеком»: «Тестирование в нашей компании, крупной и с территориально удаленными филиалами, позволяет охватить оценкой одновременно большое количество сотрудников из разных регионов». И часто тесты выбирают просто потому, что «надо же что-то такое делать».

Тип на тип не приходится

В России две школы тестирования — отечественная и иностранная. Основа первой — когорта выпускников факультета психологии МГУ. Принципы другой привнесли сюда «импортные» компании вроде SHL — крупнейшего провайдера продуктов такого рода в России. Иностранцы изначально ориентировали все программы и линейки продуктов на нужды бизнеса, подбирали соответствующие батареи тестов и работают под заказ. Российские же компании конкурентами они не считают: «Конечно, мы не можем сказать, что у нас больше моз-

«Большинство нынешних HR-ов выбирают тестовые методики, которые им нравятся. Те, в которых они успели разобраться»



гов, чем у тех, кто закончил МГУ, — говорит **Том Роулинз**, управляющий директор компании SHL в России. Потом довольно ухмыляется и продолжает. — Да вот только играют они на несколько другом поле. Их тесты и опросники больше годятся для оценки, при которой не важны бизнес-способности — например, при психодиагностике, выявлении отклонений».

Как и положено представителю российской школы, генеральный директор HR-лаборатории «Гуманитарные технологии» **Алексей Серебряков** заканчивал факультет психологии МГУ. Однако причисление к «клинике» его возмущает: «Российские разработки бизнес-тестов ничем не уступают западным. Просто у западных методик „упаковка“ ярче. Да и не всегда они адаптированы к российским условиям должным образом».

В соответствии с дилеммой «бизнес-практика — клиника» используемые компаниями тесты можно разделить на две группы — функциональные (тесты достижений, бизнес-тесты) и психологические. Первые специфичны для какой-либо отрасли либо профессии (например, тесты для бухгалтеров, программистов и т. п.). Иногда такие тесты и опросники разрабатываются самими корпорациями, однако возможно и сотрудничество с провайдером или простая по-

купка — например, теста для бухгалтеров.

С психологическими тестами ☺ и опросниками все запутаннее — брендированных методик на рынке очень много. Другое дело, что получить информацию о том, в каких компаниях какие технологии применяются, очень сложно.

Интеллектуальная кража

— Тесты и опросники у нас есть, но какие — раскрывать не будем, — прогудел голос из трубки.

— А почему?

— Без комментариев.

Традиционный разговор с корпоративным HR-департаментом. Таким способом я пытался составить некий шорт-лист самых популярных методик. Получалось плохо.

Отечественные компании предпочитают не покупать лицензий на западные тесты и опросники — даже самые популярные. А контрафактные продукты применяют почти все. Неудивительно, что говорить об этом не хотят. Единственный достоверный источник информации в этом случае — приватные беседы со знакомыми HR-ами и консультантами.

Если компания не хочет пользоваться нелегальным продуктом, у нее есть два выхода — купить тест у разработчика или разработать самим. Но разработка собственного психологического теста

(в отличие от профессионального) — дело трудоемкое и доступно лишь крупным и состоятельным компаниям, которые обычно тоже привлекают к этой работе провайдера.

Поэтому, можно считать, повезло транснациональным корпорациям, приходящим в Россию с арсеналом собственных тестовых методик и опросников. Так, у компании Procter & Gamble на одном из этапов отбора применяется так называемый Problem Solving Test (PST), который разработан сотрудниками компании P&G приблизительно 10 лет назад и с тех пор периодически обновляется. Этот тест является стандартным рекрутинговым инструментом компании и используется практически во всех странах, где работает P&G.

Великолепное разнообразие

Сегодня круг «тестовых» предпочтений российского кадрового менеджмента формируют несколько факторов — необходимость делать выбор между лицензионными и контрафактными продуктами, вялотекущая борьба двух школ — российской и иностранной. А также быстрые темпы роста компаний, из-за чего зачастую используется то, что проще освоить и быстрее внедрить. В результате лицо рынка меняется. Какие-то продукты набирают популярность.

Какие-то (вроде теста Айзенка) в профессиональной среде уже практически забыты. Опросив HR-специалистов в компаниях, а также почитав крики о помощи на форумах кадровых сообществ, мы сформировали десятку самых популярных кадровых методик.

1. Нетрудно догадаться, что по частотности применения в практике российского HR-менеджмента впереди всех **про-активные методики**. Освоить их несложно. Правда, и информации с их помощью много не получишь. Тем не менее базовые представления о личности все же дают. И так, лидер рейтинга — всем надоевшие **«Рисунок неизвестного животного» и «Дом, дерево, человек»**.

2. Немного отстает по популярности от проективных методик, но также практически вне конкуренции — **КОТ**. Как заметил руководитель отдела обучения персонала одной из крупнейших российских корпораций: «Недавно мы начали проект по использованию краткого ориентировочного теста для подбора рабочих. До этого надобности в тестировании вообще не испытывали. А КОТ выбрали за простоту и за то, что его автор нам был неизвестен — о лицензии можно было не беспокоиться». Тест находится «на пограничье» интеллектуальных методик и тестов способностей. Позволяет оценить скорость и логику мышления,

Кто я такой

На 90 вопросов OPQ (профессиональный личностный опросник, продукт компании SHL) в среднем отвечаю 40–50 минут. Я справился за тридцать. И сейчас имею представление о сильных и слабых сторонах, за которые меня можно принять на работу или, наоборот, уволить. Я отвечал честно, хотя часто «правильные» ответы были очевидны — вполне можно было, покрыв душой, закрасить нужные кружочки. Подсчитав их, компьютер наверняка оценил бы меня повыше. Правда, пересечений в вариантах ответов на разные вопросы было столько, что просто не было возможности запомнить правильные комбинации. Как бы то ни было, некоторые итоги теста стали для меня полной неожиданностью.

Просмотрев данные нескольких десятков шкал опросника, я отбросил средние результаты. Что же имеем в остатке? «Неуверенный в себе и жутко скромный тип. Любит перемены, в то же время особой устойчивостью не отличается. Решителен, но тревожен и пессимистичен». Со стилями поведения в команде было еще хуже — выяснилось, что я могу хорошо мотивировать группу, но координатор, менеджер и дипломат из меня никакой. В роли генератора идей я был бы крепким середнячком. Кстати, моим боссам, наверное, было бы интересно узнать, что я — весьма независимый подчиненный, который предпочитает работать без каких-либо ограничений. «Первый кандидат на вылет», — заметил мой редактор. Правда в SHL уверили, что результат корректен, когда анкету анализирует специалист. Так что, может, я зря паникую?

ТЕСТЫ В КАРТИНКАХ

ГРУППА ТЕСТОВ СПОСОБНОСТЕЙ

(таблицы Шульте, тест Бурдона, методика Мюнстерберга и др.). Развитие памяти, способность к анализу. Самые прикладные

ТЕСТ ЛЮШЕРА

Самый наглядный, а потому и популярный. Расскажет о личности по цветовым предпочтениям

ОПРОСНИК КЕТТЕЛЛА

Психодиагностика. Черты характера

ПРОДУКТЫ SHL

Целая кипа тестов способностей и личностных опросников. Для тех, кто предпочитает лицензионные продукты

РИСУНОК НЕИЗВЕСТНОГО ЖИВОТНОГО

Дает базовые представления о личности. Используется активно, но пользы от этого «зверя» мало

ОПРОСНИК ТОМАСА

Определяет, как поведут себя сотрудники в конфликтной ситуации

ТЕСТ МАЙЕРС БРИГГС

Распределяет тестируемых по моделям поведения. Например, в «стратегии» или «пожарники». Многим нравится

ММРП

Тестирует особенности личности и психическое состояние испытуемого. Сложная и объемная штука. За глаза называется «клиникой»

ОПРОСНИК УРОВНЯ СУБЪЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Показывает, в какой степени человек готов брать на себя ответственность. Хотя бы и за домашних питомцев

КРАТКИЙ ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ТЕСТ

Оценивает общий уровень интеллекта. Например, скорость мысли и быстроту реакции. Прост в эксплуатации



Проективные методики — самые популярные. Что может быть проще, чем заставить кандидата нарисовать что-либо или рассказать о своих ассоциациях



внимательность, получить представление о базовом уровне развития интеллекта. Главный недостаток — примитивность: применять КОТ можно только при наборе персонала самого низкого звена.

3_Тест Майерс Бриггс (Myers Briggs Type Indicator). Одна из самых интересных методик, не теряющая своей популярности уже несколько лет. Основана на идеях Юнга. Включает четыре шкалы, которые являются индикаторами базисных предпочтений человека (экстраверсия — интроверсия; сенсорность — интуиция; мышление — чувствование; решение — восприятие). Комбинация личностных предпочтений составляет индивидуальный профиль человека. С его помощью можно определить, какая модель поведения человеку ближе: «коммуникатор», «стабилизатор», «стратег» или «пожарник». «Как-то раз мы тестировали одну региональную компанию по Майерс Бриггс, — рассказывает Вероника Ярных. — Выяснилось, что в компании лучше и дольше всего работают люди определенного типа — «стратеги». «Пожарники» там вообще не задерживались. Сейчас руководство ре-

шило, что при приеме на работу первым делом надо давать тест Майерс Бриггс. Если человек оказывается «пожарником» — до свидания. Человек с таким личностным профилем в атмосферу компании, скорее всего, не впишется».

4_Группа тестов способностей (таблицы Шульте, тест Бурдона, методика Мюнстерберга и др.).

Позволяют определять, насколько у кандидата развита память, внимание, способность к анализу. Просты и поэтому популярны.

5_Опросник Томаса. Включает 30 вопросов, позволяет выделить типичные способы реагирования сотрудников на конфликтные ситуации (сотрудничество, компромисс, уступчивость, избегание, доминирование). По словам Анны Мостяевой, «может с успехом применяться и при исследовании возможного стиля ведения переговоров и аспектов взаимодействия с клиентами». Идеальный случай — оценка кандидатов на позиции менеджера по продажам. Кадровый голод в этом сегменте рынка труда — причина того, что популярность этой методики растет взрывообразно.

6_Опросник Кеттелла. Позволяет проводить психодиагностические исследования личнос-

ти, включает задания на диагностику уровня интеллектуального развития. В отличие от опросника Томаса быстро теряет популярность. Как отмечает Анна Мостяева, «все вопросы в нем „любовые“, слишком легко „читаются“». В России часто применяется аналогичная многофакторная методика Александра Шмелева.

7_Тест Люшера. Многие HR-ы только его и применяют. В основном из-за простоты, отчасти — из-за «раскрученности». Позволяет по цветовым предпочтениям определять эмоциональное состояние, мотивационную сферу, а также особенности взаимоотношений с другими людьми.

8_Опросник уровня субъективного контроля (УСК). Предназначен для того, чтобы определить, в какой степени человек готов брать на себя ответственность за то, что происходит с ним и вокруг него. Один из самых популярных методов оценки персонала при создании внутреннего резерва и составлении плана карьерного продвижения.

9_ММПИ. Его знают все, а вот применяют уже немногие. Пик его популярности пройден. ММПИ слишком громоздок (более 500 вопросов) и «клиничен». Выявляет черты

и типы характера, стиль поведения и общения, способность к адаптации и скрытые психические отклонения, в некоторой степени помогает оценить профессиональную пригодность кандидата или сотрудника. В России есть адаптированный вариант этого теста — **СМИЛ** (редакция Л. Собчик), который не менее объемен (полный вариант содержит 566 вопросов, а сокращенный — 366). В результате обработки данных этого опросника получается так называемый профиль — числовое выражение оценочных шкал, используемых при расшифровке теста. Именно профиль характеризует особенности личности и психическое состояние испытуемого.

10_Особняком стоят продукты SHL. Тесты способностей и опросники этой компании пользуются спросом у потребителей, предпочитающих покупать лицензионные продукты. Среди опросников наиболее известны OPQ (профессиональный личностный опросник) и MQ (мотивационный опросник). Самые популярные батареи тестов — АМТ (тесты для руководителей высшего звена), CRTB (анализ информации), MGIB (тесты для менеджеров). **сф**

Переходя на личности

Психологические тесты — самая многочисленная и самая разношерстная группа методик, применяющаяся в корпоративной практике тестирования персонала. Условно их можно разделить на несколько групп:

1_Интеллектуальные — наиболее известны непосвященным. Знаменитый тест на IQ Айзенка — из этой плеяды. По идее, такие методики должны выявлять уровень интеллектуального развития человека. Однако в кадровом менеджменте практически бесполезны, так как не адаптированы к российским условиям и — кроме того — не дают представления об истинном уровне умственного развития.

2_Социально-психологические. Дают представление о социальной компетентности человека — конфликтности-неконфликтности, его ролевых качествах в группе. Например, склонных к соперничеству или, напротив, стремящихся к компромиссам. Эти тесты также помогают оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Распространены достаточно широко.

3_Личностные. В этой группе — знаменитый опросник ММПИ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), который HR-специалисты обычно вспоминают первым. Дают представление об индивидуально-психологических особенностях личности, типичных способах поведения человека. В бизнес-практике применяются, несмотря на то, что их, часто называют «клиникой». К ним также обычно относят проективные методики — самые популярные в среде российского HR. Что может быть проще, чем заставить кандидата нарисовать что-либо («Рисунок неизвестного животного») или рассказать об ассоциациях, возникающих при взгляде на некие абстрактные картины (ТАТ — тематический апперцептивный тест).

4_Тесты способностей. В компании SHL, например, из всех тестовых методик только их и признают. Пользуются стабильной популярностью, так как позволяют определить уровень развития качеств, необходимых кандидату для занятия определенной должности. Например, внимания и памяти. Иногда к этой группе относят и весьма популярный в России КОТ (краткий ориентировочный тест).

Растущие фонды

ГОВОРЯТ, ЧТО ФОНДОВЫЙ РЫНОК В РОССИИ МОЖНО ОБВАЛИТЬ СМЕШНОЙ ПО МИРОВЫМ МЕРКАМ СУММОЙ В \$100 — 150 МЛН. ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ БЫСТРО ТЕРЯЮТ ЛИКВИДНОСТЬ. ЧТО СИТУАЦИЯ С АКЦИЯМИ ЮКОСА — ПЕРВЫЙ ПРИЗНАК КРИЗИСА, ПОДОБНОГО ТОМУ, ЧТО БЫЛ ШЕСТЬ ЛЕТ НАЗАД. ОДНАКО ЭТО ПОЧТИ НЕ ВЛИЯЕТ НА ЖЕЛАНИЕ КАНДИДАТОВ ПОПРОБОВАТЬ СЕБЯ В РОЛИ БРОКЕРОВ, ТРЕЙДЕРОВ И КОНТРОЛЕРОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ. СПРОС НА ТАКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ УДВАИВАЕТСЯ ЕЖЕГОДНО.

Текст: Андрей Вyrковский

Быстрее, еще быстрее!

Генеральный директор сравнительно крупной компании собрался отмечать 24-летие. Ситуация кажется нонсенсом — если только эта организация не связана с фондовым рынком. «Как-то раз я спросила у руководителя одной из управляющих компаний, сколько ему лет. Он засмущался и ответил: „Двадцать четыре“. Подумал и радостно воскликнул: „Но скоро будет двадцать пять!“», — рассказывает **Ольга Захарьящева**, руководитель консультационно-кадрового агентства фондового рынка СКРИН — НАУФОР.

И это не редкость для российского фондового рынка, где карьеры растут рекордными для России темпами. Но-

вички достигают вершин иногда всего за несколько лет. На слуху истории, когда выпускники вузов устраивались в инвестиционную компанию оператором колл-центра. На зарплату в \$200. И через два года получали уже полторы-две тысячи на должностях аналитика, управляющего активами или руководителя клиентского отдела. «Что ж, работа в колл-центрах инвестиционных организаций, — продолжает госпожа Захарьящева, — предполагает знание всех продуктов компании и умение преподнести их потенциальным покупателям. Неудивительно, что люди быстро учатся и растут».

Поддерживает динамику рынка и то, что многие фондовые институты возникают

прямо на глазах. Например, пенсионная реформа инициировала выход на рынок десятков управляющих компаний. И их штат приходится заполнять молодыми специалистами, профессиональный рост которых обеспечивает сверхбыстрое продвижение по карьерной лестнице.

Перспективные работодатели

Структура участников отечественного фондового рынка проста: самый главный источник спроса на мозги — инвестиционные компании. Еще есть инвестбанки — хотя, по словам экспертов, в России этот термин используют в несколько другом смысле, чем в западных странах. Например, в отличие от Соединенных Штатов, где разделение банков на инвестиционные и коммерческие закреплено законом, в России обыкновенному коммерческому банку достаточно получить лицензию, создать департамент и приступить к операциям с ценными бумагами.

Брокерских компаний в чистом виде тоже почти не осталось. «Большая часть из них давно получила дополнительные лицензии — на право осуществления дилерской, депозитарной деятельности, на право доверительного управления, расширяя таким образом область своей работы», — рассказывает Ольга Захарьящева. «Часто растущие российские инвесткомпании создают новые отделы, выделяя аналитические и брокерские подразделения», — добавляет **Алексей Заикин**, руководитель Молодежного центра

изучения финансовых операций (МЦФО).

Управляющие компании (УК) тоже создают устойчивый спрос на сотрудников, имеющих опыт работы на фондовом рынке. Правда, «массовые призывы» в УК проходят нерегулярно. «Вначале управляющие компании работали с паевыми инвестиционными фондами (ПИФа-ми), — рассказывает Ольга Захарьящева. — Потом появился еще один объект управления — негосударственные пенсионные фонды (НПФ). После них прошла еще одна „волна“ ПИФов. А сейчас УК занимаются также управлением закрытыми паевыми инвестиционными фондами».

Перспективным местом работы могут стать и инфраструктурные подразделения фондового рынка — депозитарии, спецдепозитарии и регистраторы, которым, впрочем, составляют серьезную конкуренцию депозитарные отделы тех же инвесткомпаний.

И наконец, сами организаторы торговли — биржи. Впрочем, их потребности в персонале значительно ниже по сравнению с остальной массой участников рынка.

Где их берут

По оценкам специалистов, на российском фондовом рынке работают от 40 до 60 тысяч специалистов. «При этом, — рассказывает **Александр Баранюк**, руководитель направления „Банки и финансы“ компании „Империя кадров“, — специальностей, напрямую связанных с фондовым рынком, в высших учебных заведениях нет».

«Главное в этом деле — опыт игры на рынке. Надо, чтобы кандидат уже на себе прочувствовал риск потери капитала»



И где же все-таки берут специалистов?

«В самом начале, — рассказывает Ольга Захарьящева, — на фондовый рынок приходили люди с хорошим техническим или математическим образованием — выпускники МГУ (мехмат, физфак), МФТИ, МИФИ, МГТУ им. Н. Э. Баумана. Только вторым по численности источником, как ни странно, были Плехановка, эконофак МГУ и Финансовая академия». «Говорят, что лучшие аналитики выходят из математиков», — добавляет Александр Баранюк. Сейчас расстановка сил постепенно меняется — в структуры фондового рынка прорывается больше выпускников «профильных» финансовых и экономических вузов, хотя доля «математиков» все еще достаточно высока. К списку игроков добавилась Высшая школа экономики, выпускники которой пользуются традиционно высоким спросом.

Но даже кадровый голод не заставляет инвесткомпания массово закрывать вакансии вчерашними студентами. «К сожалению, финансовое и экономическое образование в России до сих пор остается академическим, а не прикладным. Выпускник даже лучшего вуза страны не сможет провести простейший анализ эффективности инвестиций», — рассказывает Наталья Курантова, директор Kelly Financial Resources. «Главное в этом деле — опыт игры на рынке. Без этого работы не получить. Надо, чтобы кандидат уже прочувствовал на себе риск потери капитала, — соглашается Алексей Заикин. — Например, при приеме на работу брокера речь идет не столько о прибыльности сделок кандидата, сколько об их количестве».

Некоторые заканчивают специализированные курсы, которые часто организуются при вузах или структурах фондового рынка, получают небольшой опыт работы на

учебных торгах и после этого пробуют трудоустроиться. Удовольствие поучаствовать в учебных торгах стоит недорого — можно найти предложения за 40 — 50\$. Теоретический курс — блок лекций и семинаров, как правило, обходится примерно в такую же сумму. На рынке учебных программ есть и специфический игрок — МЦФО, который специализируется на послевузовском образовании и денег за обучение не берет.

Многие компании-работодатели требуют от кандидатов как минимум два-три года опыта работы по специальности. Поэтому в структуры фондового рынка постоянно перетекают кадры из смежных отраслей — например, из классического банкинга. Имея базовые основы и знания о рынке, устроиться на работу в инвестиционную компанию им значительно проще.

Их разыскивают

«Рынок „фондовых специалистов“, — рассказывает Ольга Захарьящева, — удваивается за год. Количество трудоустроившихся за первую половину 2004 года практически такое же, как и за весь 2003». Спрос растет на всю линейку специалистов, однако некоторые специальности явно вырываются вперед. Появляются и аутсайдеры — естественно, в сравнении с остальной номенклатурой «фондовых профессий».

«Брокеры везде нужны, — рассказывал знакомый верстальщик. — Я бы с радостью поменял профессию и ушел торговать на биржу. Говорят, платят им прилично». Типичный подход. Если «посторонний» хочет попасть в компанию, работающую на рынке ценных бумаг, чаще всего вспоминают о позиции брокера — низшей в «фондовой» иерархии. Но торговля по заказам клиента особой квалификации не требует, а желающих заняться ею — хоть отбавляй.

Поэтому спрос на брокеров замедлился — на пике популярности другие позиции.

Учитывая ситуацию на рынке труда в целом, ажиотажный спрос на специалистов по продажам (сотрудников клиентских отделов) и топ-менеджеров закономерен. «На коне» также аналитики — компании создают или укрупняют аналитические отделы и заинтересованы заполнить их как можно быстрее. Редки и потому востребованы рынком «высокоспециализированные» специалисты по арбитражным сделкам и контролеры, занимающиеся надзором за операциями компании и правильностью ведения отчетности.

«При массовом появлении на рынке управляющих компаний, — вспоминает Ольга Захарьящева, — был всплеск спроса на специалистов этого профиля — начиная от директоров и заканчивая рядовыми сотрудниками. Например, на директоров с аттестатом 5.0 Федеральной службы по финансовым рынкам, который позволяет руководить УК». Поскольку отчетность в компаниях такого класса очень сложная, резко выросла потребность в контролерах и сотрудников бэк-офиса, занимающихся учетом проводимых сделок.

А с появлением и развитием отделов корпоративных финансов инвесткомпания стали массово приглашать на работу

юристов, задача которых — проверка проспектов ценных бумаг, обеспечение сделок по слияниям и поглощениям.

Личная ликвидность

По данным агентства «Анкор», за прошедший год зарплаты финансовых специалистов в среднем выросли на 29%. При этом лидерами роста оказались финансовые аналитики (45,4%). Сопоставимыми темпами увеличивались доходы сотрудников всех «фондовых профессий». Впрочем, многие эксперты считают, что оценка в 45% слишком скромна: по их мнению, рост по некоторым позициям достигал и 100%.

Более или менее точно определить верхнюю границу заработной платы специалистов фондового рынка сложно — бонусы сильно искажают картину. Например, фиксированная часть зарплаты брокеров в среднем колеблется от \$700 до \$1,5 тыс., но бонусные выплаты обычно значительно ее превышают. Такая же схема выплат у сотрудников клиентского отдела (фиксированная часть — \$800 — \$3 тыс.) и у управляющих активами (оклад — от \$1 тыс. до \$3 тыс.).

Самый серьезный разброс заработных плат у юристов. Эксперты сходятся на том, что минимальный оклад у начальника юридического отдела — около \$2 тыс., но верхнюю планку назвать затрудняются. **сф**

ДЕНЬГИ ДЛЯ ФИНАНСИСТА

ПОЗИЦИЯ	СРЕДНЯЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, \$ В МЕСЯЦ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, УПРАВЛЯЮЩИЙ ИК, УК	3000–10000 + БОНУСЫ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	75% ОКЛАДА РУКОВОДИТЕЛЯ + БОНУСЫ
НАЧАЛЬНИК АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА	3000–7000
РЯДОВОЙ АНАЛИТИК	1000–3000
НАЧАЛЬНИК КЛИЕНТСКОГО ОТДЕЛА	1000–5000 + БОНУСЫ
СЭИЛЗМЕН	800–3000 + ПРОЦЕНТ ОТ СДЕЛКИ
УПРАВЛЯЮЩИЙ АКТИВАМИ	1000–3000 + БОНУСЫ
КОНТРОЛЕР	1200–2500
НАЧАЛЬНИК БЭК-ОФИСА	1200–3000
НАЧАЛЬНИК ДЕПОЗИТАРИЯ	1200–3000
БРОКЕР	700–1500 + БОНУСЫ
НАЧАЛЬНИК ЮРИДИЧЕСКОГО ОТДЕЛА	ОТ 2000

ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДАННЫЕ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА СКРИН-НАУФОР.

Аптечная мотивация



К 2002 ГОДУ СЕТЬ «АПТЕКИ 36,6» ДЕ-ФАКТО СТАЛА КРУПНЕЙШИМ ДИСТРИБУТОРОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ, ОСТАВИВ КОНКУРЕНТОВ ДАЛЕКО ПОЗАДИ. КАЗАЛОСЬ БЫ, САМОЕ ВРЕМЯ ПЕРЕВЕСТИ ДУХ. НО ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ ПОЧИВАТЬ НА ЗАСЛУЖЕННЫХ ЛАВРАХ, АКЦИОНЕРАМ ЗАО «АПТЕКИ 36,6» ПРИШЛОСЬ РЕШАТЬ НЕОЖИДАННУЮ И БОЛЕЗНЕННУЮ ПРОБЛЕМУ. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, РАЗРАБОТАННАЯ ДЛЯ СТАДИИ СОЗДАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ БРЭНДА, НЕ ГОДИЛАСЬ ДЛЯ ЕГО ПОДДЕРЖАНИЯ.

Текст: Андрей Вyrковский

Сегодня HR-методы у сети «Аптеки 36,6» в почете. Причем заметно это с первого взгляда. Стены офиса сплошь увешаны схемами развития персонала. В кабинетах со стеклянными стенами чередой идут собеседования. И даже в коридоре свидетельства авторитета HR-департамента на каждом шагу.

— Вы знаете, ассессмент, несмотря на его дороговизну, великолепное вложение в себя, — кто-то, по виду эксперт, говорит миловидной девушке, по виду — менеджеру среднего звена. — Можно решиться и на исследование методом «360 градусов». Это, конечно, тоже недешево, но поднимет вас на новые высоты.

Судя по виду девушки, к новым высотам она уже готова.

Так было не всегда. По-настоящему верить в эффективность HR-методов в компании стали после того, как их применение помогло ЗАО «Аптеки 36,6» решить весьма серьезные проблемы.

Перестройка

«Сеть аптек 36,6» — наследник фармацевтического холдинга «Время». С 1991 года компания занималась поставками лекарств и производством препаратов. В 1996 году консультанты компании McKinsey предложили идею создания аптечной сети под единым брендом, взяв за основу западную модель. Дело для

российского аптечного бизнеса было невиданное. Разработка проекта заняла почти два года, потребовала привлечения еще одной консалтинговой компании (британской SCG) и реализации целого букета инноваций — от свободного доступа посетителей к товарам и до методики активных продаж.

Первые проблемы начались сразу после открытия. Персонал, набранный из бывших работников муниципальных аптек, на базе которых открывались первые «36,6», оказался неспособен работать по западным стандартам (см. **СФ** №10/2003). Работники следовали привычным советским стандартам торговли: полы в магазинах не мылись, половина полок пустовала, персонал был невежлив и ходил в грязной форме. Об использовании методики активных продаж не было и речи.

Чтобы поднять качество работы на должный уровень, в компании внедрили жесткую систему персональной ответственности. Систему мотивации настроили так, чтобы работники были кровно заинтересованы не только в объеме продаж, но и в качестве сервиса. Изменили и систему подбора персонала. Вместо ветеранов советской торговли предпочтение стали отдавать вчерашним выпускникам институтов и фармацевтических училищ.

К 2002 году сеть справилась с проблемами стартового этапа и продолжала успешно расти. В активе компании был узнаваемый бренд и статус лидера рынка. Компания разработала стратегию региональной экс-

пансии и, казалось, была готова выдержать любую бурю.

Однако **Марина Ковалева**, директор по персоналу ЗАО «Аптеки 36,6», до сих пор сильно волнуется, рассказывая, в какой ситуации находилась компания, когда она пришла в нее в 2002 году: *Текучка превышала 50 %. Особенно массовым был исход линейного персонала. Причем тенденция стала распространяться уже и на менеджмент. Появилась угроза, что компанию начнут покидать самые верные ее сторонники, начинавшие дело, — директора аптек.*

Со временем проблема с текучкой стала очевидна всем. Размеры ее были таковы, что штат всей сети полностью обновлялся практически каждые полтора года. Вот только никто не мог понять, отчего люди не хотят работать в быстрорастущей и успешной компании фармацевтического рынка.

«Мы начали с анализа настроений двух ключевых групп — директоров аптек и работников торгового зала, — говорит Марина Ковалева. — Проводили индивидуальные интервью, фокус-группы. И не только с работающими специалистами, но и с теми, кто давно уволился». Разыскать уволившихся, а также разговорить их оказалось делом непростым. Поэтому практически сразу после старта проекта значительную его часть доверили стороннему подрядчику — компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Нежнее, еще нежнее

Результаты, которые получила Марина Ковалева, ее не-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

сколько удивили. Среди демотирующих факторов, названных опрошенными, встречались довольно экзотические. Их можно было бы считать погрешностью измерений, если бы не массовость подобной «экзотики». Скажем, транспортная проблема. Понятно, что передвижение на общественном транспорте по Москве не самое приятное занятие, но кто из-за этого бросает работу? Далее, сотрудники просили рассмотреть возможность перевода в аптеку, расположенную рядом с домом. Внутренние процедуры такой возможности не предусматривали, и люди увольнялись. Еще один камень преткновения — оплата ночных смен. «Помню, как я вздохнула с облегчением, когда после ввода новой системы мотивации составление графиков ночных дежурств перестало быть адской пыткой», — вспоминает **Галина Гердий**, директор одной из крупнейших аптек сети „36,6“. — Рабо-

тать ночью людей приходилось заставлять — оплата ночных смен не отличалась от дневных. Сейчас ночные часы оплачиваются, как и положено, — с полуторным коэффициентом».

Марина Ковалева не помнит, кто из кадровиков первым крикнул «Эврика!». Вернее, в той ситуации должна была прозвучать фраза вроде «Да что они о себе возомнили!» или «Тоже мне, голубая кровь». Тогда все встало на свои места. В торговых компаниях принято относиться к низовому персоналу как к рабочим лошадкам. Невысокое образование, низкая социальная защищенность, большой рынок труда позволяют вводить довольно жесткие методы управления. Ситуация же с персоналом сети была диаметрально противоположной. Торговый персонал аптек — провизоры и фармацевты. Люди с высшим образованием, интеллигентные, знающие себе цену. Отсюда и «стран-

ные требования». Отсюда и новый взгляд на систему мотивации, которая, как оказалось, в корне не соответствовала интересам «высокообразованного низового персонала».

Преступление и наказание

Созданная на этапе строительства бренда система мотивации была настроена на формирование единых сетевых стандартов качества, опиралась на жесткий контроль работы персонала. Чтобы заставить доставшихся сети в наследство «представителей советской торговли» работать качественно, система мотивации предусматривала сравнительно невысокую фиксированную часть заработной платы. Переменная часть значительно превышала фиксированную и резко уменьшалась, если сотрудник допускал в работе ошибки. Размер выплат зависел от оценки, которая выставлялась сотруднику по итогам каждого месяца. Шка-

После изменения системы мотивации персонал стал уделять покупателям больше внимания

ла была пятибалльной. Оценки выставляла целая армия контролеров.

«Наши сотрудники, взрослые люди, шли на работу и, как в школе, боялись получить двойку», — рассказывает Галина Гердий. Система «мотивирующего депремирования», эффективная при работе с персоналом в компаниях «конвейерного типа» (структуры АПК), воспринималась ими как штрафная и вызвала резкое отторжение. Сотрудники отвечали увольнениями или отказывались от вакансий еще при собеседовании. **Галина Гердий:** *Когда я принимала людей на работу, я говорила: вот ваш постоянный оклад, и плюс к нему вы можете заработать в виде премии сумму еще в девять окладов. А можете и не заработать. И у претендентов не было никакой*

Никто не мог понять, почему люди не хотели работать в быстрорастущей и успешной компании фармацевтического рынка



Роман ПЕТРЕНКО,
генеральный директор
Телекомпании ТНТ

«В бизнесе я верю в принцип водопроводчика: не течет — не трогай»

— Компания правильно сделала, что вовремя провела диагностику проблемы, и за счет этого смогла распознать ее суть. Непосвященному это может показаться простым делом, но на практике это не так уж и легко.

В бизнесе всегда получается так: то, что мотивирует одних сотрудников, демотирует других. Все люди разные — и в бизнесе это такой же постулат, как и в обычной жизни. Поэтому прежде чем разрабатывать систему мотивации, нужно понять, что именно мы хотим получить и в какой компании мы работаем.

Я считаю, что сеть «Аптеки 36,6» абсолютно правильно определила ключевые параметры — снижение текучки и увеличение производительности труда. Также логично и решение перейти на вознаграждение группы работников, отказавшись от индивидуальной ответственности. Здесь мы имеем тот самый случай, когда выделить вклад отдельного сотрудника в общий результат практически невозможно. И именно в таких ситуациях должна применяться система коллективной мотивации. Индивидуальная мотивация здесь вместо пользы продолжала бы приносить только вред. Наглядный пример — продавцы в зале получают премии за свои индивидуальные продажи и тем самым создают нездоровую конкуренцию между собой. Этого быть не должно.

А опасаться потери рычагов влияния не стоит. Лично я не верю в метод кнута и считаю, что депремирование — плохой метод. Если же задачи не решаются, можно использовать административные меры: беседы, внушение и в крайнем случае — увольнение.

Депремирование применимо лишь в тех случаях, когда основная часть зарплаты невысока, таким образом, человек, приходящий на работу, изначально рассчитывает на большие премиальные. В нашей компании человек за свою основную работу получает зарплату и, возможно, бонусы. За выполнение плана положен один уровень бонусов, а за перевыполнение — другой, более высокий. Но зарплаты его никто лишит не вправе, разве что при увольнении.

При этом хочу обратить внимание на то, что работающую систему надо менять только тогда, когда она дает сбой. В бизнесе я верю в принцип водопроводчика: не течет — не трогай. Это касается практически всех направлений. Если стратегия работает, ее не надо трогать. Чем дольше стратегия работает, тем больше результатов она приносит.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

уверенности в том, что они эту премию получат.

«Налицо была классическая ошибка многих мотивационных схем, — считает Марина Ковалева. — Менеджеры думали, что других мотивирует то же, что их самих. Поэтому систему надо было менять». Одна беда: после отказа от прежней схемы руководство потеряло большую часть рычагов влияния на сотрудников. «Сейчас можно только награждать», — со вздохом замечает Галина Гердий.

Проект века

В 2003 году стало ясно, что компании как воздух нужна новая система мотивации.

В «36,6» сформировали проектные группы. Основу их составили директора аптек, к ним добавили лидеров мнений, сотрудников с большим стажем работы в компании. «Пусть говорят, что такой формат работы не новинка, — говорит Марина Ковалева. — Но я абсолютно точно знаю, что реально в аптечном секторе его применяют очень редко — особенно при разработке мотивационных схем.

Энтузиазм и опыт позволили проектным группам закончить работу не за год-полтора (средний срок разработки и внедрения подобных HR-проектов), а всего за три-четыре месяца. 1 апреля 2003 года система заработала.

Возможно, на скорость разработки повлияло и применение системы «проектной мотивации» — всех участников групп при достижении определенных показателей ожидал бонус. **Марина Ковалева:** *Руководство решило, что вознаграждение специалистов, работавших над системой, должно зависеть от осязаемых, измеряемых результатов их работы. В качестве KPI мы выбрали два показателя — уровень текучки и производительность труда.*

Видимо, инициаторы изменений заработали неплохо, —

после внедрения системы текучка в «контрольных» аптеках снизилась вдвое, а производительность труда выросла на 20 — 28%.

Новое — хорошо отвергнутое старое

Новая система мотивации оказалась буквально зеркальным отражением старой. В компании отказались от индивидуального начисления переменных выплат и перешли к схеме командных показателей, обычной для стандартного ритейла. Сейчас в «Аптеках 36,6» принимаются в расчет показатели всей смены.

Значительно увеличилась фиксированная часть заработной платы, и, как следствие, система, первоначально выглядевшая штрафной, стала позиционироваться как премиальная. Сейчас сотрудников «Аптек 36,6» уже не штрафуют и оценок не ставят. Их лишь награждают. Как правило, за успехи в продажах. Схема абсолютно прозрачна: премия смены зависит от ее выручки, которую легко посчитать любому кассиру.

Персонал систему оценил. Несмотря на то, что изменения существенно затронули лишь структуру заработной платы, а вовсе не ее размер. Немного недовольны менеджеры, которые сейчас вынуждены больше прибегать к «устным» мерам воздействия. Зато взамен они получили нечто более важное — устойчивый коллектив.

Сами работники говорят о нынешней системе мотивации только хорошее. Или молчат.

— Как у вас сейчас работаете? — попробовал я выяснить под предлогом трудоустройства несуществующей сестры.

— Хорошо работаете, — ответили мне консультанты в одной из аптек.

В других аптеках ответы были стандартны и формулировались по-военному кратко: «Стараемся». **СФ**

ДОМ

2

реалити-шоу



КАК ПОСТРОИТЬ
ЛЮБОВЬ

СЕГОДНЯ
21.00
WWW.DOM2.RU
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



Эл. № 77-6758 от 27.01.03

Энциклопедия сейлзмена



СКОЛЬКО ПРОДАЛ, СТОЛЬКО И ЗАРАБОТАЛ. СКОЛЬКО ЗАРАБОТАЛ, СТОЛЬКО И СЪЕЛ. ЖИЗНЬ СЕЙЛЗМЕНА — ЭТО НЕПРЕСТАННАЯ ВОЙНА С КЛИЕНТАМИ И РАБОТОДАТЕЛЯМИ, НО ПРЕЖДЕ ВСЕГО — С САМИМ СОБОЙ. МИТЧ ЭНТОНИ, АВТОР «ТРЕНИНГА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ», УВИДЕЛ ЗАЛОГ ВЫЖИВАНИЯ ПРОДАВЦА В СЛЕДОВАНИИ УЧЕНИЮ ОБ ЭМОЦИОНАЛЬНОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ. **Текст: Андрей Вырковский**



**ТРЕНИНГ ЭФФЕКТИВНЫХ
ПРОДАЖ. УНИКАЛЬНЫЕ
ПОДХОДЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

**ЭНТОНИ М.
М.: ВЕРШИНА, 2004
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 304 С.**

Продажи — модная тема, при этом практически вечная. Тренинги для сейлзменов — основной источник дохода многих специализированных компаний. В такой ситуации от книги Энтони ждешь откровений и удивления. Иначе рынок не пробить. Удивление есть, хотя все спокойно и рационально. «Встречали ли вы когда-нибудь человека действительно умного, но ведущего себя глупо? Конечно! Теперь спросите себя, чего ему не хватает». Ответу на этот вопрос и посвящен «Тренинг эффективных продаж».

Идеологическую основу книги составляет концепция эмоционального интеллекта, которую можно было бы назвать гораздо проще — «умение строить нормальные отношения».

На первый взгляд книга кажется смесью банальных истин, морализаторства и психологических тестовых методик. Возможно, этим бы «Тренинг эффективных продаж» и остался, если бы не внутреннее напряжение, заставляющее читателя искать точки пересечения авторских примеров с собственным опытом.

Энтони ставит во главу угла утилитарность. Он постоянно занимается схематизацией и обобщениями, описывает методики. Через каждые несколько страниц читателю предлагают заполнить опросники, ответить на вопросы тестов, составить профиль личности. В результате после прочтения нескольких десятков страниц начинаешь выставлять в графах баллы — чтобы понять, к какому типу личности относишься.

Типология оригинальностью не блещет: «Опекун — Предприниматель — Аналитик — Заводила». Но, встроенная в длинную цепь доводов и рассуждений, система кажется практически безупречной. Мир клиентов и продавцов, разбитый на четыре части, предельно

структурирован и прозрачен, а алгоритмы общения с людьми каждого типа кажутся вполне действенными.

К середине книги становится понятно, что Митч Энтони задался целью написать энциклопедию сейлзмена. А если проще, то собрать вместе все, что на эту тему известно. Поэтому наряду с теоретическими рассуждениями (например, о том, как оптимизм помогает делать бизнес) автор вставляет в текст описание прикладных технологий (например, чтения языка жестов и мимики).

Книга несколько эклектична. Усиливают это ощущение «вклейки» из других книг. А также маленькие рассказы, написанные Энтони для радиопередач и посвященные примерам «выживания» сейлзменов в трудных ситуациях. Обычное для американских авторов многообразие скрадывает суть, но рассказы и примеры помогают ей не затеряться.

Любые тексты о правилах взаимоотношений с людьми создают впечатление очевидности. Человек должен думать о перспективе и не гнаться за сиюминутным результатом? Конечно. Говорить о том, что ценно для других, а не для себя? Кто бы сомневался! Но кто задумывается об этом, когда садится за рабочий стол? Ценность «Тренинга эффективных продаж» — в том, что эта книга позволяет формализовать модели общения и составить список очевидных правил, о которых чаще всего забывают.

После прочтения книги хочется вернуться к некоторым разделам. Энциклопедический замысел удался: кое-что из прочитанного знаешь, кое-что интересно, а кое-что — просто необходимо. Как пишет автор: «Способность обучаться — это те эмоциональные петли, за которыми открываются двери наших возможностей». **сф**

книги для бизнеса бестселлеры



КНИГИ, РЕКОМЕНДОВАННЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОМ EXECUTIVE BOOK SUMMARIES (WWW.SUMMARY.COM)			
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ
1	COMPASSIONATE CAPITALISM (БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ)	M. BENIOFF, K. SOUTHWICK	CAREER PRESS, INC., 2004
2	OPTIMIZING THE POWER OF ACTION LEARNING (ОПТИМИЗАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ)	M. J. MARQUARDT	CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC., 2004
3	A SURVIVAL GUIDE FOR WORKING WITH HUMANS (РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ ПРИ РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ)	G. G. SCOTT	AMACOM, 2004
4	THE SEVEN-DAY WEEKEND (ВЫХОДНОЙ ДЛИНОЙ В НЕДЕЛЮ)	R. SEMLER	PENGUIN GROUP, INC., 2004
5	MENTORED BY A MILLIONAIRE (ОБУЧЕННЫЙ МИЛЛИОНЕРОМ)	S. K. SCOTT	WILEY, JOHN & SONS, INC., 2004
6	COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ)	D. D. DUBOIS; W. J. ROTHWELL	CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC., 2004
7	IT'S YOUR SHIP (ЭТО ВАШ КОРАБЛЬ)	D. M. ABRASHOFF	WARNER BOOKS, INC., 2002
8	BUILDING A KNOWLEDGE-DRIVEN ORGANIZATION (ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, УПРАВЛЯЕМОЙ ЗНАНИЕМ)	R. H. BUCKMAN	THE MCGRAW-HILL COMPANIES, 2004
9	THE ONLY NEGOTIATING GUIDE YOU'LL EVER NEED (ЕДИНСТВЕННОЕ РУКОВОДСТВО ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ, КОТОРОЕ ВАМ НУЖНО)	P. B. STARK, J. FLAHERTY	BROADWAY BOOKS, 2003
10	GUIDE TO BUSINESS PLANNING (РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ)	G. FRIEND, S. ZEHLE	PROFILE BOOKS LIMITED, 2004
* ЦЕНА КНИГИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ BARNES & NOBLE (WWW.BARNESANDNOBLE.COM)			

СЛОН И БЛОХА Хенди Ч. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 204 с.	2804-05	ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРСТВА: КАК ПРЕУСПЕТЬ В СОВМЕСТНОМ БИЗНЕСЕ Уэлборн Р., Кастен В. М.: Вершина, 2004 Обложка / Пер. с англ. / 327 с.	2804-06	БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ Джонсон М. СПб: Питер, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 304 с.	2804-07
	259-304*		270		153-180*

КОРОНУЯ ПОКУПАТЕЛЯ		ТРАУТ О СТРАТЕГИИ		ОШИБКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ. АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ	
	КУИНН Ф.		ТРАУТ ДЖ.		ФИНКЕЛЬШТЕЙН С.
	СПБ: ПИТЕР, 2004		СПБ: ПИТЕР, 2004		М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004
	ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 112 С.		ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 192 С.		ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 394 С.
ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)	ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)	ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)
2804-02	63-80*	2804-03	110-117*	2804-04	262-279*

		ЛИДЕРСТВО МАЦУСИТЫ. УРОКИ ВЫДАЮЩЕГОСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ XX ВЕКА	
КОТТЕР ДЖ.		<p>Коносукэ Мацусита — не только основатель одной из крупнейших компаний мира, но и яркий лидер, новатор в сфере управления. В книге рассматривается история развития компании Matsushita Electric, всемирно известной брендами Panasonic, Technics, National и др., от крохотной фирмы в Осаке до транснациональной корпорации. Большое внимание уделяется методам управления, применяемым Коносукэ Мацуситой для достижения лидерства в бизнесе, и взаимосвязи этих методов с его оригинальными философскими взглядами. В книге подробно описан жизненный путь Коносукэ Мацуситы, анализируются причины превращения пережившего несколько семейных драм провинциального юноши, не имевшего систематического образования, в лидера бизнеса, новатора в сфере менеджмента и выдающегося общественного деятеля.</p>	
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004			
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.			
256 с.			
ЛОТ №		ЦЕНА (РУБ.)	
2804-01		263-280*	

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



ЛАМАСКА

МВА—минимум

Диплом МВА для многих остается лишь мечтой, поскольку программа это длинная и дорогостоящая. Поэтому когда на российском рынке бизнес-образования появился новый необычный проект под названием мини-МВА (ММВА), он вызвал большой интерес. Организаторы проекта, по их признанию, убрали из традиционной МВА все лишнее, и в результате программа укоротилась в четыре раза. «Секрет фирмы» решил разобраться, что осталось у мини-МВА от МВА обычной. — Текст: Екатерина КРОТОВА



Ваш персональный аэропорт



Образовательный конвейер

Мини-МВА — не российское изобретение. Идея «укоротить» MBA принадлежит западным учебным заведениям. Такие программы представляют собой набор семинаров по злободневным темам (стратегическое развитие, навыки переговоров и т. д.). По сравнению с обычными MBA, где обучение стоит от \$20 тыс. до \$100 тыс., «мини»-программы обходятся недорого. Например, Юго-Западный университет штата Миссури оценивает трехмесячную программу в \$995 (занятия проходят раз в неделю).

Правда, магическую аббревиатуру с приставкой «мини» используют школы далеко не из первого десятка. Впереди планеты всей оказались вьетнамцы. В банковском институте Хо Ши Мина вьетнамские менеджеры могут изучить мини-MBA, основой которой является не что-нибудь, а Executive MBA Гарвардского университета (по крайней мере, так написано на сайте института).

В России первая программа мини-MBA появилась в начале этого года. Ее предлагает Русская школа маркетинга (РШМ), которая выросла из курсов компьютерных программ для маркетологов. Успешно продвинув на рынке эти курсы, **Сергей Исаков** и его брат **Денис** решили замахнуться на создание целой школы, и в 2002 году появилась РШМ. Они довольно смело назвали проект первой в России школой, специализирующейся на маркетинг-образовании.

Сначала учебное заведение совместно с сайтом e-executive.ru запустило нашумевший проект «Фабрика маркетинг-звезд», который впоследствии стал полигоном для испытания мини-MBA. Организаторы не скрывают, что идею популярного реалити-шоу позаимствовали специально. «Мы взяли громкое название, чтобы привлечь как можно больше людей», — поясняет **Сергей Исаков**. Приманка сработала: на 20 учебных мест претендовали 256 человек. Их также привлекли обещания РШМ, которая бралась всего за 20 дней интенсивного обучения сделать из подающих надежды маркетологов настоящих профи. Кроме того, организаторы обещали участникам, что по окончании проекта устроят желающих на работу. Курс обучения стоил \$2000 за 20 дней, но предполагалось, что большую часть этих денег (\$1400) школе компенсирует будущий работодатель.

Проект бурно обсуждался на сайте e-executive.ru, особенно когда его посетители узнали, что подготовка «фабрикантов» будет происходить у всех на глазах: часть курсов предполагалось транслировать в интернете. Мнения высказывались самые противоположные. Так, одному из участников форума идея понравилась, но он отметил: «За 20 дней человек, конечно, в состоянии освоить несколько новых технических приемов, но не новый образ мышле-

ния и не новую специальность». Были и более экспрессивные высказывания. «Может, всем объявите, что „Фабрика“ — это шоу, трудоустройство — призовая игра, а содержание не столь важно, главное — эффект», — писал коммерческий директор компании «Градиент — Южный Урал» **Рустам Кулахметов**. Кстати, он все-таки решился принять участие в проекте, аргументируя это так: «Посмотрим, что получится».

Окончание «Фабрики маркетинг-звезд» прошло скромно — во всяком случае, никаких шумных акций замечено не было. Как утверждают в РШМ, почти половина выпускников нашла в итоге новую работу. Так, **Елена Стахива** перешла из белгородского отделения РАО ЕЭС, где была начальником PR-центра, в консалтинговую компанию «Дельта-менеджмент» на должность PR-директора. **Наталья Краснова**, окончив «Фабрику», осталась работать в РШМ.

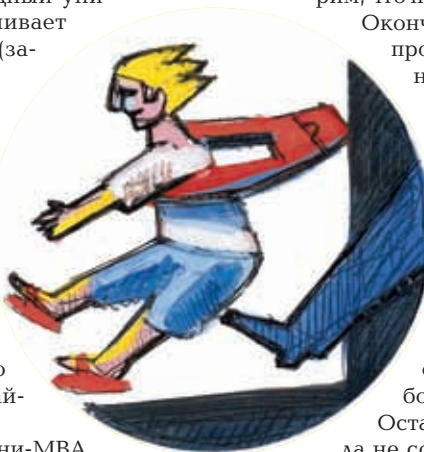
Останавливаться на достигнутом школа не собиралась и анонсировала мини-MBA как продолжение своего первого проекта.

Между плюсом и минусом

«Собирая критику и советы участников „Фабрики“, мы вносили коррективы в содержание и форму мини-MBA», — рассказывает **Сергей Исаков**. — Был даже устроен конкурс среди слушателей «Фабрики» на самую удачную идею по поводу ММВА». Господин Исаков уверен, что «есть много людей, которые интенсивно посещали тренинги и вышли на определенный уровень, когда они еще не готовы ехать на Запад получать MBA, но уже и не хотят идти на тренинги. Появилась ниша, которую мы заполнили».

РШМ позиционирует мини-MBA как нечто среднее между тренингами и западными MBA. По сути, это расстояние между минус бесконечностью и плюс бесконечностью. По словам господина Исакова, ММВА создавалось в общей сложности около полугода: «Это большой период для нашего времени. Если бы мы делали программу два года, часть ее успела бы устареть». Но как известно, настоящие MBA создаются и обкатываются годами.

Некоторые люди от идеи «MBA за полгода» приходят в восторг. Так, когда руководитель рекламного отдела компании IT-eMatrix **Анна Смирнова** первый раз увидела программу, то сочла ее заманчивой. Но, ознакомившись с ней поближе, мнение свое изменила: «Сомнений в качестве предлагаемых знаний возникло много». Руководитель проекта компании Optima **Наталья Бараева** собирается поступать на западную программу MBA, и мини-MBA тоже вызывает у нее сомнения: «Идея программы мини-MBA кажется довольно странной. Разве бывает „мини-высшее“ образование?».



«Наш генеральный после второй сессии стал пропускать занятия. Я жутко расстраивалась, так как мы заплатили немалые деньги»

Уменьшение и деление

Мини-МВА не из дешевых программ — за полгода обучения нужно заплатить почти \$3000. Для сравнения: девятимесячная программа повышения квалификации по маркетингу РИМА в ГУУ стоит \$1200, а двухлетний курс MBA в российской бизнес-школе — от \$7000 до \$12 000.

Традиционная программа MBA в российских бизнес-школах продолжается два года и рассчитана в общей сложности на 700 часов. Состоит она из нескольких основных блоков. Сначала идут социально-экономические дисциплины, потом базовые (финансовый учет, стратегический менеджмент, управление персоналом, маркетинг и т. д.). В конце программы предусмотрена специализация, а затем узкопрофильные дисциплины по выбору. Что из этого может дать мини-МВА, длящаяся 192 учебных часа?

Создатели ММВА в своей программе оставили только базовые предметы и убрали «непрофильные» — почти целиком первый и последний блоки MBA. Второстепенным, с точки зрения РШМ, оказался английский язык, а также такие курсы, как информационные технологии или логистика. «Нельзя, конечно, сказать, что наша программа — стопроцентная MBA, потому что в ней нет английского языка и убраны непрофильные предметы», — признается Сергей Исаков. Однако разница между мини-программой и MBA этим не исчерпывается. Так, первый модуль на ММВА посвящен «Управлению собой и своими возможностями», чего традиционные MBA не практикуют. В него входят тренинги личностного развития: «правила эффективной работы с информацией», «тайм-менеджмент» и даже курс с глубоким философским названием «Метафизика. Матрица Мира. Невидимое в действии».

Мини-МВА, как и «взрослая» программа, предлагает две востребованные на рынке специализации: маркетинг и менеджмент. Но почти 100% слушателей учатся сразу на обеих. Николай Брусникин, один из участников программы ММВА, говорит, что поначалу выбрал менеджмент, но потом понял, что ему «чего-то не хватает», и дополнительно взял специализацию «маркетинг». Впрочем, деление на специализации,

а также система ценообразования не совсем понятны. Так, на сайте указана стоимость обучения сразу по двум специализациям (\$2800). Если же слушатель выбирает только одну из них, ему предоставляется скидка 10%. Хотя логичнее было бы сделать наоборот — предоставить скидки на обучение по второй специализации.

Внеконкурсный отбор

Главный козырь любой учебной программы — ее преподаватели. Во всяком случае, для MBA это именно так, причем ценятся всегда штатные педагоги.

Как говорят в РШМ, их курсы ведут сильные и известные преподаватели, в том числе из других бизнес-школ. Естественно, подавляющее большинство из них работают по совместительству. Кроме того, основная масса тех, кто учит «мини»-студентов, известна на рынке прежде всего как бизнес-тренеры (Радислав Гандапас, Ася Барышева и др.). На MBA же обучение построено совсем по другому принципу: на дискуссиях с преподавателями (которые, кстати, ведут серьезную исследовательскую работу и занимаются консалтингом), обмене опытом, самостоятельной работе. Как говорит HR-менеджер издательства Connect Юлия Кашкенова, продуктивность занятий «примерно половина на половину». Один раз слушателям пришлось просить о замене преподавателя, который не дал тех знаний и навыков, которых от него ожидали учащиеся.

Противоречивая ситуация и с контингентом учащихся. Сами создатели мини-МВА говорят, что программа короткая, насыщенная, поэтому рассчитана на опытных менеджеров, которые способны быстро осваивать новые знания. В реальности же далеко не все слушатели имеют солидный опыт в бизнесе. И некоторые участники программы как один из недостатков отметили очень разный уровень учащихся — одни едва знакомы с основами маркетинга и менеджмента, другие пришли учиться, обладая опытом работы. Это, кстати, признают и организаторы. Сергей Исаков: *«Жесткого отбора, как принято на MBA, у нас нет. Мы проводим тестирование, где выявляем уровень кандидата, но никому не отказываем. Неко-*

МВА: ВАРИАНТЫ МИНИ И МАКСИ

МИНИ-МВА		МВА (НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ)	
МОДУЛИ	ЧАСЫ	БЛОКИ ДИСЦИПЛИН И КУРСЫ	ЧАСЫ
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ И СВОИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ТОМ ЧИСЛЕ КУРСЫ «МЕТАФИЗИКА. МАТРИЦА МИРА. НЕВИДИМОЕ В ДЕЙСТВИИ» «ЛИЧНОСТЬ И ЕЕ ГРАНИ. ГАРМОНИЯ. ВЛИЯНИЕ. УСПЕШНОСТЬ»	40	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ (УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ, ТВОРЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ) ЭКВИВАЛЕНТНЫЙ КУРС ОТСУТСТВУЕТ ЭКВИВАЛЕНТНЫЙ КУРС ОТСУТСТВУЕТ	40
СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТОМ ЧИСЛЕ КУРСЫ «РОССИЯ КАК ЧАСТЬ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ», «МИКРОЭКОНОМИКА», «СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ», «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ» И Т. Д.	32	УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В ТОМ ЧИСЛЕ КУРСЫ «ПОНИМАНИЕ СРЕДЫ БИЗНЕСА», «ЭКОНОМИКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ» И Т. Д.)	36 348
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	24	МАРКЕТИНГ	92
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	24	ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТОМ ЧИСЛЕ ЛОГИСТИКА ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И РЕСУРСЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	112 24 30
ЭКВИВАЛЕНТНЫЙ КУРС ОТСУТСТВУЕТ ЭКВИВАЛЕНТНЫЙ КУРС ОТСУТСТВУЕТ			
ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ	24	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	128
ТАКТИЧЕСКОЕ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	24	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ	30
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.	24	УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ ИЗМЕНЕНИЯМИ	28
ОБЩАЯ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ	192	ОБЩАЯ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ (БЕЗ УЧЕТА КУРСОВ ПО ВЫБОРУ)	868



Ваш персональный аэропорт



торым советуем для начала поучиться на наших тренингах. Естественно, такая подготовка к мини-MBA будет стоить дополнительных денег.

13 человек из 22 участников программы — это генеральные, финансовые и коммерческие директора. В основном они возглавляют небольшие фирмы, в том числе и региональные. Есть в РШМ и представители столичных компаний — например, пятеро сотрудников пришли из ООО «Эстана» (эксклюзивный поставщик одежды Mexx и Calvin Klein Jeans). По словам **Александра Бугрова**, директора компании «Эстана», осенью тем же составом — впятую раз — они собираются идти на программу MBA. «Мини» они рассматривают в качестве подготовки к настоящей MBA.

По большому счету пользу из курса мини-MBA могут извлечь начинающие менеджеры и слушатели из регионов. Во всяком случае, на занятиях по финансам, на которых побывал корреспондент **СФ**, лекция была доступна и для тех, кто слово «дебет» знает только понаслышке. Студент **Евгений Карасев** из Тюмени, например, получил юридическое образование, а с маркетингом и менеджментом не сталкивался до тех пор, пока не возглавил фирму «Лекс-консалтинг». Господин Карасев говорит, что участвовать в некоторых дискуссиях из-за нехватки опыта и знаний ему пока тяжело. Но его уровень заметно повысился, поскольку изначально он почти ничего не знал о бизнесе.

В издательстве Connect информацию о программе ММВА получили из рассылки по электронной почте и решили, что учиться пойдут генеральный директор и менеджер среднего звена. **Юлия Кашкенова**: *Наш генеральный после второй сессии стал пропускать занятия, потому что какие-то темы ему показались слишком теоретическими. Я жутко расстраивалась, так как мы заплатили немалые деньги. Нет, программа неплохая, просто нужно, видимо, ее более точно позиционировать. Например, для второго нашего «студента» она оказалась полезной.*

На скорую руку

Вопрос, можно ли вообще за такой короткий срок получить полноценное бизнес-образование, в РШМ считают надуманным. **Сергей Исаков**: *Все зависит от опыта человека, его компетенций, от того, какие знания у него уже есть в наличии. Я считаю, что мы создали программу, отвечающую потребностям времени, когда люди хотят получить образование в сжатые сроки. Кроме того, по замыслу создателей ММВА, первая часть этой программы (тренинги личностного развития) как раз учит слушателей быстро усваивать информацию.*

Но это мнение организаторов. Представители традиционных школ бизнеса считают по-другому. Так, декан Высшей школы бизнеса МГУ **Олег Виханский**, приводя в пример годовичные программы MBA на Западе, утверждает: «Год — это минимум для программы такого уровня. Причем студенты на годичной программе IMD или INSEAD учатся по двадцать часов в сутки. А MBA за 192 часа даже обсуждать не стоит».



Программы российских бизнес-школ и так дают далеко не тот объем знаний, который должна гарантировать полноценная MBA, и сокращать его дальше, по мнению учебного сообщества, просто некуда. «Программа MBA должна качественно изменить человека как управленца, дать ему новое видение бизнеса, а о каком, простите, перерождении за 192 часа может идти речь? — продолжает господин Виханский. — Эту программу, которую называют мини-MBA, можно назвать как угодно, но ничего общего с MBA у нее не может быть. Нельзя сделать профессионала за такой срок, как нельзя выносить ребенка за три месяца».

И еще. Программы MBA имеют государственный стандарт, и школам, чтобы получить аккредитацию, приходится долго доказывать свое право на выдачу соответствующих дипломов. В какой-то степени это является гарантией для слушателей. А все новоявленные программы просто эксплуатируют раскрученную аббревиатуру и сбивают потенциальных студентов с толку. Как написали по поводу мини-MBA на форуме e-executive.ru, «когда же у нас вещи станут называть своими именами?».

Кстати, в беседе с корреспондентом **СФ** практически никто из слушателей не называл эту программу MBA. Например, Евгению Карасеву курс понравился, и он решил нечто подобное сделать и в Тюмени, в своей фирме «Лекс-консалтинг», которая специализируется на учебном консалтинге. Но называть ее MBA, пусть даже с приставкой «мини», он не собирается. **СФ**

В качестве одного из недостатков участники мини-MBA отмечают очень разный уровень учащихся — одни едва знакомы с основами маркетинга и менеджмента, другие пришли учиться, обладая опытом работы



Как построить перестройку



НА РЫНКЕ ВЫЖИВАЕТ ЛИШЬ ТОТ, КТО УМЕЕТ БЫСТРО АДАПТИРОВАТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ И ВОВРЕМЯ ПЕРЕСТРАИВАТЬСЯ. НО В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО ВОЗНИКАЕТ МНОГО ТРУДНОСТЕЙ. ГДЕ И ЧТО НАДО ИЗМЕНИТЬ, КАК УБЕДИТЬ ПЕРСОНАЛ В НЕОБХОДИМОСТИ БОЛЕЗНЕННОГО ПРОЦЕССА ПЕРЕСТРОЙКИ? ОТВЕТЫ НА ЭТИ ВОПРОСЫ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ НА ПРОГРАММАХ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Текст: Екатерина Кротова

Change management

Недавно на одном из тренингов произошла показательная история. Совладелец мебельной фирмы после участия в деловой игре принял решение оставить пост гендиректора. Ему открылась неприятная истина: фирме жизненно необходимы изменения, а он не способен пересилить свой консерватизм.

Изменения — болезненный, но необходимый процесс в жизни организации. По словам гендиректора учебно-консультационного центра Training Line **Ольги Стаевич**, в ряде крупных компаний даже появилась должность, связанная с уп-

равлением изменениями, — change manager. Эти специалисты необходимы в отделах, где процесс изменений носит постоянный характер (служба Service Desk, или управление проектами). Таких менеджеров не готовят в вузах, их выращивают в компании.

Но в большинстве случаев управлением изменениями занимаются генеральные директора, директора по развитию, руководители служб HR, маркетинга, ИТ-служб. Именно на них рассчитаны программы тренинговых компаний. Кроме того, часть тренингов нацелена на линейных менеджеров, которые воплощают идеи руководства на

практике. Соответственно, все программы, предлагаемые на рынке, можно разделить на две группы: связанные со стратегией изменений и с тактикой их проведения. К последним, например, относится большая группа тренингов по управлению персоналом во время изменений.

Стоимость корпоративного тренинга варьируется от \$2,6 тыс. до \$6 тыс. в зависимости от размера группы. Участие в открытом семинаре стоит \$400 — 700 с человека. Правда, открытые тренинги можно по пальцам перечесть. По словам тренеров, редкий клиент готовится к трудностям заранее, в основном все приходит решать уже возникшие проблемы. Поэтому чаще всего тренинги по управлению изменениями проводятся в закрытом режиме, чтобы избежать утечки внутренней информации.

Создай стратегию

Тренинги по управлению изменениями, рассчитанные на топ-менеджеров, как правило, ориентированы на разработку стратегии развития. К примеру, в компании МТИ на бизнес-практикуме «Стратегия организационных изменений» рассматривается

Organization performance model Дэвида Ханна (этот консультант работал с Procter & Gamble, GM, Xerox и др.). Сначала участники сравнивают достижения своей компании с ожиданиями «заинтересованных сторон» (акционеров, клиентов, персонала и т. д.). Выявив несовпадения, управленцы вместе с тренером определяют их причины: кроются ли они в поведении фирмы на рынке, внутренней структуре или в чем-то ином. Затем ищут пути их устранения, после чего разрабатывается концепция стратегических изменений. По словам некоторых участников, польза от тренинга очевидна, но на практике многое приходится корректировать.

К особой группе семинаров и тренингов можно отнести программы, где речь идет об оптимизации конкретных бизнес-процессов. Такие семинары проводятся в АНХ при правительстве РФ, учебно-консультационном центре Training Line и др. Например, практическая часть семинара-практикума «Реинжиниринг бизнес-процессов» в АНХ посвящена приемам построения эффективных структур бизнеса с помощью компьютерных технологий (SADT-



обучение
и развитие
персонала

www.arsvitae.ru
937-9842|43|44





Ваш персональный аэропорт



средств). Методология SADT была создана в США в конце 1970-х годов и используется для планирования производства, оптимизации бизнес-процессов, постановки электронного документооборота и т. д. Автор семинара **Владимир Хропост**: *Обучение реинжинирингу позволяет слушателям в зависимости от концепции фирмы и целей изменений спроектировать ее структуру, исключить ненужные операции и повысить эффективность работы.*

Человеческий фактор

«Человек, почувствовав ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу», — писал Стивен Кинг. Тем не менее люди в первую очередь начинают строить щит. Сопротивление персонала возникает всегда, когда кто-то пытается изменить привычный уклад. Почти 70% абсолютно верных стратегий развития организаций из-за этого не воплощаются в жизнь.

Выделяют четыре этапа восприятия персоналом изменений: от отрицания до признанности. В компании МТИ менеджеров обучают, как вести себя с сотрудником в зависимости от того, на каком этапе он находится, кого выбирать «агентами влияния» (люди, которые настроит коллектив на позитивное восприятие изменений). Не менее важны и навыки постановки задач. Менеджеры на кейсах и примерах из практики собственной компании учатся, на какие этапы разбить задачу, каковы особенности управления людьми на каждом из этих этапов, какие цели следует ставить персоналу. В конце тренинга слушатели участвуют в ролевой игре, которая помогает управленцам на собственной «шкуре» почувствовать болезненность изменений. Условия и сложность заданий постоянно меняются: кто-то становится лидером, а остальные

ГДЕ УЧАТ УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ			
ОРГАНИЗАЦИЯ	ТРЕНИНГ, ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ	САЙТ
АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ	РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, 3 дня	\$410 С ЧЕЛОВЕКА	WWW.EMBA.RU/PROGRAMMS
КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА СЭТ	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, 2 дня	\$350 С ЧЕЛОВЕКА	WWW.CGSET.RU
ТРЕНИНГ-ЦЕНТР ИБДА	АДАПТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ, 1 день	\$2,6 ТЫС. ЗА ГРУППУ	WWW.IBS-M.RU
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ НАВЫКОВ CBSD	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, 2 дня	\$600 С ЧЕЛОВЕКА, \$6 ТЫС. ЗА ГРУППУ	RUS.CBSD.RU
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ «АРСЕНАЛ»	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ, 3 дня	\$750 С ЧЕЛОВЕКА	WWW.ARSENAL-HR.RU
МТИ	СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, 3 дня	300 ТЫС. РУБ. ЗА ГРУППУ	WWW.MTI.RU
	УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ, 2 дня	100 ТЫС. РУБ. ЗА ГРУППУ	
TRAINING LINE	ТРАНЗАКЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА, 2 дня	\$360 С ЧЕЛОВЕКА	WWW.TLINE.RU
	МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ, 3 дня	\$5,2 ТЫС. ЗА ГРУППУ	

начинают оказывать ему сопротивление. Это подталкивает игроков к пересмотру тактики, внесению в игру чего-то нового.

Работе с персоналом посвящен тренинг «Управление изменениями» в Центре развития деловых навыков CBSD. Начинается семинар с погружения в конкретные ситуации. Тренер CBSD **Елизавета Садова**: *Ситуации я выбираю отличные от тех, которые происходят в компаниях моих клиентов, это помогает им абстрагироваться. В двухдневный тренинг включены и деловые игры, например, посвященные командообразованию. 80% аудитории — менеджеры среднего звена как западных, так и российских компаний.*

Совсем иные HR-проблемы возникают у собственников фирм. На консалтинг-семинаре «Адаптация руководителей к изменениям» в ИБДА также рассматривается человеческий фактор, но в фокусе находится не рядовой персонал, а собственник компании и наемный менеджер. Задача семинара — рассказать о кризисах управляемости, с которыми сталкиваются собственники на разных этапах развития организации. Например, один слушатель пришел на семинар после того, как за год сменил трех директоров. Последний менеджер без его санкции купил несколько компьютеров, так как штат увеличился, и после продолжительного скандала ушел. Автор тренинга, консультант группы компаний **ТОРП Михаил Кларин**: *Пришлось долго убеждать этого собственни-*

ка, что нельзя постоянно работать по принципу «туда-сюда», то есть то отбирать, то давать полномочия на управление компанией. Подобные болезни роста сейчас переживают многие организации.

Узкий профиль

Как правило, на тренингах по управлению изменениями проблемы рассматривают широко. Но некоторые обучающие организации предлагают узкопрофильные тренинги. Например, в учебном центре компании «1С» есть специальный тренинг по управлению изменениями для партнеров и дистрибуторов этой фирмы. А в консалтинговой группе СЭТ проводят занятия по управлению изменениями для страховых компаний.

Инна Абрамова, партнер компании СЭТ: *Сейчас на страховом рынке большие перемены. Это и ОСАГО, и выход многих компаний на массовый рынок. Первый вариант тренинга разработан для топ-*

менеджеров страховых компаний. Сначала проводится диагностика проблемы, а затем управленцы совместно с тренером изучают возможные выходы из сложившейся ситуации. Есть и отдельный тренинг для менеджеров среднего звена. Определив, какие услуги клиент должен получать от страховой компании, они должны выяснить, что предстоит изменить, кто и за что будет отвечать в процессе реорганизации и т. д.

На сегодняшний день из всех семинаров и тренингов по управлению изменениями наибольшим спросом пользуются те, что посвящены человеческому фактору. Однако представители тренинговых компаний чувствуют и другую тенденцию. В ближайшем будущем будет расти спрос на стратегическое направление, поскольку все больше топ-менеджеров стремятся подготовиться к изменениям заранее и отработать на практике модели внедрения новых идей. **СФ**

20 сентября, 2004
Рэдиссон САС Славянская, Москва

Впервые в России: уникальный семинар

Впереди перемен:
что на самом деле делают лидеры

Джон П. Коттер
Профессор Гарвардской Школы Бизнеса
Эксперт #1 по лидерству и изменениям

Телефон (095) 234-0767 www.cbsd.ru M_Verkhova@cbsd.ru

Дело в шляпах



РЕШАЯ ПРОБЛЕМУ, ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА УДАЕТСЯ ПО МАКСИМУМУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ. ОСНОВНОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ НА ПУТИ К РЕШЕНИЮ — ХАОТИЧЕСКИЙ ПОТОК МЫСЛЕЙ, ЭМОЦИЙ, ПРОТИВОРЕЧИВЫХ ИДЕЙ. СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ПРОБЛЕМЕ И НАПРАВИТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС В НУЖНОЕ РУСЛО ПОМОГАЕТ ПОПУЛЯРНАЯ МЕТОДИКА «ШЕСТЬ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ».

Текст: Юлия Фуколова

Вокруг истории создания оригинальных методик обычно слагаются легенды. Есть она и у метода «Шесть шляп мышления». Ее автор — **Эдвард де Боно**, известный своей концепцией латерального мышления (см. **СФ** №11/2004), родился на Мальте. Он рос скромным мальчиком, не отличался крепким здоровьем и силой, и товарищи по играм обычно игнорировали его предложения. Эдвард очень расстраивался и хотел, чтобы все его идеи выслушивались и дело никогда не доходило бы до споров и драки. Но когда мнений много, а спорящие находятся в разных весовых категориях (у детей обычно прав тот, кто сильнее, а у взрослых — тот, кто выше рангом), сложно найти такой способ обсуждения, при котором все предложения будут услышаны, а принятое решение всех удовлетворит. Эдвард де Боно занялся поиском такого универсального алгоритма. Когда он повзрослел, то придумал оригинальный метод, позволяющий повысить эффективность мыслительного процесса.

Что обычно происходит в голове человека, когда он думает? Мысли роятся, сбиваются в кучу, одна идея противоречит другой и проч. Де Бо-

но решил разделить все эти процессы на шесть типов. По его мнению, любая проблема обязательно вызывает у человека всплеск эмоций, заставляет его собирать факты, искать варианты решений, а также анализировать положительные и отрицательные последствия каждого из этих решений. Еще один тип мышления связан с упорядочением идей. Если хаос, царящий в го-

лове, привести в порядок, разложить мысли по полочкам и заставить их течь в строгой последовательности, то поиск решения станет более быстрым и продуктивным. Методика де Боно позволяет последовательно «включать» разные типы мышления, а значит, ставит крест на спорах до познания.

«Чтобы методика лучше запоминалась, нужен был яркий

образ, — рассказывает ведущий тренер-консультант компании МТИ **Александр Обрезков**. — И тогда Эдвард де Боно решил связать типы мышления с цветными шляпами. Дело в том, что в английском языке шляпа обычно ассоциируется с видом деятельности — шляпа кондуктора, полисмена и т. д. Словосочетание «надеть чью-либо шляпу» означает заниматься конкретной деятельностью. Человек, мысленно надевая шляпу определенного цвета, выбирает в данный момент тип мышления, который с ней ассоциируется».

Методика «Шесть шляп» универсальна — например, ее используют на совещаниях, чтобы структурировать групповую работу и сэкономить время. Она также применяется и индивидуально, ведь бурные дебаты идут и в голове каждого человека. Фактически ее можно использовать для структурирования любого творческого процесса, где важно отделять логику от эмоций и придумывать новые оригинальные идеи.

Правила надевания шляп

Естественно, никаких шляп в реальности иметь не нужно —

В КАКОМ ПОРЯДКЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ШЛЯПЫ НА СОВЕЩАНИИ



управление процессом мышления
контролирует смену шляп (шляпа руководителя)



информация и факты
собрать и рассмотреть все факты



риски, проблемы, осторожность
взглянуть на проблему (под негативным углом)



преимущества, выгоды
найти позитивные моменты



альтернативы и творческие идеи
генерация идей



интуиция и чувства
дать волю эмоциям



Ваш персональный аэропорт



EASTNEWS

Сейчас, чтобы заставить себя слушать, Эдварду де Боно никакие шляпы не нужны

человек лишь виртуально надевает головной убор того цвета, который лучше всего подходит на данной стадии решения задачи.

Если руководитель предлагает своим подчиненным надеть свою **белую шляпу** — это значит, что он ждет от них полной беспристрастности и объективности, призывает выкладывать лишь голые факты и цифры, как это делает компьютер или свидетель в суде. Поначалу к такому способу мышления привыкнуть сложно, поскольку нужно очистить свои высказывания от любых эмоций и легковесных суждений. «Четыре наших партнера отказались брать нашу продукцию». «Конкуренты снизили цены на 20%, а у нас нет для этого необходимого запаса прочности».

Мышление в **черной шляпе** предназначено для того,

чтобы представлять все в черном свете. Тут нужно во всем видеть недостатки, подвергать сомнению слова и цифры, искать слабые места и ко всему придирается. «А имеет ли смысл выпускать новую модель, если у нас плохо расходуется старая?» «Мне эти цифры кажутся чересчур оптимистичными и не соответствующими положению дел. Если мы будем на них опираться, то потершим неудачу». «Миссия» черной шляпы — нанести на карту как можно больше зон риска.

Желтая шляпа — антагонист черной, она позволяет видеть выгоды и достоинства. Мысленно надев желтую шляпу, человек превращается в оптимиста, ищет позитивные перспективы, но свое видение должен обосновать (кстати, как и в случае с черной шляпой). «Маловероятно, что он придет, но все же надо пригласить его на открытие нашей выставки». «Мы сможем реализовать этот проект, потому

что у нас достаточно средств и есть возможность маркетинговой поддержки». Но при этом мыслительный процесс в желтой шляпе непосредствен-

но с творчеством не связан. Все изменения, нововведения, рассмотрение альтернатив происходят в зеленой шляпе.

Зеленая шляпа — это шляпа творческого поиска. Если мы проанализировали достоинства и недостатки, мы можем надеть эту шляпу и подумать, какие возможны новые подходы возможны в сложившейся ситуации. В зеленой шляпе имеет смысл использовать методы латерального мышления. Руководитель международных проектов компании МТИ **Светлана Пылаева**: *Инструменты латерального мышления позволяют избежать шаблонных подходов, по-новому взглянуть на ситуацию, предложить множество неожиданных идей.* «Предположим, мы будем делать гамбургеры квадратными. И что это может нам дать?» «У меня появилось предложение работать по субботам, а выходным днем сделать среду или четверг. Не могли бы вы надеть свою зеленую шляпу и поразмыслить над тем, к чему может привести подобная перспектива?»

«Это язык, на котором должна говорить вся компания»

Зухра Бакиева, начальник управления по обучению и развитию персонала компании «Росинтер Ресторантс»: «Методику «Шесть шляп» мы на вооружение пока не взяли, но сам тренинг мне очень понравился. Основная польза в том, что методика «Шесть шляп» позволяет повысить эффективность проведения совещаний. На Западе эти навыки для многих компаний стали основой корпоративной культуры. То же самое применимо и к российским фирмам — других сильных альтернатив я не вижу. «Шесть шляп» — это не обычный инструмент, это язык, на котором должна говорить вся компания.

Ася Лейкина, начальник отдела по работе с персоналом КМБ-банка:

— Я работаю в молодой быстрорастущей компании, и у нас проходит большое количество совещаний и рабочих групп. Руководители и сотрудники активно используют творческие подходы, и если нам удастся внедрить единый стандарт их проведения, если все будут разговаривать на одном языке, то увеличится эффективность нашей работы. Я посетила открытый тренинг и на практике убедилась, что метод «Шесть шляп» помогает вчетверо сократить время, необходимое для принятия решения.



Вместо привычного «Ты чего орешь и все критикуешь?» сотрудник услышит нейтральную, но обладающую не меньшим эффектом фразу «Снимите красную шляпу и наденьте зеленую»

Лучше всего пробуждает творчество метод «случайного слова». Можно взять любое слово, пришедшее в голову, или наугад ткнуть пальцем в книгу, а затем придумывать характеристики к этому слову и искать связь с задачей. Например, фабрика выпускает сигареты, а выпало слово «лягушка». Что между ними может быть общего? Лягушка быстро скачет. А компания, если отталкиваться от характеристики «быстро», скажем, могла бы выпускать сигареты, которые быстро гаснут. Это предотвращало бы возможность возникновения пожара или облегчало бы жизнь курильщикам, которые хотят избавиться от вредной привычки, поскольку зажигать сигарету пришлось бы несколько раз.

Синяя шляпа управляет процессом мышления, благодаря ей все действия участников совещания стремятся к единой цели. Для этого существует руководитель или ведущий совещание, он все время в синей шляпе. Подобно дирижеру, он управляет оркестром, дает команды надеть ту или иную шляпу. «Мне не нравится ваш подход к делу. Отложите-ка на время вашу черную шляпу и наденьте зеленую».

Красную шляпу надевают редко и на достаточно короткий промежуток времени (максимум на 30 секунд), чтобы группа могла выразить свои эмоции. Ведущий периодически предоставляет собравшимся возможность выпустить пар: «Наденьте-ка свою красную шляпу и скажите, что выдумаете о моем предложении». В отличие, скажем, от черной и желтой шляпы свои эмоции никак обосновывать не нужно. «Я не хочу знать, насколько подготовлен этот кандидат, он мне просто не нравится».

Светлана Пылаева: *Главное правило во время дискуссии — не надевать две шляпы*

одновременно и все время себя контролировать. Например, в момент надевания зеленой шляпы надо четко осознавать, что идет поиск конкретных решений. В их недостатках копаться нельзя — для этого будет время черной шляпы. Кроме того, некоторые руководители, не до конца усвоившие данную технологию, заставляют одного участника носить во время совещания все время одну и ту же шляпу. Это неправильно, головные уборы разных цветов должны надеваться по очереди, разве что руководитель свою синюю шляпу может предпочесть всем остальным.

Правила переодевания шляп

Относительно того, в какой последовательности менять шляпы в ходе совещания, четких рекомендаций нет — все определяется конкретной ситуацией. Но чаще всего используется следующий вариант.

Руководитель коротко знакомит собравшихся с концепцией шляп и обозначает проблему. Например, так: «Отделу урезали бюджет. Что делать?». Начинать обсуждение целесообразно в белой шляпе, то есть надо собрать и рассмотреть все имеющиеся факты (отдел не выполняет план, сотрудники не могут похвастаться трудолюбием и т. п.). Затем исходные данные рассматриваются в негативном ракурсе — разумеется, в черной шляпе. После этого наступает очередь желтой шляпы, и в обнаруженных фактах находят позитивные стороны.

После того как проблема рассмотрена со всех сторон и собран материал для анализа, пора надевать зеленую шляпу, чтобы генерировать идеи, которые могут усилить положительные моменты и нивелировать отрицательные. Руководитель, мысленно сидящий в

синей шляпе, внимательно контролирует процесс — не отклонилась ли группа от заданной темы, не ходят ли участники в двух шляпах одновременно, а также периодически разрешает им выпустить пар в красной шляпе. Новые идеи опять-таки анализируются в черной и желтой шляпе. А в конце подводится итог дискуссии. Таким образом, мыслительные потоки не пересекаются и не запутываются, как клубок шерсти.

«Козьма Прутков говорил, что специалист подобен флюсу — его полнота односторонняя. Это высказывание прекрасно иллюстрирует метод „Шести шляп мышления“, — говорит Александр Обрезков. — Недостаток специалиста в том, что он обычно ходит в определенной шляпе, и на совещании эти „флюсы“ друг другу мешают. А методде Боно позволяет фокусировать дискуссию в нужном направлении». Например, «нейтрализовать» человека, который от природы склонен к чрезмерной критике. Усвоив концепцию шляп, он не будет огульно убивать идеи своими ремарками, так как знает, что через двадцать минут придет очередь надевать черные шляпы, и прибережет свой пыл.

«Аллегория со шляпами имеет еще одно очень важное преимущество: методика позволяет избежать перехода на личности, — продолжает господин Обрезков. — Вместо привычного „Ты чего орешь и все критикуешь?“ сотрудник услышит нейтральную, но обладающую не меньшим эффектом фразу: „Снимите свою красную шляпу и наденьте зеленую“».

Это снимет напряжение и позволит избежать ненужных отрицательных эмоций. К тому же на совещаниях обычно кто-то отмалчивается, но технология, когда все одновременно надевают шляпу одного цвета, вынуждает каждого высказать свои соображения».

Как утверждают специалисты, методика «Шесть шляп мышления» помогает сделать совещание в несколько раз эффективнее. В отличие от других концепций групповой работы методде Боно настолько образный, что хорошо запоминается, и основные его идеи можно изложить за полчаса. Все остальные системы требуют обученного модератора, причем во время совещания он один знает, что делает, а те, кем он управляет, фактически превращаются в слепых исполнителей и не понимают, что происходит. Правда, методика «Шесть шляп» все равно требует отработки навыков и контроля со стороны синей шляпы — руководителя. **СФ**

Плюсы и минусы МЕТОДА «ШЕСТЬ ШЛЯП»



Быстр в освоении

Позволяет преодолеть односторонний взгляд на проблему

Экономит время на совещании

Деперсонализация — не оставляет места личным обидам

Вопросы обсуждаются детально

Способствует неожиданным решениям проблемы



Требует дисциплинированности от участников обсуждения

Человек должен понимать суть концепции, ему требуется некоторое время на изучение и отработку навыков

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

СУПЕРКАДРЫ
Специализированный центр

**Надежный подбор
персонала
в Новосибирске
и Сибирском регионе**

**10 лет
профессиональной
деятельности**

Новосибирск
пр-т Димитрова, д. 7, офис 714
тел. (3832) 18-6098, 20-1009
тел./факс 20-0023
supercdr@skadr.ens.ru
www.supercdr.ru

ТРИЗА УРАЛ

Региональное представительство
группы компаний ТРИЗА (Москва)

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ
КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ**

Подбор и оценка персонала

**Совершенствование системы
управления персоналом**

Бизнес-обучение

Адрес: 450027, Башкортостан,
Уфа, Индустриальное шоссе, 37
Тел. (3472) 60-2157, факс 60-2054
www.triza.bashtorg.ru
e-mail: triza@bashtorg.ru

КАРЬЕРА
ЮНИОН
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО

8 лет безупречного качества

- Подбор персонала во всех регионах России
- Маркетинговые исследования рынка труда
- Мониторинг рынка труда и заработных плат
- Экспресс-подбор
- Кадровый аудит

тел. (343) 371-9247
факс (343) 371-3351
e-mail: elena@etel.ru
www.career.ural.ru

Постановка регулярного менеджмента

- описание и оптимизация бизнес-процессов;
- разработка стандартов управления;
- управленческий учет;
- бюджетирование;
- управление персоналом в том числе перед постановкой ERP-систем;
- оценка персонала

т. (095) 257-1867 ф. (095) 945-4119
www.emd.ru e-mail: consulting@emd.ru

Консалтинговая компания
Евроменеджмент

**АГЕНТСТВО
КОНТАКТ**

**ЛИДЕР РОССИЙСКОГО
РЫНКА РЕКРУТМЕНТА**

- Топ-рекрутмент
- Подбор специалистов и менеджеров среднего звена
- Вывод персонала за штат компании (Outstaffing)

www.kontakt.ru

rutech.ru

Поиск и подбор персонала
в области
IT и телекоммуникаций

Тел.: (095) 741-7014
E-mail: info@rutech.ru
http://www.rutech.ru

ВЫБОР
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

- строительство
- производство
- продажа

УДАЧНЫЙ ВЫБОР ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА
тел./факс (095) 730-7406/07
e-mail: client@rline.ru сайт: www.vyborhr.ru

7 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ КАДРОВЫХ УСЛУГ

Член Ассоциации Консультантов по подбору персонала

NextTop

Телефон 101-3540
E-mail: nt@nexttop.ru
www.nexttop.ru

КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО

- Подбор персонала для банков и финансовых компаний
- Подбор менеджеров высшего и среднего звена для торговых компаний
- Подбор персонала для ресторанов (кадровое агентство «Воробьевы горы»)

UNESCO КАДРОВЫЙ ЦЕНТР
МЕТРОПОЛИС

ПОДБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ЕКАТЕРИНБУРГЕ

Екатеринбург, ул. Малышева д. 31а, оф. 306
Тел.: (343) 377 57 41/42
Тел./факс (343) 371 34 26
E-mail: metropolis@metropolis.ur.ru www.metropolis.ur.ru

КАРЬЕРА ФОРУМ

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
ВО ВЛАДИВОСТОКЕ И НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ.**

7 лет отличной работы. Надежные рекомендации.

☎ 413-750, 413-749, 300-445, 300-490, факс: 300-445. www.kforum.ru

КАСС

Член АКПП с 2003 г.

Кадровое агентство «А-Класс Рекрутмент»
Консалтинговая группа «Consort»

Массовый, разовый и плановый подбор квалифицированных исполнителей и менеджеров линейного персонала на типовые позиции.
Психологическая оценка.

Москва, Малая Переславская, д. 7, стр. 12
Тел. 775-84-42, факс 775-84-40, e-mail: Info@aclass.ru

Консорт ЕС
Консалтинговая группа КОНСОРТ

Поиск руководителей высшего звена

Тел. (095) 970 1203, факс (095) 970 1204
e-mail: es@consort.ru www.consort.ru

ТРИОЛИТ
консалтинговая компания

поиск и подбор
руководителей высшего и среднего звена

www.triolit-consult.ru
info@triolit-consult.ru

+7 (095) 780-33-87, 780-36-68

МЕТРОПОЛИС

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
В МОСКВЕ И РЕГИОНАХ**

www.metropolis.ru
office@metropolis.ru

(095) 235-8163, 959-6690

114-е место

из 123 возможных занимает Россия по уровню экономической свободы — такие данные приводятся в докладе «Экономическая свобода в мире в 2004 году», подготовленном вашингтонским Cato Institute. Места в рейтинге определялись по таким критериям, как размеры правительства, правовая база и защита имущественных прав, доступ к реальным деньгам и надежным валютам, свобода международной торговли и степень госрегулирования. Самая высокая оценка (8,7 балла из девяти возможных) и, соответственно, первое место у Гонконга. По уровню экономической свободы нашу страну опережают Эстония (11-е место), Индия (68-е), Китай (90-е) и Украина (107-е место). Экономическая свобода, указывается в докладе, является обязательным условием процветания и роста. В подтверждение этого тезиса приводятся следующие данные: в 2004 году экономически свободные страны привлекли \$11 тыс. инвестиций на каждого работающего, тогда как «несвободные» — всего \$847, причем продуктивность этих денег в странах со свободной экономикой на 70% выше.

\$700 млн

заплатит питтсбургский банк PNC Financial Services Group за один из старейших в США Riggs Bank, знаменитый тем, что 137 лет назад выделил американскому правительству \$7,2 млн в золотых слитках на покупку Аляски. О продаже Riggs объявлено после того, как проводимые американским сенатом и министерством финансов США расследования подтвердили подозрения властей о «сомнительных связях, отмывании денег и коррупции» в вашингтонском банке, фактически эксклюзивно обслуживающем счета иностранных посольств и дипломатий. Еще в прошлом году Riggs попал в список неблагополучных финансовых учреждений, а в мае этого года за невыполнение требований об ужесто-



чении внутреннего контроля за отмыванием средств банк был оштрафован на \$25 млн. Как свидетельствуют новые данные, полученные властями США, Riggs Bank помог бывшему чилийскому лидеру Аугусто Пиночету укрыть от правосудия около \$8 млн. В том, что обстоятельства появления в банке секретных счетов диктатора будут тщательно расследованы, заверил лично президент Джордж Буш.

7%

составила в 2003 году эффективная ставка по налогу на прибыль для «Сибнефти», тогда как установленная законом ставка втрое выше — 24%. Добиться этого компании удалось с помощью различных схем оптимизации налоговых выплат, причем Счетная палата РФ признала все эти схемы законными. По сравнению с 2002-м прибыль «Сибнефти» в прошлом году возросла на 96% (\$1,162 млрд и

\$2,278 млрд соответственно). В компании столь стремительный рост прибыли объясняют продажей пакета акций «Оренбургнефти» и 1% акций ОНАКО, которые принесли компании около \$825 млн. По этим сделкам «Сибнефть» практически не платила налог на прибыль, поскольку они проводились через аффилированные кипрские компании, для которых налоговые платежи составляют около 4%. Более \$200 млн в прошлом году принесли «Сибнефти» дивиденды по акциям НК «Славнефть», и эти доходы тоже налогами не облагались — их платит сама «Славнефть». Однако в этом году нефтяной компании придется заплатить государству гораздо больше: с декабря прошлого года в «Сибнефти» прекращены практически все схемы оптимизации налоговых выплат, и в 2004-м эффективная ставка налога на прибыль, по заявлению руководства компании, составит около 20%.

9 компаний

из России вошли в список 1000 крупнейших корпораций мира, который был опубликован в последнем номере Business Week. Российские компании появились в списке Business Week впервые — до этого года журнал не рассматривал корпорации из развивающихся стран. Первое место в «русской» группе занял «Газпром» (47-я позиция в общем списке). «Сургутнефтегаз» оказался на 183 месте среди крупнейших мировых корпораций, ЛУКОЙЛ занял 206-е место, ЮКОС — 234-е, «Сибнефть» — 437-е, «Норникель» — 452-е, МТС — 464-е, РАО ЕЭС — 490-е и Сбербанк России — 717-е. При распределении мест прежде всего учитывался объем рыночной капитализации компании по состоянию на 31 мая 2004 года. Так, стоимость «Газпрома» Business Week определил в \$70,784 млрд. Лидером среди мировых компаний по-прежнему остается General Electric, которую оценили в \$383 млрд. Американские корпорации заняли в списке 423 места.

20 лет

должно исполниться гражданину Японии, чтобы он мог получить специальную идентификационную карту, дающую право на покупку сигарет. В карту вмонтирован микрочип, позволяющий производить оплату при покупке сигарет в уличных автоматах. Япония — третья страна в мире по объемам потребления сигарет после Китая и США. В стране курит 54% мужчин и 13% женщин. Объем японского табачного рынка в 2003 году составил \$37,6 млрд. Японские власти долгое время не пытались влиять на торговлю табачной продукцией. Лишь в июне этого года была запрещена реклама сигарет. Примечательно, что в японском бизнес-сообществе идеи борьбы с курением появились раньше, чем во властных структурах. В 2002 году фирма Triumph International (Japan) Ltd. предлагала 30 тыс. йен каждому сотруднику, обещававшему бросить курить. А если он не сдерживал данное компании обещание, нарушителя штрафовали уже на 60 тыс. йен.

2 стройки века

заморозил Китай, чтобы избежать перегрева национальной экономики. Правительство пересмотрело планы по строительству в центре Пекина телевизионной башни стоимостью \$600 млн. В 230-этажной телебашне, получившей прозвище «Титаник», должен был расположиться офис Центрального телевидения КНР. В качестве официальных причин приостановки строительства власти называют угрозу увеличения пробок в деловом центре Пекина, однако анонимные источники в китайском правительстве говорят, что на самом деле проект вызвал недовольство премьер-министра КНР Вэня Дзябао, который борется с грандиозными стройками во избежание перегрева экономики. По этой же причине приостановлен еще один проект — строительство нового здания для заседаний парламента. **сф**

«ПРОДОЛЖАЕМ РАЗГОВОР»

29 июля **2004** года **15:00** (Интернет. Яндекс. Гостиная
<http://guest.yandex.ru>)

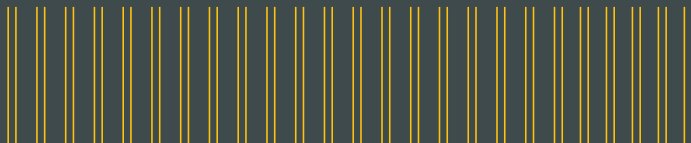
пройдет третья online-конференция в рамках совместного проекта компании Яндекс и журнала «Секрет фирмы» **«Продолжаем разговор»**. Вы сможете задать вопросы председателю правления Альфа-банка **Рушану Хвесюку**



Рушан ХВЕСЮК _ родился в 1969 году в Загорске. С 1986 по 1987 год работал в военном трибунале, в 1989-1991 годах — в Управлении юстиции Московской области, в 1991 году — в Министерстве юстиции СССР, с 1991 по 1994 год — в юридической фирме Legist. В 1994 году окончил Московскую государственную юридическую академию и пришел в Альфа-банк. С 1995 года — начальник юридического управления, в 1998 году — член совета директоров банка. В 2001 году избран в состав наблюдательного совета ЗАО «Альфа-банк» на Украине. С 1 августа 2002 года занимает пост председателя правления Альфа-банка.

Яndex

Секрет фирмы



Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы