

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 29 (68) 02 АВГУСТА — 08 АВГУСТА 2004

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



## Топ-кадр

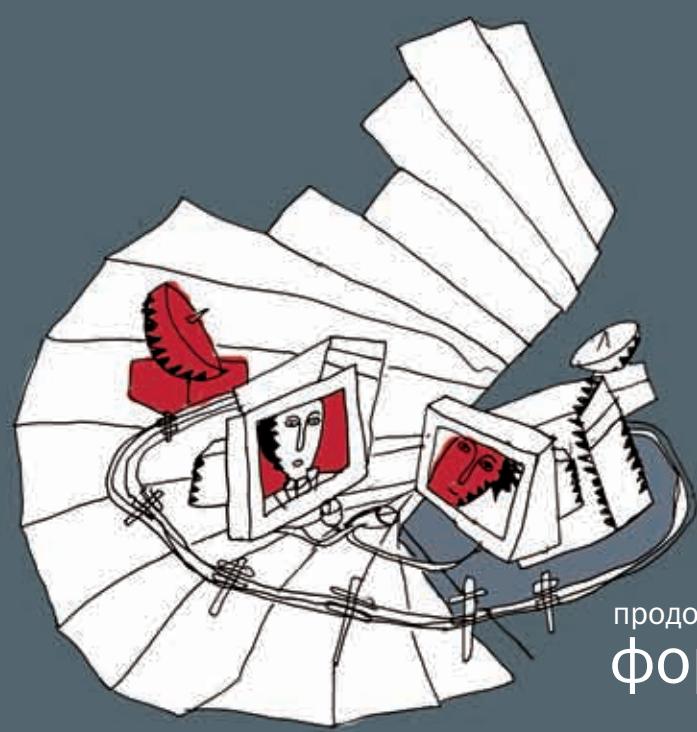
Как средние компании  
уводят менеджеров  
из крупных **с12**

Правила финансирования  
быстрого роста **с48**

Сколько венчурные  
капиталисты заработали  
на «Пятерочке» **с54**

Бум потребительского  
кредитования  
еще впереди **с64**





продолжаем разговор  
форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



20 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Мы — наемные менеджеры и должны просто выполнять свои обязанности как можно профессиональнее и порядочнее. А продавать нас или нет — это вопрос к акционерам. Лично я в том случае, если наши акционеры все-таки захотят нас продать, могу совершенно искренне посоветовать кому-нибудь нас купить. Покупать действительно есть что»

ЛЮДМИЛА ЛАЗЕРНАЯ

## Секрет фирмы

02 августа – 08 августа №29 (68)

тема номера **12**

«Мне больше неинтересно бороться за увеличение доли рынка. Я прилагаю колоссальные усилия, но при этом прекрасно понимаю, что рост вряд ли превысит три процента, потому что все уже сделано — мы и так лидеры»

частная практика **30**

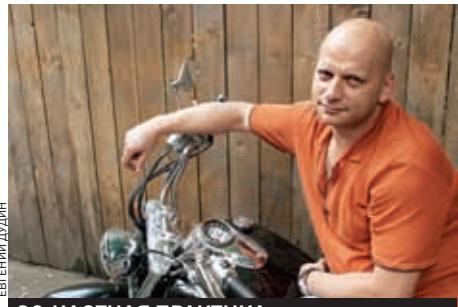
«Господин президент, позвольте поблагодарить вас за эти очень теплые слова. Хотел бы сказать, что мы очень активно работаем для того, чтобы инвестировать значительные суммы денег в энергетический диалог»

лаборатория **48**

«Темп роста прибыли должен быть больше темпа роста выручки, который должен быть больше темпа роста активов, который должен быть больше темпа роста собственного капитала. И все они должны быть сопоставимы по скорости»

финансовый консультант **64**

«Сегодня российский рынок розничных кредитов выбран всего на 10%, московский — на 25%. В ближайшие годы спрос на потребительские кредиты вырастет в четыре-пять раз, и они будут приносить банкам очень большие доходы»



ЕВГЕНИЙ ЛУШИН

**36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Выбирать покупатель будет уже из четырех операторов. И не важно, выберет он Matrix или „Мегафон”, — главное, что две из четырех „коробочек” наши»



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ, «б»

**54 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Итальянцы сразу начали бешено торговаться. Немцев интересуют только бумаги. Подход Berkeley Capital оказался самым профессиональным»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

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

**ТЕМА НОМЕРА**

- КОНКУРЕНЦИЯ
- 12 Топ-кадр**  
Чем компании среднего бизнеса привлекают лучших менеджеров
- 18 Солдаты удачи**  
Как должен действовать менеджер, чтобы не проиграть в войне за таланты

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

- ЛИДЕРЫ
- 20 «Я могу совершенно искренне посоветовать нас купить»**  
Генеральный директор компании «Инна Тур» Владимир Рубцов переживает самый горячий сезон

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

- СДЕЛКА
- 30 Look, oil!**  
Появление американской Conoco-Phillips в составе акционеров ЛУКОЙЛа не только открывает компании новые возможности, но и создает новые опасности
- РАБОТА НАД ОШИБКАМИ
- 36 Перезагрузка Matrix Telecom**  
Выход виртуального сотового оператора на массовый рынок мобильных услуг оказался настолько провальным, что ему пришлось срочно придумывать новый продукт

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

- |  |                   |
|--|-------------------|
| <b>IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>           | <b>09.08.2004</b> |
| <b>«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА</b> | <b>30.08.2004</b> |

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

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 29 (68) 02 АВГУСТА — 08 АВГУСТА 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

**РЕДАКТОРЫ ОДАЛОВ**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»)

**РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ**

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛА ФАТЕХОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫХ, ТАТЬЯНА ТАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРДОВА, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ЛИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКИН

**ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЬТЫ**

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНID КУЛЕШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР**

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

**Коммерческие службы**

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

**СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ**

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИДА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА, АЛЬБИНА 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 ДИСТРИБУЦИИ**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА,

СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.

**ЦЕНА СВОБОДНАЯ****Для писем и звонков**

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

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

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

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

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

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

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

«Секрет фирмы» использует:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft** **КОНСУТАНТ** **ParaType**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92

© товарных знаков, знаках обслуживания и наименований мест происхождения товаров.

© ООО «Секрет фирмы», 2004



**Под крылом  
сильной компании**



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

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

Лицензия №2268 Д выдана Минфином РФ

**www.rgs.ru**



ИТАР-ТАСС

## Новые жертвы банковского кризиса

Российский банковский сектор продолжает нести потери. ЦБ отозвал лицензии сразу у четырех банков — Коммерческого банка сбережений, Промэксимбанка, Московского жилищно-строительного банка и РИКОМ.

Таким образом, за три месяца кризис «унес жизни» уже семи банков — ранее лицензии были отобраны у Содбизнесбанка, «Кредиттраста» и Новочеркасского городского банка. Впрочем, о финансовых проблемах последних четырех организаций на рынке было известно уже давно, и многие игроки удивлялись, почему ЦБ медлит с отзывом их лицензий. Регулятор аргументировал это тем, что старался не поднимать на рынке новую волну паники и выжидать, пока банки сами справятся с проблемами. Банки не справились. Любопытно, что отзыв лицензий практически совпал с заявлением зампреда ЦБ Андрея Козлова (на фото), сделанным в интервью Financial Times, о том, что в банковском кризисе в России виноваты сами банкиры, ведущие конкурентную борьбу друг с другом. При этом Козлов добавил, что в ЦБ знают, кто стоял за атаками на отдельные банки, но называть имена этих людей пока не будут, поскольку «мы решили сначала поговорить непосредственно с ними с глазу на глаз». Козлов также констатировал, что банковский кризис показал несовершенство российской юридической системы, которая не позволила ЦБ действовать более решительно, когда он подозревал какой-то банк в неправомерных действиях.

Впрочем, не исключено, что нынешние заявления руководства ЦБ уже не имеют решающего значения для отрасли (на рынке курсируют слухи о том, что под высшими чиновниками ЦБ зашатались кресла). По крайней мере, Владимир Путин в последнее время предпочитает обсуждать развитие банковской системы не с главой ЦБ Сергеем Игнатьевым, а с руководителями банков, например с главой Альфа-банка Петром Авеном.

Оценка экспертов — 2,27

## Дело ЮКОСа близится к финалу

Нефтяную компанию толят все настойчивее и последовательнее.

ПРЕСС

Основные нефтедобывающие «дочки» ЮКОСА — «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз» и «Томскнефть» получили требования от судебного пристава-исполнителя, согласно которым они фактически вынуждены прекратить добычу и поставку нефти, так как им запрещено отчуждать любое имущество. Между тем, как констатирует руководство ЮКОСа в письме министру юстиции РФ Юрию Чайке, прекращение деятельности трех «дочек» приведет к тому, что без работы останутся почти 15 тыс. сотрудников, а через несколько дней остановятся и нефтеперерабатывающие

предприятия. В письме также подчеркивается, что действия судебных приставов быстро приведут к банкротству и остановке деятельности ЮКОСа. А председатель правления ЮКОСа Стивен Тиди заявил, что на этой неделе компания может остановить железнодорожный экспорт нефти, если правительство не предоставит ей доступ к замороженным банковским счетам. Если арест счетов останется в силе, к середине августа компания останется без денег, что потенциально может привести к ее банкротству и остановке производства нефти, добавил Тиди. Но Юрий Чайка похоронил надежды ЮКОСа, назвав его просьбы «шантажом органов исполнительной власти».

Атака властей неумолимо ведет ЮКОС к банкротству



EASTNEWS

# дневник наблюдений



ЦЕНТРОБАНК ОТЗВАЛ ЛИЦЕНЗИИ ЕЩЕ У ЧЕТЫРЕХ БАНКОВ | СУДЕБНЫЕ ПРИСТАВЫ ЗАМОРОЗИЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРЕХ КРУПНЕЙШИХ ДОБЫВАЮЩИХ «ДОЧЕК» ЮКОСА | ПИВОВАРАМ ПРИДЕТСЯ СМИРТЬСЯ С ОГРАНИЧЕНИЕМ РЕКЛАМЫ | МВД ХОЧЕТ УПРОСТИТЬ СЕБЕ ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ О БАНКОВСКИХ СЧЕТАХ | ЦЕНЫ НА МОСКОВСКОЕ ЖИЛЬЕ УПАЛИ НА 10–15%

В результате всех этих событий в начале минувшей недели на ММВБ в течение одного дня акции ЮКОСа рухнули более чем на 15%, а ее капитализация снизилась на \$1,5 млрд — до \$7,97 млрд. Столько ЮКОС стоил в октябре 2001 года. В итоге ММВБ даже была вынуждена несколько раз приостанавливать торговлю бумагами компании.

Надо сказать, что негативные настроения на рынке были подогреты не только новыми подробностями дела ЮКОСа, но и приостановкой деятельности «Центрального московского депозитария» (ЦМД) в связи с обыском и изъятием оборудования сотрудниками МВД. По мнению экспертов, нарушение работы важнейшей составляющей инфраструктуры фондового рынка отрицательно скажется на деятельности по перерегистрации прав собственности на ценные бумаги. Однако, как отмечает вице-президент ИК «Брокеркредитсервис» Максим Троценко, с делом ЮКОСа, видимо, сейчас ничего не может сравниться — паника, возникшая из-за ЦМД, достаточно быстро улеглась, и инвесторы вновь сконцентрировались на падении акций нефтяной компании.

Оценка экспертов **-3,18**

## Госдума изгонит пиво с телезранков

Пивоварам грозит практически полное «отлучение» от возможности рекламировать свою продукцию на телевидении.

Борьба законодателей и пивоваров длится уже несколько лет. Прежний состав Думы неоднократно пытался привратить рекламу пива к продвижению алкогольной продукции, однако «пивному лобби» каждый раз удавалось склонить законодателей на свою сторону. На этот раз у пивоваров проблемы посеребренее: поправки к закону «О рекламе», согласно которым пиво все-таки прививается к алкоголю, внесены депутатами фракции «Единая Россия», имеющей в парламенте конституционное большинство. Пивоварам могут запретить размещать рекламу в телезрелифере с 7 до 22 часов, а также

РЕГУЛИРОВАНИЕ

спонсировать спортивные и культурные мероприятия. Союз российских пивоваров и Ассоциация коммуникационных агентств России пытаются спасти положение, заключив «Соглашение о социальном партнерстве». В соответствии с ним пивовары и рекламисты добровольно накладывают на себя ограничения. В частности, обязываются не нацеливать рекламу на лиц младше 18 лет и «не проводить зависимость между потреблением пива и повышением социального статуса человека, а также уровнем его умственного и физического развития».

На момент подписания номера в печать результаты голосования Думы были неизвестны. Самы пивовары не скрывают своего негативного отношения к законопроекту, но, судя по всему, уже готовы к принятию поправок. «Принятие этих поправок отразится в первую очередь на рекламном рынке — телевизионщики потеряют немаленькую часть бюджета. Уже в прошлом году в рекламной политике пивоваренных компаний наметилось перераспределение бюджетов в пользу непрямой рекламы, BTL-акций, — констатирует гендиректор МПБК „Очаково“ Владимир Антонов. — С принятием поправок можно ожидать усиления „перекоса“ в сторону использования непрямой рекламы». На сегодня пивоваренные холдинги входят в число крупнейших рекламодателей на телевидении с совокупными расходами до \$120 млн.

Оценка экспертов **+0,27**

## Милиция хочет видеть банки на сквозь

Банковские счета компаний и физлиц в ближайшее время могут оказаться под гораздо более пристальным вниманием МВД.

Как заявил замначальника контрольно-методического управления следственного комитета при МВД России Сергей Манахов, министерство готовится внести изменения в закон «О банках и банковской деятельности». По словам Манахова, предполагается, что банки обязуют «при наличии закон-

ДОСТУП

ных оснований» выдавать сотрудникам правоохранительных органов справки по операциям и счетам юрлиц и граждан, ведущих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (ПБЮЛ), а также по счетам и вкладам физлиц.

Банкиры довольно неоднозначно воспринимают эти намерения МВД. По словам вице-президента Банка Москвы Андрея Лапко, банковский закон очень четко регламентирует правила «общения» с правоохранительными органами — интересующую информацию банки должны предоставлять по решению прокуратуры. И упрощение этого порядка, добавляет Лапко, вызвано «непонятно чем». Ведь за последнее время не было случая, чтобы банк отказался предоставить информацию, и из-за этого осталось бы нераскрытым серьезное преступление. Не увеличат такие меры и прозрачность банков, поскольку информация по операциям и счетам ПБЮЛов, а также по счетам и вкладам физлиц не является основополагающей для любой крупной кредитной организации. Лапко не исключает, что в данном случае просто лоббируется принятие нормы, которая позволит осуществлять доступ к банковской информации не санкциями прокурора, а в упрощенном порядке. Первый зампред правления Альфа-банка Олег Сысуев рекомендует всем авторам подобных инициатив сначала обратить внимание на Конституцию РФ. По его мнению, такие меры могут расходиться с ее основами (соблюдение неприкосновенности личности, уважение собственности и других прав и свобод граждан). При этом, допускает Сысуев, подобные шаги могут попросту являться частью планомерной политики по усилению госнадзора над банковской системой.

Действительно, совсем недавно особый интерес к банковской информации проявили и налоговые органы. Так, с 20 июля начала действовать система электронного обмена сведениями между банкирами и налоговиками об открытии, закрытии или изменении номирований банковских счетов органи-

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



ЮРИЙ ЛУЖКОВ  
мэр Москвы

заявил, что правительство Москвы намерено обратиться в Госдуму с просьбой как можно скорее принять закон, запрещающий недружественные поглощения предприятий. По его словам, целый ряд коммерческих структур скупают акции промышленных предприятий столицы с целью их перепрофилирования. «Я хочу предупредить всех этих горе-приобретателей: правительство Москвы не даст вам использовать производственные территории не по назначению», — пообещал Лужков. Все эти заявления прозвучали на заседании правительства Москвы, когда рассматривалось постановление о дополнительных мерах по сохранению научно-промышленного потенциала столицы. Лужков раскритиковал документ, отметив, что проект постановления не только не намечает дополнительных мер по развитию промышленного потенциала, но и «не сохраняет того, что еще осталось». По сведениям мэра, из-за перефилирования производств в результате скупки акций и смены собственников за последние три года столица лишилась 400 предприятий. «Еще столько же находятся между жизнью и смертью, и лишь треть предприятий Москвы продолжает обеспечивать объемы производства», — констатировал мэр.

# дневник наблюдений

заций и индивидуальных предпринимателей. Как констатируют эксперты, эта инициатива, по сути, вызвана желанием налогопников еще больше ужесточить надзор за средствами налогоплательщиков.

Оценка экспертов **-0,91**

## Банки уронили жилье в цене

**Банковский кризис привел к первому за последние несколько лет снижению цен на жилье в Москве.**

По заявлению заместителя руководителя Федерального агентства по строительству и председателя совета Национальной ассоциации участников ипотечного рынка (НАУИР) Владимира Пономарева, с начала лета падение цен на рынке московского жилья составило 10–15%. Главной причиной спада интереса к одному из самых доходных в нашей стране инвестиционных инструментов, по мнению Пономарева, стал банковский кризис: «В Москве получила большое распространение информация о трудностях в банковском секторе».

В итоге многие люди, обеспокоенные ситуацией с банками, не хотят сейчас брать ипотечные кредиты. А сами банки не спешат им выдавать, поскольку вынуждены направлять большую часть свободных средств на выплаты вкладчикам.

Об ухудшении ситуации на московском рынке недвижимости впервые заговорили еще в середине июля. Тогда же стало известно, что панические настроения на банковском рынке привели к росту ставок кредитования: по некоторым данным, они выросли в полтора раза. А от ограничения кредитных программ первым делом начали страдать строительные компании, которые, как правило, ведут свой бизнес на заемные средства. Финансовые проблемы поставили под угрозу замораживания многие крупные проекты по строительству торговой недвижимости и объекты «первички», и в итоге строители и риэлтеры были вынуждены объявлять о скидках.

Однако сами риэлтеры не согласны с оценками НАУИР. По мнению руководителя пресс-службы компании «Миэль-Не-

скидки

**МВД собирается обязать банки выдавать сотрудникам правоохранительных органов справки по операциям и счетам клиентов «при наличии законных оснований».**

## Сейчас интересующую информацию банки обязаны предоставлять только по решению прокуратуры.

**Первый зампред правления Альфа-банка Олег Сысуев не исключает, что подобные шаги — часть планомерной политики по усилению госнадзора над банковской системой.**

движимость» Игоря Ладычку, из-за кризиса действительно наблюдался некоторый спад обращений со стороны клиентов в риэлтерские компании. Однако он уверяет, что скидки носят сезонный характер и их никак нельзя назвать общим снижением цен на рынке, тем более на 10–15%. Не подтверждает данные НАУИР и замначальника управления инвестиционной политики ДИПС Москвы Евгений Леонов. По его словам, на рынке недвижимости было зафиксировано замедление динамики стоимости жилья. Так, самый низкий показатель повышения цены составил в июне около 1%. Однако, добавляет Леонов, резкого падения цен не наблюдается, скорее они близки к стабилизации. А Игорь Ладычук прогнозирует, что московский рынок недвижимости не испытает никаких потрясений до конца 2006 года и в текущем году рост стоимости жилья будет сопоставим с прошлогодними показателями, т. е. окажется в районе 40–45%.

Оценка экспертов **+2,0**

Как уверяют столичные чиновники, жилье в Москве теперь можно купить намного дешевле



# дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
КАК ЗАЯВИЛ МЭР МОСКВЫ ЮРИЙ ЛУЖКОВ, СТОЛИЧНОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ОБРАТИТСЯ В ГОСДУМУ С ПРОСЬБОЙ КАК МОЖНО СКОРЕЕ ПРИНЯТЬ ЗАКОН, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЙ НЕДРУЖЕСТВЕННЫМ ПОГЛОЩЕНИЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ	+1,9
ГОСДУМА СОБИРАЕТСЯ ПРИНЯТЬ ПОПРАВКИ В «ЗАКОН О РЕКЛАМЕ», СОГЛАСНО КОТОРЫМ ПИВО И СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ НЕЛЬЗЯ БУДЕТ РЕКЛАМИРОВАТЬ НА ТВ С 7 ДО 22 ЧАСОВ	+0,27
МВД ГОТОВИТСЯ ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОН «О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ», КОТОРЫЕ ПРИЗВАНЫ ПОМОЧЬ ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ В УПРОЩЕННОМ ПОРЯДКЕ ПОЛУЧАТЬ НЕОБХОДИМУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ	-0,91
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ВЛАДИМИРА ПУТИНА, ПЕРСПЕКТИВАМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ И УКРАИНЫ И ОБЪЕДИНЕНИЮ ИХ СИЛ НА ПУТИ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕШАЕТ «ЗАПАДНАЯ АГЕНТУРА»	-1,18
В НЕДАВНЕМ БАНКОВСКОМ КРИЗИСЕ В РОССИИ ВИНОВАТЫ САМИ БАНКИРЫ, ВЕДУЩИЕ КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ ДРУГ С ДРУГОМ, ЗАЯВЛЯЛ В ИНТЕРВЬЮ ФТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ЦЕНТРОБАНКА АНДРЕЙ КОЗЛОВ	-2,27
<b>ДЕЛА</b>	
КВОТЫ НА ПОСТАВКИ РОССИЙСКОЙ СТАЛИ В СТРАНЫ ЕС НА ЭТОТ ГОД УВЕЛИЧЕНЫ НА ТРЕТЬ. СОГЛАШЕНИЕ ОБ ЭТОМ БЫЛО ПОДПИСАНО МИНЕКОНОМРАЗВИТИЯ И ЕС В СВЯЗИ СО ВСТУПЛЕНИЕМ В ЕВРОСОЮЗ НОВЫХ СТРАН-УЧАСТНИЦ	+2,73
ПО ДАННЫМ НАЦИОНАЛЬНОЙ АССОЦИАЦИИ УЧАСТНИКОВ ИПОТЕЧНОГО РЫНКА, С НАЧАЛА ЛЕТА ПАДЕНИЕ ЦЕН НА РЫНКЕ МОСКОВСКОГО ЖИЛЬЯ СОСТАВИЛО 10-15%	+2,0
СЛУЖБА СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ НАПРАВИЛА В ОСНОВНЫЕ ДОБЫВАЮЩИЕ «ДОЧКИ» ЮКОСА — «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ», «ТОМСКНЕФТЬ» И «САМАРАНЕФТЕГАЗ» — ТРЕБОВАНИЕ О НЕМЕДЛЕННОМ ЗАПРЕТЕ ЛЮБЫХ ДЕЙСТВИЙ С ИХ ИМУЩЕСТВОМ. ПО ЗАЯВЛЕНИЮ РУКОВОДСТВА ЮКОСА, ЭТО ПРИВЕДЕТ К ФАКТИЧЕСКОЙ ОСТАНОВКЕ ДОБЫЧИ И ПОСТАВКИ НЕФТИ, А ЗАТЕМ — К БАНКРОТСТВУ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ	-3,18
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 ДАЛЬГREN ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IKEA 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 С.Р.И. «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 «КОНФАЭЛЬ»	
15 ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»	

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Ирина ЭЛЬДАРХАНОВА,  
председатель совета  
директоров «Конфаэль»:

## «Банкротство предприятий уже превратилось в самостоятельный бизнес»

— Я не согласна с мнением Андрея Козлова о том, что в недавнем банковском кризисе в России виноваты сами банкиры, ведущие конкурентную борьбу друг с другом. Но даже если виноваты банки, задача ЦБ стоит в том, чтобы выравнивать ситуацию и делать это таким образом, чтобы не страдали частные вкладчики и юридические лица, имеющие расчетные счета в этих банках.

Инициативу принять закон, препятствующий недружественным поглощениям предприятий, полностью поддерживаю. Процедура, связанная с банкротством предприятий и их поглощением, достаточно проста и на сегодняшний день уже успела превратиться в самостоятельный бизнес. Такой закон может реально помочь многим предприятиям, которые окажутся жертвами недружественных поглощений, почувствовать большую уверенность в том, что их смогут защитить в нужную минуту.

Изменения в закон «О банках и банковской деятельности», которые готовит МВД, многое не изменят. У нас постоянно происходят законодательные доработки, которые в частном порядке улучшают контроль за банками, но в целом экономическая ситуация от этого лучше не становится.

Поправки в «Закон о рекламе» я готова оценить как рядовой потребитель, а не как предприниматель. Уверена, что такие поправки стране нужны, и исхожу в этом мнении из патриотических соображений. Ограничение рекламы, возможно, на конец-то приведет к снижению массового потребления пива, что сегодня делает огромную часть населения нашей страны спивающейся, нетрудоспособной и деградирующей.

Думаю, что требование о немедленном запрете любых действий с имуществом дочерних компаний ЮКОСа — неправильное решение. На мой взгляд, этот факт демонстрирует бизнесу отсутствие у государства заинтересованности в сохранении компаний. Из чего бизнесмены делают вывод о том, что в нашей стране не защищен никто, и ситуация с ЮКОСом может повториться с любой компанией. Многие полагают, что в стране происходит передел собственности. Этот факт способствует не притоку, а оттоку капитала из страны и добровольному избавлению многих владельцев от собственности — пока есть такая возможность.

Увеличение на треть квот на поставки российской стали в страны ЕС на этот год будет иметь положительное влияние на экономику страны, поскольку это сулит дополнительную экспортную выручку.

# дневник наблюдений больной вопрос

На прошлой неделе Владимир Путин и Леонид Кучма вместе с российскими и украинскими бизнесменами обсудили перспективы экономического сотрудничества двух стран. Как выяснилось, наш президент считает, что перспективы есть, но объединению усилий России и Украины на пути к повышению конкурентоспособности мешает Запад. «Их агентура пытается нанести ущерб нашим отношениям», — уверен Путин. Вам западная агентура мешает?



## СЕРГЕЙ КОСТИЛЕВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ  
КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»:

— Я бы не стал буквально интерпретировать слова президента, ведь речь идет о политике. Что же до отечественного бизнеса, то собственная неорганизованность и специфика ведения дел российскими субъектами рынка составят конкуренцию не только западной, но и восточной агентуре.

## АЛЕКСЕЙ ВАЙЦ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ПАРТНЕРОВ КОНСАЛТИНГОВОГО  
АГЕНТСТВА «ИМАКО»:

— Уж точно не помогает. Если не конкретно нашей компании, то российскому бизнесу в целом. Причин этому на самом деле несколько: и политических и чисто экономических. И то, что я сегодня вижу в СМИ, обратному процессу, к сожалению, не способствует. Я думаю, причина кроется в нас самих: в отсутствии за-

конодательной базы, способности что-то правильно для себя планировать, думать о рисках и т. д. В нашем обществе сегодня не существует соглашения, поэтому западные агенты по-прежнему остаются на шаг впереди. Почему вы думаете наши «Туполевы» или «Ильюшины» так плохо продаются? А у Италии мы покупаем основные химические продукты, хотя у нас самих есть вся таблица Менделеева? Тем не менее на Западе прекрасно понимают, что у нас по-прежнему находятся специалисты самого высокого уровня и мы имеем очень серьезную сырьевую базу. В конкурентной борьбе на мировом рынке мы им, безусловно, мешаем. Столь внимательное отношение Запада к России объясняется нашей потенциальной силой. Россия не раз в своей истории выкидывала такие фокусы, которые просто не укладывались в западную логику, поэтому Запад очень настороженно относится к России и, естественно, постоянно за нами следит.

## СЕРГЕЙ ШУНЯЕВ,

ПРЕЗИДЕНТ ROVER COMPUTERS:

— К счастью, в нашем бизнесе нет никакого влияния Запада. Я, конечно, не хочу сказать, что мы с западными компаниями не конкурируем, но каких-либо западных агентов, которые бы тормозили развитие компании, мы до сих пор не замечали.

## ВАЛЕРИЙ ПОЛЯКОВ,

ПРЕЗИДЕНТ КАДРОВОГО  
ОБЪЕДИНЕНИЯ «МЕТРОПОЛИС»:

— Нашему бизнесу западная агентура помогает, и присутствие западных компаний в России я только приветствую. Лично я в рекрутинге уже пятнадцать лет — и все это время ощущаю положительное влияние Запада на наш бизнес. Лучшие заказчики у нас, как правило, фирмы с западным капиталом. Они во многом формировали российский рекрутинговый рынок, давая для него высокие стандарты работы. За это можно сказать большое спасибо. Зарубежные эксперты приезжали и делились опытом, наши рекрутеры проходили стажировки в США и Европе, а использование зарубежной литературы до сих пор помогает развитию российских кадров. Западные рекрутинговые компании приходили и приходят в Россию со своими технологиями и реально помогают повышению профессионализма наших специалистов. Например, в представительстве международной рекрутинговой компании Hill International, первой пришедшей в Россию, выросла команда сильных профессионалов, опре-

деляющих сегодня лицо российского хедхантинга. Компании с западным капиталом контролируют сегодня небольшую часть российского рекрутингового рынка, примерно 5–10%. Но эти компании входят в первый эшелон российского рекрутинга, и всем остальным приходится работать не хуже, чтобы выдерживать конкуренцию.

## ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ,

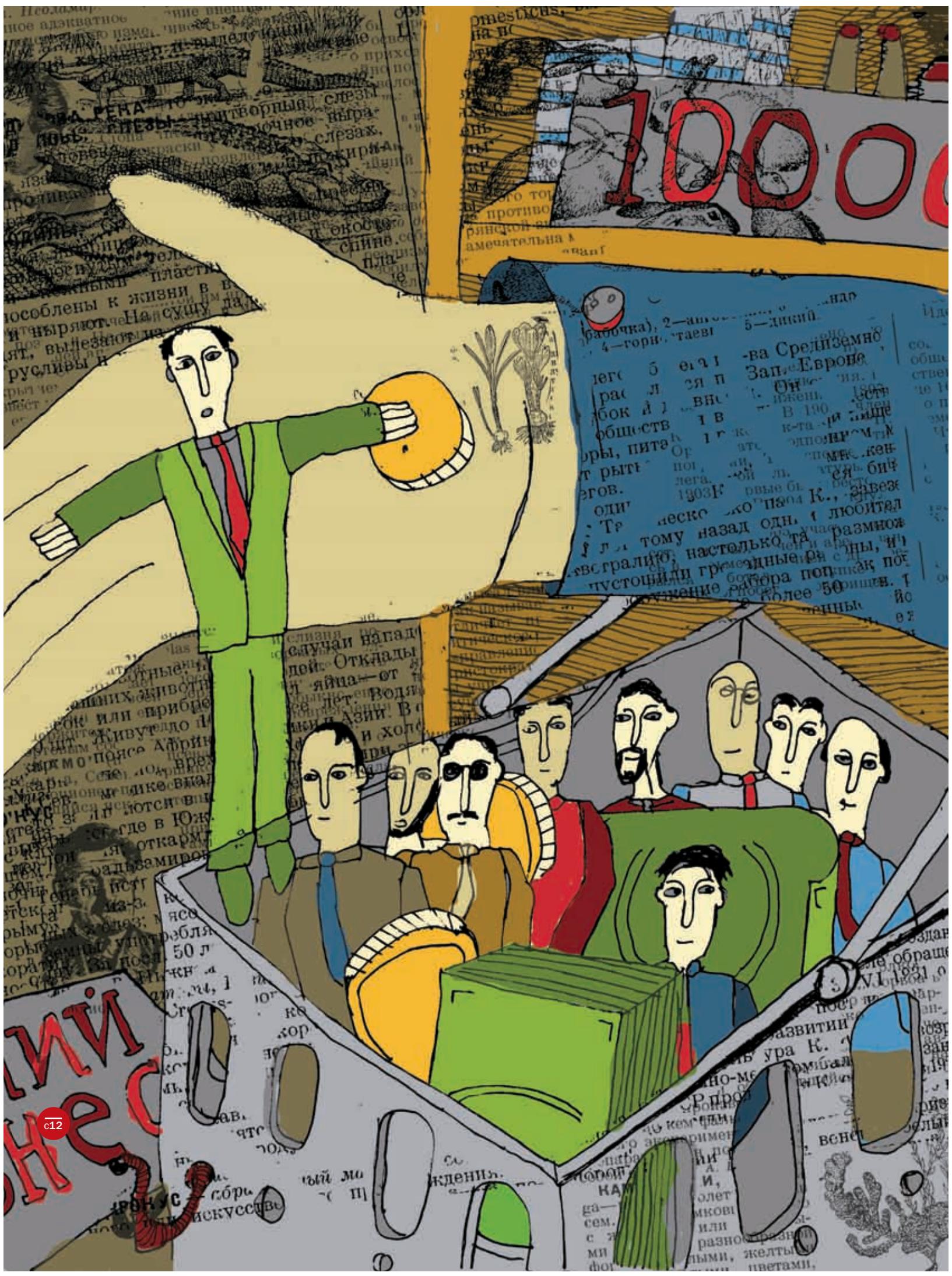
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ  
КОММУНИКАЦИОННЫХ  
АГЕНТСТВ РОССИИ:

— Не просто мешают, я считаю, что они ведут себя, оказываясь уже в самой России, по принципам нездорового бандитского рынка, с которыми мы, кстати, сейчас активно боремся. Расскажу конкретный пример. В то время, когда я еще руководил рекламным агентством, моя компания много лет сотрудничала с одним знаменитым мировым агентством. Долгое время мы выполняли по отношению друг к другу все партнерские обязательства. Но однажды приехал некий западный бизнесмен, который захотел здесь делать свой бизнес и смог убедить наших партнеров разорвать с нами договор и в нарушении всех соглашений создать партнерскую компанию под его началом. Я убежден, что если бы я или любой другой российский гражданин так работали в другой стране, то нас взяли бы под белы ручки и в считанные часы проводили в Россию. К нам, получается, в нашей собственной стране относятся как к людям третьего сорта? **СФ**



**МЫ ВСЕГДА  
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**







Война за таланты — явление для нашего рынка уже не новое. Крупные компании давно предпринимают серьезные усилия и тратят огромные деньги, чтобы получить успешных менеджеров. Но в последнее время расстановка сил в этой войне заметно изменилась — в сражение за лучшие кадры вступил средний бизнес. Пока средние компании не могут тягаться с крупными корпорациями размерами зарплат, но им есть что предложить потенциальным соискателям. Те, в свою очередь, уже успели оценить огромный потенциал среднего бизнеса как перспективного работодателя. — **Текст: Юлия ФУКОЛОВА**

Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК

## Топ-кадр

### Персональный вопрос

«Это жестокая и кровавая битва, и вскоре она станет еще острее. Позволить, чтобы тебя обошли в этой борьбе, означает в конечном итоге катастрофу. Поэтому следует пока не поздно поставить ваш бизнес на военные рельсы», — пишет автор книги «Битва за персонал» Майк Джонсон. Он имеет в виду явление, которое с легкой руки консультантов McKinsey получило название «война за таланты». С каждым годом в нее вовлекается все больше компаний, и западные «охотники за головами» утверждают, что в течение трех ближайших лет до 70% нынешних руководителей оставят свою работу ради «новых пастбищ».

Российским фирмам тоже хорошо знакомо чувство кадрового голода. Но если до сих пор в «войне за таланты» участвовали в основном крупные компа-

нии, то в последнее время поле битвы стало значительно шире — в сражение вступил средний бизнес. «Мы уже год не можем нанять директора по маркетингу. И когда нашли подходящего кандидата, акционеры в буквальном смысле были готовы платить ему столько, сколько он скажет. Но он, к сожалению, отказался обсуждать даже саму возможность перехода», — говорит генеральный директор компании с годовым оборотом \$50 млн.

**Критерии среднего бизнеса довольно размыты. Большинство экспертов сходятся на том, что средний бизнес — это компании с годовым оборотом от \$30–50 до \$150 млн (торговые фирмы, автомобильные дилеры, небольшие производственные компании и т.п.). Хотя эти границы довольно условны, многое зависит и от отрасли. Например, в рознице оборачи-**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Председатель совета директоров компании «Росити» **Владимир Гиршфельд** сначала нанимал «эмигрантов». Теперь он предпочитает профессионалов

**ваемость товаров выше, чем в других отраслях, поэтому оборот в \$300–400 млн еще не означает, что компания стала крупной.**

Как говорит партнер компании RosExpert Executive Search **Игорь Шехтерман**, «почти 20% наших клиентов — компании из среднего бизнеса. За последние год-два обращений от них стало заметно больше, и у нас даже не хватает ресурсов, чтобы отрабатывать все заявки, приходится иногда отказывать». Этую же тенденцию отмечает и старший партнер компании Ward Howell International **Георгий Абдушишили**: «Представители среднего бизнеса составляют примерно

#### Человек-проект

Если средняя компания не в состоянии купить талантливого топ-менеджера надолго, она может пригласить его на короткий срок, скажем, для выполнения конкретного проекта. Специалист (на жаргоне его называют «стартер», или «открывашка») ставит дело на поток, а потом передает полномочия более «дешевому» менеджеру, который будет лишь поддерживать процесс.

В крупных компаниях человека обычно берут надолго, так как результаты его работы скажутся на бизнесе в лучшем случае через два-три года. «Средний бизнес более динамичен, и проектный вариант наши клиенты рассматривают наряду с другими возможностями», — говорит партнер компании ВРО Executive Search & Consulting **Татьяна Кузнецова**. Партнер RosExpert Executive Search **Сергей Мартынов**, например, вспом-

40–50% наших клиентов, тогда как еще несколько лет назад их было не больше 25%. Рост произошел почти в два раза, и этот рынок будет только увеличиваться. Они действительно растут очень быстро и хотят нанимать сильных управленцев». Фактически со средними компаниями сегодня происходит то же самое, что еще недавно происходило с крупными.

#### Повод к войне

Главный фактор, вовлекающий средние компании в войну за таланты, — рост конкуренции, которая усиливается с каждым годом. Кроме того, среднему бизнесу зачастую не хватает ресурсов, чтобы сделать дальнейший качественный рывок. Для этого в компанию должны прийти специалисты, которые могут наладить регулярный менеджмент. Как говорит партнер компании RosExpert Executive Search **Сергей Мартынов**, «некоторые из наших клиентов планируют через два-три года продать бизнес либо найти инвестора. Поэтому сегодня они хотят нанять людей, которые уже поработали в крупных компаниях и знают, как сделать бизнес более правильным и прозрачным, чтобы привлечь стратегического инвестора».

По словам партнера компании ВРО Executive Search & Consulting **Юлии Бевзенко**, этап сверхприбылей давно прошел и среднему бизнесу приходится тщательно считать деньги. А время и компетенции владельца небезграничны. На старте бизнеса в компании, как правило, работает «кто придется», но на этапе роста в составе сотрудников должны произойти количественные и качественные изменения. Необходимы люди, обладающие большим набором знаний, умений и навыков.

В этом плане показательна для среднего бизнеса история группы компаний «Росити». Сегодня она объединяет несколько направлений в сегменте b2b — производство строительных материалов, оборудование для предприятий общественного питания под маркой «Рада», а также торговлю и техническое обслуживание предприятий общепита. Председатель совета директоров «Росити» **Владимир Гиршфельд** начал бизнес вместе со своим компаньоном, и долгое время они обходились кадрами «старой закалки». Менеджеров поначалу подбирали самостоятельно,

или историю директора одного маркетингового агентства. Тот уже два года ездит в регион и фактически исполняет обязанности директора по маркетингу небольшой производственной компании, получая за консультации до \$35 в час. Переходить в штат он не захотел, а найти другого такого же специалиста у компании, видимо, не получилось.

Проектным менеджером можно назвать и Сергея Боева, который недавно стал управляющим директором дирекции корпоративного бизнеса банка «МЕНАТЕП СПб». Перед этим он два года работал независимым консультантом по стратегии и финансам в ряде производственных компаний, включая годовой проект в компании Faberlic в качестве генерального директора. Правда, ни сам менеджер, ни компания Faberlic не стали комментировать данный факт.



# тема номера

причем большинство из них были иногородние — компания делала ставку на «эффект эмигранта», когда человеку на новом месте приходится доказывать, что он на что-то способен. На тот момент подобный подход себя вполне оправдывал. «Мы брали людей, приехавших из Вологды, Новосибирска, других городов. Их можно было зажечь не только деньгами, но и интересными проектами,— отмечает Гиршфельд.— Правда, на зарплатах мы особенно не скономили».

В какой-то момент у компании оказалось слишком много разных активов. «Например, мы стали акционерами завода медоборудования в Саранске и не знали, что с ним делать. Чтобы грамотно распорядиться активами, решили сосредоточиться на главном и создать экономически эффективную структуру,— продолжает Владимир Гиршфельд.— Для начала продали побочные бизнесы: я — торговлю продуктами питания, а компаньон — винный завод в Молдавии».

Но с реорганизацией бизнеса и ростом конкуренции стало понятно, что с профессиональной точки зрения прежний состав уже не справится с новыми бизнес-задачами. Компания решила поработать с хедхантерами. «Мы просмотрели достаточно много кандидатов, в том числе из западных компаний. Не буду называть фамилии, но большинство из них — известные люди на рынке»,— продолжает господин Гиршфельд. Новые сотрудники заняли должности финансового директора, коммерческого, директора по продажам и т. д. Фактически за последние три года топ-менеджмент компании обновился на 80—90% — с кем-то из прежних руководителей пришлось расстаться, некоторых передвинули на другие позиции, а кто-то ушел сам. Но место генерального директора Владимир Гиршфельд пока сохранил за собой: «В нашем сегменте в данный момент делегировать всю полноту власти наемному менеджеру было бы слишком рискованно. Может быть, пройдет еще несколько лет, и тогда владельцы „Росити“ отойдут от оперативного управления».

## Война с гигантами

Главным противником средних фирм в войне за таланты являются крупные компании — на их стороне



НАТАЛЬЯ ВОРОНИЦЫНА

сильный брэнд, который украсит любое резюме, более высокие зарплаты, наконец, широкие возможности для получения новых знаний и повышения квалификации. Генеральный директор крупной компании вряд ли перейдет на аналогичную должность в среднюю (если, конечно, он не является ее собственником). Так что основные битвы ведутся вокруг менеджеров второго эшелона, а также руководителей структурных подразделений. И в арсенале у среднего бизнеса есть свои преимущества, которые он в последнее время активно использует.

Партнеры ВРО  
Executive Search &  
Consulting Татьяна  
Кузнецова (слева)  
и Юлия Бевзенко  
считают, что не  
составляет проблемы  
переманить топ-  
менеджера из крупной  
компании в среднюю

**miniz**  
интернет-магазин путевок  
покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЕВКИ БЕЗ ВИЗИТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
[www.miniz.ru](http://www.miniz.ru)

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов  
**Торгящих**  
путевок  
АДС ТА №0025544  
Вам позавидуют  
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО  
**УНИКАЛЬНЫЙ**  
практический справочник  
путешественника

336 страниц  
100% полезной информации

сеть агентств  
**ВЕЛ**  
122-0222000

пляжи мира

[www.Well.ru](http://www.Well.ru) | call-центр 095 956-6111

## «Если я завтра окажусь на улице, свои \$10 тыс. В месяц я заработаю легко. Меня волнует другое: все ли свои возможности я реализовал»

Главное преимущество состоит в том, что в отличие от крупных компаний средние растут быстрее. Все специалисты хотят повышать собственную капитализацию, и с этой точки зрения средние фирмы намного привлекательнее. Партнер BPO Executive Search & Consulting **Татьяна Кузнецова**: «Генеральный директор компаний, занимающейся продажей элитного алкоголя, как-то пожаловался: «Мне больше неинтересно бороться за увеличение доли рынка. Я прилагаю колоссальные усилия, но знаю, что рост вряд ли превысит три процента, потому что все уже сделано: мы и так лидеры». Сегодня наиболее быстрорастущие сегменты рынка — ритейл, HoReCa, телекоммуникации, производство строительных материалов, пищевая промышленность и т. д., и неудивительно, что средние компании именно из этих сфер активно ищут менеджеров.

Другое важное конкурентное преимущество среднего бизнеса заключается в том, что он в меньшей степени, чем крупный, бюрократизирован и регламентирован. Уходя в средний бизнес, топ-менеджер (особенно если он занял самую верхнюю позицию) может быстро «развернуть» компанию, перестроить бизнес-процессы. В среднем бизнесе быстрее принимаются решения, и это существенный фактор для наемного управленца.

Например, **Юлия Сушкова** три года возглавляла HR-департамент в управляющей компании «ВолгаДнепр», а в мае этого года стала вице-президентом по персоналу группы компаний «Виктория» (сеть продовольственных магазинов). По ее словам, она выбрала не столь известную на московском рынке организацию, потому что ее привлекли «темпы роста и скорость принятия решений». «Когда решения принимаются долго, получается, что событие уже произошло, а реакции нет. Например, человек сделал что-то выдающееся, а поощряют его лишь через три месяца. Еще быстрее нужно реагировать, когда речь идет о приеме кандидата на работу, иначе ситуация

### ЗАРПЛАТЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ (\$ ТЫС. В ГОД)

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	120-200
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	60-150
ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	60-120
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	48-100
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	36-72
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	60-120
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	48-100
ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	36-72

ИСТОЧНИК: WARD HOWELL INTERNATIONAL

изменится, и человек уйдет. Когда есть возможность быстро что-то сделать и увидеть результат, это очень привлекает», — говорит госпожа Сушкова.

Наконец, по мнению Сергея Мартынова, менеджеры уходят из крупного бизнеса в средний в поисках более широких полномочий и ответственности. Их мотивирует близость к акционерам и возможность влиять на стратегию компании. «Объем полномочий у нас просто неограниченный, что может поставить в тупик любого менеджера, особенно с опытом работы в крупных западных компаниях», — рассказывает менеджер по бизнес-технологиям группы «Росити» **Екатерина Громова**. В свое время она работала в таких крупных организациях, как McDonald's и IBS, однако в новом бизнесе ее привлекла масштабность задач, а также харизма собственника. «Если тебе удалось аргументированно защитить предлагаемый план действий у первого лица, можешь немедленно приступить к его реализации. Цепочка принятия решения предельно короткая», — резюмирует госпожа Громова.

Что касается финансовых стимулов для перехода в средний бизнес, то здесь не все так однозначно. По мнению Юлии Бевзенко, «у топ-менеджера на первом месте стоят отнюдь не деньги. Деньги он уже, как правило, заработал. На определенном этапе для него гораздо важнее интересная работа — challenge, вы-

### «Непонимание рынка управленцев может стоить компаниям слишком дорого»

«На этапе создания бизнеса не так важно, с какими компетенциями человек попал в команду. Главное, чтобы у него „горели глаза”, — говорит генеральный директор и владелец компании «Молочное дело» **Олег Бибичев**. Компания производит свежие молочные продукты (торговая марка «Благода»), ее оборот составляет \$60 млн в год, причем цифра ежегодно удваивается.

«Единственное препятствие для дальнейшего роста — это не рынок, а способность управлять этим ростом, — продолжает Олег Бибичев. — Когда операций становится все больше, управлять ими получается все хуже, приходится рано или поздно приглашать специалистов, которые могут мыслить системно. Но если компания так быстро растет, компетенции людей за этим ростом не успевают. Выход — искать персонал на рынке».

Компания начала активно привлекать наемных менеджеров на ключевые позиции года два назад. Но искать в своей отрасли никого не стали. «Оглянувшись вокруг, мы поняли, что не видим людей, которых нам было бы интересно пригласить на работу. Изначально мы ориентировались не на брэнд и величину компании, в

которой работал кандидат, а на его компетенции и желание работать с нами. Для нас важны не специалисты, знающие молочный бизнес, а профессионалы, умеющие управлять», — объясняет свою позицию генеральный директор.

Рекрутинговым агентствам дали детально проработанное задание — каждый бриф состоял как минимум из четырех страниц, и в нем были подробно описаны компетенции каждого менеджера. Оценивать качества кандидатов пригласили внешнего провайдера (что, кстати, делает далеко не каждая крупная фирма). Рекрутеры были немало удивлены такой тщательностью. Интервью с кандидатами тоже строилось нестандартно. Например, беседа начиналась с того, что кандидату предлагали задать вопрос интервьюеру, а не наоборот. За два года Олег Бибичев побеседовал с двумя сотнями профессионалов. Да и сейчас редкая неделя проходит без двух-трех встреч — для гендиректора это уже стало постоянным процессом. В результате он не только сформировал команду из восьми топ-менеджеров, но и получил глубокое понимание рынка, которое позволяет заранее планировать появление новых профессионалов. «Непонимание рынка профессионалов-управленцев может стоить компаниям слишком дорого», — уверен Олег Бибичев.





зов. Если ему импонирует первое лицо компании, вдохновляет план развития бизнеса, нет никакой проблемы переманить менеджера из компании, условно говоря, класса „A" в компанию класса „C". Как сказал один из кандидатов BPO Executive Search & Consulting, «если я завтра окажусь на улице, свои \$10 тыс. в месяц я заработкаю легко. Меня волнует другое: все ли свои возможности я реализовал».

Впрочем, в большинстве случаев без финансовых стимулов все-таки не обойтись. О деталях компенсационного пакета топ-менеджеров средних компаний стоит сказать особо.

## Наступление на алчность

Переход успешного менеджера в малоизвестную компанию — в какой-то степени мероприятие рискованное, всегда есть вероятность не сработать с владельцем и «испортить» свое резюме. А за риск, как известно, принято платить. По мнению специалистов в области executive search, в погоне за талантами средним компаниям нередко приходится переплачивать менеджерам. Кто-то рассматривает эти вложения как инвестиции, а некоторые платят просто от безысходности. Например, в одной компании в течение полугода никак не могли найти директора по продажам, и владелец сам был вынужден курировать данное направление. Когда ему это надоело, он купил специалиста, правда, за сумму, на 40% превышавшую первоначально выделенный на него бюджет.

Но средние компании имеют в своем активе еще один аргумент, который позволяет им успешно конкурировать как с крупным бизнесом, так и с неуменными аппетитами некоторых кандидатов. По словам Игоря Шхеттермана, они предлагают менеджерам участие в прибыли или акционерном капитале, и это является одним из самых важных мотивирующих факторов. В крупном бизнесе участие наемного топ-менеджера в акционерном капитале практически исключено, а действующие опционные программы можно пересчитать по пальцам. К тому же такая форма вознаграждения позволяет платить небольшую зарплату, чтобы не переплачивать сотрудникам, а поощрять только реальные достижения.

Например, менеджер из издательского бизнеса, не пожелавший назвать свое имя, четыре года успешно управлял запуском новых проектов, но из-за отсутствия прямой связи «результат-вознаграждение» решил уйти. Недавно он возглавил ИТ-компанию, дела которой до сих пор шли не лучшим образом. «Инвесторы сказали мне: зарплата будет маленькая, но если ты „вытащишь" бизнес, станешь его совладельцем. Я запросил 50% и в своем успехе не сомневаюсь», — говорит менеджер.

В компании «Молочное дело» у всех топ-менеджеров существенную часть компенсационного пакета составляет процент от прибыли. Но никто не знает, у кого сколько процентов, поэтому это позволяет им не «тянуть одеяло на себя», а ощущать себя в одной лодке. Такой мощный стимул позволит среднему бизнесу выиграть немало сражений в войне за таланты. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Ирина ЭЛЬДАРХАНОВА,  
председатель совета  
директоров «Конфаэль»

## «Самый действенный способ — переманить человека из другой компании»

— Во всем мире на приобретение перспективных топ-менеджеров компании тратят огромные деньги. К несчастью, люди с хорошим интеллектуальным капиталом или, как их еще называют, «золотые воротнички» на рынке труда появляются редко, а потребность в них просто невероятная. Достаточно большое количество людей позиционируют себя как грамотных топ-менеджеров и претендуют именно на руководящие роли. К сожалению, людей, действительно умеющих управлять, на рынке очень мало. Многие из тех, кто предлагает себя, не могут на деле похвастаться какими-то серьезными достижениями. Часто встречаются резюме, в которых написано: «умею разрабатывать стратегию, планировать» и много чего еще, но все это текущие процессы. Мало кто готов подписатьсь под тем, что сможет добиться конкретных результатов и таким образом поставить свое материальное положение в зависимость от результатов компании. А раз человек не готов рисковать, значит, не уверен в своих силах. Кроме того, срок работы топ-менеджеров в каждой компании нередко очень короткий. Если человек готов развивать компанию в соответствии со стратегическим планом и в то же время каждый год переходит с предприятия на предприятие, ничего серьезного он за это время сделать не сможет. Подобное краткосрочное сотрудничество в первую очередь направлено на карьеру.

Самый действенный способ безошибочно найти нужного человека — переманить его из другой компании. В этом случае компания будет иметь дело с человеком, который уже достиг каких-то результатов. Все остальные способы — эксперименты, которые могут закончиться либо хорошо, либо никак. Многие компании среднего звена ограничены в ресурсах, что осложняет процесс переговоров с интересными кандидатурами. К примеру, мы делаем упор на перспективу и предлагаем менеджерам добиваться развития компании. В будущем этот опыт скажется на их бизнес-репутации. В случае достижения ими определенных результатов, которые ставятся перед ними сегодня, мы сможем дать им возможность приобрести акции компании на льготных условиях.

Иногда средние компании ищут топ-менеджеров годами. К примеру, у нас уже длительное время не заполнена вакансия финансового директора. Несколько раз мы прибегали к найму высокооплачиваемых руководителей на краткосрочный период. Но разочаровывались в них гораздо раньше получения результатов.

## Солдаты удачи



ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НАЕМНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ С ВЛАДЕЛЬЦАМИ СРЕДНИХ КОМПАНИЙ ОБЫЧНО СКЛАДЫВАЮТСЯ ОЧЕНЬ НЕПРОСТО. ОНО И ПОНЯТНО: ЗАЧАСТУЮ ЭТО ПЕРВЫЙ ОПЫТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, РЕШИВШЕГО ОТОЙТИ ОТ ОПЕРАТИВНОГО РУКОВОДСТВА. КАК НАЕМНОМУ МЕНЕДЖЕРУ НЕ ПРОИГРАТЬ В «ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТЫ», ОБЪЕКТОМ КОТОРОЙ ОН СТАЛ? **Текст: Юлия Фуколова**

Переход власти в руки наемного менеджера — всегда болезненный период для владельца компании. Он переживает из-за того, что передал свое детище в чужие руки и не в силах сразу отойти от оперативного управления. Нелегко и менед-

жеру — он полон амбиций, рассчитывает на свободу действий и не готов мириться с ограничением своих смелых планов. Поэтому первый опыт привлечения наемного генерального директора заканчивается, как правило, его увольнением. По разным оценкам, от 60 до 90% наемных топ-менеджеров теряют работу в течение первого года (на Западе, кстати, этот показатель гораздо меньше — около 30%). Это серьезная проблема, решить которую может только максимальная открытость обеих сторон.

### «За одного битого двух небитых дают»

**Сергей Филиппов**, менеджер с 12-летним стажем маркетолога и управленца, уже выстроил для себя довольно стройную схему: на какие вопросы должен ответить для себя собственник, чтобы подобрать наемного менеджера, и на что должен обратить внимание менеджер, который не хочет ошибиться в выборе компании. Эта схема была разработана Филипповым после того, как он сам совершил много разных ошибок.

«Большинство проблем идет от непонимания между менеджером и собственником. Еще на этапе принятия решения собственник должен

честно признаться самому себе, нужен ли ему наемный генеральный директор, если да, то зачем, и какие полномочия он готов передать в чужие руки. А менеджер должен соглашаться на работу в компании, если она соответствует его карьерным целям, внутренним ожиданиям и устраивает по уровню вознаграждения. Иначе он просто лукавит и рассматривает работу как временную, чем подрывает доверие к собственной персоне. Доверие — главный фактор в этих отношениях, — считает Сергей Филиппов. — Если менеджер уходит из компании, ничего не построив, это не приносит удовлетворения никому».

В 2001 году господин Филиппов стал наемным руководителем в компании «Садко-Аркада». Собственник поставил перед ним глобальную задачу — увеличить капитализацию бизнеса, правда, без указания конкретных сроков и цифр. Кроме того, в компании требовалось поднять товарооборот. Но, по мнению Сергея Филиппова, владелец не поставил его в известность о сложном финансовом положении предприятия. Когда выяснилось, что компания больше тратит, чем зарабатывает, пришлось сначала добиться безубыточности биз-

неса. «Первые полгода мы с финдиректором строили систему бюджетного управления, а следующие полгода реализовывали программу сокращения издержек. Через год после начала работы мы достигли баланса между доходами и расходами. И только в этот момент можно было начинать думать о развитии», — рассказывает господин Филиппов.

Следующим шагом стало заключение договора с девелоперской фирмой на создание новой концепции торгового центра «Садко-Аркада». На ее реализацию уже требовались инвестиции: \$5 — 7 млн со сроком окупаемости примерно пять лет. «Я обратился к собственнику с этой идеей, предварительно проведя переговоры с несколькими инвестиционными банками. Некоторые из них проявили интерес к проекту. Правда, гарантии компании предоставить не могла, пришлось бы поделиться акциями. Но собственник отказался обсуждать такой путь развития компании, он хотел ограничиться только внутренними ресурсами, с которыми, на мой взгляд, было невозможно добиться цели. После полутора лет работы мы расстались, причем по инициативе владельца».

Следующим местом работы Филиппова стала москов-



СЕРГЕЙ ФИЛИППОВ



## «Я в шутку называл свое решение экзаменом на зрелость. Понимая сложность задачи, я все же решился, сказав себе, что способен сделать это»

ская обувная фабрика «Парижская коммуна». Компания искала менеджера, который возглавит торговый дом и наладит сбытовую функцию предприятия. «Но сейчас я понимаю, что наемный менеджер им был вовсе не нужен. На организации, где основная масса сотрудников отработала по 15–20 лет, остался отпечаток советской ментальности, и, наверное, им стоило назначить на эту должность кого-то изнутри», — говорит Филиппов. — Владельцы обещали мне поддержку, но на самом деле система управления холдингом не подразумевала серьезных изменений, и собственники не были готовы дельтиться полномочиями».

По его словам, он затеял постановку системы учета и внутреннего аудита, запланировал реорганизацию службы сбыта, начав с заполнения имеющихся вакансий. Плюс планирование производства по ассортименту, объему и ценам, которое позволило бы избавиться от затоваривания и повысить доходность бизнеса. Наконец, нужно было думать о развитии бренда. «Но к моему удивлению, собственник не только не поддержал эти начинания, а наложил резолюцию: „работу одобрить, решение не принимать“». В конце концов, я понял, что в таких условиях выполнить поставленные задачи не смогу и, проработав всего семь месяцев, уволился. Наверное, я сам виноват, что изначально не проговорил все принципиальные моменты», — считает Сергей. В «Парижской коммуне» отставку менеджера не комментируют.

«Сейчас я ищу новую работу», — говорит Сергей Филиппов, — и мне интересны первые позиции в компаниях с достаточно широкими полномочиями и зоной ответственности. Конечно, здесь и самые большие риски, но за одного битого, как известно, двух не-битых дают».

### «Мои мысли были далеки от модного бизнеса»

Осенью прошлого года в Valentin Yudashkin Group пришел новый генеральный директор, который до этого имел весьма отдаленное представление о модном бизнесе. Но к выбору места работы он подошел со всей серьезностью.

**Александр Мироненко** без малого девять лет проработал в компании Philip Morris, где занимался логистикой, организацией продаж, дистрибуцией, работой с клиентской базой и т. д. Когда Александр Мироненко уже занимал позицию управляющего по организации продаж и поставок в России, у него возникло желание перемен. «Работа в Philip Morris дала колossalный опыт, но рост стал казаться мне медленным. Работа на разных позициях дала мне уверенность в том, что я готов решать более глобальные задачи», — рассказывает господин Мироненко. — Все процессы в компании были отложены, и многое превратилось в рутину. Я мог позволить себе приходить на работу в десять утра вместо девяти, а в шесть часов вечера спокойно уходить. Стало по-настоящему скучно». Но когда господин Мироненко нашел новую работу, его выбор, мягко говоря, удивил многих.

«Меня привлекли в эту компанию старые знакомые. Сначала в качестве консультанта по вопросам дистрибуции, а когда прозвучало предложение перейти к ним на постоянную работу, я поначалу просто рассмеялся, настолько мои мысли были далеки от модного бизнеса», — продолжает Александр Мироненко. На тот момент бренд «Валентин Юдашкин» благодаря показам и пятнадцатилетней истории дома был известен прежде всего как марка haute couture «от кутюр», но компания решила сместить фокус и задалась целью сделать его международным брендом в

области prêt-à-porter. Соответственно, понадобился человек с опытом работы в международных компаниях, знакомый с технологиями маркетинга и продаж.

«Я думал около трех месяцев, понимая всю серьезность этой задачи и этого решения для меня. Кроме того, западная культура ведения бизнеса была у меня уже в крови, а российский подход — это что-то совсем другое. Это уж я знал наверняка», — говорит Александр Мироненко. — Мне хотелось убедиться, что те, кто меня пригласил, отдают себе отчет в том, насколько сложная стоит перед ними задача, и понять, насколько серьезно они к этому относятся». Он настоял на том, чтобы перед ним изначально поставили долгосрочные и среднесрочные цели и задачи, установили четкие сроки, определили ресурсы и полномочия. «Многие менеджеры, сменив место работы, разочаровываются, потому что через некоторое время наступает прозрение. Оказывается, когда они договаривались с владельцем бизнеса, то имели в виду совсем разное, и компания располагает далеко не теми ресурсами, которые были обещаны, произошла смена приоритетов и проч.».

Чтобы избежать возможных недоразумений, Александр предпочел все выяснить заранее. И смена отрасли его уже практически не смущала. «Вы помните, кто возглавил компанию Gucci после ухода Доминико де Соле? Через несколько месяцев поиском и раздумий в Gucci предложили занять вакансию менеджера, который раньше руководил продажами замороженных продуктов в компании Unilever. Технологии управления бизнесом и строительства бренда везде общие, нужно только собрать команду профессионалов и единомышленников». Поэтому Мироненко договорился, что получит пол-

ную свободу при формировании команды, которая будет решать бизнес-задачу. Кроме того, владельцы бизнеса пообещали, что его компенсационный пакет будет состоять из двух частей — фиксированной зарплаты и бонуса для команды топ-менеджеров, рассчитываемого как процент от прибыли. А на более позднем этапе будет рассматриваться участие Мироненко в собственности компании.

Окончательно взвесив все «за» и «против», Александр Мироненко вышел на новую работу осенью прошлого года. Пока его ожидания себя оправдывают, хотя он и признает, что поиск членов команды идет медленнее, чем хотелось бы. «Я в шутку называл свое решение экзаменом на зрелость. Понимая сложность задачи, я все же решился, сказав себе, что способен сделать это», — говорит господин Мироненко. **СФ**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



c20



Горячий сезон начался для компании «Инна Тур», одной из крупнейших в России туристических фирм, с проблем. Она оказалась одной из жертв конфликта между Транспортной клиринговой палатой и «Аэрофлотом», разгоревшегося из-за правил работы на рынке продаж авиаперевозок. А позже банковский кризис, выведший из строя Гута-банк, поставил под вопрос будущее «Инна Тур» — она может быть перепродана вместе с другими активами «Группы Гута». Во всяком случае, генеральный директор компании **Владимир Рубцов** этого не исключает.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

## «Я могу совершенно искренне посоветовать нас купить»

**«Бывает, что компанию покупают, чтобы убрать с дороги конкурента»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Ожидаются ли какие-то изменения в судьбе «Инна Тур», входящей в «Группу Гута», в результате покупки Гута-банка Внешторгбанком?

**ВЛАДИМИР РУБЦОВ:** Честно говоря, мне и самому хотелось бы знать, затронет эта сделка «Инна Тур» или нет. Гута-банк всегда считался холдингообразующей структурой «Группы Гута». Банк, естественно, предоставлял нам, как партнеру по холдингу, наиболее благоприятные условия обслуживания. Тем не менее каждое предприятие, входящее в группу, всегда осуществляло самостоятельную коммерческую и хозяйственную деятельность, и этот принцип считался одним из основополагающих и незыблемых для «Гуты». Поэтому проблемы банка затронули нас

только косвенно. Пожалуй, наибольший вред эта ситуация нанесла нашему имиджу, ведь по рынку так или иначе распространились слухи: мол, Гута-банк трясет, а «Инна Тур» с ним в одной структуре — наверное, и ее затронет. Кроме того, банковские гарантии для работы с «Аэрофлотом» «Инна Тур» также предоставлял Гута-банк. И разумеется, в период временного прекращения деятельности банка были приостановлены и эти гарантии. А как можно без них работать, да еще и с нашими оборотами? При этом за пару дней получить банковские гарантии в другом месте было просто нереально. Однако с этой проблемой мы смогли справиться достаточно быстро и уже договорились о банковских гарантиях с НРБ. «Аэрофлот» об этом был проинформирован и воспринял такую замену совершенно лояльно.



**СФ:** То есть вы решили не переносить свое банковское обслуживание «под крыло» ВТБ?

**ВР:** Что значит «переносить под их крыло»? Мы туда и не собирались переходить. У нас, как и у любого крупного предприятия, есть счета в нескольких банках. И теперь к числу банков-партнеров просто присоединился еще и НРБ, которого привлекли наши весьма приличные обороты в \$135 млн в год. Мы обратились к НРБ с предложением о сотрудничестве, и банк его принял. Как партнер НРБ нас вполне устраивает, поскольку он является не только крупным и надежным банком, но и акционером «Аэрофлота». И последнее, я уверен, будет нам помогать еще проще решать с «Аэрофлотом» какие-то вопросы.

**СФ:** Однако известно, что ВТБ был как раз заинтересован в том, чтобы его клиентами стали компании, входящие в «Группу Гута».

**ВР:** На самом деле раньше к нам никто из банков особо не обращался с предложениями о сотрудничестве, поскольку все знали, что нас обслуживает Гута-банк. Когда же у банка начались проблемы, такие предложения нам стали поступать. И НРБ действовал в этом смысле наиболее быстро и профессионально. Кроме того, этот банк уже имеет на обслуживании несколько туристических компаний и хорошо представляет себе всю нашу специфику работы.

**СФ:** Не повредили ли финансовые проблемы Гута-банка обслуживанию ваших клиентов и вообще бизнесу «Инна Тур»?

**ВР:** Из-за Гута-банка у нас возникли проблемы чисто организационного характера. К примеру, этот банк занимался нашей инкассацией, и нам пришлось срочно договориться на этот счет с другим банком.

**СФ:** По рынку ходят слухи, что ВТБ со временем просто распродаст активы «Группы Гута». Не боитесь ли вы в результате оказаться в руках акционеров, незаинтересованных в развитии туристического бизнеса?

**ВР:** Мы — наемные менеджеры и должны просто выполнять свои обязанности как можно лучше, профессиональнее и порядочнее. А продавать нас или нет — это уже вопрос к акционерам. Да и зачем покупать и вкладывать деньги, если затем не развивать бизнес. Уверен, что именно этого с нами не случится. И лично я в том случае, если наши акционеры все-таки захотят нас продать, могу совершенно искренне посоветовать кому-нибудь нас купить. Поверьте, есть что покупать. Конечно, бывает и так, что компанию покупают, чтобы убрать с дороги конкурента. Таких «покупателей», конечно, нужно опасаться, но только я их не вижу на рынке.

#### «Не нужно устраивать панику»

**СФ:** Недавно между Транспортной клиринговой палатой и «Аэрофлотом» разгорелся скандал, который привел к тому, что ТКП, на бланках которой продаются билеты большинства российских авиакомпаний, потребовала от всех своих партнеров перестать работать с «Аэрофлотом». Но «Инна Тур» этому требованию не подчинилась. Почему?

**ВР:** На этот вопрос я могу вам ответить так же, как в свое время президенту ТКП Сергею Ильичеву. Мы с ним встретились уже после урегулирования конфликта, и он меня спросил, почему «Инна Тур» не создала второе юридическое лицо, чтобы получить возможность работать и с ТКП, и с «Аэрофлотом». Я же ему сказал, что слишком уважаю его и себя, чтобы

# разговор номера



«Бывает и так, что компанию покупают, чтобы убрать с дороги конкурента. Таких „покупателей”, конечно, нужно опасаться, но только я их как-то не наблюдаю на рынке»

порочить свое честное имя и репутацию компании, которую возглавляю. Я предпочитаю заниматься серьезным и честным бизнесом, а эта схема работы выглядит просто несерьезно.

Прежде всего нужно уважать себя и свой бизнес, а не устраивать панику. Кстати, самое любопытное, что на тот момент у «Инна Тур» как раз были открыты два юрлица. То есть технически нам бы не составило никакого труда работать и с ТКП, и с «Аэрофлотом». Но мы на это не пошли.

**СФ:** А не была ли связана ваша принципиальная позиция еще и с выгодами, приносимыми эксклюзивными условиями, которые «Аэрофлот» предоставляет вашей компании?

**ВР:** Нет, с этими моментами наша позиция никак не была связана. Безусловно, какие-то эксклюзивные условия «Аэрофлот» нам предоставляет потому, что «Инна Тур» — это агент номер один по продаже авиаперевозок. Именно поэтому «Аэрофлот» проявляет по отношению к нам не только лояльность, но и особый интерес. Кстати, я совсем не уверен, что с «Инна Тур» «Аэрофлот» работает на каких-то сверх-эксклюзивных условиях. К примеру, насколько мне известно, компания VIP Service сотрудничает с «Аэрофлотом» по аналогичным схемам.

**СФ:** Тем не менее известно, что вы имеете «эксклюзив» на продажу билетов в блок-чартерах (фиксированных блоках мест) на регулярных рейсах «Аэрофлота» в Ларнаку.

**ВР:** Действительно, в этом году мы получили эксклюзивные права на Ларнаку, взяв на себя все риски по консолидации рейсов. Ситуация с рейсами на Ларнаку оказалась для нас непростой, но сейчас, уже пройдя середину высокого сезона и подводя предварительные итоги, я могу сказать, что мы с ней справляемся. Сказать, что мы уже справились, я не могу и не хочу, поскольку впереди еще август и сентябрь, а я северный человек.

**СФ:** А в чем возникли сложности с Ларнакой?

**ВР:** Сложности в этом плане всегда заключаются в том, чтобы правильно и грамотно подобрать адекватных партнеров и рассчитать уровень реальной загрузки перевозок. Ведь главная проблема в работе консолидатора заключается в том, что он несет ответственность за весь рейс. А сплошь и рядом возникают ситуации, когда партнеры и субагенты подводят, и в итоге в самолете образуется либо куча незанятых мест, либо, наоборот, их острейший дефицит.

**СФ:** Задействованы ли какие-либо еще эксклюзивные схемы работы у «Инна Тур» и «Аэрофлота»?

**ВР:** Нет. Мы, разумеется, ведем переговоры с «Аэрофлотом» об эксклюзивном обслуживании и ряда других направлений, но сообщать какие-то подробности я пока не могу, поскольку это коммерческая тайна.

**«Мы были вынуждены искать нестандартные решения»**

**СФ:** Из-за «отступничества» от ТКП «Инна Тур» отключили от системы бронирования «Сирена», которой пользуются как минимум 90% российских билетных

компаний. Какие убытки понесла в результате этого ваша компания?

**ВР:** Мы не подводили еще окончательных итогов. По предварительным оценкам — около \$50 тыс. Но на самом деле основной ущерб состоял в другом — мы потеряли темп работы и потратили кучу нервов. А во сколько можно оценить нервы генерального директора и всей команды топ-менеджеров? Да и не только его. Мы упустили и ряд возможностей по развитию других направлений бизнеса, не смогли завершить некоторые проекты. Нам самим интересно точно оценить все наши потери. Но поскольку сейчас высокий сезон и мы, как говорится, работаем не покладая рук, все наши убытки и недополученную прибыль посчитаем только к осени.

К тому же нет худа без добра. Вследствие конфликта с ТКП нас зажали в угол, и мы были вынуждены искать нестандартные решения, анализировать и просчитывать исход любой ситуации. В итоге мы начали гораздо активнее работать с компаниями напрямую. К примеру, мы увеличили наши продажи авиаперевозок от компании «Сибирь» в пять раз. К слову, комиссионные от ТКП составляют 5%, а от «Сибири» — 7%. Это и немудрено — любой кризис активизирует развитие. Ведь когда все идет хорошо, не задумываешься о том, как сделать еще лучше, перестаешь замечать очевидные вещи. А когда оказываешься в экстремальных условиях, организм становится мобильнее, начинает бороться за выживание, голова работает активнее. Ведь из любой ситуации можно найти выход.

Кроме того, принципиальная позиция «Инна Тур» в этом конфликте вызвала уважение у многих игроков на рынке, даже у тех, кто поддался панике и «пereбегал» от ТКП к «Аэрофлоту» и обратно. То есть к нам потянулись агенты, начали поступать новые интересные предложения. Так что, я думаю, все убытки мы еще покроем с лихвой.

**СФ:** Конфликт разрешился благодаря тому, что «Аэрофлот» решил возобновить договорные отношения с ТКП. Почему «Аэрофлот» решил пойти на попятную?

**ВР:** На самом деле с инициативой урегулирования отношений на рынке выступил глава одной из авиакомпаний. Я просто не уполномочен разглашать, кто именно стал третейским судьей. В целом его позиция



Туристическая компания «Инна Тур» была основана в 1992 году Инной и Игорем Бельтюковыми. Впоследствии «Инна Тур» начала сотрудничество с компанией «Аэрофлот — Российские авиалинии» в области продаж авиабилетов, и сейчас является самым крупным агентом авиаперевозчика. В прошлом году на ее долю пришлось примерно 6% всех коммерческих продаж билетов «Аэрофлота». За десять лет работы «Инна Тур» стала одной из ведущих турфирм в России. Основные направления — Франция, Тунис, Греция. Оборот компании в 2003 году составил \$133 млн, количество обслуженных туристов достигло 527 тыс. человек.

В июле 2000 года Бельтюковы продали «Госинкор-холдингу» 75% акций «Инна Тур». В конце 2002 года решением совета директоров «Госинкора» Игорь и Инна Бельтюковы покинули занимаемые ими в «Инна Тур» должности президента и гендиректора компании. Сейчас «Инна Тур» входит в состав «Группы Гута», созданной на базе «Госинкор-холдинга».

c23



Владимир Рубцов, в 1983 году закончивший Академию гражданской авиации в Ленинграде, работает в отраслях, так или иначе связанных с туризмом, почти двадцать лет. Начав в 1986 году с должности представителя «Аэрофлота» в Мадриде, он затем перешел в управление внешних связей Министерства гражданской авиации СССР, а в 1991-м занял пост директора иностранного представительства ГлавУПДК при МИД РФ. Однако спустя два года ушел в бизнес, взял бразды управления внешнеэкономической и коммерческой деятельностью авиакомпании «Алак». В 1995–1997 годах возглавлял турфирму «Гала-Тур», после чего занялся стратегическим маркетингом в авиакомпании «Внуковские авиалинии». В 1998 году Рубцов ушел в ВАО «Интурист» на должность вице-президента по транспорту, однако вскоре вернулся во «Внуковские авиалинии» уже на пост гендиректора. Последнее место работы Владимира Рубцова перед тем, как в 2003 году он возглавил «Инна Тур», — туристическая компания «Гала-Тур», где он также являлся гендиректором.



c24

сводилась к тому, что не надо устраивать на нашем рынке подобную панику. Компаниям была прежде всего неприятна сама моральная обстановка на рынке. Поверьте, многих из нас она беспокоила даже больше возможных потерь. Ведь российский бизнес по продаже перевозок, как собственно и туристический, — это довольно замкнутое пространство. То есть руководители большинства действующих на этих рынках компаний взаимосвязаны. Кого-то связывают долгие годы совместной работы, кого-то — дружба и семейные отношения. И когда начинается свара, которая захватывает всех без исключения, да еще и в высокий сезон, впору бить тревогу. Был проведен ряд встреч на самом высшем уровне, во время которых было предложено вернуться на исходные позиции и потом уже договариваться полюбовно. «Аэрофлот» на это согласился, и все вернулось на круги своя. То есть в итоге возобладал здравый смысл.

**СФ:** Однако «Инна Тур» хотела даже подать на ТКП в суд.

**ВР:** Мы действительно намеревались идти в суд, более того, у нас была уверенность, что мы его выиграем. Юристы «Гуты» провели анализ ситуации и разрешили инициировать судебное разбирательство. Кроме того, нас в этом конфликте поддержали многие профессиональные объединения. Но мы решили все-таки не доводить дело до суда, поскольку на рынке было заключено здравое примирение. Однако документы, необходимые для подачи иска, сейчас находятся в подвешенном состоянии, и мы можем в любой момент возобновить процесс их подготовки.

#### «Мы пока не стремимся активно выходить на самые массовые направления»

**СФ:** Как выглядит ваша нынешняя иерархия доходов?

**ВР:** Основную прибыль «Инна Тур» получает от продажи авиаперевозок. Кроме того, мы продаем перевозки на чартерных рейсах. Причем количество продаж по чартерам по сравнению с прошлым годом у нас увеличилось примерно в шесть раз — на 575%. «Инна Тур» сейчас занимает первое место среди российских компаний, торгующих авиабилетами. У нас 138 субагентов, 400 точек продаж и обороты по продажам авиаперевозок в \$100 млн в год. Продажа авиаперевозок приносит компании около 80% ее прибыли. Остальные 20% обеспечиваются департаментом корпоративного обслуживания, а также продажами железнодорожных перевозок и туристическим направлением.

Фактически нашим вторым ключевым бизнесом является туристический, который активно развивается и показывает стабильный доход. Так, мы уже много лет удерживаем лидирующие позиции по организации и продаже туров во Францию. Неплохо идут продажи по греческому и тунисскому направлениям. Также успешными направлениями являются европейские страны и Юго-Восточная Азия. По сути, мы ведем политику многопрофильного туроператора по немассовым направлениям. Из популярных у российских граждан стран в нашем ассортименте представлены только Тунис и очень скром-

# разговор номера

«Когда все идет хорошо, перестаешь замечать очевидные вещи»



но — Египет. Мы пока не стремимся активно выходить на самые массовые направления — Турцию и Египет, поскольку считаем это нецелесообразным — на рынке и так переизбыток предложений по этим странам.

**СФ:** Однако совсем недавно вы все-таки предприняли попытку активно заняться египетским направлением. Известно, что в октябре прошлого года «Инна Тур» даже «зафрахтовала» самолеты национальной компании Egypt Air для отправки своих туристов в Шарм-эль-Шейх и Хургаду.

**ВР:** На самом деле наша попытка выйти в Египет не увенчалась успехом — по причине неготовности авиакомпании Egypt Air выполнять чартерные перевозки на тех условиях и принципах, которые приняты в России. И дело даже не в том, что их самолет с нашими туристами на борту выкатился со взлетной полосы — с кем не бывает. Проблема в том, что после этого инцидента Egypt Air в течение двух суток не могла разобраться с ситуацией и отправить людей домой. Для регулярной авиакомпании это немыслимо. У профессионального перевозчика поломка самолета ведет к задержке рейсов от силы на 12 — 20 часов, ну не на 48 же! Так что мы решили свернуть эту программу сотрудничества, боясь прежде всего за наших туристов.

## «У всех игроков на рынке был одинаковый старт»

**СФ:** На российском туристическом рынке нет ярко выраженного лидера. Чем это объясняется?

**ВР:** Индустрия туризма активно начала развиваться в России в 1991 — 1992 годах. Причем эта отрасль была фактически поднята малыми предприятиями — предпринимателями-энтузиастами, занявшимися туристическим бизнесом. У всех игроков на рынке был примерно одинаковый старт. Кроме, разумеется, «Интуриста», у которого еще в годы СССР были и

гостиницы во всех крупных городах, и пароходы, и автобусы, и связи с «Аэрофлотом». «Интурист» считал себя великим и неповторимым. И что же мы имеем сейчас — где тот «Интурист»? Что у него осталось, кроме бренда, которому, правда, 75 лет, и он по-прежнему высоко котируется за рубежом? Все остальные игроки стартовали вместе, но в абсолютные лидеры действительно никто не выился. И произошло это, на мой взгляд, потому, что у всех были примерно одинаковые ресурсы.

В настоящее время, безусловно, происходит процесс укрупнения туристического бизнеса, однако системного подхода к его построению по-прежнему не наблюдается. Это характерно даже для крупных финансово-промышленных групп, которые пришли в нашу отрасль. При этом на таком «несистемном» туризме больших денег не заработкаешь. Впрочем, я уверен, что в скором времени этот системный подход все-таки проявится, и на рынок выйдет крупная структура, которая целиком сконцентрируется только на туризме, к примеру, как компания TUI в Европе. Таковой могла оказаться и «Инна Тур», но только при определенных финансовых вливаниях, а сейчас такой вопрос просто не обсуждается. Мог бы ей стать и «Интурист», ныне принадлежащий АФК «Система», которая располагает достаточными и административными, и финансовыми ресурсами, и по праву является «народной компанией». Но я там, честно говоря, не вижу лидера, который бы мог выстроить такую структуру. Кроме того, туристический бизнес требует очень быстрого принятия решений, что зачастую просто невозможно в крупных ФПГ.

**СФ:** Во сколько вы оцениваете емкость российского туристического рынка?

**ВР:** По деньгам рынок уже перешагнул уровень в \$3 млрд в год, а по количеству туристов — около 4 млн человек. Только Турция принимает в год около миллиона наших граждан. Okolo 350 тыс. человек при-

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ

# WIL STREAM

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

В ЖИЗНЬ УЧЕБА ЗАВИСИТ ОТ ОЧУДА

WIL STREAM

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

# разговор номера

«Компаниям была прежде всего неприятна сама моральная обстановка на рынке. Поверьте, многих из нас она беспокоила даже больше возможных потерь»

нимает Египет, и 280 – 300 тыс. — Испания. Потом идут Франция, Италия, Греция и т. д.

**СФ:** Какая доля этого рынка принадлежит вам?

**ВР:** Это очень непростой вопрос, поскольку у нас очень дифференцированный бизнес, а рынок четко еще не структурирован. Могу лишь повторить, что мы — абсолютный лидер по продаже авиаперевозок. А к примеру, в нише выездного туризма таким лидером является компания TEZ Tour, которая совершенно не занимается авиаперевозками. Точно так же дело обстоит и с другими направлениями. Могу еще сказать, что по оборотам мы являемся самой крупной компанией среди всех турфирм в нашей стране. И мы, кстати, в отличие от многих других туристических структур совершенно не пытаемся как-то скрыть наши финансовые показатели, поскольку являемся частью крупного холдинга и должны быть абсолютно прозрачны.

**«За плечами уже огромный опыт — шишек-то набили»**

**СФ:** Два года назад «Инна Тур» из-за конфликта с руководством «Группы Гута» покинули основатели компании Инна и Игорь Бельтюковы. После этого «Инна Тур» оказалась в непростой ситуации. Как удалось вывести компанию из кризиса?

**ВР:** Безусловно, для любой компании уход ее основателей является сильным ударом. Ведь именно под них обычно выстраиваются технологии и набирается команда. Часто в таких ситуациях компанию сразу же покидают многие ключевые сотрудники. Бывали случаи, когда компании после ухода основателей просто исчезали с рынка. «Инна Тур» удержалась, на мой взгляд, благодаря трем моментам. Во-первых, нас поддержала «Группа Гута» — и в финансовом, и в управленческом плане. Если бы не эта поддержка, мы бы, наверное, не выстояли. Во-вторых, сама компания была построена достаточно крепко. Ведь продажа авиаперевозок — это наиболее устойчивое и наименее рискованное направление в бизнесе нашей компании. А именно оно было и остается до сих пор «позвоночником» «Инна Тур». Его быстро не построишь, но и сразу не сломаешь. И в-третьих, все-таки компания известна на рынке. Ее знают, не ассоциируя с конкретными людьми — ее основателями или топ-менеджерами, а это говорит о том, что у компании выстроен сильный бренд. Ну и мне удалось внести свою скромную лепту и подтянуть сюда неплохую команду профессионалов, которые помогли вывести компанию из затруднительного положения.

**СФ:** Кстати, а почему вы, возглавлявший до этого компанию «Гала-Тур», известную в качестве консолидатора чартерных рейсов, приняли предложение занять пост гендиректора «Инна Тур» в такой непростой момент?

**ВР:** Мне, знаете ли, недавно исполнилось пятьдесят лет. А это тот возраст, когда за плечами уже огромный опыт — шишек-то набили, куда без этого, — но и силы еще остались. Поэтому мне просто захотелось заняться каким-нибудь крупным проектом — не

просто консолидировать чартеры, а самореализоваться в чем-то большем.

**СФ:** До вашего прихода буквально за полгода в «Инна Тур» сменилось несколько гендиректоров. Вы не опасаетесь со временем повторить участь своих предшественников?

**ВР:** Нет, это меня совершенно точно не пугает. К тому же я совершенно четко знал, что справляюсь со всеми проблемами и задачами «Инна Тур», поэтому и взялся за это дело, и пока получаю огромное удовлетворение от своей работы.

**СФ:** Насколько тяжело быть руководителем компании, входящей в многопрофильный холдинг, и зависеть от решений его акционеров и совета директоров?

**ВР:** Это, безусловно, не легко. Так было и в «Интуристе», где я работал вице-президентом, и сейчас — в «Группе Гута». При этом подобных сложностей избежать практически невозможно, поскольку любая крупная структура требует немалой отчетности. Она подразумевает и огромный бумагооборот, и сложную процедуру принятия решений по высокобюджетным проектам. Но по-другому, к сожалению, нельзя. Это, безусловно, создает определенные сложности в работе. Но лично я всегда относился к подобным моментам как к очередному испытанию своих способностей — смогу я выдержать и справиться с работой в таких условиях или нет. Пока выдерживаю.

Кстати, мало кто знает, что «Группа Гута» каждый день в восемь утра собирает всех своих руководителей на «оперативку». И должны приходить все — даже директора заводов, у которых в подчинении по 15 тыс. человек. Я, кстати, об этом не знал, когда перешед в «Инна Тур». Но теперь я даже рад, что работаю в такой системе, потому что можете себе представить, насколько все это эффективно для поддержания самодисциплины. **СФ**

## ПОКАЗАТЕЛИ КРУПНЕЙШИХ ТУРОПЕРАТОРОВ РОССИИ В 2003 ГОДУ

Источник: «Туринфо», совместное исследование с ИД «Коммерсантъ»



# Секреты успешной дистрибуции: как найти свою дорогу к покупателю

Конференция

**21** сентября **2004** года Москва, гостиница «Золотое кольцо», ул. Смоленская, д. 5

Конференция адресована руководителям компаний, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях для построения систем дистрибуции.

Представители ведущих производственных и торговых компаний, консультанты расскажут о своей практике построения дистрибуторских сетей, о различных подходах к организации каналов сбыта и стимулировании продаж.

## Участники конференции узнают:

чему отдать предпочтение: собственная система дистрибуции или независимые партнеры

как не ошибиться при выборе точек продаж

как контролировать цены для конечных покупателей

как создать собственную дистрибуторскую сеть

как развить сеть прямой доставки

как стимулировать продажи

как использовать трейд-маркетинг

как эффективно развить дистрибуцию в регионах

какие особенности организации каналов сбыта для зонтичных брендов

Стоимость участия  
(без учета НДС)

**\$280**

## Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»  
предусмотрена скидка **10%**.

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

в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)



VASILII VASILIEV

## Второй заход

**Бывший члена совета директоров ЮКОСа Леонид Невзлин обвинен теперь в двойном убийстве и организации покушения на убийство.**

«Следствием собраны доказательства того, что в 1998 году Леонид Невзлин вступил в преступный сговор с начальником отдела безопасности ЮКОСа Алексеем Пичугиным, который сейчас находится под следствием, с целью убийства лиц, представлявших для компании и самих Невзлина и Пичугина определенную опасность», — заявили в пресс-службе Генпрокуратуры. И уточнили, что речь идет о начальнике управления общественных связей московской мэрии Ольге Костиной, сотруднике ЗАО «Роспром» Владимире Колесове, супругах Гориных (участниках покушения на Костину и Колесова), а также управляющем «Ист Петролеум Хандельсгез м. б. Х.» Евгении Рыбине. Супруги Горины действительно были убиты в ноябре 2002 года, а все остальные «потенциальные жертвы» живы. Более того, проживающий сейчас в Израиле Невзлин две недели назад обратился к российским правоохранительным органам с просьбой защитить его от шантажа со стороны Евгения Рыбина.

Первое обвинение против Леонида Невзлина было выдвинуто в январе этого года — тогда ему вменяли в вину уклонение от уплаты налогов с физлиц. По мнению гендиректора Агентства политических и экономических коммуникаций Дмитрия Орлова, нынешние действия Генпрокуратуры кажутся несколько странными: «Обвинения в убийстве выдвинуты спустя слишком длительное время после возбуждения уголовного дела — прошло пять лет. Все это легко может иметь политическую подоплеку». Леонид Невзлин, не скрывавший своего отъезда в Израиль, повторно объявлен во всероссийский розыск, а материалы дела разосланы правоохранительным органам стран-участников Интерпола.

### За широкой спиной Сечина

Шестая по величине в России государственная нефтяная компания «Роснефть» заручилась правительственной поддержкой на самом высоком уровне. Совет директоров компании утвердил своим председателем заместителя руководителя администрации президента РФ Игоря Сечина.

Пресс-секретарь «Роснефти» Дмитрий Пантелейев заявил, что с появлением нового председателя совета директоров в компании в ближайшее время больших изменений не ожидается. «Заявленная стратегия «Роснефти» останется прежней», — сообщил он. — А с какими идеями выступит господин Сечин, пока неизвестно».

В прессе назначение руководителя президентской администрации в не самую крупную компанию связывают с тем, что на базе «Роснефти» планируется построить крупнейшую национальную нефтяную монополию. Аналитик, пожелавший остаться неизвестным, считает «Роснефть» главным претендентом на покупку активов ЮКОСа. «Сечин — главное действующее лицо в операции против ЮКОСа, — говорит собеседник СФ. — И очевидно, что с помощью «Роснефти» произойдет поглощение активов этой нефтяной компании. В таком случае для «Роснефти» назначение Сечина — начало стремительного наращивания влияния». Аналитик ИК «Атон» Дмитрий Лукашов не склонен драматизировать ситуацию. «Высокопоставленные чиновники, возглавляющие советы директоров крупных компаний, — не новость. Например, бывший руководитель администрации президента Александр Волошин также в свое время возглавил совет директоров РАО «ЕЭС России», — говорит он. — Конечно, «Роснефть» не столь крупная структура, как РАО, но по прибыльности ей не уступает. В любом случае назначение Сечина означает еще большее усиление административного ресурса в компании. И ей это пойдет на пользу, так как в любом бизнесе есть политические риски, и с этой точки зрения

„Роснефть“ приобрела надежную защиту».

### Фрадков ушел в море

Развитием международных направлений бизнеса Дальневосточного морского пароходства займется сын российского премьер-министра Петр Фрадков.

Выпускник МГИМО Петр Фрадков пришел в Дальневосточное морское пароходство (ДВМП) из Внешэкономбанка, где работал заместителем представителя банка в США. До ВЭБа Фрадков некоторое время работал в Совкомфлоте. Несмотря на молодость — Фрадкову-младшему недавно исполнилось 26 лет, — в ДВМП его считают уже состоявшимся специалистом и квалифицированным менеджером. Комментарии самого Петра Фрадкова получить не удалось, однако в ДВМП объясняют приход Фрадкова в пароходство тем, что он не смог отказать давнему знакомому — гендиректору ДВМП Евгению Амбросову. «Премьер-министр не имеет никакого отношения к этому назначению, — заявил представитель ДВМП Олег Румянцев. — Евгений Амбросов давно знает Петра Фрадкова (они вместе работали в Совкомфлоте) и считает его талантливым менеджером».

Новая должность Фрадкова называется заместитель генерального директора по новым проектам. По словам пресс-секретаря ДВМП Вероники Казаковой, эта должность создана специально для решения новых задач. К ним относится развитие международного бизнеса — в этом году акционеры ДВМП решили уделить особое внимание развитию сети зарубежных агентств «Феско» (под этим брэндом пароходство известно в других странах), включающей около 50 зарубежных агентств и около 12 международных линий грузовых перевозок. Тут как раз и пригодится опыт работы Фрадкова за рубежом. Кроме того, в сферу ответственности нового зама попадет реализация масштабного проекта «Русская тройка» (развитие наземного и морского сквозного сервиса контейнерных перевозок), который планируется реализовывать совместно с РЖД.

ЛОББИ

ПЕРЕПРОФИЛИРОВАНИЕ

# дневник наблюдений

ЛЕОНИДА НЕВЗЛИНА ОБВИЯЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ УБИЙСТВА | «РОСНЕФТЬ» ЗАРУЧИЛАСЬ ПОДДЕРЖКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА | СЫН МИХАИЛА ФРАДКОВА ЗАНЯЛСЯ НАВИГАЦИЕЙ | В ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВЕ OKI EUROPE НОВЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР | СМОЛЕНСКИЙ-МЛАДШИЙ ПОШЕЛ ПО СТОПАМ АБРАМОВИЧА | АЛЕКСАНДР ЛЕВИН СНОВА СТАЛ ГЛАВНЫМ ПРОДЮСЕРОМ НТВ



## Спланированная отставка

**Илья Звонов, в течение трех лет возглавлявший московское представительство компании Oki Europe Ltd, принял решение покинуть компанию.**

Его место займет Светлана Рязанцева, в прошлом году приглашенная в Oki на должность руководителя департамента маркетинга и развития. Илья Звонов (на фото) стал генеральным директором Oki в 27 лет. Он пришел в компанию в 1997 году из представительства IBM, где возглавлял один из департаментов. Под его руководством была выстроена партнерская сеть Oki в России и разработана стратегия продвижения компании на рынке. По словам самого Звонова, его уход из Oki был запланирован. «Полтора года назад я пригласил на работу Светлану Рязанцеву, имея ясные намерения со временем передать ей дела и дать возможность реализовать самостоятельные планы развития этого бизнеса в России», — говорит Илья Звонов. — Надеюсь, я выполнил все моральные обязательства перед компанией и хочу попробовать себя в новой роли в новом бизнесе». По словам Светланы Рязанцевой, с приходом которой в компании началась реорганизация отдела маркетинга и продаж и реструктуризация партнерской сети, мероприятия, которые были проведены в прошлом году, являются хорошей основой для дальнейшего развития биз-

замена

неса. «Мы продолжим работать в обычном режиме, укрепляя наши позиции на приоритетном для компании рынке бизнес-решений», — сообщила она.

## На футбольный клуб не хватило

**Николай Смоленский, сын экс-владельца банка «СБС-Агро» Александра Смоленского, приобрел известного британского производителя спортивных машин — компанию TVR.**

TVR выпускает в год около тысячи спортивных машин стоимостью около \$90 тыс. и занимает третье место в своем сегменте в мире. При этом компания является одним из последних частных производителей автомобилей класса «люкс». Так, Lotus принадлежит Ford, а Ferrari — Fiat. Из-за отсутствия доступа к финансовым ресурсам крупных корпораций дела у TVR шли неважно. При оборотах более чем в \$100 млн в 2002 году (тогда была опубликована последняя отчетность компании) чистая прибыль составила лишь \$728 тыс. Впервые информация о том, что владелец TVR Питер Уиллер продает компанию, появилась в английских СМИ еще в мае этого года. Стоимость компании оценивалась ориентировочно в \$27,3 млн, а наиболее вероятным покупателем считался Крейтон Браун, экс-сопределец McLaren International. Однако в итоге TVR досталась Смоленскому-младшему, а господин Уиллер

покупка

остался в компании в качестве старшего консультанта.

24-летний Николай Смоленский вполне мог бы получить опыт управления крупной компанией (в июне 2003 года он стал главой совета директоров банка «Первое О.В.К.»), если бы уже в конце июля Смоленский-старший не продал банк «Интерросу». Теперь таланты Николая Смоленского будут востребованы в TVR. Он уже объявил о намерении инвестировать в развитие производства и новых технологий. «Я всегда был фанатом британского автомобилестроения и верю, что лучшие автомобильные дизайнеры и инженеры работают в этой стране», — утверждает Смоленский. — Я полон энтузиазма и счастлив, что у меня есть возможность стать автомобильным производителем».

## Создатель «За стеклом» вернулся на НТВ

**Гендиректор НТВ Владимир Кулистиков вернулся на канал еще одного представителя «старой гвардии».**

Слухи о скорой отставке главного продюсера НТВ Кирилла Набутова подтвердились. Его пост займет генеральный продюсер компании «Телеформат» Александр Левин (на фото), который сотрудничал с НТВ во второй половине 1990-х годов. Созданная им кинокомпания DIXI производила для канала цикл документальных фильмов «Новейшая история» и «Куклы». С 1998 по 2000 годы Левин был главным продюс-

ром НТВ, после чего вместе с командой Евгения Киселева перешел на аналогичную должность на ТВ-6 (позже ТВС). Здесь Левин «отметился» созданием первого российского реалити-шоу «За стеклом», однако в марте 2003 года был вынужден покинуть телекомпанию из-за разногласий с акционерами. Теперь, после недолгого пребывания в тени, Левин возвращается в «большое телевидение». «Творческие достижения Александра Левина в особом представлении не нуждаются. Многие его проекты, сделанные в разное время на разных каналах, стали заметными телевизионными событиями, даже сенсациями», — сказал гендиректор НТВ Владимир Кулистиков.

Назначение Левина в очередной раз продемонстрировало курс Кулистикова на возвращение профессионалов, работавших на НТВ во времена Владимира Гусинского. Напомним, что с 2000 года доля аудитории НТВ сократилась примерно в полтора раза: с 19% до 12,9% по России и с 23,1% до 14,6% по Москве (данные TNS Gallup Media по аудитории старше 18 лет). «Политика Кулистикова ориентирована на воссоздание былого кадрового могущества НТВ и возвращение канала позиций на рынке», — констатирует директор по телевизионным исследованиям TNS Gallup Media Александр Костюк. — Конечно, накопление аудитории — процесс достаточно инертный. Но сам по себе курс, очевидно, правильный». **СФ**

возращение

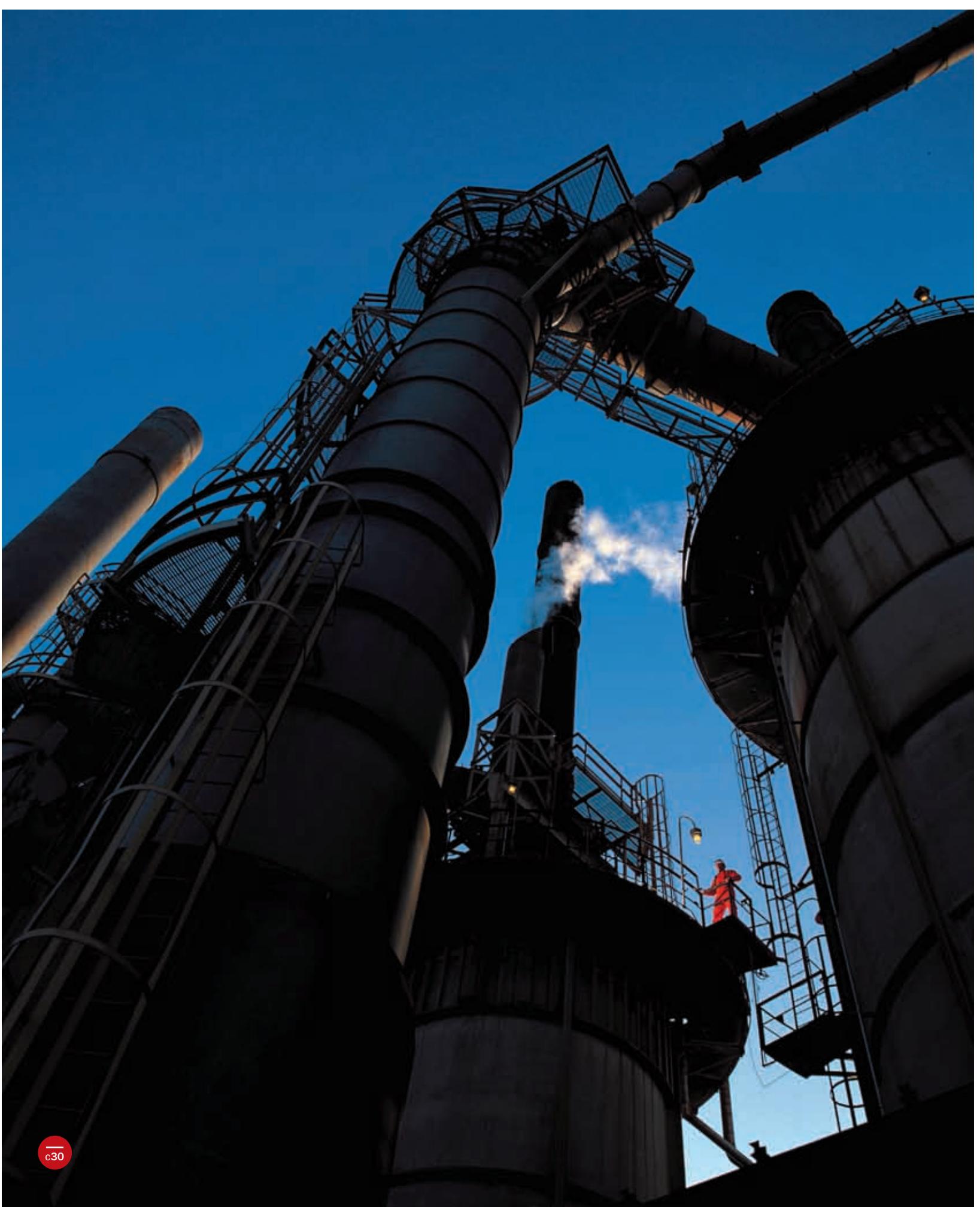


ЕВГЕНИЙ ДУДИН



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

c29





Крупнейшая приватизационная сделка года — продажа последнего госпакета акций нефтяной компании ЛУКОЙЛ — фактически превращена в аукцион между иностранными инвесторами. Американская ConocoPhillips, наиболее вероятный покупатель пакета, уже поспешила заручиться поддержкой президента Путина. Вероятнее всего, иностранцы будут увеличивать количество принадлежащих им акций до уровня, позволяющего участвовать в оперативном управлении. В этом случае ЛУКОЙЛ могут ожидать трудные времена.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

## Look, oil!

Официальное распоряжение правительства о продаже последнего оставшегося в собственности государства пакета акций ЛУКОЙла стало сенсацией. И дело вовсе не в самом факте продажи (о решении государства расстаться со своей долей в нефтяной компании было известно давно), а в моменте, выбранном для объявления о нем. Распоряжение премьер-министра Михаила Фрадкова о проведении аукциона по реализации 7,59-процентного пакета акций ЛУКОЙла в третьем квартале этого года было подписано 23 июля. Буквально за день до этого в Геленджике завершилась встреча президента страны Владимира Путина с главами ConocoPhillips и ЛУКОЙла Джимом Малвой и Вагитом Алекперовым. И хотя ни одна из сторон не стала конкретизировать предмет обсуждения, нет сомнений, что два топ-мен-

еджера встречались с главой государства, чтобы получить от него одобрение давно запланированной сделки — по приобретению американцами пакета акций российской компании.

Слухи о том, что ConocoPhillips проявляет активный интерес к акциям ЛУКОЙла, появились еще в ноябре прошлого года. Британская Financial Times сообщила: по ее сведениям, Вагит Алекперов и Джим Малва дважды встречались осенью, чтобы обсудить детали сделки по продаже 10—15% акций ЛУКОЙла (кстати, как раз прошлой осенью Малва встречался и с президентом Путиным). Однако тогда стороны опровергали эти данные о переговорах по продаже акций как не соответствующие действительности. Во второй раз сведения об интересе американцев появились в начале июня этого года — после встречи

## «Значительные суммы», которые готова выложить ConocoPhillips,— это почти \$5 млрд



Встреча Джима Малвы (слева), Владимира Путина и Вагита Алексея (крайний справа) в Геленджике может оказаться исторической

министра экономического развития и торговли Германа Грефа с главой ConocoPhillips. По информации Financial Times, на сей раз обсуждались условия приобретения американской компанией госпакета акций ЛУКОЙла. А позже, в середине июня, вице-президент ЛУКОЙла Сергей Кукура подтвердил на встрече с журналистами, что переговоры о продаже акций между двумя компаниями ведутся, однако не уточнил, касается это госпакета или бумаг, принадлежащих другим акционерам российской компании. Правда, и эту информацию представители ЛУКОЙла позже опровергли.

Однако после недавней встречи с Путиным никаких опровержений со стороны российской компании не последовало. Более того, представитель пресс-службы **Михаил Михайлов** не стал отрицать и возможности продажи менеджерами принадлежащего им пакета акций. «Это их личное дело», — заявил он **СФ** (разговор происходил уже после встречи в Геленджике). Между тем еще месяц назад пресс-служба и руководство ЛУКОЙла категорически от-

**ЛУКОЙЛ** — крупнейшая российская нефтяная компания и шестая в мире по объему производства углеводородов. На долю компании приходится 19% общего объема добываемой в России нефти и 2,1% — мирового объема. Основные месторождения ЛУКОЙла расположены в Западной Сибири (около 54% запасов компании) и Пермской области. Кроме того, компания имеет значительные запасы углеводородов в двух перспективных нефтегазоносных провинциях — в Тимано-Печоре и Северном Каспии, месторождения которых еще не введены в разработку.

ЛУКОЙлу принадлежит четыре нефтеперерабатывающих завода в России, а также на Украине, в Болгарии и Румынии общей мощностью 58,6 млн т/год. Сбытовая сеть компании охватывает 17 стран мира, включая Россию и СНГ, государства Европы и США. ЛУКОЙЛ владеет 4700 АЗС. Почти половина из них расположена в Соединенных Штатах.

вергали всяческие предположения о возможной продаже менеджментом ценных бумаг американцам. Вероятно, ждали реакции Путина.

И президент страны отреагировал положительно. Заявив на встрече с руководителем ConocoPhillips, что ему известно об инвестиционных планах компании в России, Путин эти планы благословил: «Хочу выразить надежду на то, что и это направление вашей деятельности будет таким же успешным, как все то, что вы делали до сих пор». «Господин президент, позвольте поблагодарить вас за эти очень теплые слова. Хотел бы сказать, что мы очень активно работаем для того, чтобы инвестировать значительные суммы денег в энергетический диалог», — обрадовался Джим Малва. По данным американского издания The Wall Street Journal, «значительные суммы», которые готова выложить ConocoPhillips, — это почти \$5 млрд. Часть средств пойдет на приобретение госпакета ЛУКОЙла (его нынешняя рыночная стоимость оценивается примерно в \$1,7 млрд). Еще \$3 млрд американцы готовы инвестировать в СП, которое рассчитывают создать в Республике Коми на паритетных условиях с российской компанией. Если сделка состоится, она станет вторым по масштабам капиталовложением иностранцев в российскую энергетику после инвестиций British Petroleum в создание совместного предприятия ТНК-ВР.

### Интересы иностранцев в России

Чрезмерно жесткое обращение государства с ЮКОСом, которое, по мнению зарубежных политиков, общественных деятелей и экспертов, существенно снижает инвестиционную привлекательность России, отнюдь не останавливает иностранные компании сырьевого сектора. Они по-прежнему готовы вкладывать огромные средства в отечественную нефтяную промышленность, предпочитая относиться к ситуации вокруг ЮКОСа как к частному случаю, не влияющему на положение отрасли в целом. И ConocoPhillips здесь не исключение.

«Себестоимость добычи нефти в России значительно, иногда даже в разы ниже себестоимости добычи нефти, скажем, в США. К тому же у крупных международных компаний последнее время появилась большая проблема с запасами нефти. Приход в Россию мог бы помочь решить эту проблему», — считает аналитик компании «Проспект» **Дмитрий Мангилев**. Действительно, на фоне скандалов с одним из крупнейших нефтяных холдингов Royal Dutch/Shell (недавно выяснилось, что реальных запасов углеводородов у компании на 20% меньше, чем сообщалось прежде, из-за чего ее капитализация снизилась на \$15 млрд), положение ЛУКОЙла выглядит гораздо привлекательнее. Так, в апреле этого года были оглашены новые результаты аудита запасов нефти и газа ЛУКОЙла, проведенного компанией Miller and Lents (США). В отличие от зарубежных компаний, запасы которых в последнее время падают, российский холдинг показал четырехпроцентное увеличение доказанных запасов углеводородов. В результате компа-





«Иностранцы более нейтральны в политическом отношении. Их приход в страну позволяет снизить концентрацию собственности, а значит, и власти в руках одних людей»

ния вышла на второе место в мире по этому показателю (см. график).

Помимо богатства российских недр, Россия интересует западных сырьевых инвесторов также как площадка, на которой можно диверсифицировать риски, считает ведущий эксперт фонда экономических исследований «Центр развития» **Валерий Миронов**. «Большие запасы нефти России, конечно, меньше, чем запасы стран Ближнего Востока, но владение ими (в том числе и частичное, в форме акционерного владения) позволяет диверсифицировать источники обеспечения западной экономики нефтяными ресурсами и не зависеть от взрывоопасного ближневосточного региона», — утверждает он.

## Имиджевая сделка

Гораздо больше вопросов, нежели заинтересованность зарубежных компаний в российских нефтяных холдингах, вызывает готовность, с какой Россия в последнее время соглашается передавать в руки иностранцев управление ключевыми отечественными предприятиями. В конце июля получила одобрение властей сделка по продаже крупного пакета акций «Силовых машин» немецкому концерну Siemens. Тем самым было предотвращено появление в России крупнейшего машиностроительного холдинга, который бы образовался, не будь объединение «Силовых машин» и ОМЗ повернуто вспять. А в прошлом году был дан обратный ход сделке по объединению ЮКОСа и «Сибнефти», в результате которой могла бы возникнуть крупнейшая нефтяная компания страны. В то же время иностранный проект по созданию совместного предприятия британской BP и российской ТНК получил одобрение главы государства, а появившаяся в конце августа прошлого года компания ТНК-BP вполне успешно существует по сей день.

Единственным крупным проектом зарубежных компаний, так и не реализованным на практике, стала продажа «ЮКОС-Сибнефти» одному из международных нефтяных холдингов. О заинтересованности в приобретении пакета акций компании заявили в прошлом году ExxonMobil и ChevronTexaco. А Владимир Путин в октябрьском интервью газете New York Times комментировал возможность заключения этой сделки так: «Вы знаете, как мы отнеслись к покупке British Petroleum 50% другой нашей крупнейшей компании. Мы за то, чтобы иностранный капитал входил в российскую экономику». Однако, добавил он, «что касается покупки части компании ЮКОС, то это прежде всего корпоративное дело, но, конечно, это, возможно, очень крупная сделка. Думаю, будет правильно, если будут проведены предварительные консультации с правительством». Впрочем, таких консультаций не понадобилось. Через две с половиной недели после интервью был арестован глава ЮКОСа Михаил Ходорковский, и интерес зарубежных инвесторов к компании постепенно угас.

Допуск зарубежных холдингов к российским нефтегазам может иметь политический подтекст, считает Валерий Миронов. «Иностранцы более нейтральны в политическом отношении. Их приход в страну позволяет



воляет увеличить экономические возможности с одной стороны, а с другой, снизить концентрацию собственности, а значит, и власти в руках одних людей». К тому же, подчеркивает **Сергей Заверский**, эксперт Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ), так и не состоявшаяся продажа ЮКОСа иностранцам создала России имидж страны, которая не собирается продавать нефтяные активы. «Соглашение с Conoco может послужить сигналом того, что мы открыты для сотрудничества», — считает он.

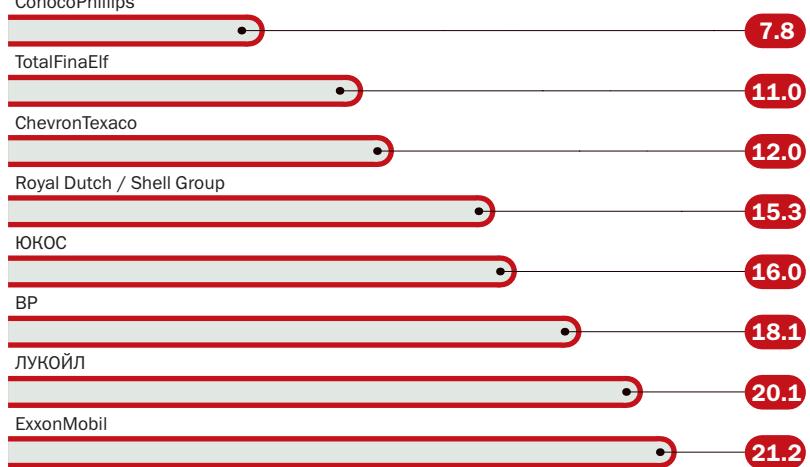
Кроме того, иностранцы могут поделиться с российскими компаниями опытом и передовыми технологиями добычи углеводородного сырья, а также открыть выход к реализации зарубежных проектов, например в Ираке, где ЛУКОЙЛ уже давно пытается

Почти 800 американских заправок Conoco-Phillips в этом году сменили вывеску на LUKOIL

## КАКИМИ ЗАПАСАМИ УГЛЕВОДОРОДОВ ОБЛАДАЮТ КРУПНЕЙШИЕ ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ МИРА

млрд баррелей

Источник: данные компаний ConocoPhillips



Объем доказанных запасов по состоянию на 01.01.04.  
Запасы газа пересчитаны в баррели нефтяного эквивалента.

с33

## Так и не состоявшаяся продажа ЮКОСа иностранцам создала России имидж страны, которая не собирается продавать нефтяные активы



**ConocoPhillips** — крупнейшая в США по объемам переработки нефти, третья по капитализации в стране и восьмая по объему доказанных запасов нефти (7,8 млрд баррелей нефтяного эквивалента) в мире негосударственная компания. Ее штаб-квартира расположена в Хьюстоне (штат Техас), а операции компания ведет более чем в сорока странах мира. Активы ConocoPhillips составляют \$84 млрд, а штат ее сотрудников насчитывает 39 тыс. человек по всему миру. В 2003 году чистая прибыль достигла \$4,7 млрд, рыночная капитализация — \$45 млрд. В России компания работает с 1991 года. Совместно с «Роснефтью» занимается разработками в Ненецком округе в рамках СП «Полярное сияние». В планах компании начиная с 1998 года значится разработка совместно с ЛУКОЙлом месторождений Тимано-Печорского региона.

восстановить свои утраченные позиции, в частности в проекте «Западная Курна — 2».

И наконец, последним аргументом в пользу иностранцев являются их широкие финансовые возможности, в значительной степени превышающие российские. **Валерий Миронов:** Текущий объем инвестиций в основной капитал нефтяной отрасли составляет примерно \$9 млрд в год, а по «Энергетической стратегии» России на период до 2020 года эти инвестиции должны вырасти в полтора-два раза. И естественно, что в условиях, когда произошло резкое ужесточение налогообложения, сами нефтяные компании это не потянут. Передача части акционерного капитала иностранцам могла бы стать одним из способов удовлетворения инвестиционных потребностей.

### Последствия

Однако воспользоваться преимуществами зарубежного участия в бизнесе ЛУКОЙЛ, по мнению аналитиков и экспертов, сможет лишь при условии, что ConocoPhillips получит право участия в оперативном управлении компанией. Для этого ей нужно будет докупить акции до как минимум 10-процентного па-

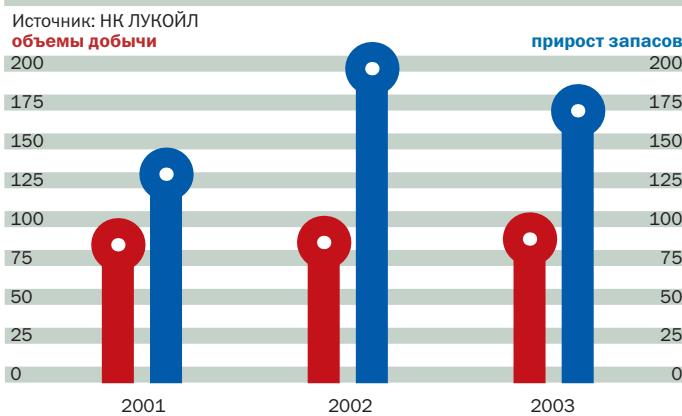
кета, дающего право провести своего представителя в совет директоров. Учитывая давние связи обеих компаний (с 1998 года между ними существует договоренность о совместной разработке месторождений Тимано-Печорского региона; в начале этого года ЛУКОЙЛ приобрел у ConocoPhillips 795 АЗС за \$265,7 млн), а также периодически всплывающие сведения о переговорах между компаниями по продаже акций ЛУКОЙла, приобретение 10-процентного или даже блокирующего пакета американцами вполне возможно.

Вместе с тем появление представителей американской компании в составе топ-менеджеров российского холдинга может привести к изменению нынешнего стабильного положения ЛУКОЙла, который зарекомендовал себя как наиболее лояльная государству компания. «Хочу подчеркнуть, что мы не считаем достижение высоких темпов прироста самоцелью. До тех пор, пока в России не создано условий для развития малого и среднего нефтяного бизнеса, мы будем искать оптимальный баланс между закрытием нерентабельных скважин и соблюдением технологических условий разработки „стареющих“ месторождений», — декларировал в конце июня на годовом собрании акционеров приверженность государственным интересам Вагит Алекперов.

В случае, если управление компанией перейдет в руки иностранцев, ситуация может измениться. «Западная компания будет прежде всего просчитывать риски и эффективность и меньше внимания обращать на социальную ответственность», — полагает Сергей Заверский. Конфликт с государством в этом случае будет неизбежен. Недавно на собственном примере в этом смогла убедиться ТНК-ВР. Компания столкнулась с целым рядом претензий со стороны государства (по поводу лицензий на ряд месторождений, а также в связи с работой иностранных менеджеров, по закону о гостайне не имеющих доступ к информации о запасах природных ресурсов). Анализики связывали их появление с нежеланием ТНК-ВР допускать «Газпром» к совместному освоению Ковыктинского газоконденсатного месторождения, лицензией на разработку которого российско-британское СП владеет совместно с «Интерросом» и правительством Иркутской области. После встреч с главой «Газпрома» Алексеем Миллером, на которых обсуждались условия участия газового монополиста в разработке Ковыкты, взаимоотношения с государством ТНК-ВР удалось наладить.

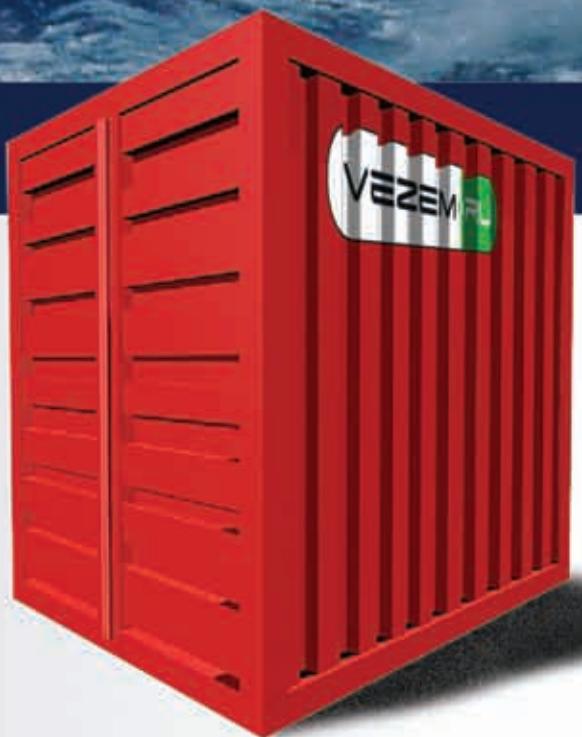
Что касается ЛУКОЙла, то, как полагают эксперты, в случае возникновения претензий к ныне образцово-показательной с точки зрения лояльности государству компании, наказание за неповиновение может стать более жестким. Правда, это пока еще только предположения. Прежде ConocoPhillips необходимо еще выиграть аукцион по продаже госпакета акций ЛУКОЙла, а также купить бумаги компании до размера блокирующего пакета. Вероятно, узнать о том, удастся ли американцам такая сделка, можно будет уже в сентябре — по окончании торгов госпакетом акций ЛУКОЙла. **СФ**

### КАК РОСЛИ ОБЪЕМЫ ДОБЫЧИ И ЗАПАСЫ ЛУКОЙЛА





**ПО ПРЯМОЙ – БЫСТРЕЕ  
МИРОВАЯ  
АВИАПЕРЕВОЗКА  
ГРУЗОВ**



**VEZEM.RU**

117449, Россия, Москва, ул. Шверника, 16/1 | Тел./факс (095) 933 7319, 126 1511 | [www.vezem.ru](http://www.vezem.ru), [contact@vezem.ru](mailto:contact@vezem.ru)

## Перезагрузка Matrix Telecom



ВИРТУАЛЬНЫЙ СОТОВЫЙ ОПЕРАТОР MATRIX TELECOM, РАБОТАВШИЙ РАНЬШЕ ТОЛЬКО С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ, НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ НАЗАД ВЫШЕЛ НА МАССОВЫЙ РЫНОК МОБИЛЬНЫХ УСЛУГ, РАССЧИТЫВАЯ ПОЛУЧИТЬ 100 ТЫС. АБОНЕНТОВ В МОСКВЕ. ОДНАКО РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОДАЖ ТАРИФНЫХ ПЛАНОВ MATRIX MOBILE ЗА ПЕРВЫЕ МЕСЯЦЫ ОКАЗАЛИСЬ НАСТОЛЬКО ПЛАЧЕВНЫМИ, ЧТО КОМПАНИИ ПРИШЛОСЬ В СРОЧНОМ ПОРЯДКЕ ПРИДУМЫВАТЬ НОВЫЙ ПРОДУКТ. **Текст: Павел Куликов**

Альтернативный оператор междугородней и международной связи Matrix Telecom в прошлом году выпустил продукт, направленный на корпоративных клиентов, который объединял в одну офисную сеть интернет, телефонную связь и международную телефонию. Затем возникла идея дополнить его мобильной связью. Таким образом, компания стала виртуальным сотовым оператором.

К началу 2004 года дилерская сеть, в которой Matrix Telecom реализовывала свой основной продукт — пластиковые карты IP-телефонии, достигла 7 тыс. розничных точек в Москве. Практически в то же время у руководства компании родилась идея создать массовый продукт — упакованные в картонные коробки SIM-карты с дешевыми тарифами. До этого никто из виртуальных операторов на российском рынке не предлагал ничего подобного — компании работали исключительно на корпоративном рынке.

Генеральный директор Matrix Telecom Вадим Чистов: «Мы хотим привлечь клиентов, похожих на нас самих»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## «Для „большой тройки” ничего не стоит запустить аналогичный нашему тариф даже в убыток себе, если они увидят в нас конкурента»



Бизнес виртуальных операторов строится на том, что они оптом выкупают трафик у сотовых компаний и затем перепродают его пользователям. Поскольку основным бизнесом «виртуалов» является IP-телефония, они имеют возможность пропускать через специальное оборудование звонки, делая международную и междугороднюю связь дешевле. В результате получаются выгодные для корпоративных пользователей тарифы, которые виртуальные операторы продают под своими брендами.

Работающие в Москве десять виртуальных операторов выкупают трафик у «Соник Дуо» («Мегафон-Москва»). По словам руководителя отдела корпоративных продаж и обслуживания «Соник Дуо» Евгения Пикерсгилля, на оптовых продажах компания зарабатывает даже больше, чем на розничных: **«Виртуальный оператор берет на себя разработку тарифных планов, обслуживание и расчет абонентов, взаимоотношения с МГС, закупку оборудования для приема нашего сигнала. Таким образом, он избавляет нас от множества расходов, связанных с непосредственным обслуживанием абонентов и платой за трафик по проводным сетям МГС.»**

Продукты этих операторов продаются и в розничных сетьях, но все предложенные ими тарифы ориентированы на бизнес-пользователей. Тарифные планы таких операторов безлимитные и включают в себя массу сервисов, а значит, массовому клиенту недоступны по цене. К примеру, разговоры по тарифам «Мегател» (компания «Центральный телеграф») обходятся в \$110 – 130 в месяц.

### Тариф для новаторов и недовольных

По расчетам генерального директора **Вадима Чистова**, Matrix Telecom, выведя новую

услугу на рынок, вполне могла претендовать на абонентскую базу в 100 тыс. человек (приблизительно 1% московского рынка мобильной связи). Столько, по мнению топ-менеджеров компании, было достаточно, чтобы приносить хорошую прибыль, но вместе с тем не провоцировать МТС, «Вымпелком» и «Мегафон» на демпинг. «„Большой тройке“ ничего не стоит запустить аналогичный нашему тариф даже в убыток себе, если они увидят в нас конкурента», — говорит Вадим Чистов.

Matrix Telecom и «Соник Дуо» заключили договор, согласно которому виртуальный оператор мог выбирать любой из четырех типов тарификации оптового трафика внутри сети, принадлежащей «Соник Дуо». Под брендом Matrix Mobile компания создала три тарифных плана, рассчитанных на массовую аудиторию: «Беспределный», «Тариф 45» и «Симка». Первый был безлимитным, второй, как выражаются участники рынка, «тяжелым» (с абонентской платой выше \$20), третий — «легким» (без абонентской платы). Своей целевой аудиторией фирма выбрала «продвинутую молодежь» в возрасте 16 – 25 лет, то есть наиболее активных пользователей массовых тарифных планов. Потенциальных покупателей продуктов Matrix Mobile разделили на две категории — «новаторов» и «недовольных».

«Новаторы» просто из любопытства часто меняют тарифные планы. Их решили привлечь упаковкой и рекламными материалами, оформленными в стиле hi-tech с использованием «несолидных и бросающихся в глаза» серого и оранжевого цветов. «Недовольные» не были удовлетворены работой call-центров крупных сотовых операторов — слишком долго приходилось ожидать ответа специалиста сервисной службы. Здесь у Matrix Telecom существует

вовало готовое решение. Под проект задействовали собственный call-центр, обслуживающий покупателей карточек IP-телефонии. В call-центре компании работает всего 50 человек, но скромная величина абонентской базы Matrix Telecom позволяет дотошно разбираться с проблемами каждого клиента.

### Просчеты в расчетах

В марте 2004 года тарифные планы под брендом Matrix Mobile появились у дилеров. Однако, вопреки ожиданиям, прирост абонентской базы оказался очень скромным — 1 тыс. подключений в месяц. Из них примерно 100 подключений приходилось на «Беспределный» и 900 — на «Симку», а «Тариф 45» оказался совершенно невостребованным. В итоге за четыре месяца продаж компании удалось привлечь лишь 4 тыс. абонентов.

По признанию Вадима Чистова, причиной неудавшегося старта стала неоригинальность тарифных планов. Они практически не отличались от тарифов «Мегафона», за исключением того, что международную и междугороднюю связь в Matrix Telecom смогли сделать чуть дешевле. В Matrix долго обсуждали, каким образом сделать тарифные планы более привлекательными. Выход из положения был найден в ходе анализа провальных результатов продаж «Тарифа 45».

«Мы просчитались, когда разрабатывали „Тариф 45“, он получился слишком сложным для понимания, — размышляет Вадим Чистов. — „Коробка“ с SIM-картой стоит \$53, а на его счете оказывается \$45. Покупателю было непонятно, почему он должен платить за тариф одну сумму, а на счете оказывалась другая. Плюс ко всему приходилось долго вникать в систему тарификации, которая тоже была запутанной».

Проанализировав имеющиеся на рынке тарифные предложения, команда Matrix Telecom пришла к выводу, что все они чересчур сложны. Стоимость разговора почти всегда сильно варьируется в зависимости от времени звонка и принадлежности номера звонящего к тому или иному тарифу. Проведенные сотрудниками Matrix опросы среди посетителей салонов сотовой связи подтвердили мнение руководства компании. Большинство опрошенных 16 – 25 лет не могли сказать точно, в каком случае они платят за минуту разговора ту или иную сумму. «А между тем модемчик считает каждый цент», — резюмирует Вадим Чистов. — Легкость расчетов и прогнозируемость затрат, пожалуй, самое главное в масштабном тарифном плане».

### Проще и эмоциональнее

Сейчас в маркетинговую стратегию Matrix Telecom вносят

**Matrix Telecom** была создана в 1998 году как альтернативный оператор междугородней и международной связи. Со владельцами компании являются ее генеральный директор Вадим Чистов и четыре топ-менеджера. В Matrix Telecom работает около ста человек.

С 2003 года компания оказывает ИТ-услуги на корпоративном рынке. В том же году Matrix Telecom вошла в тройку крупнейших московских виртуальных операторов вместе с компаниями «Кантриком» и «Центральный телеграф». Оборот компании на рынке предоплаченных карт связи составляет \$500 тыс. в месяц при загрузке оборудования 120 тыс. минут в день. Оборот на потребительском рынке мобильной связи составляет около \$50 тыс. в месяц при абонентской базе 4 тыс. человек. Данные по корпоративному рынку компания не разглашает.



## «Чего-то революционного в области тарифных планов компания не предлагает. Оно и понятно: все возможные идеи тарификации уже обкатаны крупными операторами»

коррективы. Компания решила привлекать покупателей «понятными» тарифами, которые осенью этого года появятся под брэндом «Симка». Первым в линейке будет тарифный план с единой стоимостью минуты разговора. Простота должна стать его главным конкурентным преимуществом. Независимо от того, входящий вызов или исходящий, с городского номера он сделан или с мобильного, стоимость минуты разговора составит \$0,11. Исключением будут лишь звонки по системе роуминга, стоимость которых рассчитывается отдельно. «Беспредельный» и «Тариф 45» не будут изыматься из продажи, но основные маркетинговые усилия фирма направит на продвижение наиболее «понятных» и доступных по цене тарифов «Симка».

Кроме того, опрос среди дилеров Matrix Telecom показал, что брэнд Matrix стойко ассоциируется с IP-телефонией. Потребительские аудитории карт и тарифных планов не совпадают, поскольку, по данным Matrix Telecom, 90% пользователей IP-теле-

фонии — гастробайтеры, которым услуги сотовой связи не нужны. Этую проблему должна решить запланированная на осень рекламная кампания в поддержку «Симки» (в качестве рекламоносителей выбраны «наружка» и интернет).

По замыслу руководства компании, четче идентифицировать своего потребителя поможет использование в рекламе сильной эмоциональной составляющей. «Мы хотим привлечь клиентов, похожих на нас самих», — говорит Вадим Чистов. — Это будут энергичные молодые люди, новаторы, увлекающиеся современными технологиями». В данный момент Matrix Telecom совместно с PR-агентствами «Форма А» и Pro Media работает над концепцией «неординарной и смешной» рекламы.

С идеей согласен руководитель пресс-службы «Вымпелкома» **Михаил Умаров**: *Массовый рынок ориентируется не столько на тариф, сколько на брэнд. К тому же ничего революционного в области тарифных планов компания не предлагает. Оно*

*и понятно: все возможные идеи тарификации уже обкатаны крупными операторами. Думаю, что найти на массовом рынке свою нишу потребителей компания сможет, если сконцентрируется на брэндинге.*

### Быть или не быть

Несмотря на то что первый блин получился комом, по мнению Вадима Чистова, после выхода на рынок новых тарифных планов произойдет настоящий прорыв. Однако конкуренты относятся к начинаниям Matrix Telecom скептически и полагают, что на массовом рынке виртуальному оператору не место — недаром изначально бизнес виртуальной сотовой телефонии в России был «заточен» именно под корпоративный рынок.

Начальник сектора отдела по работе на потребительском рынке службы продаж «Центрального телеграфа» **Николай Мазур**: *Выход на массовый рынок потребует перераспределения всех финансовых и трудовых затрат компании на новом направлении. Многое придется вложить в расшире-*

*ние штата сотрудников call-центра (в «Соник Дуо», например, он насчитывает 400 человек. — СФ). Немало «съедят» исследования потребностей «студентов и учащихся», о которых виртуальные операторы не имеют понятия. По-моему, усилия компании нужно направить на то, чтобы сделать более доступными зарекомендовавшие себя продукты и нарастить доходы за счет увеличения продаж на корпоративном рынке.*

В корпоративном отделе «Соник Дуо», напротив, оценивают перспективы проекта Matrix Mobile оптимистично, возможно, потому, что успешность виртуального оператора сулит «Соник Дуо» выгоду. «Для нас это не конкуренция, а полноценное партнерство. Покупатель видит в салоне сотовой связи четыре „коробочки“ — продукты трех ведущих операторов и тариф от Matrix Telecom. Выбирать он будет уже из четырех операторов. Не важно, выберет он Matrix Mobile или „Мегафон“, ведь две „коробочки“ из четырех наши», — говорит Евгений Пикерсгиль. 

### Мировые «виртуалы»

Во всем мире работает около 20 виртуальных сотовых операторов, которые обычно развиваются в своем бизнесе сразу в нескольких странах. Крупнейшим «виртуалом» является транснациональная компания Virgin Mobile с абонентской базой около 3 млн человек. По величине абонентской базы с Virgin сравнимы скандинавская Sense Mobile и ирландская Imagine!.

В России виртуальными сотовыми операторами, как правило, становятся компании, занимающиеся проводной телефонией как основным видом бизнеса, а «виртуалка» для них — сопутствующее направление. За рубежом чужими сетями связи часто пользуются компании, далекие от телекоммуникаций. Это в первую очередь опытные брэндостроители, которые знают, как привлечь свою аудиторию с помощью инструментов маркетинга, соответствующих услуг, рекламы и т. д. К примеру, тариф Virgin Mobile четко спозиционирован — он представляет собой продукт, предназначенный для 15–24-летних абонентов. Соответственно, все сопутствующие услуги, которые предлагает Virgin Mobile, ориентированы на удовлетворение потребностей именно этой целевой аудитории. Например, Virgin заключила контракт с MTV, согласно которому абоненты компании получают возможность скачивать мелодии с MTV.com, посыпать сообщения на телешоу и т. д.

Взаимоотношения между виртуальными сотовыми операторами и владельцами радиочастотных ресурсов в европейских

странах весьма разнообразны. Известны случаи, когда виртуальные операторы поглощали себе подобных, выкупали сотовые сети у реальных операторов или развивали бизнес на продажу. К примеру, скандинавский виртуальный оператор Chess Communications, присутствующий на рынках Норвегии, Швеции и Финляндии, изначально заключил со своим норвежским партнером своеобразное соглашение. В течение трех лет Chess Communications работает на рынке в качестве виртуального оператора, а затем продает абонентскую базу владельцу сотовой сети.

На российском рынке западные виртуальные операторы пока не появлялись. Исключение составляет крупная скандинавская компания Tele2, но в России она занимается построением собственной сети в Санкт-Петербурге. По мнению экспертов, западных игроков отпугивают юридические сложности. В законе «О связи» не прописан статус виртуального оператора, поэтому лицензии на этот вид деятельности не существует. По выражению гендиректора Matrix Telecom Вадима Чистова, компаниям придется работать с «целым бутербродом из лицензий». Кстати, название тарифного плана «Симка» в Matrix Telecom появилось как раз потому, что по закону Matrix Telecom не может позиционировать себя как оператора сотовой связи и писать об этом на упаковке продукта. Вот и понадобилось название, олицетворяющее мобильную связь.



## Пятая колонна Fujitsu Siemens



В НАЧАЛЕ ЭТОГО ГОДА В МОСКОВСКОМ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВЕ FUJITSU SIEMENS COMPUTERS ПРОИЗОШЛИ СЕРЬЕЗНЫЕ КАДРОВЫЕ ПЕРЕМЕНЫ, ПОВЛЕКШИЕ ЗА СОБОЙ МАСШТАБНУЮ ПЕРЕСТРОЙКУ ВСЕГО БИЗНЕСА КОМПАНИИ В РОССИИ. В СООТВЕТСТВИИ С НОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ НОВОЕ РУКОВОДСТВО ЗА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ПРОВЕЛО ПОЛНУЮ СТРУКТУРНУЮ РЕОРГАНИЗАЦИЮ — КАК В РАБОТЕ САМОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА, ТАК И В ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ.

**Текст: Наталья Обухова**

В январе этого года российский офис Fujitsu Siemens Computers (представительство через своих торговых партнеров) продает широкий спектр продукции, начиная от карманных и настольных ПК и заканчивая решениями корпоративного уровня) в одночасье лишился двух топ-менеджеров. С целью «рассмотрения новых возможностей развития карьеры» свои посты остались **Александр Казин**, последние четыре года занимавший должность генерального менеджера представительства в России и СНГ, и директор по маркетингу **Владимир Колин**. Кадровые изменения, как утверждают в представительстве, были проведены в связи с необходимостью серьезного роста бизнеса. Впрочем, среди предположений о причинах кадровых изменений в московском офисе, ходивших в тот момент на рынке, было недовольство центрального офиса результатами работы представительства. В 2003 году представительство выиграло всего один тендер — на поставку систем хранения данных для ОАО «Казахтелеком». Не было порядка и в партнерских рядах. По словам одного

из собеседников **СФ**, пожелавшего сохранить анонимность, причиной увольнения руководства офиса стало то, что менеджеры слишком вольно распоряжались доверенными им финансовыми средствами.

В феврале занятое место главы представительства было предложено **Виталию Фридлянд**. Одна из самых известных персон российского ИТ-рынка, последние семь лет Фридлянд проработал в представительстве 3Com Corp. в России и СНГ — сначала в качестве коммерческого директора, затем — главы местного офиса американской компании. После переговоров с представителями компании Фридлянд получил карт-бланш на реорганизацию бизнеса Fujitsu Siemens в России. «По мысли руководства, потенциал компании позволял достичь тех результатов, которые существенно отличались бы от уже достигнутых», — объясняет Виталий Фридлянд. — Поэтому одной из задач, поставленных передо мной, являлось проведение радикальных изменений по всем аспектам бизнеса Fujitsu Siemens в России — объемам, партнерской поли-

тике, структурной организации и т. д.».

### По образу и подобию

По признанию Фридлянда, первые несколько месяцев на новой должности ему пришлось исполнять роль кризисменеджера. Смену приоритетов в взаимоотношениях с партнерами, в принципах отчетности, установление порядков, предполагающих жесткую структурную организацию ведения бизнеса, восприняли не все. С появлением во главе представительства нового топ-менеджера компании покину-

ло более десятка сотрудников, и это, как утверждается, не предел: требования к квалификации сотрудников и объемам работы, которую им приходится ежедневно выполнять, существенно возросли.

Новый порядок работы представительства выстраивался исходя из задачи максимально полного обеспечения запросов клиентов Fujitsu Siemens (если небольшому предприятию достаточно локальной сети из нескольких ПК, то крупной компании требуется корпоративная сеть с тысячами машин). Более четко

**Fujitsu Siemens Computers (FSC)** образована в 1999 году компаниями Fujitsu Limited и Siemens AG, которым принадлежит по 50% акций. Производственные и исследовательские центры FSC расположены в Германии и США. Оборот компании по итогам 2003/2004 финансового года составил 5,29 млрд евро, прибыль до вычета налогов — 61,7 млн евро.

Российское представительство Fujitsu Siemens также было открыто в 1999 году. В настоящее время число сотрудников московского офиса составляет около пятидесяти человек. Объемы продаж компании в России не раскрываются. По итогам 2003/2004 года рост выручки в России по сравнению с предыдущим финансовым годом, по данным самой компании, составил 9%. Согласно сведениям исследовательской компании IDC, по различным продуктовым позициям Fujitsu Siemens занимает от 2% до 11% российского рынка.





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Первые месяцы работы в Fujitsu Siemens Виталию Фридляндну пришлось исполнять роль кризис-менеджера

был структурирован отдел продаж — по корпоративному сегменту, продажам в канале и рознице. Кроме того, в соответствии с территориальными предпочтениями компании были разграничены функции менеджеров, отвечающих за развитие бизнеса компании в регионах.

Изменилась и техника принятия решений: если до сих пор все они принимались цен-

трализованно, с началом изменений это право было делегировано руководителям структурных подразделений. Коллегиальные решения по принципиальным для всех структур представительства вопросам принимаются на еженедельных заседаниях. **Виталий Фридлянд:** Принципиально для меня не важно, на какой стадии находятся переговоры с заказчиком или партнером. Есть менеджеры, задача которых обеспечивать запланированные показатели. Необходимость контроля, а точнее, согласования с моей

стороны возникает, если эти показатели выходят за пределы допустимых отклонений.

#### Количество в качество

Одновременно с реорганизацией работы представительства начались и изменения в канале продаж. Впрочем, говорить о наличии четкой канальной структуры и стратегии, по словам топ-менеджера, на тот момент было сложно: товаропроводящее звено представляло собой скорее некое партнерское community. Для создания полноценного канала была разработана модель двухуровневой дистрибуции, адаптированная к продуктовым линейкам Fujitsu Siemens и тем нишам, в которых работают на рынке партнеры компании. Все партнеры были четко разведены по нескольким категориям — дистрибуторы, реселлеры, розничные продавцы, субдистрибуторы и т. д.

Кроме того, изменился и список партнеров Fujitsu Siemens — из 300 компаний в результате ревизии отсеклось 15—20%. В основном жертвами «чистки» стали те, кто торговал, как говорится, на коленке, и чьи годовые обороты составляли менее 3—4 млн евро.

Впрочем, оптимизация канала — процесс постоянный, и сейчас статуса партнера может быть лишен один из крупных игроков рынка. «То, как работает этот дилер — уровень 90-х годов прошлого века, — говорит Фридлянд. — А нас устраивает партнерство только с самыми сильными и продвинутыми ИТ-компаниями».

Для тех, кто остался в строю, в представительстве разработали четко формализованную модель мотивации, понятную всем авторизованным дилерам. Для каждого уровня партнеров и каждой продуктовой ниши — реселлеров, системных интеграторов, субдистрибуторов, направления по продаже ноутбуков, продуктов с высокой добавленной стоимостью и т. д. — были определены четкие критерии по ассортименту, оборотам и прибыли. От того, насколько деятельность партнера соответствует или не соответствует предписанным нормам, зависит степень поощрения или санкций со стороны представительства (например, невыдача авторизационного подтверждения, без которого компания не допускается к участию в тендерах).

#### СТРУКТУРА КАНАЛОВ СЫГРА FUJITSU SIEMENS COMPUTERS В РОССИИ

Источник: Fujitsu Siemens Computers

Fujitsu Siemens Computers



## «Миф о высочайшей квалификации российских ИТ-специалистов давно развенчен»



Основой разработанной системы мотивации партнеров Fujitsu Siemens стала схема, при которой в бизнес партнера реинвестируется часть прибыли, которую он заработал на продукции компании. За успехи в продажах партнеры могут рассчитывать на получение поддержки со стороны вендора в сервисе, технической экспертизе, маркетинговых и образовательных программах.

**Виталий Фридлянд:** Мы считаем обучение партнеров очень существенным моментом. Миф о высочайшей квалификации российских ИТ-специалистов давно развенчен. Когда дело доходит до серьезных программных приложений, людей необходимо учить. Правильные собственники понимают, что квалифицированные кадры — главное условие развития бизнеса, а мы понимаем, что, обучая на технологиях компаний специалистов, получаем в хорошем смысле слова «пятую колонну».

Инвестиционные программы, жестко завязанные со стратегией Fujitsu Siemens, по словам Фридлянда, являются плодом совместного творчества, где большая часть идей принадлежит партнерам. Поскольку, «сидя» на своих сегментах рынка, те лучше понимают, как необходимо действовать — закупить ли демооборудование, провести road-show по предприятиям, развернуть рекламную кампанию в местной прессе или организовать семинар в областной администрации. Впрочем, для представительства вопросы кредитования партнеров каждый раз определяются приоритетами с точки зрения общего бизнеса. «Мы можем аннулировать поддержку, например, конференции, если вдруг выясняется, что средства необходимы другому нашему партнеру для того, чтобы сделать дополнительный заказ», — говорит Фридлянд. — Партнер любит настолько, насколько он выгоден, насколько лоялен и корректен».

### Выше рынка

Масштабная перестройка российского бизнеса Fujitsu Siemens предусматривает серьезное увеличение объемов финансирования партнерской базы — до конца года на эти цели планируется потратить в пять раз больше средств. Увеличение расходной части бюджета должно быть компенсировано ростом продаж оборудования, в том числе в регионах. О том, что новая политика представительства начинает приносить свои плоды, свидетельствует значительный рост интереса партнеров к сотрудничеству с компанией. Если прошлогодняя партнерская конференция собрала около 100 компаний, в последней приняли участие представители 250 фирм, прежде всего региональных.

Проведенные преобразования, как полагают в представительстве, уже в ближайшее время окажут позитивное влияние на бизнес Fujitsu Siemens в России, динамика роста которого до сих пор совпадала с ростом рынка. «В настоящий момент продуктовое и корпоративное позиционирование компании таково, что мы можем достичь опережающих темпов развития», — рассуждает Виталий Фридлянд. — При росте рынка на 15–17% мы ожидаем 25–30-процентного роста бизнеса, а если коньюнктура сохранится — удвоения в течение трех-четырех лет».

О том, что со сменой руководства в местном офисе сотрудничество с компанией вышло на качественно новый уровень, говорят и партнеры Fujitsu Siemens. «Мы, как дистрибуторы, и наши дилеры уже почувствовали на себе эффект от работы в представительстве нового „кабинета“», — говорит **Максим Сорокин**, вице-президент Национальной компьютерной ассоциации и президент дистрибуторской компании OCS. — Результат уже не замедлил сказаться — рост канальных

продаж в НКК составил более 70% по отношению к первому полугодию 2003 года, а рост продаж в регионах составил более 100%. Свою роль, по словам Сорокина, сыграло и начало производства персональных компьютеров Fujitsu Siemens на подмосковном предприятии «Квант» (официальное открытие сборки для рынка произошло в апреле этого года). Техника для тендеров стала гораздо доступнее, а это играет существенную роль для дилеров и их заказчиков.

Как отмечает **Дмитрий Ведев**, директор по маркетингу компании «АйТи», предпринятые представительством действия являются весьма своеобразными. «В настоящий момент на рынке ПК происходят процессы консолидации, — говорит Ведев. — Борьба с такими компаниями, как HP Сомраф или IBM, требует адекватных мер со стороны

любого производителя, в том числе в вопросе наведения порядка в торговом канале. Насколько я знаю команду ЗСоМ, им удалось сформировать наиболее продуманную и взвешенную на российском рынке партнерскую политику, и те же технологии вполне могут быть адаптированы к бизнесу Fujitsu Siemens».

Виталий Фридлянд надеется оценить результаты проделанной работы поздней осенью, когда отправится в отпуск. «Года два назад, позвонив из отпуска на работу и ожидая гору проблем, которая может на меня свалиться, я обнаружил, что система прекрасно работает и без меня, — рассказывает господин Фридлянд. — Если в Fujitsu Siemens за время моего отсутствия не произойдет ничего экстраординарного и бизнес продолжит идти по нарастающей, основную часть работы можно считать выполненной».

сф

### «Железные» деньги

Мировой ИТ-рынок в последнее время показывает устойчивый рост — компании активно закупают ПК и серверы взамен устаревшей техники. Рядовые пользователи все больше интересуются ноутбуками, а продажи карманных компьютеров последние два года растут на сотни процентов. По данным аналитических компаний, за 2003 год поставщики продали 154,4 млн компьютеров на \$178 млрд. Пятерка крупнейших ИТ-компаний контролирует около половины этого рынка. Аналитики из IDC подсчитали, что за второй квартал этого года Fujitsu Siemens Computers по объему поставок ПК занимает четвертое место в мире (3,8%), уступая Dell (18,3%), HP (15,7%) и IBM (6,5%).

Объем российского рынка «железа» в 2003 году компания ITResearch оценила в \$2,3 млрд. Картина на нем сильно отличается от мировой. Здесь первыми скрипками являются «национальные сборщики», теснящие глобальные брэнды. В список лидеров российского рынка по продажам ПК входят (в алфавитном порядке) Aquarius, Excimer DM, Formoza, Hewlett-Packard, Kraftway, при этом доля первой пятерки компаний составила 22% продаж настольных компьютеров, а показатели первой тройки очень близки между собой.

На сегодня позиции Fujitsu Siemens на российском рынке оставляют желать лучшего. Так, в ряде крупных промышленных регионов продукция компании практически не представлена. За прошлый год рост российской доли выручки составил всего 9% — больше, чем у мирового Fujitsu Siemens (около 6%), но ниже, чем у большинства прямых конкурентов на местном рынке.





ЛЮДМИЛА ГАЗЕБЕЙ

## «Русский стандарт» офраникузился

Одна из крупнейших финансовых групп Европы BNP Paribas приобрела около 50% акций группы «Русский стандарт», владеющей однотипным банком.

Как заявили в пресс-службе «Русского стандарта», сделка не означает, что французские инвесторы купили 50% всего бизнеса группы, просто такая схема инвестирования связана с юридическими тонкостями оформления договора. В «Русском стандарте» говорят, что партнерство позволит расширить портфель предоставляемых финансовых услуг, правда, каких именно, не уточняют. Скорее всего, изменения коснутся технологий управления счетами. Кроме этого, по мнению зампредседателя правления Русского банка развития Максима Вискова, «Русский стандарт» предоставит более гибкие условия кредитования и снизит стоимость услуг. Привлеченные инвестиции также позволят ему расширить розничную сеть. В том, что на рынке потребкредитования обострится конкуренция, никто не сомневается. Однако большинство банкиров положительно отреагировали на нового игрока, поскольку с его приходом рынок, на их взгляд, станет более цивилизованным.

Еще в феврале владелец «Русского стандарта» Рустам Тарико (на фото) в интервью нашему журналу (см. СФ №05/2004) заявил, что готов поделиться частью акций — но только если покупатель подробно объяснит, зачем ему это нужно. Видимо, BNP Paribas удалось найти нужные аргументы. До прошлой недели официальных заявлений о переговорах с инвесторами не поступало. Но сделка не стала неожиданностью. Банк «Русский стандарт» — один из наиболее интересных объектов покупки на рынке потребительского кредитования. Так, по мнению начальника управления финансовыми и операционными рисками Межпромбанка Александра Бури, этот банк обладает большой клиентской базой, сконцентрирован на розничном бизнесе и к тому же имеет прозрачную структуру операций.

## «Интеррос» предпочел Siemens

Ситуация вокруг крупнейшей в отечественном машиностроении сделки между «Силовыми машинами» и ОМЗ, бывшая одной из главных интриг последних недель, на конец прояснилась.

ПОГЛОЩЕНИЕ

Структура Владимира Потанина отказалась от слияния с активами Хахи Бендукидзе и подписала соглашение со своим миноритарным акционером — немецким концерном Siemens. Это означает, что в скором времени контроль над «Силовыми машинами», крупнейшей в России энергомашиностроительной компанией (оборот \$352,3 млн), перейдет к иностранцам. Объявленные параметры сделки одобрены на самом высшем уровне: соглашению с «Интерросом» предшествовал ряд консультаций представителей Siemens с членами правительства, в частности с Михаилом Фрадковым и Виктором Христенко.

Как сообщается в совместном заявлении двух компаний, «Интеррос» и Siemens создадут СП, которому будет принадлежать около 71% акций «Силовых машин». Холдинг Владимира Потанина будет владеть 50% плюс 1 акция СП, Siemens — 50% минус 1 акция. Управлять СП будет Siemens. Частью соглашения об образовании совместного предприятия является инвестиционный меморандум, согласно которому Siemens в течение трех-пяти лет вложит в развитие «Силовых машин» около \$200 млн. За это время немецкий концерн имеет право увеличить свою долю в СП.

Стоимость сделки стороны не раскрывают. По оценке Ирины Ложкиной, аналитика ИК «ПроПект», за передачу в управление Siemens пакета акций немецкая компания может заплатить \$100–110 млн. Что же касается схемы проведения сделки, по мнению Евгения Суворова, аналитика банка «Зенит», создание СП объясняется тем, что прямая покупка акций «Силовых машин», скорее всего, была бы заблокирована правительством. «Компания работает в стратегической отрасли энергетического машиностроения, и прямая передача иностранно-



Siemens и «Интеррос» могут стать друзьями не разлей вода

му инвестору такого актива выглядела бы странно», — отмечает эксперт.

## Альфа-банку приспустили рейтинги

Рейтинги финансовой устойчивости и кредитоспособности Альфа-банка, присваиваемые агентствами Moody's и Standard & Poor's, упали. При этом оба агентства заявили, что в долгосрочной перспективе прогноз банка благоприятный.

Альфа-банк оказался единственной кредитной организацией, которой Moody's понизило рейтинг. В связи с нестабильной ситуацией на банковском рынке Moody's проанализировало деятельность 18 российских коммерческих банков по рейтингам валютных депозитов (кредитоспособности) и финансовой силы (устойчивости). Рейтинг финансовой устойчивости Альфа-банка снизился с D до D-. По словам руководителя банковского направления РА Moody's Interfax Михаила Матовникова, это незначительное снижение, связанное с сокращением ресурсной базы банка. Рейтинг валютных депозитов компании остался на прежнем уровне — Ba2, который расшифровывается как «сомнительная кредитоспособность». Остальные банки, хоть и остались на прежних позициях, оце-

# дневник наблюдений



БАНК «РУССКИЙ СТАНДАРТ» РАССТАЛСЯ С 50% СВОИХ АКЦИЙ | «ИНТЕРРОС» И SIEMENS СОЗДАЮТ СП | АЛЬФА-БАНКУ СНИЗИЛИ РЕЙТИНГИ СРАЗУ ДВА МИРОВЫХ АГЕНТСТВА | NEWS OUTDOOR КУПИЛА ОММ | ИСПАНСКИЙ БАНК BSCH ПРИОБРЕТАЕТ БРИТАНСКИЙ ABBEY NATIONAL | AT&T ТЕРЯЕТ СТАТУС МЕГАБРЭНДА | «ХЭППИЛЭНД» МОЖЕТ ОСТАНОВИТЬ ПРОИЗВОДСТВО | «АЛЬФА-ЭКО» КУПИЛА ПИВЗАВОД «ПАТРА» | «РЕНОВА» ИЩЕТ ПРИБЫЛЬ В АФРИКЕ

ниваются Moody's также достаточно низко. По кредитоспособности им присвоены категории В и Ва, по финансовой си-ле — D и E. Главными ограничивающими факторами, по мнению исследователей, являются «уязвимость российских банков к кризисам доверия и слабость корпоративного управления». Несмотря на такой пессимистичный вывод, Moody's считает, что в целом кризис не приведет к серьезным последствиям для большинства рассматриваемых банков.

Standard & Poor's тоже уверено в благоприятном развитии Альфа-банка и многих других частных финансовых структур в России, но только в долгосрочной перспективе. Пока же агентство пересмотрело прогноз по кредитному рейтингу Альфа-банка с «позитивного» на «стабильный», в котором учитывается слабость российского банковского сектора в целом (так же S&P изменило рейтинг банка «Петрокоммерсы»). Кроме того, S&P подтвердило ранее присвоенный Альфа-банку долгосрочный кредитный рейтинг контрагента В (ограниченная платежеспособность эмитента) и краткосрочный кредитный рейтинг контрагента С (платежеспособность эмитента полностью зависит от внутренней экономической ситуации). В самой компании спокойно относились к снижению рейтинга. Как сказал **СФ** главный финансовый директор Альфа-банка Тейо Панкко, понижение позиций — это естественная реакция агентств на отток из банка клиентов — физических лиц. По мнению Панкко, компания добьется скорого возврата прежних рейтингов.

## Слияние неравных

Крупнейший оператор наружной рекламы News Outdoor Russia готовится к поглощению второго по величине игрока — петербургской компании ОММ.

«Мы ведем переговоры с ОММ, и сейчас они близки к завершению. Как только что-то определятся, мы непременно сообщим об этом», — говорит управляющий директор News Outdoor Russia Сергей Железняк. Господин Железняк отказался ком-

ментировать сделку детально, однако по данным участников рынка, условия контракта предусматривают обмен 100% акций ОММ на пакет в News Outdoor Russia. Генеральный директор исследовательской компании «ЭСПАР-Аналитик» Андрей Березкин оценивает этот пакет в 3–5%. Участники петербургского рынка говорят о поглощении ОММ как о свершившемся событии. «Все останется как есть, — говорит заместитель гендиректора третьего по величине оператора на петербургском рынке „Корпорации РУАН“ Вячеслав Аннанских. — ОММ является генеральным партнером News Outdoor на нашем рынке уже несколько лет, именно ОММ, а не мы или Poster (второй по величине петербургский оператор. — **СФ**) выступал их субподрядчиком во время проведения федеральных рекламных кампаний».

В последние годы News Outdoor ведет агрессивную политику, активно скupая крупных конкурентов. Так, в конце 2003 года компания приобрела вторую по величине компанию на московском рынке — «Атор-медиа». Сейчас, по данным «ЭСПАР-Аналитик», компании принадлежит около 18 тыс. рекламных поверхностей в России, она контролирует 16% рынка. ОММ располагает 4 тыс. поверхностей или 3,7% рынка. Таким образом, с покупкой ОММ на News Outdoor придется почти 20% рынка, а на ближайших преследователей — компании Gallery и Soviet Urban Image по 3,5% и 1,6% соответственно. «Я думаю, что скупка News других операторов продолжится и в дальнейшем, — прогнозирует Андрей Березкин. — Они будут стараться укреплять свои позиции в тех городах, где относительно слабы. Нельзя исключать и экспансию

за пределы России, в частности на Украину».

## Испанское вторжение

Крупнейший банк Испании Banco Santander Central Hispano (BSCH) покупает шестой по величине банк Великобритании Abbey National. Эта сделка станет крупнейшей на европейском банковском рынке.

До сих пор рекорд принадлежал британскому HSBC, в 2000 году заплатившему 10,8 млрд евро (\$13,1 млрд) за Credit Commercial de France. Объединенный банк с капитализацией в \$64 млрд по этому показателю станет восьмым в мировом банковском рейтинге и четвертым в Европе. Стоимость сделки составляет \$16,36 млрд. BSCH, образованный в 1999 году в результате объединения

Услугами Abbey National пользуется каждый третий британец

ПРИОБРЕТЕНИЕ



REUTERS

ЭКСПАНСИЯ

нения Banco Santander и Banco Central Hispano, имеет более 4,3 тыс. филиалов в Испании и более 4 тыс. — в Латинской Америке. Однако в европейских странах испанцы представлены слабо. Приобретение британского банка открывает перед BSCH, прибыль по операциям которого в Латинской Америке снижается, возможность выхода на крупнейший в Европе рынок потребительского кредитования. По оценкам аналитиков, общий фонд прибыли британских банков примерно втрое превышает объем французского и в семь раз — немецкого рынка. И хотя Abbey в последнее время переживает не лучшие времена (за последние два года банк потерял в общей сложности около \$2,9 млрд), 16 млн розничных клиентов британского банка и опыт в сфере ипотечного кредитования, где Abbey является признанным европейским лидером, — весомые аргументы для его покупки. Лишнее подтверждение тому — интерес к банку со стороны крупнейших финансовых структур, в частности американской Citigroup и британского Lloyds. Потерпев неудачу в переговорах с Abbey, они, по слухам, все же не теряют надежды перекупить банк до того, как будет одобрена сделка с BSCH.

## Связь для корпораций

Одна из крупнейших в мире телекоммуникационных компаний AT&T намерена отказаться от развития бизнеса на рынке телефонных услуг для частных клиентов и сосредоточить усилия на укреплении позиций в корпоративном секторе.

Американская компания продолжит обслуживание существующих 35 млн частных клиентов местной и дальней телефонной связи, но свернет все кампании по привлечению новых абонентов с этого рынка. «В настоящий момент около 75% оборота AT&T генерирует деятельность подразделения AT&T Business, — сообщил председатель совета директоров и генеральный директор AT&T Дэвид Дорман. — Фокус на направлении, где компания

## Экономия

Ситуация вокруг сделки между «Силовыми машинами» и ОМЗ, ставшая одной из главных интриг последних недель, наконец прояснилась.

## Структура Владимира Потанина отказалась от слияния с активами Кахи Бендукидзе, подписав соглашение о создании СП с немецким концерном Siemens.

Таким образом, в скором времени контроль над «Силовыми машинами», крупнейшей в России энергомашиностроительной компанией, перейдет к иностранцам.

является бесспорным лидером и имеет отличные конкурентные преимущества, позволяет увеличить здесь наш отрыв от конкурентов и укрепить финансовый потенциал». Предоставление услуг связи частным лицам довольно долго было основным бизнесом для AT&T. Однако после недавних изменений в государственном регулировании и росте конкуренции со стороны местных операторов, получивших доступ на рынок дальней связи, обслуживание и привлечение частных абонентов стало обходиться компаниям слишком дорого. Тем более что рекламные расходы на продвижение услуг в этом сегменте были совсем не малыми: по итогам года компания, потратившая на рекламу более \$1 млрд, была признана обозрением Advertising Age Megabrands ме-

габрэндом номер два после компании Verizon. В свете последних показателей телекоммуникационного холдинга решение его руководства отказалось от столь масштабных вложений особенно актуально. По итогам второго квартала 2004 года чистая прибыль AT&T снизилась более чем в пять раз по сравнению с аналогичным периодом 2003 года. Операционная прибыль за тот же период упала более чем втрое, до \$348 млн. Выручка составила \$7,6 млрд, сократившись на 13%. Заявление AT&T о сосредоточении усилий на корпоративном рынке стало хорошей новостью для крупнейших региональных операторов (кстати, выделившихся из структуры AT&T в середине 80-х по требованию антимонопольных органов), составляющих группу Baby Bells.

Акции компаний BellSouth, SBC Communications и Verizon Communications выросли на 44 цента, 64 цента и на 71 цент соответственно.

## «Хэппилэнд» пострадал от реформы

Крупнейшее российское предприятие по производству слабоалкогольных напитков — завод «Хэппилэнд» в Твери может остановиться в самый разгар сезона активных продаж.

Дело в том, что при выделении Минсельхозом квот на спирт во втором полугодии 2004 года Тверская область не получила этого сырья. Таким образом, имеющихся запасов спирта «Хэппилэнд», по данным самой компании, хватит на неделю. В ходе административной реформы в структуре Минсельхоза РФ было создано Федеральное агентство по сельскому хозяйству, которому были переданы функции выделения квот на спирт. Агентство ждало подтверждения своей легитимности 2,5 месяца, и все это время рассматривать заявки субъектов Федерации на квоты фактически было некому. Соответствующее положение было подписано 30 июня, когда все сроки по квотированию истекли. Таким образом, несмотря на то, что департамент сельского хозяйства Тверской области во время внес «Хэппилэнд» в консолидированную заявку, поданную в Минсельхоз, ее просто не стали рассматривать на вполне законных основаниях. По словам директора по связям с общественностью «Хэппилэнд» Светланы Дрозд, менеджеры компании обращались за разъяснением ситуации непосредственно в Минсельхоз, в отраслевой департамент при Администрации президента и в областной департамент сельского хозяйства. «С нами везде готовы общаться, но никто не принимает конструктивных решений», — говорит Светлана Дрозд. По неофициальной информации, предприятия в шести регионах РФ оказались в аналогичной ситуации, но никто из них не придал ей огласке. «Забавно, что менеджеры „Хэппилэнд“ не могут справиться с этой про-



блемой,— комментирует глава одного из отраслевых некоммерческих партнерств.— Спирт они получают не первый год и знают все правила, только недостаточно активно общаются с министерством. Завод может изменить ситуацию, но как — этого я озвучивать не буду».

## Второй сюрприз «Альфы»

«Альфа-Эко» приобрела 50,56% акций екатеринбургского завода «Патра» у менеджмента предприятия.

Менеджеры «Патры» искали стратегического инвестора около полутора лет. По словам руководителя пресс-центра «Патры» Сергея Салыгина, причина — отсутствие у компании средств на модернизацию и увеличение производственных мощностей: «В регионе очень высокая конкуренция, поэтому нужно развиваться. Многие местные производители вступают в союзы с крупными холдингами, привлекая тем самым дополнительный капитал. Например, „Золотой Урал“ (челябинский пивоваренный завод, контролируемый ВВН.— СФ) в результате реконструкции добился увеличения объемов производства почти в два раза». Не смогла спасти положение и попытка компании выйти на федеральный рынок: рекламная кампания со слоганом «Пиво с пробкой» была свернута через несколько месяцев из-за резкого роста цен на телеканалах. В итоге, по данным «Бизнес Аналитики», с 2001 года доля «Патры» на местном рынке по объему сократилась с 7,1% до 4,5%, а на федеральном — с 1,3% до 0,8%.

По сведениям СФ, интерес к покупке акций «Патры» проявили «Балтика», «Пивоварни Ивана Таранова» и «Пивоварни Heineken». Однако переговоры закончились безрезультатно. В итоге покупателем стала «Альфа». Сумма сделки не разглашается; по экспертным оценкам, она могла составить около \$10 млн.

Сделка продемонстрировала серьезность намерений группы на пивном рынке: две недели назад «Альфа» объявила о том, что консолидировала 15,8% второго по величине отечест-

венного пивоваренного холдинга Sun Interbrew. «У нас стратегический, а не спекулятивный интерес к пивному рынку,— утверждает вице-президент «Альфа-Эко» Игорь Барановский.— Мы хотели бы наращивать свой пакет в Sun Interbrew, а „Патра“ — интересный проект, который обещает быть хорошей инвестицией». Пока «Альфе» даже не удалось провести своего представителя в совет директоров Sun Interbrew. Однако, по мнению аналитиков, с приобретением «Патры» «Альфа» может получить дополнительные козыри в переговорах с акционерами Sun Interbrew (по 34,2% голосующих акций компании владеют индийская Sun Group и бельгийская Interbrew). Sun Interbrew испытывает нехватку производственных мощностей, и 12 млн дал (именно столько может производить «Патра») будут для компании совсем не лишними. К тому же структуры, близкие к Sun Interbrew, уже владеют 23,82% акций «Патры» (оставшиеся 25,5% принадлежат кипрской компании Redcove Invest Limited). Впрочем, по словам нового гендиректора «Патры» Александра Малаха, пока непонятно, будет ли завод интегрироваться в Sun Interbrew.

Пока Sun Group и Interbrew демонстрируют согласованность действий: на прошлой неделе они распространяли пресс-релиз, в котором декларировалось намерение увеличить суммарный пакет компаний в Sun Interbrew с 68,5% до 75,5%. А о дальнейших действиях «Альфы» участникам рынка и аналитикам остается только гадать. «Это может быть спекулятивная игра с целью консолидации активов и дальнейшей их продажи стратегическому инвестору и попытка внедриться в Sun Interbrew. Очевидно одно — у „Альфы“, видимо, есть свой план», — предполагает аналитик ИК «Атон» Алексей Языков.

## «Ренова» поищет металл в Африке

Группа компаний «Ренова» вышла на рынок металлодобычи в ЮАР и вскоре начнет разрабатывать там перспективные месторождения.

## Расширение

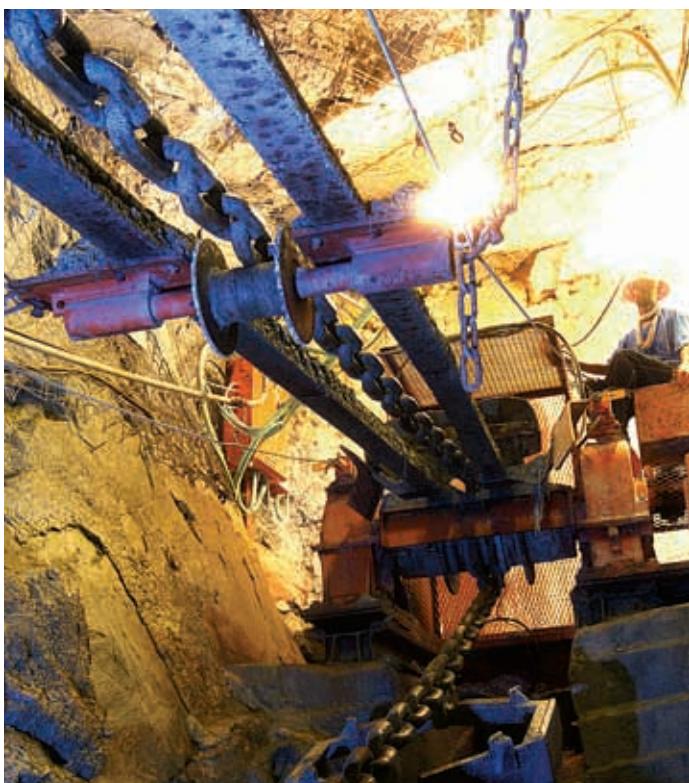
Для работы в ЮАР «Ренова» учредила дочернюю компанию Renova Investments (Pty) Ltd. Через нее будет проходить отбор инвестиционных проектов в горнодобывающей и металлургической отраслях этой страны. Более всего компания заинтересована в разведке и освоении новых месторождений полезных ископаемых, а также в открытии предприятий по производству продукции высокой степени переработки. Что конкретно планирует добывать и перерабатывать компания, в «Ренове» пока не говорят. Участники рынка считают, что наиболее вероятный объект инвестирования — золотодобывающая отрасль. Себестоимость добычи золота в ЮАР довольно высокая — \$115–120 за унцию. Особенно привлекательной отрасль стала после того, как «Норникель» весной этого года купил 20% акций южноафриканской компании Gold Fields. Сейчас «Норникель» планирует увеличить свою долю в этой компании.

В «Ренове» не раскрывают и размер возможных инвестиций. Как сказал директор де-

partmenta корпоративных отношений компании Василий Вербин, сумма будет зависеть от конкретных проектов, в которых «Ренова» примет участие. Аналитик ИГ «Финам» Наталья Кочешкова считает, что при покупке пакетов акций крупнейших золотодобывающих компаний ЮАР (а это, по ее мнению, вполне вероятно) «Ренове» потребуется вложить около \$1 млрд. Однако Вербин утверждает, что компания пока не рассматривает покупку акций каких-либо африканских золотодобытчиков.

«Ренова» уже пыталась диверсифицировать свой бизнес по территориальному признаку. Так, в 2003 году СУАЛ (95% акций которого принадлежат «Ренове») заявил об объединении с британской инвестиционной компанией Fleming Family & Partners. Но до сих пор сделка не закрыта — FF&P не может договориться с правительством Кубы о ферроникелевых активах, которые должны быть внесены в совместную компанию. СФ

В поисках золота «Ренова» добралась до Африки



# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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



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](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет фірми» 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

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

#### Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

#### назначение платежа

Подпіска на журнал  
«Секрет фірми»

#### сумма

Подпись плательщика

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

#### назначение платежа

Подпіска на журнал  
«Секрет фірми»

#### сумма

Подпись плательщика

Подпіска  
с любого місяця.  
Гарантована 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](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить  
подпіску через компанію:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).  
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)



Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подпіска») 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 «Подпіска 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 фірми» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# лаборатория

## Рости здоровым

### Совместный проект СФ и Ассоциации менеджеров

Быстрый рост таит множество опасностей, неконтролируемый быстрый рост ведет к неизбежному краху. Финансовые директора российских компаний делятся опытом, как обуздовать стихию и не допускать безудержного роста организации

с 48

## Минус НДС

### Если кредиты — топливо быстрого роста, то скоро для российских компаний настанет топливный кризис

Согласно определению Конституционного суда, возмещение НДС по операциям с использованием кредита будет производиться после его возврата. Компании, испытывающие нехватку оборотных средств, начинают придумывать новые схемы оптимизации налогообложения. Приводим четыре первых

с 52

## Выход на «Пятерочку»

### Самая удачная венчурная сделка России

Деньги в этой сделке не играли почти никакого значения: инвесторы творили историю успеха, а компания-реципиент нуждалась в серьезном авторитете учредителя фонда для общения с чиновниками и банкирами

с 54

## Центры на окраине

### Общие центры обслуживания экономят деньги, время и внимание топ-менеджеров

Когда корпорация растет, многие похожие функции многократно дублируются в многочисленных подразделениях. Проблема не имела адекватного решения, пока стоимость коммуникаций не стала стремительно падать. Теперь счета к оплате для огромной компании могут обрабатывать на далеких, забытых богом островах

с 58

## финансы



## менеджмент

СФ №30–31, 09.08

Деление предприятия на бизнес-единицы эффективно не только для гигантов. Одна только примерка философии Business Unit Management может заметно повысить эффективность фирмы

## маркетинг

СФ №32, 30.08

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

## финансы

СФ №33, 6.09

Инструментарий финансового директора широк и многогранен. В теории. И не в России. СФ выяснил, какими инструментами пользуются российские CFO и чего пока не может дать рынок

# Как расти здоровым

МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СТАЛКИВАЮТСЯ С СИТУАЦИЕЙ БЫСТРОГО РОСТА. ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ НИШИ И СЕГМЕНТЫ РЫНКА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СПЕШАТ ИХ ЗАПОЛНИТЬ, ОПАСАЯСЬ, ЧТО ОТСТАВШИЙ НЕ ПОЛУЧИТ НИЧЕГО. НО СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ РОСТ СОПРОВОЖДАЕТСЯ МАССОЙ ПРОБЛЕМ. И КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ НЕ СМОЖЕТ С НИМИ СПРАВИТЬСЯ, НЕ ПОЛУЧИТ НИЧЕГО. **«СЕКРЕТ ФИРМЫ»** СОВМЕСТНО С АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОВЕЛ ИССЛЕДОВАНИЕ «ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ БЫСТРОГО РОСТА». ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ РЕЦЕПТ УСПЕХА БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ ВЫВОДИЛ **СЕРГЕЙ КАШИН**.

## Не свалиться с вершины

По данным исследования «Пирамида роста», проведенного в начале нынешнего года компанией IBS, размер выручки тысячи российских компаний, топ-менеджеры которых были опрошены, вырос за период с 2000-го по 2003 год в среднем более чем в два раза. Вывод сделать несложно: даже средние темпы роста российских предприятий весьма высоки.

При этом около 40% изученных компаний опережали средние по своему рынку

темперы роста, некоторые — многократно. Взрывообразный рост несет с собой опасности: возможную потерю ликвидности, прибыльности в погоне за долей рынка, дефолты в результате неожиданных событий. Со всем этим приходится разбираться финансовому директору компаний.

По мнению **Александра Пчелинцева**, ведущего консультанта департамента управленаческого консультирования IBS и автора исследования, компаний, которые стал-

киваются со взрывным ростом, либо должны будут переместиться в зону устойчивого роста, либо могут не справиться с изменяющимися условиями внутренней или внешней среды и перестать расти, стать аутсайдерами. Данные исследования подтверждают, что на устойчивый рост способны только те фирмы, система управления финансами (а также система стратегического управления и маркетинга, бизнес-процессы, уровень технологий и инноваций) в которых достигла определенной степени развития.

## Нерусские горки

Не надо думать, что только российские компании сталкиваются с проблемами быстрого роста. Профессор С. Визванатан из Университета Дьюка (США), отвечая на вопрос участников семинара, организованного компанией IBS и посвященного проблемам управления фирмой в условиях быстрого роста, сообщил, что на Западе существуют тысячи быстрорастущих компаний в десятках индустрий. Например, авиакомпании на местных авиалиниях, производители лазеров и энергетических напитков,

получается формула (см. справку), которая позволяет финансовому директору посчитать, на сколько процентов может вырасти компания за счет внутренних источников. По словам Визванатана, применение формулы расчета темпов приемлемого роста помогает увидеть, как финансовые ограничения влияют на выбор стратегии. Также формула помогает определить внутренние резервы развития компаний, которые позволяют увеличивать темпы роста компаний без внешней подпитки.

## Быстрый или мертвый

Но это все-таки теория. Практика и сложнее, и интереснее. «Секрет фирмы» совместно с Ассоциацией менеджеров провел опрос финансовых директоров ведущих российских компаний об их видении финансовой стратегии компаний и задач CFO в условиях быстрого роста. Картинка получилась очень наглядной.

## Компания, которая сталкивается с взрывным ростом, через год-два либо переместится в зону устойчивого роста, либо станет аутсайдером



Первый и, несмотря на его очевидность, системообразующий принцип: чтобы контролировать рост компании, у финансового директора должна быть необходимая информация. И такая система информирования должна быть построена. В противном случае компания получит хаотичный рост с массой неконтролируемых рисков. Банальность — но большинство финдиректоров начали именно с этого. Чаще всего в качестве такой системы информирования упоминается действующая система бюджетирования.

Так как мы интересовались именно быстрым ростом, то вполне обоснованно многие финансовые директора акцентировали внимание на необходимости быстрых реакций. По мнению **Дмитрия Ефимова**, финансового директора ОАО «Нижфарм», важно не то, что делает финансовый директор в условиях роста (ведь набор инструментов стандартен), а то, как он это делает: «В растущей компании финдиректор дол-

жен действовать и быстро, подчас экстремально быстро, и эффективно. В то время как при обычных темпах роста зачастую достаточно лишь эффективности».

Финансовый директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» **Александр Лучаковский** предлагает и средство — сокращение временных периодов измерения основных показателей компании. Ведь с увеличением скорости процессов границы рискованных значений этих показателей будут расширяться. Чем чаще будут контролироваться показатели, тем скорее, по мнению Лучаковского, финансовый директор сможет заметить слишком быстрый рост какого-нибудь одного из них. **Оксана Кузнецова** из компании «Катрен» — дистрибутора фармпрепаратов, которая за последние четыре года выросла в шесть раз, — говорит, что система оперативного мониторинга компании (она носит название «экран контроля») позволяет ежедневно анализировать ситуацию по основ-

ным показателям для каждого подразделения. В частности, для контроля ликвидности используются показатели оборачиваемости по каждому активу и пассиву.

С ситуацией взрывного роста продаж недавно столкнулась и компания «Бриг-Стар» (оптовая торговля рыбными консервами и свежемороженой рыбой). По мнению ее финансового директора **Евгения Нечипоренко**, в такой ситуации также важно получение оперативной достоверной информации: «Отставание фактической информации более чем на неделю от графика работ грозит полной потерей контроля над процессами». Евгений Нечипоренко делает еще один вывод: из-за стремительности изменения ситуации эффективное планирование менее важно, нежели эффективный учет. По данным CFO «Бриг-Стар», точность прогноза развития ситуации колебалась от 10% до 50%, и это не позволяло оценивать деятельность компании путем сравнения с планируемыми показателями.

### Тренируем уклоны

Про гибкость при выполнении бюджета — в зависимости от реально достигнутых результатов — рассуждают очень многие. Например, финансовый директор «Билайн-Самара» **Станислав Митрофанов** говорит о необходимости иметь мастер-бюджет по месяцам с детальными показателями доходов и расходов, который должен корректироваться ежемесячно (так называемый *flexed budget*). Елена **Мякотникова** из «Соник Дуо» («Мегафон-Москва») говорит, что четкое и жесткое планирование на период 1–6 месяцев и 2–3 года должно все же подразумевать возможность оперативно менять расходную и инвестиционную часть — в зависимости от текущей тактики компании в части доходов. Еще один ее совет — иметь наготове жизнеспособный запасной вариант развития событий (*worse case scenario*).

Сценарный подход применяется и в ЗАО «Агентство Контакт». **Марина Тарнопольская** предлагает еще на

### КАК ОРГАНИЗОВАНО ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСПЕШНЫХ КОМПАНИЯХ

Источник: компания IBS (по результатам исследования «Пирамида роста: Система управления успешной компании», проведенного в 2004 году).

Решение	Доля компаний, использующих данное решение (%)		
	Крупные (годовой оборот > \$100 млн)	Средние (годовой оборот \$1–100 млн)	Мелкие (годовой оборот < \$1 млн)
Финансовый директор — один из топ-менеджеров компании, ключевой советник гендиректора	51	43	37
Бухгалтерия отделена от финансовой службы	68	62	52
Для ведения управленческого учета выделено отдельное подразделение	54	46	36
В компании выделено казначейство	58	25	6
Существует утвержденная методология бюджетирования	69	48	24
На уровне финансовой службы осуществляется жесткий контроль за исполнением бюджета	73	48	40
Разработана и используется методика ведения управленческого учета	62	41	29
Существуют корпоративные методики и стандарты, по которым ведется планирование инвестиций	66	40	32

## «Отставание фактической информации более чем на неделю от графика работ грозит полной потерей контроля над процессами»

### ФОРМУЛА ПРИЕМЛЕМОГО РОСТА

Источник: Prof. S. Viswanathan, The Fuqua School of Business at Duke University

$$g = \frac{m(1-d)A/E}{A/S - m(1-d)A/E}$$

g — темп роста продаж и активов  
 m — чистая маржа прибыли (= чистый доход/продажи)  
 d — общая сумма долга  
 E — собственные средства  
 A — активы (= D + E)  
 S — текущие продажи

Темп роста будет приемлемым, когда увеличиваются:  
 ■ маржа прибыли  
 ■ оборачиваемость активов  
 ■ отношение долга к собственному капиталу  
 ■ доля нераспределенных доходов

этапе разработки инвестиционного проекта (а быстрый рост очень часто подразумевает массированные инвестиции) — после анализа его чувствительности к изменениям спроса на продукцию, уровня инфляции, выручки, темпов роста, операционных затрат и других показателей — разработать несколько сценариев наиболее вероятного развития событий.

По словам **Андрея Кленина**, возглавляющего департамент финансов и ИТ сети университетов «Патэрсон», темп инвестиций нужно постоянно сравнивать с фактической отдачей от этих инвестиций: «При быстром росте первые отклонения начинаются именно здесь. Но главное в развитии — достижение роста операционных показателей». По мнению Кленина, если компания развивается почти на пределе своих возможностей, ей просто необходимо думать обо всех рисках. Например, компании, имеющей недвижимость в залоге по кредитному договору, нужно думать о риске обвала цен на недвижимость, поскольку банк может потребовать предоставить дополнительный залог или досрочно вернуть часть кредита.

Естественно, на случай не-благоприятного хода событий компания должна создать резервы. В их роли, по словам Станислава Митро-

фанова, могут выступать гарантированные источники внешнего финансирования (овердрафты, краткосрочные кредиты банков, займы от акционеров, вендорные поставки). Для сетевых структур Андрей Кленин предлагает не создавать резервы в бюджетах на местах: «Это снижает темпы развития. Все резервы должны быть централизованы и минимизированы, но они должны быть в любом случае».

### Междуд Сциллой и Харибдой

Очень многие практики настаивают на том, что CFO должен начинать свою деятельность с проверки соответствия финансовой стратегии общей стратегии компании. По словам **Дмитрия Синяева**, финансового директора компании «Мерлион» (дистрибутор компьютерной техники), характеристики роста могут быть разными.

Например:

- рост быстрее рынка с фиксированной минимальной нормой прибыли;
- рост с сохранением прозрачной и привлекательной для инвесторов структуры;
- рост для завоевания наиболее привлекательных с точки зрения прибыльности долей рынка и т. д.

В каждом из этих случаев действия финдиректора будут от-

личаться. «Например, компания, которая борется за увеличение доли на рынке, часто идет на сознательное уменьшение прибыльности. А компания, имеющая избыточную ликвидность, с радостью пойдет на ее уменьшение», — говорит Синяев. **Алексей Семенов**, директор по корпоративным финансам группы «Тинькофф», призывает смотреть не только со своей колокольни: «Запуск нового продукта приводит к значительному одномоментному увеличению затрат компании, что несомненно приведет к снижению прибыльности и ликвидности. Однако в случае успешного запуска временное снижение прибыльности и ликвидности уже в течение ближайшего года-двух приведет и к увеличению прибыльности и к увеличению ликвидности. При этом перечисленные выше положительные результаты останутся».

Ориентация на поставленные перед компанией в целом задачи вызывает еще одну вечную проблему. Как известно, добродетелью каждого финансового директора является консерватизм. Классика жанра рекомендует финансово-му департаменту не поддаваться всеобщему энтузиазму и всегда быть осторожнее и пессимистичнее любого другого менеджера компании. Многие из опрошенных финдиректоров склонны предпочесть консерватизм взрывному росту. **Евгений Ромащин**, директор по экономике и финансам компании «Карельский окатыш», настаивает, что можно планировать только тот рост, который компания способна обеспечить ресурсами (причем не только финансовыми, но и другими, например персоналом достаточной квалификации). А при анализе прогнозов финдиректору надлежит сохранять изрядную долю скептицизма в отношении развития событий. При этом

Евгений Ромащин специально упоминает, что такой подход будет сдерживать темпы роста компании, но позволит придерживаться «золотой середины». Андрей Кленин соглашается: «Если в плане за-ложена достаточно агрессивная стратегия развития, лучше немного недовыполнить план, чем перевыполнить. Мускулы необходимо наращивать постепенно».

За пересмотр традиционных принципов выступает Алексей Семенов: «если есть четкое понимание положительного эффекта и резервов, к которым компания обратится в случае, если „все пойдет не так“. В этом случае финансовая стратегия тоже должна становиться агрессивной — что выразится в нашем случае в снижении ликвидности». Но он говорит о поиске баланса: «Главное здесь не бросаться в крайности: 100-процентный консерватизм — смерть маленькой компании, которая так и не выросла, а 100-процентная агрессивность — смерть средней компании, которая росла, но неправильно».

### Показательный выбор

Особая сложность работы финансового директора в том, что его задача — проконтролировать и сбалансировать сразу несколько показателей. Напоминания о «золотой середине» настолько же верны, насколько и бесполезны. Александр Лучаковский напоминает о более конкретном «золотом» правиле: «Темп роста прибыли должен быть больше темпа роста выручки, последний должен быть больше темпа роста активов, а он, в свою очередь, больше темпа роста собственного капитала. Но это правило действует только тогда, когда все темпы роста сопоставимы по скорости. Иначе в этой цепочке появится слабое звено, а где тонко, там и рвется!» Основой фи-

## Стопроцентный консерватизм — смерть маленькой компании, которая так и не выросла, а стопроцентная агрессивность — смерть средней, которая росла, но неправильно



нансовой стратегии компании на период «быстрого роста», по его мнению, должно стать умение найти необходимые границы допуска отклонений по каждому из параметров, то есть задать предельно возможные соотношения между ростом выручки и прибыли, между значением ликвидности и изменением капитализации и т. д.

В целом при выборе используемых показателей финансового директора не выдали ничего неожиданного: при быстром росте усиливается роль использования показателей ликвидности и оборачиваемости важных статей активов и пассивов, показателей, характеризующих структуру капитала и кредитный портфель, показателей эффективности

инвестиций и продаж. В компаниях, где применяется исследование бизнес-процессов с помощью KPI, эти показатели входят в джентльменский набор CFO.

Судя по замечаниям, касающимся конкретных предпочтаемых показателей, то единого, признанного всеми финансирователями, набора нет. Причина в том, что не существует

информации по рынку, обобщающей, скажем, показатели компаний одной отрасли. В случае, когда сравнивать себя можно фактически только с собой же, финансирователи могут позволить себе «вкусовщину» и, воспользовавшись свободой, которой им так не хватает, выбрать показатели, к которым лежит душа. **СФ**

### КАК УПРАВЛЯТЬ БЫСТРЫМ РОСТОМ

#### Элементы системы управления финансами быстрорастущей компании

- Система бизнес-планирования, бюджетирования
- Оперативность получения информации, принятия решений
- Финансовое моделирование, анализ чувствительности, разработка сценариев
- Налаженное взаимодействие между подразделениями компании
- Согласованность финансовой стратегии с целями развития компании
- Возможность оперативной коррекции планов
- Полномочия финансирователя, влияние на бизнес-процессы компании
- Оперативный контроль за результатами реализации инвестиционных проектов
- Налаженная работа с источниками кредитных средств
- Создание надежных резервных источников финансирования
- Качество информационной системы, ИТ-технологии
- Согласованная со стратегией роста система мотивации
- Применение KPI

#### Что надо контролировать

- Абсолютные и относительные показатели прибыли
- Абсолютные и относительные показатели выручки
- Различные показатели ликвидности компании
- Оборачиваемость активов и пассивов
- Отношение собственного капитала к итогу баланса
- Структура собственного капитала компании
- Абсолютные и относительные показатели капитализации

#### Факторы, влияющие на рост

- Законодательство, действия государственных органов
- Рыночная конъюнктура, развитие, изменение рынков
- Экономическая ситуация в целом, тенденции развития бизнес-среды
- Неразвитый рынок финансовых услуг, изменения в банковской сфере
- Конкуренция
- Изменение спроса
- Изменение условий товарного кредитования поставщиками

- Отсутствие взаимодействия менеджеров, организационные проблемы
- Проблемы в области контроля и планирования
- Недооценка финансовых рисков, излишний оптимизм
- Неконтролируемый рост издержек
- Отсутствие стратегии развития компании

■ количество упоминаний данного фактора опрошенными



Опрос финансовых директоров российских компаний проведен в рамках совместного проекта журнала «Секрет фирмы» и Ассоциации менеджеров. Выставление оценок проводилось по схеме «один голос — один балл». В опросе приняли участие **23 менеджера**: Волянский Антон, финансовый директор ЗАО «Аптеки 36,6»; Ефимов Дмитрий, финансовый директор ОАО «Ницфарм»; Жечков Михаил, финансовый директор Сибирской геофизической компании; Калабин Евгений, финансовый директор ОАО «Московский межреспубликанский винодельческий завод»; Кленин Андрей, директор департамента финансов и ИТ, CFO сети универсалов «Патэрсон»; Кудрявцев Николай, финансовый директор торговой компании «М.Видео»; Кузнецова Оксана, финансовый директор ЗАО НПК «Катрен»; Ломизе Сергей, партнер, вице-президент по финансам ООО «ФБК»; Лучаковский Александр, финансовый директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево»; Малышев Сергей, замести-

тель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Угольная компания „Южный Кузбасс“»; Митрофанов Станислав, финансовый директор ОАО «Билайн-Самара»; Мякотникова Елена, финансовый директор ЗАО «Соник Дуо» («Мегафон-Москва»); Нечипоренко Евгений, финансовый директор ООО «Бриг-Стар»; Нюкалов Александр, заместитель генерального директора по экономике ЗАО «Сибтяжмаш»; Пирожков Иван, финансовый директор «Анкор»; Ромашин Евгений, директор по экономике и финансам ОАО «Карельский окатыш»; Саликов Александр, финансовый директор ОАО «Кондитерская фирма ТАКФ»; Семенов Алексей, директор по корпоративным финансам группы «Тинькофф»; Синяев Дмитрий, финансовый директор компании «Мерлион»; Тарнопольская Марина, финансовый директор ЗАО «Агентство Контакт»; Тейко Панкко, главный финансовый директор АКБ «Альфа-банк»; представитель компаний «Востсибуголь»; представитель «РКК Энергия».

## Минус НДС

РАНЬШЕ ВОЗВРАТ НДС ИЗ БЮДЖЕТА НЕ ЗАВИСЕЛ ОТ ТОГО, КАКИМ БЫЛ ИСТОЧНИК СРЕДСТВ, КОТОРЫМИ КОМПАНИЯ РАСПЛАЧИВАЛАСЬ С ПОСТАВЩИКАМИ. ТЕПЕРЬ КОМПАНИЯМ-ЗАЕМЩИКАМ ПРИДЕТСЯ ПОДОЖДАТЬ: ВОЗМЕЩЕНИЕ НДС ЗАДЕРЖИВАЕТСЯ ДО МОМЕНТА ВОЗВРАТА ЗАЙМА. НОВЫЙ ПОРЯДОК СТАВИТ ПОД УГРОЗУ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МНОГИХ ФИРМ И ТЕМПЫ РОСТА ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ. И ВСЕ БЛАГОДАРЯ ПРЕЦЕДЕНТУ, СОЗДАННОМУ КОНСТИТУЦИОННЫМ СУДОМ.

**Текст: Светлана Алешина**

Потерпев неудачу с введением НДС-счетов, государство не оставил попыток повысить собираемость налога. Сделать это можно и не поднимая его ставку: достаточно ограничить возможности возмещения НДС из бюджета. В конце июня в базе «Консультант Плюс» появились определения Конституционного суда №168-О и №169-О (принятые еще в апреле). Эти решения содержат сенсационные выводы о правилах применения налоговых вычетов по НДС.

Как известно, НДС — налог возмещаемый, то есть сумма налога, которую предприятие должно заплатить в бюджет, уменьшается на сумму налога, уплаченного поставщикам при приобретении товаров, работ или услуг. Такое умень-

шение называется налоговым вычетом.

8 апреля 2004 года Конституционный суд отказал компании «Пром Лайн» в возмещении НДС. Вынося такое решение, КС апеллировал к понятию «реальных затрат». Что касается использования заемных средств, то «реальными» затраты становятся, по мнению КС, только в момент возврата суммы займа. Наиболее очевидная трактовка определения такова: отныне компания сможет возместить НДС лишь после того, как выплатит использованные для приобретения ценностей займы. По мнению налогового юриста **Ильи Зорина**, проблема в том, что суд автоматически распространил действие определения

на все случаи расчетов с поставщиками заемными средствами.

### Выигравших нет

В принципе, если за приобретенные товары и услуги компания рассчиталась заемными средствами, Налоговый кодекс РФ не запрещает ей претендовать на возмещение НДС. До недавнего времени арбитражные суды «на местах» по такому роду делам выносили решения то в пользу, то против налогоплательщика. Большинство все же считали, что, поскольку заемные средства поступили к налогоплательщику в собственность (п. 1 ст. 807 ГК РФ), то НДС, уплаченный поставщикам за счет этих средств, можно принимать к вычету без ограничения. Определение КС стало поворотным моментом в этой истории.

Для бизнеса НДС по новым правилам — это фактически «новый оборотный налог». В свое время они были изжиты как не способствующие развитию бизнеса. Сегодня цена вопроса — изъятие из оборотных средств 18% от затрат на производство (приобретение оборудования, сырья и материалов, работ и услуг производственного назначения и т. п.). Согласно определению Конституционного суда, эти проценты «повисают» в бюджете до момента погашения кредитов и займов, на которые эти оборотные средства приобретались.

Однако самые масштабные последствия решения КС относятся не к будущим периодам, а к прошлым. Теперь налоговые органы получат право требовать с компаний возвра-

та излишне возмещенных сумм НДС за последние три года (срок давности по выездным налоговым проверкам). Значит, если средства приобретались за счет кредита, а вычет НДС был произведен ранее даты его погашения, компании можно начислить пени и штрафы.

Правда, возникает вопрос: как именно налоговики будут рассчитывать суммы, «незаконно» принятые к вычету? В некоторых случаях эта задача может оказаться им не под силу. Проследить, где были использованы собственные, а где заемные средства, зачастую не могут даже сами компании (в первую очередь это относится к предприятиям со сложным производством и компаниям с многопрофильной деятельностью). Однако в ответ на такой аргумент налоговики могут предложить компании начать вести раздельный учет средств по счетам. Или забыть о вычетах. А на практике поставить такую систему учета очень не просто и весьма затратно.

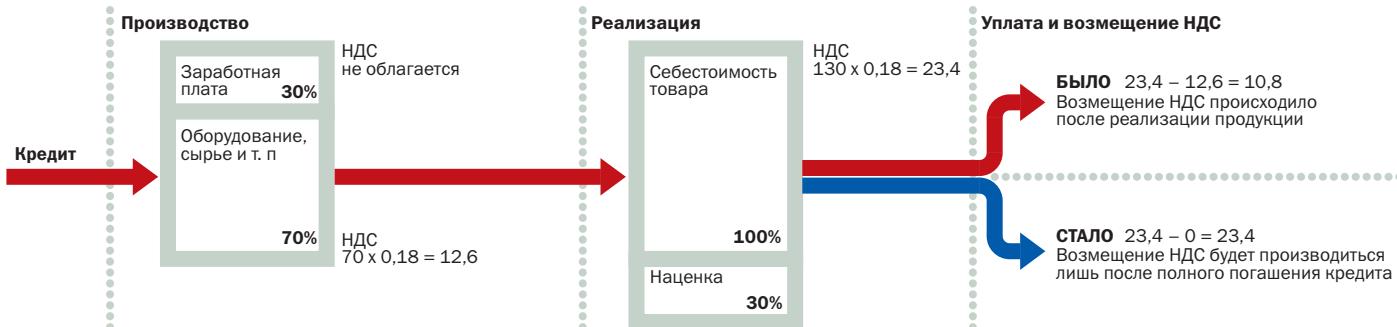
Если прогнозировать последствия, то первыми под удар попадут компании и отрасли с низкой рентабельностью, прежде всего в промышленности. Для них невозможность принятия НДС к вычету до погашения займов и кредитов будет означать недостаток и без того ограниченных оборотных средств. Для тех же, у кого доля заемных средств традиционно велика, причем займы и кредиты в основном долгосрочные (строительный бизнес, например), требование КС и вовсе невыполнимо. Определение может также поставить под вопрос существен-



## Финансовые директора и юристы уже ищут пути, как уйти от последствий определения, вынесенного Конституционным судом

### ЧЕМ ГРОЗИТ ПОЛУЧАТЕЛЯМ КРЕДИТОВ ИЗМЕНЕНИЕ СХЕМЫ ВОЗМЕЩЕНИЯ НДС

Примем себестоимость единицы продукции за 100 руб. Соотношение заработной платы (не облагается НДС) и затрат на оборудование, материалы и т. д. (облагаются НДС) — 30:70. Наценка на произведенную продукцию — 30%. Ставка НДС — 18%.



вование лизинга как инструмента долгосрочного кредитования и изменить «правила игры» для венчурных фондов и бизнес-инкубаторов.

#### План по сбору

По сути, Конституционный суд избрал новую норму в налоговом законодательстве. Теперь, чтобы ею воспользоваться, налоговым органам достаточно написать письмо для служебного пользования о новом порядке принятия НДС к вычету и разослать его по своим территориальным отделениям. Первым, скорее всего, привлекут внимание инспекции налогоплательщики, у которых к вычету предъявлены значительные суммы НДС. Затем во имя выполнения плана по сбору налогов припомнить «старые грехи» можно будет практически любой компании.

В ответ на это компании могут обратиться в арбитражный суд — формально арбитраж не обязан руководствоваться решением КС. Однако как дело будет обстоять на практике, сказать сложно. Окончательно же превратить определения КС в правовую норму (либо, напротив, дезавуировать его) может лишь Госдума, внеся соответствующие поправки в Налоговый кодекс. Правда, пока и то, и другое решение маловероятно.

Максимум ясности могло бы внести информационное

письмо Высшего арбитражного суда (ВАС) федеральным арбитражным судам с разъяснением, как они должны использовать определение №169-О. ВАС может подтвердить правоту КС или «промолчать», переложив всю ответственность на федеральные арбитражные суды. В последнем случае арбитражные суды на местах получат карт-бланш: принимать определение как руководство к действию или игнорировать его. А их позиция станет ясна только по мере накопления судебной практики.

Поэтому пока бизнесу остается одно — начать очередной этап «схемостроительства».

#### Соревнование в изобретательности

Финансовые директора и налоговые юристы уже ищут возможные способы ухода от последствий определения №169-О. Скорее всего, НДС по прошлым периодам они уже не спасут. Остается приспособливаться к новым условиям. Уже спустя несколько дней после опубликования определения в базе «Консультант Плюс» компании начали строить новые «схемы».

**Способ 1. Создание дочерней компании для закупки товаров.** Можно внести заемные средства в уставный капитал дочерней организации. Она будет покупать на

эти деньги товары (оборудование), полностью применив вычет по НДС: товар покупается материнской компанией у «дочки» и далее реализуется конечным покупателям. Деньги от выручки снова перечисляются «дочке». Правда, в таком случае нести расходы и принимать к вычету НДС придется от лица этой дочерней организации. А значит, встанет вопрос контроля над дочерней структурой.

**Способ 2. Вексельные операции.** Согласно разъяснениям КС, собственным имуществом могут считаться и ценные бумаги, включая векселя. Стало быть, вексель можно использовать для оплаты счетов поставщиков. Однако соблюсти пресловутый принцип «реальных затрат» можно только в случае, если это имущество (т. е. вексель) «ранее было получено налогоплательщиком по возмездной сделке и на момент принятия к вычету сумма налога полностью им оплачено». Вполне логичный способ действий: на вырученные деньги купить ликвидный вексель и сразу его продать. Этого достаточно для того, чтобы «трансформировать» заем в выручку от реализации ценных бумаг, которая и направляется на оплату счетов поставщиков. А НДС вполне правомерно принимается к вычету.

**Способ 3. Виртуальный НДС-счет.** Если считать налог самостоятельной частью цены, то для принятия НДС к вычету за счет собственных средств достаточно оплатить только сумму НДС, предъявленную поставщиком. Кстати, идея разделения придерживалась и Минфин РФ, когда предложил ввести НДС-счета. Так что можно попытаться «побить» налоговиков их же оружием. Например, счет поставщика на 59 рублей, включая 9 рублей НДС, можно оплатить двумя платежными поручениями: 50 рублей — из заемных средств, 9 рублей — из собственных.

**Способ 4. Манипуляции целевым назначением кредита.** Наконец, можно заключить дополнительное соглашение к договору займа, где указать, что целевым назначением заемных средств является их использование исключительно на операции без НДС — например, на выплату зарплаты сотрудникам. Эта схема, правда, годится лишь для мелких и краткосрочных займов — «предоедеть» таким образом кредит на приобретение станка, который амортизируется пять лет, вряд ли удастся. Еще одна сложность в том, что схема может сработать при займах между дружественными юридическими лицами, а вот кредитные комитеты банков вряд ли на это пойдут. **СФ**

## Выход на «Пятерочку»

В КОНЦЕ МАЯ ЗАПАДНО-СИБИРСКИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД ЕБРР ПРОДАЛ СВОЮ ДОЛЮ В КОМПАНИИ «ПЯТЕРОЧКА». СДЕЛКА С 400-ПРОЦЕНТНОЙ ДОХОДНОСТЬЮ ЕЩЕ ДОЛГО БУДЕТ ПОДДЕРЖИВАТЬ ИМИДЖ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ ФОНДА КАК КЛАССНЫХ ИНВЕСТОРОВ. А «ПЯТЕРОЧКА» МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАЛА НЕ СТОЛЬКО ДЕНЬГИ ФОНДА, СКОЛЬКО ВЫСОКУЮ РЕПУТАЦИЮ ЕБРР В РОССИИ, СВЯЗИ И ОПЫТ ЕГО СОТРУДНИКОВ.

**Текст: Сергей Кашин**

Объявление о союзе Западно-Сибирского фонда ЕБРР и компании «Агроторг», разымающей сеть экономичных супермаркетов «Пятерочка», было сделано в середине декабря 2001 года. Сотрудничество венчурного фонда и инвестируемой компании часто сравнивают с браком. С супружескими отношениями его роднит необходимость жить много лет бок о бок и то обстоятельство, что результат сожительства сильно зависит от терпимости сторон. Правда, в случае венчурных инвестиций счастливый брак через оговоренный срок обязательно заканчивается. В случае с «Пятерочкой» это произошло к удовольствию обеих сторон.

### Ухаживание

К декабря 2001-го невеста — сеть магазинов «Пятероч-

ка» — существовала уже почти три года . Западно-Сибирский венчурный фонд был создан в 1995 году и принадлежал богатому семейству фондов ЕБРР .

Знакомство будущих партнеров произошло летом 2001-го, на полгода раньше объявления о помолвке. По словам **Дмитрия Боски**, руководителя Berkeley Capital Partners — управляющей компании фонда и председателя совета директоров «Пятерочки» в период сотрудничества, инициатива в выборе партнера принадлежала фонду. Фонд сам нашел компанию, сам сделал предложение. Для венчурной индустрии это обычная практика — интересные проекты в дефиците, инвестор не может позволить себе просто сидеть и ждать. А вот генеральный директор сети «Пя-

терочка» **Сергей Лепкович** излагает версию знакомства несколько иначе: *Мужчина думает, что он был инициатором, а на самом деле девушка себя предложила, а уж он потом увлекся. Мы подали документы в фонд, они показались им качественными. Поэтому фонд к нам и приехал.*

На то, чтобы принять принципиальное решение о сотрудничестве и ударить по рукам, понадобился всего месяц. Свою роль сыграли и перспективность отрасли (все эксперты ожидали ее бурного роста), и качественная подготовка заявки. Но обе стороны называют, по сути, одну и ту же главную причину сложившегося союза — люди.

Дмитрий Боски, больше двадцати лет работающий в венчурной индустрии (из которых девять лет — в команде одного из основателей отрасли Тима Хэя), называет себя венчурным капиталистом старой школы. «Важен не столько проект, важен менеджмент. Если команда хорошая, она может успешно работать почти в любом проекте. Конечно, о важности менеджмента говорят все в венчурной отрасли, но далеко не все поступают соответственно. Мы приняли решение именно по этому критерию», — говорит господин Боски. Сергей Лепкович выделяет ту же причину: «Они понравились нам как переговорщики. Вообще, подход каждого фонда — это слепок с людей, которые его возглавляют. Мы работали со многими фондами. Итальянцы сразу начали бешено торговаться, как на базаре, еще даже не зная, стоит ли оно то-

го. Немцев интересуют только бумаги. Подход Berkeley Capital был самым профессиональным. Если бы я был инвестором, я бы сам сделал так. Сначала они познакомились с людьми, с командой, а уж потом занялись бизнесом».

### Брачный контракт

Когда занялись бизнесом, был проведен полный due diligence. «Многие компании приукрашивают подаваемые документы. У нас все соответствовало реальному положению дел, и фонд окончательно в нас поверил», — говорит Сергей Лепкович.

Как показывает практика, чаще всего серьезные разногласия случаются на этапе подготовки итоговых документов. Симпатии симпатиями, но это бизнес. Требования фондов очень жесткие. Практически всегда в пунктах договора предусматривается право вето на важные решения, защита от размывания пакета фонда, часто предусматривается обязательство компании-реципиента выкупить пакет фонда при определенных условиях и так далее. Договор, по словам Дмитрия Боски, был заключен — как это чаще всего и происходит в подобных сделках — по английскому праву (договорное и корпоративное законодательство Великобритании гораздо гибче российского). Согласование пунктов договора было трудным и мучительным. Документ не понравился представителям «Агроторга». По их словам, «фонд хотел гарантий, как при кредитовании, а не при венчурном финансировании. Такие требо-



Дмитрий Боски называет себя венчурным капиталистом старой школы

вания делали их будущие доходы практически фиксированными, а это совсем другая история». В конце концов стороны пришли к компромиссу. По словам Сергея Лепковича, полученный фондом пакет был хоть и меньше блокирующего, но по закрепленным в договоре правам был ему равнозначен.

Сумма сделки никогда точно не называлась, стороны не раскрывают эту информацию до сих пор. Впрочем, ее достаточно точно можно вычислить. На момент создания в 1995 году фонд составлял \$30 млн. А по данным Российской ассоциации венчурного финансирования (РАВИ), как минимум половина этой суммы на момент заключения сделки была уже инвестирована. Возможно, это прозвучит разочаровывающе, но фонд вложил в «Пятерочку» не более \$10 млн, а скорее всего, около \$7 млн. Именно в такую сумму обошелся распределительный логистический центр в Санкт-Петербурге, который в компании называют в качестве объекта направления инвестиций, полученных от фонда.

Представители «Пятерочки» не считают, что деньги, полученные в тот момент от фонда, имели критическое значение для развития компании. Сумма в \$7 млн и не могла быть жизненно важной для компании с оборотом в \$212 млн (по результатам 2001 года). Дмитрий Боски тоже говорит о том, что построенная в компании модель бизнеса была самодостаточной, и открываемые магазины производили достаточно наличности для требуемого акционерами дальнейшего роста компании. Но если острой нужды в инвестированной



Сергей Семенов, «Ъ»

«Согласование пунктов договора было трудным и мучительным. Документ нам не понравился», — вспоминает Сергей Лепкович

фондом сумме не было, то в чем же тогда состоял интерес «Пятерочки»?

#### Вместе по жизни

Известно, что венчурные инвестиции — одни из самых дорогих. К тому же, вкладывая деньги в акционерный капитал (и рассчитывая на пропорциональную долю будущего успеха), венчурный фонд почти всегда требует и значительного контроля над бизнесом.

Но в «Пятерочке» совершившуюся сделку считают крайне выгодной — и не лукавят. Одна из прописных истин венчурного инвестирования: инвестор приносит в компанию не только и даже не столько деньги, сколько свои связи и опыт.

В сделке «Пятерочки» и Западно-Сибирского фонда эти активы были использованы по максимуму. Так, в договоре, кроме всего прочего, были закреплены обязательства фонда по привлечению дополнительного кредита со стороны ЕБРР. Как признает Сергей Лепкович, такой пункт

#### Факторы успеха венчурного проекта

- 1** Активная команда менеджеров, заинтересованная в заключении сделки, имеющая за плечами успешный опыт развития аналогичного бизнеса
- 2** Совместимость деловых культур сторон сделки, схожее понимание стратегии компании и целей проекта
- 3** Профессионально изложенная бизнес-идея
- 4** Достаточно ясные перспективы рынка, позволяющие фонду рассчитывать на реализацию своей доли, т. е. на успешный выход из сделки
- 5** Лидирующая позиция компании-цели на рынке
- 6** Прозрачная для инвестора структура собственности
- 7** Наличие в инвестиционном контракте пунктов, защищающих права венчурного инвестора как миноритария
- 8** Наличие необходимого набора инструментов управления финансами компании-цели
- 9** IRR (внутренняя норма рентабельности) вложений не менее 30–40% в год в зависимости от конъюнктуры
- 10** Хорошие личные отношения команды инвесторов и менеджеров или собственников
- 11** Наличие у управляющей команды фонда отраслевого опыта, связей в финансовых кругах
- 12** Наличие благоприятного track record у команды инвесторов



## Фонд вложил в «Пятерочку» всего около \$7 млн. Представители сети не считают, что эти деньги имели критическое значение для развития компании



Ирина Эльдарханова,  
председатель совета  
директоров «Конфаэль»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Самый сложный момент — расставание с частью акций навсегда»

— Путь, по которому пошла компания, — продажа части пакета акций венчурному фонду и получение за счет этого средств, которые были вовлечены в оборот, выгоден многим. Другое дело, что эффективность от привлеченных инвестиций у всех может быть разной. Я считаю, что в данном случае привлеченные таким путем деньги дали вполне приличную отдачу, здесь можно говорить об очень высокой эффективности использования инвестиционных средств. Еще один показатель эффективности в подобных проектах — средств компании в будущем должно хватить еще и для того, чтобы при желании выкупить обратно акции у венчурного фонда. Хотя найти партнера, который, как в случае с «Пятерочкой», пойдет навстречу и позволит компании обратно выкупить акции, не так просто. Для любого собственника самый сложный момент — расставание с частью акций навсегда. Через некоторое время венчурный инвестор так или иначе должен их продать. Именно из-за этого многие российские компании с большой неохотой соглашаются на сотрудничество с венчурными фондами. Лично я руководствуюсь тем, что лучше для компании вырасти в десятки раз и иметь партнера, чем находиться на одном и том же месте из-за нежелания делиться контролем над управлением.

Нашу компанию эта тема очень интересует, поскольку мы поставили перед собой задачу международного развития. Сегодня мы присоединились к проекту Европейского Совета и TACIS, выиграв тендер, согласно которому для нас бесплатно будет разрабатываться программа «Глобализация „Конфаэль“». Чтобы заявить о себе за рубежом, нам потребуются большие финансовые ресурсы. Вкладывать их нужно сразу после того, как будут проведены маркетинговые исследования, определен порядок развития и то, в какие страны нам лучше идти. Привлечение дополнительных ресурсов для нас будет, пожалуй, самой глобальной задачей. Один из реальных путей — работа с венчурными фондами. Сегодня зарубежные венчурные фонды в России работают еще не с той легкостью, как на знакомых им западных рынках. На Россию выделяется лишь определенный лимит средств. Поэтому в нашей стране венчурных схем с западными партнерами еще очень мало. Если бы сейчас все российские предприятия, которые созрели до того, чтобы привлечь венчурные инвестиции, выступили с таким желанием, то тех средств, которые выделяются, на всех бы все равно не хватило.

был не совсем стандартным, ведь фонд и банк — вовсе не одно и то же. Тем не менее в январе 2003 года совет директоров банка выделил компании кредит в \$36 млн. И эта сумма, в отличие от \$7 млн, уже не теряется на фоне инвестиционной программы компании, размер которой в 2003 году составил \$60 млн. Связи фонда помогли «Пятерочке» получить доступ к дешевым деньгам ЕБРР.

Сергей Лепкович упоминает еще об одном преимуществе сотрудничества с фондом. Статус партнерства с ЕБРР велик и производит благоприятное впечатление на участников рынка. Это дополнительный аргумент в разговоре с партнерами, кредиторами и властями тех регионов, куда приходит компания. Этот фактор наверняка был задействован при разработке долгосрочной программы финансирования со стороны Сбербанка, объем которой составил \$110 млн. А эта сумма уже выглядит серьезно и по сравнению с \$216 миллионами, которые «Пятерочка» планировала вложить в развитие за четыре года, с 2002 по 2005-й. «Полный аналог с брачным процессом. Девушка, которая замужем за принцем, вроде все та же простая девушка, но у нее совсем другой статус», — говорит Сергей Лепкович.

#### Дела житейские

Еще один актив, который приобретает компания, приглашая к сотрудничеству фонд, — опыт управляющей команды фонда как инвесторов. Дмитрий Боски смотрит на роль представителей фонда так: «В венчурном бизнесе побеждает тот, кто совершаet меньше ошибок. Стремительно растущая компания не может позволить себе учиться на своих ошибках. И опыт Дэвида Нобла, независимого директора, которого привел в совет директоров фонд, в риторике, и мой опыт участия в десят-

ках венчурных проектов, я думаю, был далеко не лишним».

Представители «Пятерочки» соглашаются с важностью этой стороны сотрудничества. После заключения сделки общение представителей компании-реципиента и фонда чаще всего происходит на заседаниях совета директоров. Сергей Лепкович называет Дмитрия Боски гением коммуникаций, а второго представителя фонда в совете директоров, Виктора Белякова — сильным аналитиком, и говорит, что компания часто пользовалась его разработками по финансовому анализу и анализу рынков.

Третьим новым членом совета директоров с приходом фонда стал Дэвид Нобл. Дмитрий Боски называет его «сэлфмейдменом». Нобл построил многомиллионный бизнес в Великобритании — компанию по прямой доставке продуктов Supermarket Direct, а после ее продажи стал директором по операциям британской розничной сети Somerfield с годовым оборотом в \$9 млрд. Сергей Лепкович так описывает его роль: *«То, что мы собирали по крупинкам, Дэвид уже знал на собственном опыте»*.

#### Развод счастливой пары

Несмотря на профессионализм обеих сторон, когда появилось сообщение о завершении сделки, возникли предположения, что причина — в разногласиях между партнерами. Говорил об этом и не большой срок сотрудничества. Два с небольшим года — меньше стандартных трех-пяти лет. До официального закрытия фонда (напомним, что согласно учредительным документам его существование должно было завершиться в 2005-м) оставалось еще больше года. Но стороны наличие серьезных разногласий дружно отрицают.

Самыми серьезными спорами, по информации сторон,

## В венчурном бизнесе история успеха команды инвесторов гораздо важнее любой красиво сформулированной инвестиционной стратегии

стало обсуждение в 2001 году, во время подготовки сделки, будущего франчайзинговой программы. Разница во взглядах коренилась в разном понимании критерии успешного роста. Фонд был озабочен ростом стоимости компании, а «Пятерочка» — темпами роста сети, а это не всегда одно и то же. Фонд опасался проблем с малохододными франчайзи, которые могут разрушить формат, устраивать громкие разводы, что отрицательно скажется на стоимости компании в среднесрочном периоде — том самом, на который фонд и вложил свои деньги. Представители компании с такими взглядами не соглашались. Правда, в итоге программа все-таки была начата (сейчас по франчайзингу в сети работает более ста магазинов) и признана весьма успешной.

Выбор момента выхода Дмитрий Боски объясняет тем, что компания с миллиардным оборотом уже не может расти прежними темпами. А для финансового инвестора именно темпы роста — самый важный показатель. И чтобы показатели доходности были максимальными, выходить нужно было именно сейчас.

В качестве способа выхода был выбран выкуп доли фонда менеджментом (он же был и является основным акционером компании). Исходя из нынешних размеров «Пятерочки» сделка вполне могла быть завершена путем размещения акций на фондовой бирже. Но этот вариант, который часто называют классическим и самым распространенным, отвергли. По словам Дмитрия Боски, привлекательность IPO сильно преувеличена и явля-

ется заблуждением. У этого способа много минусов. Например, инвестор часто не может расстаться со своим пакетом сразу — сбыть большое количество акций, не испортив рынок, довольно трудно. А для российского малоликвидного рынка это справедливо вдвойне. Продажа стратегическому инвестору — самый распространенный в России вариант завершения сделок венчурного финансирования — тоже не состоялся, хотя, по некоторой информации, попытки найти такого покупателя были.

Так или иначе в мае сделка была завершена. 400% роста первоначальных инвестиций фонда — это рекорд по всем завершенным на сегодняшний день сделкам венчурных фондов ЕБРР. Понятно, что в фонде довольны результатами.

Пятикратный рост вклада (такими были результаты сделки для фонда) — успех для любой инвестиционной команды как в России, так и за ее пределами. А в венчурном бизнесе история успеха (так называемый track record) команды инвесторов, как известно, гораздо важнее любой красиво сформулированной инвестиционной стратегии и любого количества еще не реализованных инвестиционных планов, даже самых привлекательных. Success story помогают менеджерам фонда привлекать деньги в дальнейшем. Особенно в России, где, как признают все профессиональные инвесторы, качественно подготовленные к инвестициям проекты найти очень трудно, а менеджмент, понимающий требования инвесторов, попадается еще реже.

### Отличники торговли

**Западно-Сибирский венчурный фонд** входит в 11 региональных венчурных фондов, учрежденных ЕБРР в России. Решение об их организации было принято в июле 1993 года на саммите «большой семерки» и Евросоюза в Токио. На этот проект ЕБРР выделил в качестве долгосрочных кредитов \$312 млн — для формирования уставного капитала фондов, а страны «большой семерки», Скандинавии и ЕС безвозмездно предоставили \$208 млн в качестве технической помощи.

Первым в июле 1994 года был создан Смоленский региональный фонд. В декабре 1996-го был учрежден фонд для российского Черноземья, последний из одиннадцати. Запланированный срок работы каждого из фондов — десять лет. Первый фонд в Смоленске получил \$12 млн плюс \$8 млн в качестве технической помощи, остальные десять — деньги по схеме \$30 млн плюс \$20 млн. Фондам запрещены вложения в табачную промышленность, производство оружия, крепких спиртных напитков, в игорные заведения, а также в операции с недвижимостью, банковский и финансово-страховой бизнес. Каждый фонд ежеквартально предоставляет отчеты учредителям и два раза в год отчитывается перед советом ЕБРР.

Управляли деньгами фондов компании, которые ЕБРР выбирал на основе тендера. Предполагалось, что они будут представлять ту страну, которая выделила данному фонду техническую помощь. В этом списке было много громких имен, но не всегда их сопровождали столь же громкие успехи. В ходе работы некоторые команды ЕБРР пришлось отстранить от работы, так как их деятельность банк был не удовлетворен. Сейчас всеми одиннадцатью фондами руководят шесть наиболее успешных команд.

Дмитрий Боски с 1994 года сопровождал проект создания фондов в качестве консультанта банка. В трех из одиннадцати фондов он представлял банк в качестве члена совета директоров. С 1997 по просьбе ЕБРР занимался анализом ситуации в малоуспешных фондах, в результате несколько управляющих компаний было сменено. В начале 2000 года возглавил Западно-Сибирский венчурный фонд. Сейчас фонд уже реализовал более двух третей инвестиций, сделанных в России за последние несколько лет, утруив инвестированный капитал.

Сеть экономичных супермаркетов «Пятерочка» начала свою работу в феврале 1999-го. За первый год работы было открыто 20 магазинов на деньги (\$16 млн) инвесторов, чьи имена так и не были названы. Менеджмент «Пятерочки» практически с момента основания компании заявляло о своих амбициях стать ведущей российской ритейловой компанией.

Темпы роста продаж «Пятерочки» таким утверждениям не противоречат. В 2000 году оборот составил \$90 млн, в 2001 году — \$212 млн, в 2002 — \$512 млн, а результатом прошлого года стал оборот в \$933 млн и статус лидера рынка. В сеть сейчас входят более двухсот собственных (на которые приходится 80% чистых продаж сети) и более ста франчайзинговых магазинов в десяти городах России. Руководство компании заявило о планах дальнейшего развития и пообещало добавлять к сети по одному магазину в день. В тройку лидеров рынка по оборотам входит также немецкая сеть центров мелкооптовой торговли Metro Cash & Carry с продажами около \$900 млн и сеть продмагов «Магнит» — \$570 млн. Оборот «Перекрестка» (4-е место), по его собственным данным, составил \$450 млн, «Седьмого континента» (замыкает пятерку лидеров) — \$445 млн.



## Центры на окраине

РАНЬШЕ В СТРАНЫ ТРЕТЬЕГО МИРА ПРИНЯТО БЫЛО ВЫВОДИТЬ РУТИННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА. СЕГОДНЯ КОРПОРАЦИИ ПЕРЕВОДЯТ ТУДА «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ». ИХОТЯ В ОСНОВНОМ РЕЧЬ ИДЕТ О ПРОСТЫХ ДЕЙСТВИЯХ ВРОДЕ РАСЧЕТА ЗАРПЛАТ И ОБРАБОТКИ СЧЕТОВ, УЖЕ ЕСТЬ ПРИМЕРЫ, КОГДА ТАКИЕ SHARED SERVICE CENTER БЕРУТСЯ ЗА ВСЕ БОЛЕЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ И ТВОРЧЕСКУЮ РАБОТУ.

Текст: Сергей Кашин

### Выделенка для бухгалтера

Shared service center (SSC, на русский переводится и как «общий центр обслуживания», и как «центр предоставления услуг») — это структура, в которой сосредотачивается выполнение рутинных однотипных операций сразу для нескольких предприятий (филиалов, подразделений) одной или нескольких корпораций. К примеру, это может быть учет выставляемых и получаемых счетов для всех предприятий, входящих в холдинг или конгломерат. К появлению SSC привело несложное логическое заключение, что дублирование одинаковых функций во множестве похожих организаций — не самый лучший способ расходования денег. Очевидно, что, открыв одну бухгалтерию вместо десятка, можно использовать эффект мас-

штаба, да и уследить за ее работой будет проще.

SSC начали появляться в американских компаниях по мере их роста и превращения в транснациональные корпорации еще в 60-х годах прошлого века. Например, в General Electric такие центры стали открываться в 1970-е годы, еще до легендарного руководителя корпорации Джека Уэлча, и существуют до сих пор. Сейчас, по словам **Ховарда Полиньски**, менеджера департамента по управлению эффективностью бизнеса компании Price-waterhouseCoopers, уже более половины 500 крупнейших корпораций из списка Fortune используют подобные структуры. Хотя в Западную Европу мода на SSC пришла значительно позже, чем в США, теперь подобных подразделений здесь тоже много. Их используют, например, такие гиганты, как Volvo и Whirlpool.

Кстати, централизованные бухгалтерии и общие для нескольких предприятий вычислительные центры открывались и в Советском Союзе. Для плановой экономики это тоже было логичным решением, но такие организации развалились вместе с крушением социалистической экономики. И только в XXI веке shared service center в виде объединенных бухгалтерий начали возвращаться в Россию. Первенство принадлежит нефтяникам. Например, в конце 2002 года SSC открыла компания ТНК — фирма «ТНК-Бизнессервис» стала вести бухучет трех нефтедобывающих предприятий, расположенных в Нижневартовском регионе («Тюменьнефтегаза», «Самотлорнефтегаза», «Нижневартовскнефтегаза»), и семи сервисных компаний, которые обеспечивают их технологическим транспортом, производят ремонт труб и оборудования, налаживают электрооборудование и котельные. Тогда же компания СИДАНКО, родственная ТНК, открыла три так называемых региональных учетных центра (Ижевский, Саратовский и Сибирский), куда были переданы бухгалтерские функции из дочерних фирм.

### Подсчет счетов

Практика показывает, что существуют четыре основных направления использования SSC: финансы, управление персоналом, управление ИТ-сервисом и логистика. Для финансистов SSC может заниматься учетом дебиторской или кредиторской задолженности, основных

средств. Например, в ТНК на первом этапе (до февраля 2002 года) общий центр обслуживания забрал у компаний процессы закупок, продаж, управления запасами и основными средствами. Часто SSC занимаются расчетом оплаты труда. Кроме того, в сфере управления персоналом SSC может помочь и при найме сотрудников. Например, персонал общего центра обслуживания, по словам Ховарда Полиньски, может провести первоначальный отбор резюме во время крупномасштабного найма.

Широкое распространение SSC получили и в сфере ИТ, в том числе и в России. Общеизвестен пример компании ЮКОС, выделившей ИТ-подразделение в отдельную компанию «Сибинтек». Передача SSC полномочий по закупке вспомогательных, расходных материалов — пример общих центров развития в логистике.

Чаще всего под SSC понимают структуру, занятую выполнением большого количества однотипных транзакций, связанных, как правило, с обработкой документов. Например, 50 сотрудников открытого в октябре прошлого года Воронежского SSC компании Siemens Business Services обрабатывают ежедневно около 1500 бухгалтерских счетов. Общекорпоративный call-центр, который принимает все звонки, адресованные в любое подразделение компании, — тоже типичный пример SSC.

Иногда встречаются и не вполне привычные варианты использования общего центра обслуживания. Например,



АНАНАСУКИ

связанные не с рутинными операциями, а с использованием интеллектуального потенциала работников. Так, руководству компаний Siemens очень нравится, как работает центр в Воронеже, и, по словам Елены Агеенко, PR-менеджера Siemens Business Services, одна из рассматриваемых сейчас возможностей — перенести в Россию подготовку всех презентаций компаний. Еще один необычный способ использования SSC применяют многие зарубежные инвест-

банки. Они выносят в Индию функцию проведения финансового анализа. Впрочем, для них это вполне рутинная операция.

#### Воротнички — на выход

Первое, что бросается в глаза при изучении выгод от открытия SSC, получаемых западными корпорациями: выводя рутинные операции вроде управления дебиторскими и кредиторскими расчетами в удаленные центры, они серьезно экономят на рабочей силе. После того как в 1990-е го-

ды стоимость коммуникационных издержек стала стремительно падать, зарубежные общие центры обслуживания начали расти как грибы. Сейчас, например, существуют прогнозы, что 3,3 млн должностей, занимаемых «белыми воротничками» (в основном это касается финансовых служб и информационных отделов), перекочуют к 2015 году за пределы США. Правда, эта статистика не отличает SSC от уже привычного аутсорсинга — у них много общего, а разница в том, что SSC создается и контролируется самой компаний, что делает эту схему надежнее.

Например, Procter & Gamble вынесла свой центр расчетов по Северной Америке в Коста-Рику. A General Electric Capital открывает SSC в Индии, там на компанию работает 13 тыс. человек. Индия наравне с Китаем и Россией — признанные центры хорошо образованной, но низкооплачиваемой рабочей силы. Широко используемая игра на разнице в уровнях оплаты персонала, по словам Ховарда Полиньски, называется labor arbitrage. Именно labor arbitrage стал причиной того, что подразделение Siemens — Siemens Business Services — перенесло в октябре прошлого года свой SSC из Берлина в Воронеж: 300 евро в месяц, выплачиваемых здесь сотрудникам, сильно выше средней

по Воронежу зарплаты и заметно ниже средней по Берлину. Правда, по сравнению с GE, получающей в Индии квалифицированную англоговорящую рабочую силу, немецкой Siemens сложнее — бедных немецкоязычных стран не существует. Победить в соревновании с несколькими восточноевропейскими городами Воронежу помогла хорошая языковая подготовка претендентов — из пятидесяти человек первого набора 35 были выпускниками факультета романо-германской филологии Воронежского госуниверситета.

В качестве преимущества SSC упоминают еще экономию на налоге

#### Делить по-русски

Могут ли российские компании использовать labor arbitrage и налоговые преимущества — большой вопрос. Игра на разнице зарплат и налогов между, например, Москвой и Центральной Россией или использование знания русского языка выпускников киевских вузов вряд ли принесет существенную выгоду. И разница не так уж и велика, и упоминая выше экономия на масштабе, особенно если сравнить средний размер компаний из списка Fortune и российских, тоже не будут играть большой роли.

Поэтому Елена Додонова, начальник отдела организа-

#### Как открывать shared service center

**1** Проведение реинжиниринга бизнес-процессов во всех подразделениях корпорации  
**2** Внедрение системы KPI  
**3** Внутрикорпоративный бенчмаркинг — оценка лучших по результатам подразделений и внедрение одинаковых бизнес-процессов и документации в масштабах корпорации  
**4** Сравнение KPI корпора-

ции с лучшими мировыми образцами  
**5** Выбор вида услуг, которые будут выведены в SSC  
**6** Выбор местоположения SSC — с учетом наличия необходимого персонала, коммуникаций и изучения налоговой ситуации  
**7** Подбор ключевых игроков команды центра  
**8** Выбор организационно-правовой формы SSC

**9** Разработка оргструктуры центра  
**10** Разработка процесса взаимодействия центра и подразделений корпорации, их полномочий, используемой документации  
**11** Выбор и настройка информационной системы согласно требуемым характеристикам  
**12** Разработка договоров на оказание услуг (service

level agreements) и расчет тарифов  
**13** Подготовка и обучение персонала центра  
**14** Открытие центра  
**15** Отслеживание уровня сервиса, его корректировка в соответствии с изменением стратегии, обучение персонала  
**16** Найдите новый вид услуг, который можно вывесить в SSC



## В России выгоды от SSC будут заметны в компаниях с оборотом от \$70–100 млн в год

ции и контроля бизнес-процессов компаний ГОТЭК, лидера российского рынка бумагной тары, где сейчас разрабатывается концепция собственного SSC, вполне определенно говорит, что экономия на затратах для ее компаний далеко не первостепенный фактор. Компания собирается использовать заметные качественные преимущества.

Ховард Полиньски считает, что едва ли не самые важные в российских условиях являются стратегические преимущества. Речь, по его словам, идет о возможности сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, на основной деятельности. Чтобы это преимущество стало более осозаемым, он приводит пример роста компании путем поглощений уже имеющихся на рынке фирм. Если времени много, можно позволить себе тратить его, интегрируя каждое новое приобретение в свою технологическую цепочку и встраивая во властную вертикаль. Но когда время — критичный фактор (что происходит, например, сейчас на рынке сетевого ритейла или в секторе телекоммуникационных технологий, где все стремятся застолбить часть рынка побольше), SSC поможет ускорить этот процесс. Возьмем ту же бухгалтерию. После покупки нового предприятия не надо разбиваться в тонкостях используемого программного обеспечения или уровня подготовки персонала. Задачей сотрудников будет отправление первичных документов в общий центр обслуживания.

### Один для всех

В полной мере ощутить преимущества общего центра обслуживания, по мнению Ховарда Полиньски, способна многофилиальная компания. При этом вовсе не обязательно, что это будут филиалы, раскиданные по территории России, — подобных корпораций у нас в стране не так уж много. Зато много таких, которые, занимаясь одним направлением бизнеса, по разным причинам состоят из нескольких юридических лиц — в каждом из них дублируются бухгалтерия и документооборот. В этом случае использование общих центров обслуживания может принести выгоду. Например, Елена Додонова из ГОТЭК говорит, что их центр предоставления услуг будет обслуживать нужды четырех дивизионов компании, которые являются отдельными юридическими лицами. Это ГОТЭК, который производит упаковку из гофрокартона, полиграфическая компания «ГОТЭК-принт», «Полипак», выпускающий гибкие упаковочные материалы и «ГОТЭК-Липар» (производство бугорчатых прокладок). Рынки у всех компаний разные, но при этом их офисы расположены буквально через дорогу друг от друга.

Конечно, есть некий минимум обслуживаемых операций, когда создание SSC приобретает экономический смысл. Ховард Полиньски отмечает, что опыт PWC по организации SSC в компаниях в Восточной Европе и в России показывает, что эти цифры

сильно зависят от условий конкретной страны, специфики бизнеса и передаваемой на обслуживание функции. В России, по его словам, выгоды от SSC будут заметны в компаниях с оборотом от \$70–100 млн — попадающие в категорию «средних».

Сама процедура создания SSC, как показывает зарубежная и российская практика, может длиться достаточно долго — от девяти месяцев до полутора лет. Например, компании «ТНК-Бизнессервис» создавали в общей сложности 9 месяцев — и там этот срок считают минимальным. SSC компании Siemens начали создавать в ноябре 2002, а к полноценной деятельности он приступил 1 октября 2003 года.

Стоит открытие таких центров тоже немало. Известно, что центр Siemens на 50 рабочих мест (с перспективой расширения до 200) обошелся в 750 тысяч евро. А ТНК обнародовала цифру в \$3 млн (правда, значительная часть была потрачена на методическую подготовку по переходу на новую, единую для всех предприятий методику бухучета). Все это говорит о том, что рассчитывать на немедленную экономию от открытия центра не стоит.

Обобщить получаемые при открытии в России SSC данные пока не получается — слишком невелико их число. Международный опыт изучают специальные организации вроде Shared Services Benchmarking Association или The Shared Services & Outsourcing Network. Например, компания Kraft Foods основала в 1994 году SSC, куда было переведено обслуживание всех счетов (а их было в общей сложности 2,5 миллиона). В итоге стоимость одной транзакции снизилась на 37% (с \$7,50 до \$4,74). Экономия была получена за счет сокращения численности персонала, уменьшения расходов на налоговые штрафы (\$300 тысяч в

год), сокращения времени на обслуживание одного запроса клиента и извлечения документов.

### Модель для сборки

При всей кажущейся очевидности идеи открытия SSC при воплощении возникает множество подводных камней. Эксперты рекомендуют такой порядок действий при создании центра.

**1\_Диагностика.** Во время ее проведения бизнес-процессы внутри компании сравниваются с образцами лучшей мировой практики (best practices) и вырабатываются рекомендации по улучшению ситуации. Инструменты сравнения известны, это так называемые KPI (ключевые показатели эффективности). Их количество компания выбирает сама, и тут простор для изменения огромен. Например, в компании McDonald's применяется более сотни таких показателей, характеризующих только логистические процессы. А в области финансов показателями, которые нужно оптимизировать, могут быть, например, стоимость одной транзакции, длительность бюджетного цикла (время, требуемое на разработку бюджета), или закрытия учетного цикла (время, необходимое для получения итоговых бухгалтерских данных по компании), или оборачиваемость дебиторской или кредиторской задолженности.

Очевидно, что передаваемая в SSC функция должна быть унифицирована для всех компаний.

**2\_Разработка операционной модели.** Это в первую очередь означает четкое распределение обязанностей между центром и предприятиями. Например, обслуживаемые центром подразделения ТНК при закупках берут на себя две операции — утверждение заявки на закупку и информирование центра о полученных по заявке материалах. Центр же занимается



## Хотя в Западную Европу мода на SSC пришла значительно позже, чем в США, теперь подобных подразделений здесь тоже много. Например, они есть в Volvo и Whirlpool

всем остальным: формирует заказы на закупку по заявкам, поступающим от предприятий, обрабатывает счета поставщиков, осуществляет согласование счета и заказа, создает платежные поручения, отслеживает кредиторскую задолженность.

На этапе создания операционной модели решаются и более общие вопросы: выбирается организационно-правовая форма SSC, разрабатывается оргструктура центра (посложения об отделах и должностные инструкции). Например, с юридической точки зрения все расчетно-учетные центры компаний СИДАНКО являются филиалами ОАО НК СИДАНКО. Каждый учетный центр отвечает за ведение учета всех дочек компаний в своем регионе, а директор центра является главбухом самой крупной из них. Его заместители — главные бухгалтеры остальных обслуживаемых предприятий.

При выборе местоположения анализируется наличие кадров с нужным уровнем квалификации, наличие и стоимость необходимых коммуникаций и транспорта, стоимость персонала и офисных помещений. К примеру, центр компании Siemens был создан на территории пустующего авторемонтного предприятия. **3. Выбор и настройка информационной системы.** Например, в ТНК использовались программные продукты компаний SAP, «Парус» и «Ай-Ти».

**Свое видение роли разработки и внедрения SSC есть и у известного эксперта по корпоративным финансам, консультанту по стратегии компании SAP Седрика Рида.** Автор считает, что открытие shared service center — это третий, завершающий этап оптимизации бизнес-процессов многофилиальных компаний. Первым этапом он называет **упрощение (simplification)**, во время которого в каждом подразделении производится реинжиниринг и сводятся к минимуму бизнес-процессы, не приносящие добавлен-

**ной стоимости. По мнению Рида, на этом этапе можно снизить затраты на 30%.**

**Вторым этапом он называет стандартизацию (standardization) — внедрение одинаковых бизнес-процессов и документации во всех подразделениях компании.** При этом выбираются лучшие среди подразделений результаты и их опыт распространяется по-всеместно. И только на третьем этапе (**share services**) выполнение стандартизованных функций передается вынесенному центру, SSC, что позволяет, по расчетам Рида, сэкономить еще 15–20%. Российская же практика показывает, что наши компании пытаются совместить все три этапа (не нравится разнобой в бухгалтериях — все операции выводятся в общий центр обслуживания).

### Зоны особого внимания

При запуске SSC трудно выделить зоны, требующие особого внимания. Важным здесь оказывается все. Например, этап подготовки персонала. Почти две трети из 750 тысяч евро, потраченных на создание центра в Воронеже, были израсходованы как раз на эти цели.

Также особое внимание, по словам Ховарда Полиньски, следует уделить составлению договоров на оказание услуг

(так называемых Service level agreements). В них определяется, какие услуги получат обслуживаемые предприятия, их периодичность и качество (причем должны быть разработаны контрольные параметры, которые позволят это качество контролировать), штрафные санкции за несоблюдение условий договора и порядок обмена отчетностью, цена услуг и периодичность платежей.

Ховард Полиньски называет три варианта тарифов на услуги SSC:

- ему возмещаются только затраты (в которые входит зарплата, поддержание инфраструктуры — оплата офиса, информационного трафика);
- к себестоимости прибавляется некая определенная маржа (например, плюс 10%);
- расчет ведется по рыночным расценкам, при этом компании имеют право на смену поставщика услуг.

По мнению Полиньски, выбор тарифа зависит от сложности бизнеса и структуры рынка потенциальных провайдеров аналогичных услуг. Руководители, которые

становятся в этом случае подрядчиками, начинают лучше видеть и понимать свой бизнес. Качество услуг и бизнес-процессов растет, что тоже является ощутимым преимуществом SSC.

Полиньски называет два критичных для успеха SSC фактора. Первый — это поддержка создания центра со стороны топ-менеджмента. Второй — соответствие операционной модели центра стратегии компании. Если цели предприятия меняются, то должны меняться и цели SSC. Если изначально приоритетом компании было снижение затрат, а потом приоритеты сместились в сторону роста компании за счет быстрых поглощений, то цели центра тоже должны трансформироваться. Основной целью SSC должно стать обеспечение оперативной интеграции части функций поглощаемой компании. «Если это не будет сделано правильно, получится разрыв между ожиданиями и реальностью. Такой разрыв — вещь неизмеримая, несущая в себе главный риск функционирования как SSC, так и компании в целом», — говорит Ховард Полиньски. **СФ**

### ЭТАПЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

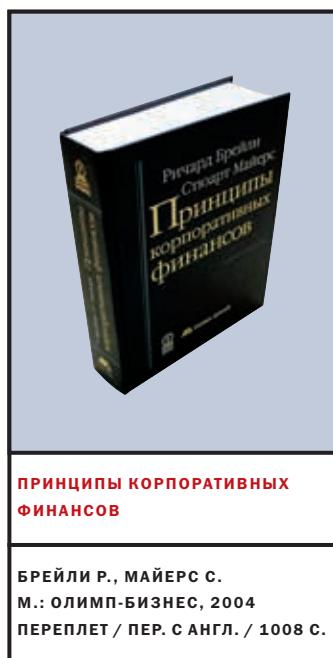
Источник: C. Read, H.-D. Scheuermann and the mySAP Financials Team. The CFO as Business Integrator, 2003



## Просто убавь воды



КНИГА РИЧАРДА БРЕЙЛИ И СТЮАРТА МАЙЕРСА В ПРЕДСТАВЛЕНИИ НЕ НУЖДАЕТСЯ. ТЕМ, КТО СЕРЬЕЗНО ИЗУЧАЕТ ФИНАНСЫ, ЕЕ УЖЕ, СКОРЕЕ ВСЕГО, НЕ РАЗ РЕКОМЕНДОВАЛИ. В РЕЦЕНЗИЯХ ЕЕ ЗАПРОСТО НАЗЫВАЮТ «БИБЛИЕЙ ФИНАНСИСТА». НО САМИ АВТОРЫ ВЕДУТ СЕБЯ СКРОМНЕЕ, СЧИТАЯ СВОЕ ТВОРЕНИЕ ЛИШЬ НАСТОЛЬНОЙ КНИГОЙ ПРАКТИКУЮЩИХ ФИНАНСОВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ. ВПРОЧЕМ, ИМЕЮТ НА ТО ПРАВО: ШЕСТЬ ПЕРЕИЗДАНИЙ, КЛАССИКА ЖАНРА. **Текст: Сергей Кашин**



ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

БРЕЙЛИ Р., МАЙЕРС С.  
М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 1008 С.

Уж не знаю, за что «Принципы корпоративных финансов» так полюбились преподавателям американских вузов (именно они, как я понимаю, включают учебники в списки основных и рекомендованных для студентов изданий). Наверное, за то, что книга написана живо и в сравнении с большинством финансовых учебников выглядит прямо-таки беллетристикой, оставаясь при этом достаточно строгим изложением теории. Периодически возникает ощущение, что Брейли с Майерсом просто развлекаются — а вот это уже должно нравиться студентам.

В предисловии утверждается, что учебник популярен не только в США, но и в Европе. Это так, сам проверял. В самом большом, как утверждается, магазине Европы — лондонском Waterstone's — у Principles of Corporate Finance Брейли и Майерса совсем немного конкурентов: учебники с тем же называнием Стивена Расса да Бригхэма-Гапенски. Компанию им составляет еще Corporate Finance: Theory and Practice Дамодарана. Вот и все. А в огромном кельнском магазине в конце Шильдергассе в отделе экономики нашлось только две книги на английском (причем консультант минут пять морщила лоб, но так и не смогла вспомнить, есть ли такие вообще) — последний опус Майкла Хаммера, автора концепции реинжиниринга бизнес-процессов, и тот же увесистый Брейли-Майерс.

Нынешний русский перевод (уже второй) сделан с седьмого американского издания. Причем весьма оперативно — в США книга вышла год назад (первое русское издание выпущено в 1997 году, причем несколько раз допечатывалось). В предисловии управляющего директора «Тройки Диалог» Ричарда Огдона сказано, что всего было продано 15 тыс. экземпляров. Сразу цифра может не впечатлить, но если вспомнить, что продавалась книга по \$70 (к со-

жалению, популярность оказывается и на цене), оценивать начинаешь по-другому. Цена самая что ни на есть европейская, если не выше. Поэтому над советом Огдона владельцам первого русского издания приобрести и второе — так как это практически другая книга — я бы хорошенько поразмыслил. Первый перевод сделан с четвертого издания, и многие примеры, приводимые в качестве иллюстраций, обновлены. Но вряд ли поменялись ключевые идеи авторов, да и прямое сравнение оглавлений существенных корректиров не выявило.

Казалось бы, у авторов учебника с десятилетней историей обязан найти недоброжелатель. Кто-нибудь, кто из принципа предпочитает конкурирующих авторов. Удивительно, но в России, которая так любит ниспровергать авторитеты, Брейли-Майерса так до сих пор никто и не критиковал. Пятна на Солнце, конечно, обнаружились — участник одного из форумов на Cfin.ru попенял, что авторы излишне увлекаются пропагандой идеи чистой приведенной стоимости как универсального финансового измерителя. А это, по мнению критика, не так. Правда, веб-рецензент тут же начал оправдываться, что больше авторов упрекнуть не в чем.

Вообще-то я видел еще одного критика — живьем. Но, по-моему, тот был не вполне искренен. Судите сами. В одном из крупных московских магазинов молодой человек попросил что-нибудь по финансам. И тут же «схлопотал» от консультанта рекомендацию взять Брейли-Майерса. Полистав, он заявил, что книга не подходит: толстая и воды много. Взял учебник Ковалева и удалился. Я учебников Ковалева не читал, но скажу. Если ему в самом деле удалось «отжать» только воду из этого учебника — да здравствует Ковалев! Он и в самом деле, как его представляют, лучший российский автор по финансам. **СФ**

# ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Банки

**64\_«ФИЗИКИ» НЕ ШУТЯТ** // По оценкам специалистов, рынок потребительского кредитования в Москве «выбран» всего на четверть, а в России — вообще лишь на 10%. В результате банки сейчас находятся в уникальной ситуации: строительство грамотно организованной розничной сети обойдется им в несколько раз дешевле, чем через пару лет / инструмент

**70\_ИПОТЕЧНЫЙ ВОПРОС** // Банки приступили к освоению ипотечного рынка в режиме dry-run. Цена вопроса велика: по оценкам экспертов, через несколько лет по ипотечной схеме будет покупаться каждая вторая квартира / тенденции



## «ФИЗИКИ» НЕ ШУТЯТ

По оценкам специалистов, рынок потребительского кредитования в Москве «выбран» всего на четверть, а в России — вообще лишь на 10%. В результате банки сейчас находятся в уникальной ситуации: строительство грамотно организованной розничной сети обойдется им в несколько раз дешевле, чем через пару лет. А наличие большого количества клиентов — физических лиц, которые не дают в долг банку, а берут у него, — это подушка безопасности на случай любого кризиса.

— Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО



Кризис, который испытал российский банковский сектор этим летом, еще раз показал, что потребительское кредитование — то направление бизнеса, которое может помочь банкам удержаться на плаву в случае нехватки ликвидности.

Напомним, что «кризис доверия», случившийся на межбанковском рынке после отзыва лицензии у Содбизнесбанка, привел к тому, что ряд банков, в числе которых оказались Московский кредитный банк (МКБ), Гута-банк и Альфа-банк, начали испытывать трудности в выполнении обязательств перед своими клиентами.

Безболезненнее всех вышел из этого положения МКБ, который продал 50% своего кредитного портфеля по автокредитованию МДМ-банку, найдя его предложение наиболее выгодным по сравнению с предложениями других банков. «Последние месяцы показали, что те банки, которые остались ликвидными, были готовы покупать потребительские кредиты у неликвидных банков, — считает вице-президент компании „Финансовые и бухгалтерские консультанты“ (ФБК) **Алексей Терехов**. — Это один из стабильно развивающихся, высоколиквидных и высокодоходных рынков на сегодняшний день».

По оценке господина Терехова, сейчас «норма прибыли банка на розничном рынке составляет от 20 до 30% в зависимости от стоимости пассивов». «В ближайшей перспективе розничное кредитование будет приносить банкам очень большие доходы, — считает эксперт. — Спрос на потребкредиты, по нашим оценкам, в ближайшие годы вырастет в четыре-пять раз».

Этот процесс закономерен: реальные доходы населения растут, а с ними растет и желание граждан «жить хорошо здесь и сейчас». До западного уровня потребления кредитов России, разумеется, еще далеко. По данным Банка России, на 1 мая этого года российские банки выдали гражданам кредитов на сумму менее \$13 млрд. Для сравнения: согласно исследованию английской организации Credit Services Association, на 1 января 2004 года жители Великобритании были должны банкам 170 млрд фунтов стерлингов (более \$306 млрд). По оценке зампреда правления СДМ-банка Владимира Луценко, на сегодняшний день рынок розничных кредитов в России вы-

бран всего на 10%, а столичный рынок — на 25%.

«Хотя рынок пока далек от насыщения, конкуренция на нем уже ощущается, так как банкам приходится сосуществовать на нем рядом друг с другом», — говорит директор по продажам розничного бизнеса Ситибанка **Андрей Корякин**. Понимая перспективность направления, а также то, что конкуренция на нем будет только расти, банки пытаются уже сейчас отхватить как можно больший кусок «розничного пирога». «Конкуренция среди банков ощущается все сильнее, — считает Владимир Луценко. — Каждый банк стремится не просто продать свой кредитный продукт, но и привязать к себе клиента, чтобы он стал обслуживаться в банке и покупал другие продукты». «Сегодня банковское потребкредитование — это, безусловно, важный стратегический инструмент увеличения кредитного портфеля и эффективная форма привязки потенциального клиента к банку», — полагает представитель банка «Уралсиб» **Сергей Лобанов**.

### Первопроходцы

Активно выходить на рынок кредитов для населения российские банки начали два года назад после того, как, оправившись от кризиса 1998 года, начали осваивать розницу в целом. Первопроходцем в потребительском кредитовании был банк «Русский стандарт», который еще в 2000 году начал выдавать кредиты на покупку бытовой техники, получить которые можно было прямо в магазине. Почти два года банк оставался монополистом на этом рынке и выдавал кредиты под очень высокие ставки. В первое время работы «Русского стандарта» на рынке потребительского кредитования эффективная ставка по кредиту составляла 49% годовых.

Монополия «Русского стандарта» закончилась с приходом на рынок экспресс-кредитования банка «Первое О.В.К.». В 2003 году кредиты начали выдавать «Хум Кредит энд Финанс Банк» («дочка» чешской финансовой компании Home Credit, выдает

экспресс-кредиты в магазинах «Партия», «Техносила», «Эльдорадо», «Мир») и ДельтаБанк (кредитные карты Visa Instant). Прошлой осенью выдавать потребительские кредиты стали подразделение Альфа-банка «Альфа Банк Экспресс» (магазин швейцарских часов «Сага», компьютерной техники «Ровер» и «Техносила») и Росбанк («Техносила»).

Сегодня граждане могут получить кредит на что угодно: на отпуск, ремонт, обучение и просто на текущие расходы. Потребительским кредитованием сейчас занимается уже более ста банков.

Наиболее активными участниками рынка выступают Сбербанк, Альфа-банк, Банк Москвы, Гутабанк, ДельтаБанк, МДМ-банк, банк «Первое О.В.К.», «Пробизнесбанк», «ДельтаБанк», «Райффайзенбанк Австрия», Ситибанк, «Хум Кредит энд Финанс Банк» и все тот же «Русский стандарт». Большинство банков активно развивают не только потребительское кредитование, но и розничное направление в целом, чтобы застолбить себе место на этом рынке. «Чтобы банк был конкурентным в будущем, ему нужно развивать не только потребительское кредитование, но и весь спектр услуг. Это банкоматы, работающие в удобное время и расположенные в удобных местах, переводы средств на обучение, на покупки, кредитование, выгодные условия размещения денежных средств, вклады в разных валютах, возможность, например, использовать эти средства для покупки ценных бумаг, — считает Алексей Терехов. — На потребительском кредитовании банки смогут сделать себе прибыль, но только в том случае, если они будут профессиональны. Все-таки это совершенно новый рынок, требующий специальной работы с населением. И только профессионалы смогут на нем сохраниться в будущем».

### Подводные камни

Прежде чем выйти на рынок потребительских кредитов, каждый банк должен выработать стратегию развития розничного бизне-

Ориентация на нужды клиентов — основное преимущество работы подразделений **СДМ-БАНКА**.

В настоящее время существенное внимание направлено на организацию равномерного размещения офисов банка по всей территории города Москвы, а также в крупнейших экономически развитых регионах Российской Федерации.

На сегодняшний день функционируют десять отделений банка, пять филиалов, более двадцати операционных касс и восемь пунктов обмена валюты.

**СДМ-БАНК** стремится к унификации банковских и информационных услуг, качество которых должно быть на высоком уровне как в центральном офисе, так и во всех его подразделениях.

Об одном из старейших подразделений **СДМ-БАНКА** — отделении «Аэропорт», расположенном в здании Московского автодорожного института, некоторых итогах его работы и перспективах рассказывает управляющий отделением Борис Бим-Бад.

### ОТДЕЛЕНИЕ НЕ ЗНАЧИТ УДАЛЕННОСТЬ

— За прошедшие годы отделение активно развивалось и стало одним из самых клиентских. Следуя идеологии предоставления единого продуктового ряда во всех офисах банка независимо от их местоположения, мы предлагаем клиентам полный перечень банковских услуг, предназначенных как физическим, так и юридическим лицам.

Для юридических лиц — это оперативный расчетно-кассовый банковский сервис, карты счета — пластиковые карты, прикрепленные к счету юридического лица для снятия наличных в банкоматах, кредитование в рублях и иностранной валюте, привлечение средств на депозиты. Для удобства посетителей операционный день продлен до 19 часов.

Одним из значимых для отделения клиентов является Московский автодорожный институт (МАДИ). С гордостью можно сказать, что с МАДИ установилось активное сотрудничество во всех сферах деятельности, и отделение успешно справляется с банковским обслуживанием такого крупного учебного учреждения. Зимой 2004 года был реализован второй этап масштабного проекта по переводу всех учащихся и сотрудников института на автоматизированную выплату стипендий и зарплат посредством пластиковых карт **СДМ-БАНКА**. Ранее подобная программа была реализована только для студентов. Разрабатывается проект по организации пропускной системы на территорию института при помощи карт банка. Студенты различных факультетов проходят практику в отделении и центральном офисе банка, имеют возможность подработать здесь во время каникул.

Особо активно отделение «Аэропорт» сотрудничает с физическими лицами, предлагая большой выбор срочных вкладов, пластиковые карты, денежные переводы Western Union и многое другое. Одновременно с совершением банковских операций можно приобрести полис страхования обязательной автогражданской ответственности ОСАО «Ингосстрах». Для удобства процесса выдачи денег на территории института установлено два банкомата.

Многие клиенты отмечают доброжелательность сотрудников банка и их постоянную готовность помочь, причем на такое отношение может рассчитывать каждый, пришедший в наше отделение, — и частное лицо, и ПБОЮЛ, и представители большого холдинга.

Все лица, ставшие нашими клиентами, могут рассчитывать на индивидуальный подход к решению их финансовых проблем.

са в целом. «Это касается продуктового ряда, клиентской сегментации, каналов дистрибуции, регионов продаж и других факторов, — объясняет первый вице-президент Пробизнесбанка **Эльдар Бикмаев**. — При этом основным вопросом для банка является выработка CVP (customer value preposition), то есть ценности для клиента тех продуктов, услуг, которые вы им предлагаете».

Чтобы продукт был востребованным, он должен создавать полезную добавленную стоимость для потребителя. «Когда на рынок пришел „Русский стандарт” с процентной ставкой по кредиту под 50% годовых, его клиентское предложение имело огромный успех, потому что люди решили, что выгоднее переплатить, но купить товар сейчас, чем отложить покупку», — рассказывает Эльдар Бикмаев. — Если ввести на рынок кредит с подобной ставкой сейчас, то никакой добавленной стоимости он потребителям создавать не будет, потому что уже есть кредиты со ставками в 15% годовых».

Маркетинговые исследования по всем регионам, где банк планирует осуществлять продажи, должны показать, нужен ли продукт населению и будет ли он востребован на тех условиях, которые предлагает банк. По словам замдиректора департамента розничного бизнеса Банка Москвы Романа Воробьева, в регионах, где люди еще не избалованы банками, спросом пользуются любые кредиты.

Это показали исследования, которые провел плановый экономический департамент Банка Москвы перед тем, как весной этого года вывести в регионы свою программу «БЫСТРОкредит», прежде доступную лишь москвичам. «Вопрос больше в параметрах: сроке рассмотрения заявки, сроке, на который выдается кредит, процентной ставке и необходимых для получения кредита документов, — считает заместитель директора департамента розничного бизнеса Банка Москвы **Роман Воробьев**. — Главное, не ошибиться в этом: продукт может быть востребован, а условия ока-

жутся неконкурентоспособными. Чтобы не отставать от конкурентов, специалистам нашего банка приходится постоянно следить за предложениями банков по кредитам населению и сравнивать их условия с теми, которые предлагаем мы». В результате в середине июля банк улучшил условия своей кредитной программы, увеличив максимальную сумму кредита с 70 тыс. рублей до 100 тыс. рублей и продлив максимальный срок кредитования с года до двух.

Периодически изменяя критерии своих кредитных продуктов с учетом новых рыночных тенденций приходится всем банкам. «Те условия, на которых мы выдаем потребительские кредиты сейчас, сильно отличаются от условий годовой давности, когда мы только вышли на рынок розничного кредитования, — говорит директор по продажам розничного бизнеса Ситибанка **Андрей Корякин**. — За год работы в розничном кредитовании мы увеличили вдвое максимальную сумму ссуды и срок, на который она выдается, а также значительно сократили список необходимых для получения кредита документов и упразднили залог». По мнению эксперта, основное отличие работы в рознице от работы с корпоративными клиентами предполагает, что банк «должен быть очень гибким, быть способным оперативно отследить перемены в настроении потребителей и быстро на них среагировать».

### Оптимальные решения

Привлекательность кредитной программы банка клиент в первую очередь по-прежнему оценивает исходя из стоимости заемных средств. Снизить процентную ставку по кредиту банк может несколькими способами.

В первую очередь процентная ставка зависит от стоимости средств, которые формируют его кредитный портфель, то есть от способности банка привлечь дешевые ресурсы. Как правило, банки формируют кредитный портфель из собственных средств, средств, привлеченных на депозиты и счета физлиц и юр-

лиц, а также с помощью займов на межбанковском рынке. Источник средств для формирования кредитного портфеля каждый банк выбирает для себя сам.

Второй фактор, влияющий на стоимость кредита для заемщика, — величина издержек, которые несет банк, обслуживая кредит. «Главная особенность сектора ритейла в кредитовании заключается в том, что он требует серьезных операционных затрат. Ведь операционные затраты на выдачу одного кредита под оборотные средства, например, крупной торговой компании схожи с затратами на выдачу кредита гражданину на покупку пылесоса», — говорит Сергей Лобанов из банка «Уралсиб».

«После выхода банка на рынок розничных кредитов перед ним сразу становится проблема, как оптимизировать процесс обслуживания заемщиков так, чтобы он был наименее трудозатратным», — рассказывает Владимир Луценко из СДМ-банка. — Ведь маржа банка от кредитования одного частного лица несравненно ниже, чем маржа от кредитования торговой компании. И если издержки не оптимизировать, то они могут оказаться выше маржи».

По оценке Алексея Терехова из ФБК, чтобы банк окупил зарплату одного сотрудника, работающего исключительно с кредитами населению, ему нужно выдать 300–500 кредитов в год. А минимальные издержки потребительского кредитования как направления бизнеса для банка составляют уже порядка \$100 тыс. в год (затраты на обособленный офис и зарплату специалистам). При доходности около 30% годовых (она включает комиссионные банка и проценты по кредитам) и сроке окупаемости в три года на рентабельность этого проекта банк выходит после выдачи 3–5 тыс. кредитов.

Проблему издержек банки решают несколькими способами. Например, банки, выдающие кредиты в магазинах-партнерах, договариваются с ними так, что оформлением кредита занимается не сотрудник банка, а персо-

нал компании-партнера. «Выгода для банка очевидна: не надо платить зарплату операционисту. Магазину выгода тоже очевидна — он таким образом стимулирует продажи», — рассказывает Эльдар Бикмаев. — Если один менеджер может одновременно и продать товар, и, если нужно, оформить кредит, то продажи идут эффективнее, и товарооборот магазина растет». В частности, по такому пути сотрудничества с магазинами еще в 2000 году пошел «Русский стандарт», переложивший оформление кредитных заявок на плечи партнеров.

Собственные операционные издержки банки снижают, оптимизируя операционные процессы. Многие из них — Ситибанк, Альфа-банк, СДМ-банк и другие — автоматизируют процессы обслуживания кредита. «Чтобы снять нагрузку с операционистов банка, мы стали выдавать кредиты на пластиковые карточки и поставили терминалы, которые позволяют положить деньги на счет, избегая посещения банковского отделения», — рассказывает представитель СДМ-банка. Банкоматы cash-in есть сегодня у многих банков, плотно работающих с населением. Клиенты Пробизнесбанка могут погасить проценты по кредиту не только в отделениях банка, но и в отделениях банков-партнеров и почтовых отделениях.

Помимо снижения операционных издержек для банка, автоматизация процессов обслуживания кредитов, да и вообще возможность управлять счетом дистанционно делает продукты банков более привлекательными для клиентов. «Стратегия развития розничного бизнеса в нашем банке предполагает, что клиент может погасить проценты по кредитам не только в отделениях банка, но и с помощью „умных” банкоматов или через интернет», — объясняет Андрей Корякин. — Таким образом, он не привязан к графику работы отделений, ему не надо стоять в очередях, и мы не отнимаем его у семьи и детей». Дистанционные возможности обслуживания счета клиента как одно из конкурентных преимуществ также ак-

тивно развивают Альфа-банк, «Автобанк-Никойл», Импэксбанк, Гута-банк и др. Делая обслуживание удобным для клиентов, предоставляя новые виды сервиса, банки стремятся выполнить главное условие, при котором розничное кредитование может быть прибыльным,— это его масштабность. «Масштабность и массовость — главное условие коммерческого успеха банка в ритейле,— считает Сергей Лобанов.— Сейчас конкуренция на рынке растет, а серьезного падения ставок не ожидается, клиент продолжает выбирать сервис обслуживания и раскрученный брэнд».

### Оценка кредитоспособности

Вторая крупная задача, которая возникает вместе с выходом на рынок потребительских кредитов,— создание банком скоринговой модели для оценки кредит-

тоспособности заемщиков. Грубо говоря, скоринг — это математическая формула, основанная на статистических данных, отражающих набор критериев, способных создать проблемы с возвратом ссуды. От способности банка правильно и быстро оценивать риски в конечном итоге зависят условия его программы кредитования: набор документов, необходимых для получения кредита, срок рассмотрения кредитной заявки и все та же процентная ставка по кредиту.

Пока что в России нет полноценных скоринговых систем, подобных тем, которыми пользуются западные банки. Для ее выработки банк должен обладать информацией о портфеле «плохих» ссуд, которая должна постоянно обновляться, то есть быть на ту же дату, что и данные о кредитном портфеле банка. «На старте программы кредитования ни один российский

банк не обладал такой статистической информацией, да и сейчас ее накоплено совсем немного,— заявил **СФ** представитель российского розничного банка, пожелавший остаться неназванным.— На сегодняшний день лучшей скоринговой моделью обладает банк «Русский стандарт».

Стоимость создания скоринговой системы для банка зависит от объема средств, которыми он готов рискнуть для сбора статистической информации. Но для создания более или менее адекватного скоринга банку понадобится как минимум \$300 тыс. Сначала банк вырабатывает анкетную форму, потом начинает выдавать кредиты и на основе собранной анкетной информации о заемщиках и информации о «проблемных» кредитах создает скоринговую модель. По словам собеседника **СФ**, чтобы банк смог заняться созданием своей скорин-

говой модели, ему нужно выдать населению порядка 1 тыс. кредитов примерно на \$1 тыс. каждый сроком на шесть месяцев за достаточно короткий срок — один-два месяца. «Пробную модель можно создать, начиная уже с 500 выданных кредитов, а потом, имея уже 1 тыс. кредитов, создать действующую модель»,— говорит эксперт.

Чем быстрее банк создаст свою формулу для расчета рисков по невозврату кредитов, тем быстрее его продукт станет конкурентоспособным. «Поскольку время рассмотрения заявки на кредит ограничено, банки должны уметь быстро отличить добросовестного заемщика от недобросовестного,— говорит Владимир Луценко.— Скорость рассмотрения заявки на кредит очень важна для заемщиков, а правильность оценки кредитоспособности — для банка, так

## «БИЗНЕС – ШКОЛЕ»

совместный проект московского представительства Microsoft, Российского национального комитета Международной торговой палаты, журнала «Секрет фирмы» и Интернет-холдинга Rambler

### В РАМКАХ ЭТОГО ПРОЕКТА:

- ▶ компаниям, планирующим обновление парка персональных компьютеров (ПК), предлагается стать участниками благотворительной программы по передаче бывших в употреблении ПК учреждениям начального и среднего общего и профессионального образования
- ▶ школам и ПТУ предоставляется возможность получить в дар бывшие в употреблении ПК

### ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ПРОГРАММ, ДОСТУПНА В ИНТЕРНЕТЕ:

Веб-страница программы «Бизнес — Школе»: <http://b2s.rambler.ru>

Вопросы по программам также можно адресовать в Информационный центр Microsoft

по электронной почте [freshstart@microsoft.ru](mailto:freshstart@microsoft.ru)

по телефонам: **8 (095) 916-7171** (в Москве), **8 (800) 200-8001** (на территории России)

### В ПРОЕКТЕ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ: компания «Ингосстрах», СК «Согласие»

Проект будет освещаться на страницах журнала «Секрет фирмы»,  
веб-сервере «Секрет фирмы» ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)) и веб-странице Rambler (<http://b2s.rambler.ru>)

**Rambler**

**Секрет фирмы**

**Microsoft**

**ICC Russia**  
International Chamber of Commerce  
The world business organization



Участники (дарители ПК) получат от организаторов сертификат участника благотворительного проекта «Бизнес — Школе»

как от этого зависят его доходы и процентная ставка по кредиту. Наши банки обычно пытаются создать систему, выдав всего 50–100 кредитов, но здесь важна не только скорость, но и точность».

Другого пути, кроме создания своих моделей скоринга, у российских банков нет. Западные схемы нам не подходят, потому что структура доходов и расходов российских граждан очень отличается от бюджета жителей развитых стран.

То же самое можно сказать о системе налогообложения, а также поведения заемщиков в разных ситуациях. «В 2000 году мы решили создать скоринговую модель на основе кредитного портфеля по автокредитованию за 1998 год и посмотреть, как ведут себя заемщики во время кризиса», — рассказывает собеседник **СФ**, эксперт по автокредитованию одного из банков — лидеров на этом направлении. — Оказалось, что наиболее рискованной группой являются руководители коммерческих предприятий (финансовые директора), имеющие непрофильное образование: с возвратом 57% кредитов, выданных этой группе заемщикам, возникли проблемы. Второй по величине группой риска оказались граждане, которые покупали автомобиль, чтобы заниматься частным извозом. Но это выяснилось потом, когда мы пытались вернуть ссуды. Вот так мы узнали, что цель покупки в автокредитовании очень важна».

«Поскольку в России отсутствуют статистические данные по потребительскому кредитованию, а приобретение скоринговых моделей не представляется целесообразным, банкам придется учиться на собственных ошибках», — говорит **Эльдар**

**Бикмаев**. «Мы к своей методике оценки кредитоспособности клиента пришли путем проб и ошибок», — подтверждает Владимир Луценко из СДМ-банка.

Стоит отметить, что российские заемщики пока делают все возможное, чтобы оправдать доверие банков. «У нас уровень

просроченной задолженности населения, то есть той, которую мы уже не можем вернуть, очень низок — менее 0,5%», — рассказывает Роман Воробьев из Банка Москвы. — В то время в мировой практике в процентную ставку закладываются риски в 3% невозврата кредита».

По словам Эльдара Бикмаева, в Пробизнесбанке платежи по потребительским кредитам просрочиваются порядка 1% заемщиков, а из двухсот первых кредитов на покупку нижнего белья в магазинах «Дикая орхидея» пока что были просрочены только три ссуды. Низкий процент невозврата удивителен хотя бы потому, что в России пока не существует кредитных бюро — организаций, которые собирают и хранят информацию о «проблемных» заемщиках. Благодаря таким бюро банки имеют возможность «почитать» кредитную историю любого человека, который когда-либо брал ссуду в банке, и принять решение, выдавать ли ему кредит. В России не возврат кредита одному банку пока еще не влечет за собой автоматический отказ в выдаче другого кредита в другом банке, как это, скорее всего, будет через пару лет после создания полноценных кредитных бюро.

То, что на данном этапе развития рынка россияне показывают себя достаточно добросовестными заемщиками, подтверждают и западные банки, работающие в России. «Пока что российские граждане нас очень радуют: они не любят иметь обязательства и стараются погасить их при любой возможности», — говорит Андрей Корякин. — Процент невозврата кредитов у нас сейчас гораздо ниже ожиданий».

Впрочем, делать окончательные выводы о порядочности россиян как заемщиков пока рано. «Полной статистики пока не существует», — говорит **Алексей Терехов**. — Она появится только где-то в конце этого года или в начале следующего. И тогда на основе данных по циклу возвратности кредитов банки смогут определять точный уровень рисков и ту процентную ставку, которая поз-

воляет им работать эффективно и для клиентов, и для себя».

### Куда идем

В начале этого года доля кредитов в расходах россиян равнялась 3,5%. По прогнозам Центра макроэкономических исследований БДО «Юникон», к концу 2004 года она вырастет до 5%. Это значит, что рынок потребительского кредитования будет продолжать активно развиваться. Правда, не так быстро, как хотелось бы банкам. «Начать жить в кредит нашим гражданам мешают, во-первых, высокие по сравнению с западными ставки по кредитам, во-вторых, недоступность кредитов для жителей регионов, куда банки еще не добрались из-за слаборазвитой инфраструктуры», — считает директор «Юникона» **Елена Матросова**. — Эти факторы плюс недостаточное количество рекламы о преимуществах жизни в долг мешают распространению кредитования среди российских граждан». Наряду с кредитованием банка следует развивать и розничную инфраструктуру в целом. «Правильнее это направление бизнеса рассматривать в комплексе», — считает эксперт, — как один из видов услуг наравне с кредитными картами, банкоматами, различными депозитами и удобными сервисами вроде управления счетом через интернет».

Вместе с тем некоторые из этих сегментов бизнеса розничными банками еще почти не освоены подобно рынку банкоматов и кредитных карт. «На рынке сейчас явно ощущается недостаток в кредитных картах», — считает Роман Воробьев. Между тем в западных странах кредитные карты являются наиболее распространенной формой кредитования частных лиц, в то время как целевое кредитование там практически отмерло. В России этот процесс только начинается. Как отмечает гендиректор российского представительства Visa Int. **Лу Наумовски**, в России с населением 150 млн человек установлено всего 9,5 тыс. банкоматов, а в Канаде, где проживает 33 млн человек, установлено 30 тыс. банкоматов.

Чтобы «карточное» кредитование получило большое распространение, банкам нужно решить проблему автоматизации операционных процессов, так как кредитные карты подразумевают необходимость обслуживать большой поток клиентов, вносящих ежемесячные небольшие платежи.

А также проблему инфраструктуры: клиенты должны получить возможность проводить безналичные платежи в большом количестве магазинов, ресторанов, оплачивать карточкой услуги связи, осуществлять коммунальные платежи и т. п.

«В течение ближайших нескольких лет активное оформление потребительских кредитов непосредственно в магазинах на сумму до \$1 тыс. будет постепенно отмирать, и в данную нишу будут активно входить кредитные карты», — предполагает начальник управления по работе с физлицами банка «Райффайзенбанк Австрия» **Александр Колошенко**. — Потребительское кредитование на небольшие суммы может остаться в магазинах для той части населения, которая по той или иной причине не может или не хочет получать кредитные карты. Но эти кредиты будут предлагаться по сравнительно неинтересным ставкам». В то же время, по мнению банкира, продолжит активно развиваться кредитование через банки на суммы до \$20 тыс. «Можно предположить, что спрос на такие кредиты пока останется заметно выше, чем на кредитные карты», — считает господин Колошенко. — Дело в том, что пока существует весьма небольшой сегмент населения, отчего-то понимающих, зачем им нужна кредитная карта. Подавляющее же большинство рассматривает возможное наличие у них такой карты скорее как элемент престижа и факт доверия со стороны банка». Это замечание подтверждают и данные Visa Int., согласно которым в России через розницу проходит только 12% от оборота по карточкам Visa, а 88% приходится на снятие наличных.



**«Кризис, связанный с недоверием частных вкладчиков и истерией, практически закончился, потому что те, кто запаниковал изначально, уже сняли свои средства. А ситуация внутри банковской системы, на наш взгляд, еще не совсем стабилизировалась, так как рынок межбанковских кредитов не восстановился до конца», – считает ЕВГЕНИЙ ЛАВРИНОВ, начальник отдела розничных операций «Витас-банка».**

**Евгений, как Вы оцениваете ситуацию, которая сложилась сейчас в банковском секторе?**

**ЕЛ:** На данный момент по оценке ситуации существует три точки зрения. Первая, согласно председателю Ассоциации российских банков г-ну Тосуняну и нескольким влиятельным банкирам, кризиса нет вообще. Этой же точки зрения придерживаются многие официальные лица. Другая, полярная, распространенная среди вкладчиков: кризис есть, и поэтому нужно быстрее успеть забрать свои деньги из банков. И третья точка зрения – промежуточная: признается, что есть определенные проблемы в банковской системе, но эти проблемы не носят системного характера и несколько поспешно заявлять о том, что налицо банковский кризис в целом, когда макроэкономическая ситуация в стране положительная. Мы придерживаемся умеренной точки зрения.

**Чем была спровоцирована эта ситуация?**

**ЕЛ:** Началась эта история в начале мая, когда ЦБ РФ отозвал лицензию у «Содбизнесбанка», что спровоцировало истерию среди его вкладчиков. Ситуация закончилась тем, что была запущена процедура банкротства организации и последующая передача активов кредиторам. На этом все могло бы закончиться, но глава Федеральной службы по финансовому мониторингу (ФСФМ) г-н Зубков позволил себе несколько неосторожных высказываний. Дело в том, что по одной из версий лицензию у «Содбизнесбанка» отозвали потому что, банк участвовал в отмывании «грязных» денег. И г-н Зубков, выступая на комиссии ФАТФ в Париже, сказал, что борьба с нечестными банками будет продолжаться. Это высказывание спровоцировало журналистов на расследование о реальных владельцах «Содбизнесбанка». В итоге появилась информация о том, что эти же самые люди владеют банком «Кредит-траст». Одного упоминания в печати было достаточно для того, чтобы люди, которые хранили свои деньги в «Кредиттрасте» выстроились в очередь и начали закрывать вклады. Хотя до сих пор непонятно, достоверна ли эта информация. По сведениям некоторых экспертов, за один день из банка была вынесена очень крупная сумма, которая составляла порядка 50% от общего количества вкладов. Безусловно, этого оказалось достаточно, чтобы банк решил прекратить выплату денег и объявить о самоликвидации.

**А черные списки какую роль в этом сыграли?**

**ЕЛ:** Параллельно с развитием ситуации вокруг «Кредиттрасста» появились так называемые черные списки, которые изначально распространялись внутри банковского сообщества. Смысл сообщения был таков: есть список банков, которым будут предъявлены претензии со стороны ФСФМ и ЦБ, и если у вас там есть какие-то средства, то лучше их изъять. К сожалению, практически все

коммерческие банки России предпочли перестраховаться. Рынок межбанковского кредитования (МБК) был разрушен. Деньги как были в системе, так и остались, но все плотно сели на свои «кубышки», и те председенты, когда банки продолжали кредитовать друг друга, были в очень небольших объемах, и ставки по этим кредитам увеличились в разы. Также нельзя забывать о том, что уже в течение трех месяцев в затяжном падении находился рынок ценных бумаг. Эта ситуация связана, с одной стороны, с атакой на ЮКОС, а с другой – с рынком МБК, банки начали избавляться от активов в виде ценных бумаг. На фоне общего падения индекса банки в реальном выражении теряли: они были вынуждены продавать бумаги дешевле, чем когда они их приобретали. В тот момент появилось много товара по низкой цене, но не было покупателей, потому что даже по сниженной стоимости никто не хотел покупать бумаги в предвкушении еще большего их падения. Получилось, что у большинства банков было закрыто сразу два очень важных источника поддержания текущей ликвидности. В связи с этим начали возникать проблемы с приостановкой платежей по счетам юридических лиц и с выплатой денег частным вкладчикам еще ряду банков. Это, например, банк «Диалог-Оптим», «Онэксимбанк», банк «Павелецкий», и естественно, что с появлением в СМИ сообщения о том, что еще какой-то банк имеет проблемы, истерия нагнеталась.

**Перечисленные Вами банки, как раз те самые, которые фигурировали в черных списках?**

**ЕЛ:** Необязательно. Дело в том, что в этом списке фигурировало значительное количество банков, которые не были замечены в каких-либо проблемах. С точки зрения пропаганды списки составлены очень грамотно. В них упоминаются два-три банка, которые уже имеют проблемы, а также три-четыре крупных банка, которые «на слуху» и являются одними из образующих в нашей системе, и остальные, так называемые середнячки, названия которых не специалисту ни о чем не говорят. Около месяца назад списки выились в широкие массы. Этот момент и стал переломным. Возникло давление на три очень крупных, системообразующих банка: «Гута-банк», «Альфа-банк» и «Банк Москвы». К сожалению, выстоять самостоятельно удалось только двум банкам. Конечно, некоторые меры, которые они предпринимали, были весьма неподкупны, в частности, введение «Альфа-банком» запрета на снятие вклада без штрафа.

**А в чем была ошибка «Гута-банка»?**

**ЕЛ:** Нельзя сказать, что «Гута-банк» совершил какую-то глобальную ошибку. На наш взгляд, просто у них в тот момент оказалось меньше ресурсов. Возможно, им стоило не закрывать настолько резко выдачу вкладов, а просто попытаться их ограничить. А поскольку «Гута-банк» прекратил выплачивать средства по вкладам и выдавать их че-

рез банкоматы, пошли сообщения о том, что международные платежные системы прекратили обслуживать карточки, выпущенные «Гута-банком». Ситуация была урегулирована с помощью властей: Центробанк предоставил объемный кредит Внешторгбанку, для того чтобы тот смог приобрести активы «Гута-банка», вместе с его обязательствами. Банк был спасен как система, путем передачи его другим владельцам.

**А нельзя было дать кредит тому же «Гута-банку», чтобы он мог сохраниться как самостоятельный банк?**

**ЕЛ:** Дело в том, что кредит всегда выдается под обеспечение государственных ценных бумаг. Возможно, у банка просто не оказалось в портфеле их в достаточном количестве. Да и те активы, которые банк был готов предоставить в качестве залога, не удовлетворяли ЦБ.

**То есть все разговоры о том, что государственные банки начинают скупать коммерческие – это спекуляция?**

**ЕЛ:** Со стороны может показаться, что государству это выгодно. Но мало кто говорит о том, как непросто выдать кредит. Теоретически ЦБ мог бы выдать этот кредит и какомуто коммерческому банку, но процедура была бы гораздо сложнее, и вряд ли какой-либо коммерческий банк захотел бы купить «Гута-банк» вместе с обязательствами.

**То есть ВТБ просто обязали?**

**ЕЛ:** По сути да. Первое заявление главы ВТБ свидетельствует о том, что банк не хотел покупать «Гута-банк».

**С Вашей точки зрения, как дальше будет развиваться ситуация?**

**ЕЛ:** На наш взгляд, в данный момент будет некоторая стагнация в динамике привлечения банковской системой средств частных вкладчиков. Кроме того, надо учитывать сезонный фактор. Сейчас лето – традиционный спад в привлечении вкладов, люди склонны не сберегать, а тратить. Сложившаяся ситуация в дополнение к летнему спаду может привести к тому, что период несколько затянется во времени и будет более глубоким, то есть люди, которые могли бы хранить деньги в банках, предпочтут подержать их дома. Но поскольку глобальных альтернатив в инвестирование нет, то со временем люди вернут свои средства в банки.

**А как Ваш банк пережил эту ситуацию?**

**ЕЛ:** У нас не было особых проблем, поскольку наш банк не является активным участником рынка МБК. Кроме того, у нас не было серьезных операций на рынке ценных бумаг. Среди вкладчиков наблюдается некоторый отток, но он связан с наступлением летнего периода. Мы проанализировали средства, которые люди забирали в виде наличных денег: нет всплеска вкладчиков, которые забирают деньги досрочно. Порядка 90% закрытых вкладов – это вклады, которым пришел срок исполнения.

# ИПОТЕЧНЫЙ ВОПРОС

**Осенью Госдума примет ряд законов, которые изменят механизм функционирования ипотечной системы в России. И хотя изменения не скажутся на рынке еще по меньшей мере год, банки уже сейчас отрабатывают это направление в режиме dry-run. Цена вопроса велика: по оценкам экспертов, через несколько лет по ипотечной схеме будет покупаться каждая вторая квартира.** — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

Во время осенней сессии Государственная дума рассмотрит и, скорее всего, утвердит пакет из трех десятков поддерживаемых правительством законопроектов, которые должны полностью изменить отечественную ипотеку. Прежде всего изменения затронут закон «Об ипотечных ценных бумагах» — в случае банкротства кредитной организации обязательства банков по ипотечным ценным бумагам будут погашаться во вторую очередь, после возврата застрахованных вкладов фи-

зических лиц, а не в третью, как сейчас. По мнению законодателей, это повысит привлекательность данных бумаг для инвесторов, их ликвидность, что в свою очередь будет способствовать увеличению ресурсной базы банков.

Кроме того, новые законодательные инициативы положат начало созданию кредитных бюро, с помощью которых банки смогут точнее просчитывать риски и строить кредитные отношения с заемщиками. Согласно предлагаемым поправкам, эти

бюро возьмут на себя функцию отслеживания должников по другим платежам, например по коммунальным и телекоммуникационным.

Часть поправок ориентирована на создание механизма реализации банком квартиры в случае невыполнения заемщиком своих обязательств. Нынешнее законодательство не позволяет выселять из квартиры владельца даже в том случае, когда квартира находится в залоге у банка. Кроме того, законодатели планируют придумать, как привлекать к ответственности застройщика в случае, когда банк участвует в инвестиционном проекте по возведению жилого массива, а застройщик не выполняет проект в срок. Сейчас банки неохотно участвуют в финансировании инвестиционных строительных объектов. Привлечь банк к выдаче кредитов на покупку квартир в доме, строительство которого находится на стадии закладки фундамента, сложно, поскольку могут возникнуть риски незавершения проекта, и еще нет самого предмета залога, которым при ипотечном кредитовании является квартира.

Поправки будут внесены и в Налоговый кодекс с тем, чтобы продажа жилья и земельных участков для жилищного строительства была освобождена от обло-

жения НДС. Это поставит ипотеку в равные условия с долевым строительством, при котором сегодня физические лица не платят налог на добавленную стоимость. В пакете законопроектов учтены и многие другие вопросы, в том числе отмена платы за нотариальную регистрацию сделок по покупке жилья или установление ее фиксированного размера в размере 500 руб.

Комплекс поправок и новых нормативных актов вступит в силу в 2005 году. Разумеется, прежде всего эти изменения должны сделать ипотеку привлекательной для физических лиц и, как следствие, — для кредитных организаций. Понимая, что со снятием юридических препон спрос на ипотечные кредиты возрастет в разы, банки уже сегодня начинают активно работать с этим сегментом рынка. «В настоящее время банки заняты созданием внутренней инфраструктуры для ипотечного кредитования, чтобы в случае изменений в законодательстве, можно было быстро увеличить долю ипотечных кредитов в портфеле банка», — отмечает глава управления продвижения розничных продуктов Пробизнесбанка **Марина Жукова**.

«На чемоданах», в ожидании ипотечной революции, «сидят», по данным Ассоциации регио-

## ПОД КЛЮЧ

После того как банк определился с источником долгосрочного финансирования ипотеки, перед ним встает новая задача — создание материально-технической базы, которая включает в себя операционно-кассовые узлы, хранилища ценностей клиентов с индивидуальными банковскими сейфами и т. д. У банков, всерьез развивающих розницу, как правило, данная инфраструктура уже существует. Поэтому открытие ипотечного направления у розничного банка занимает в среднем от двух до четырех месяцев, а открытие специализированного банка — от четырех до семи месяцев. «Все зависит от финансовых возможностей инвесторов, запускающих данный проект, и серьезности их намерений», — считает эксперт банка «ДельтаКредит».

По данным вице-президента компании «Финансовые и бухгалтерские консультанты» Алексея Терехова, оценивать затраты на открытие ипотечного подразделения банка сейчас сложно, поскольку основной параметр тут — стоимость долгосрочных пассивов, которых на сегодняшний день на рынке не существует, но которые должны появиться в ближайшее время. «Чтобы просто покрыть издержки на открытие среднего ипотечного подразделения, банку нужно выдать по меньшей мере 250 ипотечных кредитов на покупку квартир стоимостью \$50–100 тыс.», — считает господин Терехов.

нальных банков, около 160 банков: это те, кто уже начал работать в этом секторе — доля ипотечных кредитов в их портфелях невелика и составляет не более 2–7%. Перспективы роста, в случае реформы законодательства, очевидны: доля ипотеки в портфелях западных банков составляет, как правило, не менее 25–30%.

Если пакет законов по ипотеке пройдет, то, по прогнозам президента Ассоциации региональных банков России Александра Мурычева, к 2010 году 50% сделок по покупке жилья будет осуществляться за счет ипотечных кредитов — это в 50 раз больше, чем сейчас.

### Пробный шаг

Пока что конкуренция на рынке ипотечных кредитов необычайно низка, несмотря на большое количество банков, работающих с ипотекой. «Здесь, в отличие от потребительского кредитования, нет активности. Но если у банков будет возможность развивать это направление, то это будет активный рынок, и конкуренция на нем будет высока», — считает Марина Жукова. — Банки давно занимаются ипотекой в небольших объемах, и если создать условия, то особенно большая конкуренция будет в быстро развивающихся строительных районах — Москве, Санкт-Петербурге, Щелково, Балашихе и других подмосковных районах».

«На мой взгляд, конкуренция как таковая сейчас отсутствует. Из реальных игроков на рынке присутствуют только четырепять: „Дельтакредит“, „Райффайзенбанк Австрия“, Городской ипотечный банк. Сбербанк я не беру в расчет, так как у него отдельное место в нашей банковской системе и абсолютно иные возможности по сравнению с другими участниками рынка», — считает глава кредитного управления «Дельтакредит» Николай Корчагин.

Сейчас, по свидетельствам банкиров, они работают с ипотекой для того, чтобы «попробо-



ТИМОФЕЙ ЕРМАКОВ

## К 2010 ГОДУ 50% СДЕЛОК ПО ПОКУПКЕ ЖИЛЬЯ будет осуществляться за счет ипотечных кредитов

вать на зуб» этот рынок. «Мы не занимаемся ипотечным кредитованием в массовом масштабе, а исходим из того, что у наших действующих клиентов есть потребность в таких кредитах», — рассказывает Марина Жукова. — Мы пробуем технологии, накапливаем опыт и, исходя из этого опыта, разрабатываем систему анализа рисков и технологию самой выдачи кредита, потому что она не такая простая, как в других видах розничного кредитования».

Такая «предусмотрительная» модель поведения характерна для российских банков. Это хорошо видно на примере тех, кто уже довольно давно вышел на этот рынок. «Перед тем как выйти на рынок в качестве самостоятельного игрока, акционеры банка прощупывали и в какой-то мере формировали будущий рынок ипотечного кредитования, осуществляя вложение своих средств в ипотечные кредиты через сеть банков-партнеров, которые играли роль первичных

кредиторов, выдававших кредиты под нашим брендом», — рассказывает глава кредитного управления «Дельтакредит» **Николай Корчагин**. — После того как „разведка боем“ показала крайнюю востребованность ипотечных банковских продуктов населением, было принято решение о создании собственного специализированного ипотечного банка „Дельтакредит“ для резкого увеличения объемов кредитования и повышения доходности».

### Сверхзадача

По словам Корчагина, банк, желающий работать с ипотекой, должен решить сверхзадачу: привлечь клиентов, поддерживая при этом высокое качество кредитного портфеля и сохраняя максимальную доходность. «Частные клиенты для банка — особый сегмент работы, и от юридических лиц они отличаются тем, что большинство из них еще не имеют достаточного опыта в общении с банковскими продуктами, особенно с ипотечными», — говорит он. — Поэтому работа с ними представляет собой некий образовательный процесс, требующий от сотрудников банка терпения и аккуратности. Учитывая это, все ипотечные кредитные продукты должны быть максимально

удобными и понятными для нашего клиента».

Для успешного запуска ипотечного направления в нынешних условиях быстрого развития рынка розничных кредитов банки должны разработать стратегию выхода на рынок. Сделать это довольно сложно: в России немного специалистов по этому виду бизнеса.

Сделки по ипотечному кредитованию имеют много «подводных камней», поскольку связаны с использованием депозитных

## ДО ПОЯВЛЕНИЯ ПОЛНОЦЕННОГО РЫНКА ипотечных ценных бумаг ставки по кредитам существенным образом снижаться не будут

ячеек, работой с застройщиками, предметом залога, которым является приобретенная по ипотечному кредиту квартира, и системой его оформления и реализации в случае невыполнения заемщиком своих обязательств перед банком. А здесь имеются как юридические, так и практические трудности, которые частично связаны с рынком недвижимости вообще. «Одна из особенностей ипотечного кредитования как ветви бизнеса для банка состоит в том, что ипотечная кредитная сделка представляет собой симбиоз кредитной сделки и сделки с недвижимостью, — считает Николай Корчагин. — Поэтому помимо прямого клиента — заемщика — у банка появляется второй косвенный клиент — продавец недвижимости, — интересы которого также необходимо учитывать, и для успешного заключения таких сделок необходимо строгое соблюдение баланса между интересами нашего заемщика и интересами продавца недвижимости».

Одна из наиболее сложных задач, стоящих перед ипотечными банками, — оценка кредитных

рисков. «Ипотека — это долгосрочное кредитование, поэтому нужно оценить и заложить риск того, что финансовое состояние заемщика через какое-то время изменится и он будет не в состоянии выплачивать кредит, — объясняет вице-президент компании „Финансовые и бухгалтерские консультанты” (ФБК) **Алексей Терехов**. — То есть тут банки должны совмещать долгосрочные прогнозы экономического развития России, оценку перспектив узкой социальной группы людей (насколько люди конкретной профессии, в данном возрасте или имеющие конкретное образование, будут востребованы на рынке труда через пять-десять лет) с оценкой перспектив кредитования строительства конкретного жилищного массива».

Здесь появляется проблема квалификации специалистов, работающих в аналитическом отделе банка, а также профессионализма кредитных инспекторов, способных отличить мошенника от добродорядочного гражданина до принятия положительного решения о выдаче займа кредитным комитетом банка. Россий-

ским банкам за неимением опыта работы в розничном кредитовании, в том числе ипотечном, приходится изучать «тонкости» этой работы прямо в процессе выдачи кредитов. «Как во всяком деле тут единственный вариант — работать каждый день. Банковский бизнес — это тяжелая производственная работа, — считает председатель совета директоров банка „Центрокредит” **Андрей Тарасов**. — Тут надо иметь своих инженеров, своих технологов, учить их, платить им хорошую зарплату и выгонять их, если надо».

### За длинным рублем

Банки, отрабатывая в оставшееся до реформы ипотеки время механизмы ее работы, с тем, чтобы заняться ею «по-крупному», не могут не понимать, что и сейчас, и в будущем, одно из главных орудий в конкурентной борьбе — стоимость кредита для заемщика. Она в меньшей степени определяется рыночной ситуацией, но прежде всего — способностью банка найти достаточно дешевые первичные долгосрочные пассивы, которые позволят со-

здать основу портфеля ипотечных кредитов.

Одним из способов привлечения долгосрочных инвестиций для ипотечного кредитования во всем мире является рынок ипотечных ценных бумаг. Банки продают бумаги (облигации, обеспеченные ипотечным покрытием) специализированным участникам на фондовом рынке, получая таким образом возможность досрочно вернуть часть или всю сумму выданного кредита, которую можно направить на выдачу нового ипотечного кредита. Таким образом, повышается ликвидность банковских активов и появляется возможность обеспечить деньгами большее количество граждан и по более низким ставкам.

На данном этапе в России этот рынок только зарождается. Закон «Об ипотечных эмиссионных ценных бумагах» был принят осенью прошлого года, а реально заработал этой весной, когда Центробанк выработал практические критерии отбора банков-эмитентов ипотечных бумаг. «Чтобы эмитировать ипотечные облигации, банк должен обладать большими долгосрочными пассивами и иметь в активах преимущественно ипотечные кредиты, — говорит менеджер департамента аудиторских и консультационных услуг финансового института компании ФБК **Роман Кенигсберг**. —

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

**Александр КОЛЮШЕНКО**, член правления, начальник управления по работе с физлицами «Райффайзенбанк Австрия»:

— Принятие нового пакета законопроектов чрезвычайно важно для фактического развития ипотеки в России. С другой стороны, важно понимать, что это ранняя редакция законов, в будущем они будут дополняться. Что неудивительно: ипотечному кредитованию в России лишь несколько лет, и реально отсутствует необходимая история существования этого продукта.

Следствием «молодости» этих законов и отсутствия культуры приобретения жилья в кредит может стать ряд личных банкротств, значительная доля принудительных выселений, а также соответствующий «отклик» в СМИ на появляющиеся проблемы.

Вместе с тем мы очень надеемся, что наши законодательные органы будут реагировать на любую идею совершенствования законов, учитывая самый последний опыт рынка. Население России смогло за сравнительно небольшой срок совершивший шаг из одной экономики в другую.

На этом фоне появление такого нового явления, как массовая ипотека, уже не выглядит чем-то экстраординарным.

**Андрей ТАРАСОВ**, председатель совета директоров банка «Центрокредит»:

— Изменения в законодательстве должны очень положительно сказаться на развитии ипотеки в России. До сих пор мы не занимались ипотекой просто потому, что достаточно хорошо изучали спрос и предложение на рынке жилья. Нам было абсолютно очевидно, что ситуация прошлого и этого года была такова, что спрос на жилье значительно превышал предложение. Мы надеялись, и это подтверждало наши аналитические расчеты, что если бы не было недавних событий на межбанковском рынке, то где-то к осени спрос и предложение должны были сравняться за счет «задранной» цены, за счет повышенной денежной массы и за счет накоплений у населения. И тогда ипотека, безусловно, была бы востребована. Мы бы ей занялись на самом высшем уровне, начиная с участия в доработке законов в Госдуме. Мы уже проводили соответствующие переговоры в думских комитетах, в агентствах и с крупными участниками рынка. Но, к сожалению, события последних месяцев показали, что народ, забирая деньги из банков, совершенно не бежит покупать квартиры. Поэтому вход на этот рынок, видимо, либо состоится в сентябре, но на иных условиях, либо мы повременим еще полгода.

А данным критериям соответствуют сейчас только специализированные ипотечные организации».

На российском рынке сейчас представлены три эмитента ипотечных ценных бумаг — это ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» (АИЖК), «Московское ипотечное агентство» и «Первая ипотечная компания». Реформа законодательства должна подстегнуть к выходу на этот рынок и другие банки, поскольку эмиссия ипотечных ценных бумаг должна привлечь в ипотеку средства с финансового рынка и развеять механизм рефинансирования, что приведет к улучшению условий кредитования и снижению цен на ипотечное жилье. По мнению экспертов, в ближайшее время произойдет разделение банков на специализированные ипотечные банки, которые будут эмитировать долгосрочные ипотечные облигации и привлекать граждан и организации к рефинансированию ипотечных кредитов, и банки, которые будут выдавать ипотечные

кредиты в рамках своей текущей деятельности, а рефинансировать эти кредиты будут путем их перепродажи специализированным ипотечным банкам или агентствам.

«Второй категории банков придется искать первоначальные долгосрочные пассивы также, как сейчас — у российских инвесторов или у западных банков», — считает Роман Кенигсберг.

В настоящее время банки, развивающие свое розничное направление, привлекают «длинные» деньги для ипотечного кредитования из разных источников: они используют средства из накопленных внутренних фондов, средства, привлеченные на долгосрочные депозиты, либо участвуют в программах по привлечению иностранных инвесторов, например Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Кроме того, банки начинают заниматься ипотекой, используя программы, предлагаемые не- сколькими крупными оператора-

ми вторичного рынка ипотечных кредитов («Дельтакредит», АИЖК, МИА). «Данные операторы представляют участнику своей программы и пакет нормативных документов, определяющих регламент совместного взаимодействия, и консультации специалистов, а самое главное, будут осуществлять рефинансирование кредитов, предоставляемых банком по их программе», — говорит представитель «Дельтакредит». Однако для выхода на рынок ипотеки в массовом порядке российским банкам необходимо иметь постоянный источник большого количества «длинных» денег, который может сформировать только рынок ипотечных ценных бумаг.

«До появления полноценного рынка ипотечных ценных бумаг ставки по кредитам существенным образом снижаться не будут. Не секрет, что сегодня большая часть игроков выдает ипотечные кредиты за счет долгосрочных заимствований от западных институциональных инвесторов. А уровень мировых ставок начал рас-

ти, и этот рост будет наблюдаться, по крайней мере в среднесрочной перспективе. Это окажет влияние и на доходность долгосрочных рублевых заимствований (например, облигации АИЖК, МИА), которые вряд ли будут снижаться. Некоторое уменьшение ставок может произойти за счет снижения кредитных рисков для банков с учетом принятия и вступления в действие блока законопроектов, затрагивающих жилищную сферу, ипотечный рынок и Налоговый кодекс», — считает Николай Корчагин.

Ожидается, что формированию рынка ипотечных бумаг в России будет способствовать и пенсионная реформа. Сейчас накопительная часть пенсий россиян оценивается в более чем \$3 млрд. В следующем году «длинных» пенсионных денег на фондовом рынке будет уже \$8,4 млрд. Для сравнения: за весь прошлый год, по данным Ассоциации российских банков, в России было выдано ипотечных кредитов на \$500 млн. **СФ**

#### УСЛОВИЯ БАНКОВ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ

БАНК	ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ВЗНОС, % О СТОИМОСТИ КВАРТИРЫ	СТАВКА, % ГОДОВЫХ (\$/РУБ.)	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК КРЕДИТОВАНИЯ, ЛЕТ	МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА КРЕДИТА	МОРАТОРИЙ НА ДОЛГОСРОЧНОЕ ПОГАШЕНИЕ КРЕДИТА, МЕС.	ШТРАФ ЗА ПРОСРОЧКУ ВЫПЛАТ ПО КРЕДИТУ, % В ДЕНЬ
БАНК МОСКВЫ	30	15/НЕТ	10	\$150 тыс.	36	В РАЗМЕРЕ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ
ВНЕШТОРГБАНК	30–40	11,5–12/17,5–18	20	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	3	0,05
ГОРОДСКОЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК	ОТ 15	10,5–11,5/НЕТ	20	\$500 тыс.	7	НЕ ОПРЕДЕЛЕН
«ДЕЛЬТАКРЕДИТ»	15	10–15/НЕТ	15	\$450 тыс.	6	0,1
ЕВРОПЕЙСКИЙ ТРАСТОВЫЙ БАНК	30	НЕТ/18–21	3	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	6	0,05
ИНВЕСТСБЕРБАНК	20	10/НЕТ	5	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	6	0,5
МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	30	16/НЕТ	3	\$200 тыс.	6	0,5
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	30	12–15/НЕТ	15	\$200 тыс.	НЕТ	0,5
МОСКОВСКОЕ ИПОТЕЧНОЕ АГЕНТСТВО	30	15/НЕТ	10	\$150 тыс.	3	ПО УЧЕТНОЙ СТАВКЕ ЦБ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	ОТ 5	13–15,5/НЕТ	10	\$200 тыс.	6	0,5
ОБЪЕДИНЕННЫЙ ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВЫЙ БАНК	30	15/НЕТ	10	\$200 тыс.	6	0,5
«ПЕРВОЕ О.В.К.»	20–30	12/НЕТ	15	\$450 тыс.	6	0,5
ПРОБИЗНЕСБАНК	30	15/НЕТ	10	\$150 тыс.	6	0,5
«РАЙФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ»	30	12/НЕТ	10	\$400 тыс.	6	0,1
«РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ»	30	12–15/15	10	\$400 тыс.	6	0,5
СБЕРБАНК РОССИИ	30	11/18	15	ЗАВИСИТ ОТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ЗАЕМЩИКА	НЕТ	НЕ ОПРЕДЕЛЕН
СОБИНБАНК	30	14/НЕТ	10	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	НЕТ	0,3
ФОРА-БАНК	20	15/НЕТ	10	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	6	0,1

10

# дневник наблюдений цифры

**70%**

жителей России не пользуются услугами банков последние 7–8 лет. К такому выводу пришли исследователи из Всероссийского центра изучения общественного мнения и исследовательской группы ЦИРКОН. Ситуация, по мнению представителей ЦИРКОНА, связана со снижением доверия к финансовым институтам и «сложным языкам общения» финансистов с населением. Что касается недавних событий в банковской среде, то лишь 7% опрошенных сравнили кризис с дефолтом 1998 года. 30% респондентов сочли, что события лета 2004-го не оказали серьезного влияния на экономическую и финансовую ситуацию в стране, 26% уверены, что паника раздуга СМИ и некоторыми банкирами. Более трети опрошенных не имеют на этот счет определенного мнения. Наиболее отклик ситуация на банковском рынке вызвала у респондентов со среднедушевым доходом более 5 тыс. рублей в месяц. 44% из этой группы посчитали происходящее кризисом национальной банковской системы. Среди малоимущих такую оценку дали только 27% респондентов. Исследование базируется на результатах опросов, проводившихся в марте, мае и июле этого года в 100 населенных пунктах России.

**\$36 млрд**

— такой, по прогнозам, станет рыночная капитализация Google после первичного размещения акций компании на NASDAQ. Это позволит компании обойти не только своего прямого конкурента Yahoo!, но и такие компании, как Ford Motor и McDonald's, рыночная капитализация которых ниже. Кроме этого, стоимость Google в 150–187 раз превысит показатели доходов компании. У Yahoo! капитализация лишь в 105 раз выше доходов. Уже в следующем месяце на биржу при первичном размещении поступят 9% акций Google ценой от \$2,66 млрд до \$3,32 млрд при стоимости одной акции от \$108 до \$135.

Таким образом, Google выйдет на восьмое место по объему первичного размещения среди американских компаний, а ее IPO станет самым дорогим за последние годы из расчета цены одной акции. Пока ни одной компании, входящей в первую сотню листинга NASDAQ, не удавалось продавать свои акции дороже \$90 за штуку.

**1-м**

российским космическим туристом, скорее всего, станет совладелец одной из крупнейших в России строительных компаний «Строймонтаж» Сергей Полонский. «В настоящее время именно он рассматривается как основной коммерческий претендент на полет к МКС, который состоится в октябре, вместе с профессиональными космонавтами Салижаном Шариповым и Лероном ЧАО», — сообщил РИА «Новости» источник в российской пилотируемой программе. Это уже вторая попытка Полонского покорить околоземную орбиту: в 2002 году бизнесмен успешно прошел стажировку в Звездном городке, однако тогда ему не удалось найти необходимых \$20 млн. В «Строймонтаже» космические планы Полонского не подтверждают, но и не опровергают.

**\$1,5 трлн**

могли составить активы финансового холдинга, который планировалось создать в результате слияния двух японских банков — Mitsubishi Tokyo и United Financial of Japan Group (UFJ). Однако крупнейший в мире финансовой структуре появиться не суждено: окружной суд Токио наложил запрет на эту сделку. Mitsubishi Tokyo — второй по объему активов банк в Японии, его капитализация сегодня составляет \$61 млрд (крупнейшим японским банком является Mizuho Financial Group). Рыночная стоимость UFJ, образованного в 2000 году в результате слияния трех крупных банков Sanwa Bank, Tokai Bank и Toyo Trust & Banking Company, оценивается в



AP

\$24,3 млрд. Объединение Mitsubishi Tokio и UFJ переместило бы крупнейшую на сегодня финансовую корпорацию Citigroup на вторую строчку в мировом рейтинге (объем активов корпорации составляет \$1,2 трлн). Кроме того, слияние должно было решить проблемы UFJ, обремененного непогашенными ссудами на \$36,47 млрд. UFJ терпит убытки уже третий год, а на начало 2004-го чистые убытки банка оценивались более чем в \$3,6 млрд.

**7,201%**

годовых заплатят «Газпрому» по размещенному на прошлой неделе выпуску структурированных облигаций объемом \$1,25 млрд. Ценные бумаги выпущены компанией Gazprom International S. A., зарегистрированной в Люксембурге.

В «Газпроме» этот заем называют самым выгодным за всю историю компании и по размеру процентов, и по сроку размещения — до 1 февраля 2020 года. Выпуск обеспечивается долгосрочными контрактами на поставку газа с голландской Gasunie и итальянской Eni, поэтому, по мнению аналитиков инвестгруппы «Финам», удалось добиться таких выгодных условий. Большая часть заимствованных средств пойдет на погашение долга «Газпрома», который в прошлом году составил \$17 млрд.

**\$2 млрд**

может составить иск Федеральной комиссии по управлению энергетикой США (FERC) к скандально известной американской энергокомпании Enron. Столько же составила прибыль компании за последние четыре года. FERC намерена возбудить одно уголовное дело по всем махинациям энергетрийера за 1997–2003 годы. Компания была признана банкротом в конце 2001-го, когда обнаружились дыры в ее финансовой отчетности: долги Enron составили около \$8 млрд, а прибыль в официальных бумагах была завышена более чем на \$1 млрд. В июле этого года начались судебные слушания по плану реструктуризации компании, чтобы инвесторы, потерявшие при банкротстве Enron все вложенные в компанию средства, смогли хотя бы частично вернуть потерянное. В рамках расследования дела Enron уголовные дела уже возбуждены против трех десятков менеджеров Enron, в том числе и против бывшего главы совета директоров компании Джейфри Скиллинга, главного бухгалтера Ричарда Кози и начальника финансового управления Эндрю Фастоу, которые признали свою вину. Суд определил им меру наказания в девять лет лишения свободы. А на прошлой неделе был арестован и бывший гендиректор Enron Кеннет Лей, иски к которому в совокупности могут обернуться несколькими десятками лет заключения. **СФ**

**Читайте в следующем номере  
(в продаже с 9 августа)**

**[тема номера]**

Модели развития для средних  
российских банков

**[частная  
практика]**

Почему у пивоваренного  
комбината им. Степана Разина  
все получается только  
в Петербурге

**[лаборатория]**

Business Unit Management  
становится новым увлечением  
российских компаний



**[тематические  
страницы]**

iOne. Информационные  
технологии

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

[Секретфирмы](#)

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

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



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