

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 33 (72) 06 СЕНТЯБРЯ — 12 СЕНТЯБРЯ 2004

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



## Китайский марш

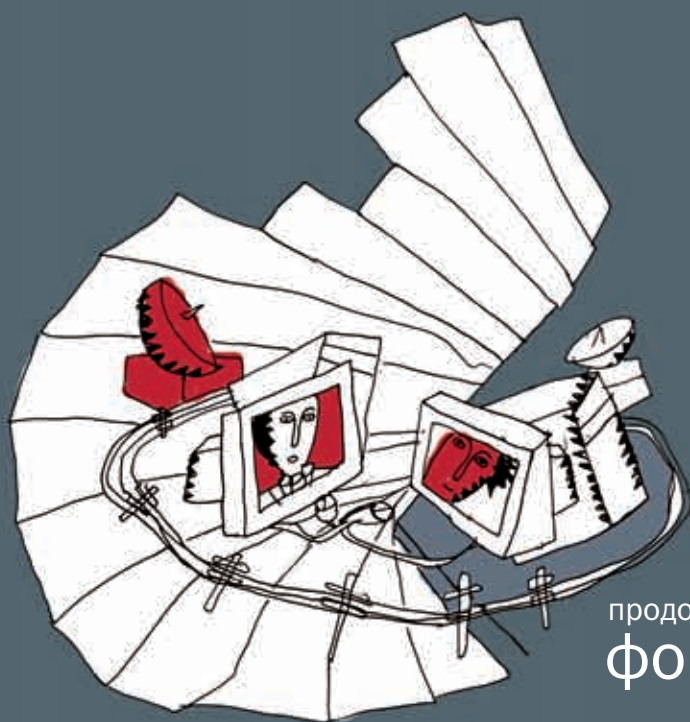
Новые возможности для российских компаний с12

Тинькову не понравились поцелуи Тоскани с39


Рейтинг отсутствующих финансовых инструментов с54

Чем консультант по недвижимости лучше риэлтера с68





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



«Очень сложно работается с предприятиями по производству микроэлектроники. Я даже не подозревал, что может быть так сложно. Модель функционирования отрасли оказалась несколько дальше от моего понимания, чем я ожидал. Ею, разумеется, можно овладеть, но на это требуется больше времени и сил. То есть я уже отдал КНЦ больше сил, чем предполагал, а процесс его выстраивания еще не закончен. До прихода сюда я думал, что примерно года будет достаточно»

ЛЮДМИЛА ФЕВНАЯ

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

06 сентября – 12 сентября №33 (72)

### больной вопрос 10

«Многие считают, что в стране пересматривается договор между бизнесом и государством. Пока этот процесс не завершится, западные организации будут осторожно относиться к кредитованию российских компаний»

### тема номера 12

«Успех определяет стратегия продвижения конкретного продукта. Так, китайцы любят болеть и лечиться. Наши нефармацевтические препараты и методики будут иметь бешеный успех, если их правильно раскрутить»

### частная практика 43

«Идеи, которые он прислал, нас не устроили. Почему я должен принимать работы только потому, что это Тоскани? Я считал, что это изначальное попадание: все, что он ни предложит, будет гениально. Но это оказалось не так»

### лаборатория 58

«При обращении в банки-партнеры ответ получаем один: „Мы так не работаем“. При этом в банках не отказываются оценивать намеченный к покупке объект, но деньги дают только после представления документов, что он уже куплен»

с3



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**32 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Есть боязнь, что из-за слияния кто-то пострадает, что одна корпоративная культура „накроет“ другую. Причем не факт, что выживет лучшая — скорее, более сильная»



ТИМОВЕИ ЯРКМБЕК

**54 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Ставки по факторингу в России абсолютно неэффективны. Ставка выше 10% по рублям для нас уже неинтересна, а самая распространенная „вертится“ около 20%»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 30** ЛЮДИ
- 48** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА**

## СТРАТЕГИЯ

- 12** **Последнее китайское напутствие**  
У российских экспортеров Китай сейчас покупает в основном сырье и продукты с низкой добавленной стоимостью. Между тем на китайском рынке есть ниши и для несырьевых российских компаний. Работа в них может принести сверхприбыли

- 21** **«Игра по новым правилам»**  
Московская компания «Бука» хочет зацепиться в Китае низкими ценами

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

## ЛИДЕРЫ

- 22** **«Для нас наступила эра ясности»**  
Президент холдинга «Система Телеком» Александр Гончарук собирается за два года построить в Зеленограде бизнес с оборотом \$1 млрд

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

## СЛИЯНИЕ

- 32** **ВКГ как на войне**  
Слияния на российском консалтинговом рынке часто заканчиваются неудачами. Несмотря на негативный опыт коллег, «Аксион» и ВКГ все же решили объединиться

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

- 39** **Тинькову не понравились поцелуи Тоскани**  
Почему распался союз Олега Тинькова и Оливьеро Тоскани

## БИЗНЕС-ПЛАН

- 43** **Подающие надежды теремки**  
Компания «Владинвесттур» первой пытается создать в городах Золотого кольца сеть отелей, нацеленных на быстрое получение прибыли. Правда, для этого будет недостаточно передовых туроператорских технологий — понадобятся также технологии маркетинговые

**ЛАБОРАТОРИЯ**

## ФИНАНСЫ

- 54** **Волшебные палочки для маэстро финансов**  
Проведя совместное исследование, «Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров выяснили, каких финансовых инструментов не хватает российским CFO

- 58** **«Проект воздушного замка профинансируете?»**  
В России нет единого мнения о том, что такое проектное финансирование, зато есть примеры таких сделок

**62 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА****СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ**

- 65** **Полезная площадь. Тенденции рынка коммерческой недвижимости**  
зачем риэлтеры оказывают консалтинговые услуги

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». РЫНОК СТРАХОВАНИЯ	13.09.2004
ИЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	20.09.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	27.09.2004
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	27.09.2004

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

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 33 (72) 06 СЕНТЯБРЯ — 12 СЕНТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»)

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШКИ, АДЕЛЯ ФАТХОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,

СТАНИСЛАВ МНУХ, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЮЛИЯ ИПАТОВА,

ЕКАТЕРИНА КРОВОТА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА,

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«ИЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,

PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

**Коммерческие службы**

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕУРОВА (руководитель),

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ

ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

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

ВЛАДИМИР ДОЛГЫЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**

ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

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

**Для писем и звонков**

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

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

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

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

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ» и МОСПОПТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ

СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft

КОКОДАТ

ParaType

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92

«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004





Opel. Движение к лучшему.



## Поправляет вас на ходу (У интеллектуалов такое бывает)

Из общения с интеллектуалом всегда можно извлечь пользу. Особенно, если интеллектуал – это ваш автомобиль. Opel Vectra управляется с помощью IDS – Intellectual Driving System. Интеллектуальная система управления четко и продуманно координирует свою работу с действиями водителя. Так, например, IDS отслеживает положение педалей акселератора и тормоза, движения рулевого колеса и вносит необходимые поправки, обеспечивая безопасность и курсовую устойчивость.

товар сертифицирован



PHOTOXPRESS

## Россия под ударом

Серия терактов, которые произошли в нашей стране в течение последних нескольких дней, в очередной раз не только шокировала рядовых граждан, но и поставила под сомнение компетентность российских властей.

1 сентября около 30 боевиков захватили школу в городе Беслан в Северной Осетии. Днем ранее в Москве у метро «Рижская» террористка-смертница взорвала бомбу. В результате взрыва погибли девять человек, пострадали еще около пятидесяти. Эти события стали третьим и четвертым терактом на территории нашей страны за последнюю неделю. Ранее четыре человека пострадали в результате взрыва на автобусной остановке на Каширском шоссе — прокуратура Москвы уже успела перевалифицировать уголовное дело по этому эпизоду со статьи «хулиганство» на «терроризм». А спустя несколько часов после этого взрыва в Тульской и Ростовской областях с интервалом в несколько минут рухнули на землю два самолета. В результате этих катастроф погибло 90 человек. Ответственность за крушение самолетов взяла на себя связанная с «Аль-Каидой» исламистская группировка «Бригады Исламбули».

Любопытен тот факт, что все эти трагические события не помешали Владимиру Путину заявить в Сочи в интервью представителям турецких СМИ, что руководители страны «сделали государство более ответственным и более дееспособным», а также «стабилизировали ситуацию, сделали существенный шаг в развитии экономики и создали предпосылки для развития страны в будущем». Безусловно, длящееся уже более года скандальное дело ЮКОСа и теракты, с обескураживающей периодичностью происходящие как в Москве, так и в других регионах страны, являются лучшим подтверждением «созидательной» работы российских властей.

Оценка экспертов — 4,0

## Земля обойдется бизнесу недешево

Очередной вариант многостраничного законопроекта о выкупе земли под приватизированными предприятиями, разработанный Минэкономразвития, не грозит российскому бизнесу существенным снижением ценовых коэффициентов.

ПРОДАЖА

В новом варианте МЭРТ предлагает установить планку стоимости выкупа для городов с населением больше 1 млн человек в диапазоне 5–10 ставок земельного налога (СЗН), который, по оценкам экспертов, составляет сейчас в среднем 1,2% от кадастровой стоимости земли, а для всех остальных территорий — на уровне 3–5 СЗН. А компаниям, которые захотят тем или иным образом реперофилить принадлежащий им земельный участок, придется доплатить от 5 до 30% от кадастровой стоимости.

Известно, что приватизированные предприятия, владе-

ющие землей на правах постоянного бессрочного пользования, должны выкупить свои участки или заключить с властями договор об аренде земли. Цены на землю в настоящее время устанавливаются региональными чиновниками в диапазоне от 3 до 30 СЗН. Таким образом, по оценкам РСПП, компаниям в общей сложности придется потратить на выкуп около \$100 млрд, и большинству из них такие траты явно не по карману. Осознав этот факт, осенью 2003 года депутаты перенесли на два года сроки окончательного выкупа земли, а МЭРТ по поручению правительства разработал законопроект, снижающий будущие расходы компаний в четыре раза. Однако такой вариант не устроил правительство Москвы, и МЭРТ выпустил новый документ. Согласно ему предпринимателям предлагалось выкупать землю за 20–70% от кадастровой стоимости, что, по оценкам РСПП и «Де-



PHOTOXPRESS

Министерство экономического развития и торговли по-прежнему не намерено отдать бизнесу по дешевке землю под уже приватизированными предприятиями

В РОССИИ В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ БЫЛО СОВЕРШЕНО СРАЗУ НЕСКОЛЬКО ТЕРРОРИСТИЧЕСКИХ АКТОВ | МЭРТ РАЗРАБОТАЛО НОВЫЙ ЗАКОНОПРОЕКТ О ВЫКУПЕ ЗЕМЛИ ПОД ПРИВАТИЗИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ | МНС ПОДГОТОВИЛО ЗАКОН О ЧАСТИЧНОМ СПИСАНИИ ЗАДОЛЖЕННОСТИ БИЗНЕСА ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ | ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕШИЛО В РАМКАХ ЭНЕРГОРЕФОРМЫ ОБЪЕДИНИТЬ ВСЕ ОГК НА БАЗЕ ГЭС В ОДНУ

ловой России», увеличивало бы совокупную стоимость земли минимум до \$175 млрд. Разумеется, предприниматели потребовали пересмотреть законопроект. В итоге МЭРТ пошел на новые, но далеко не кардинальные уступки, вызвав очередные приступы негодования у представителей бизнеса. Так, президенту МАИР Виктору Макушину представляется несправедливой сама постановка вопроса о выкупе земли — ведь в свое время предприятия уже были приватизированы, а теперь, получается, их вынуждают платить во второй раз. По мнению же председателя правления холдинга «Помидорпром» Максима Протасова, проблема заключается в том, что цены на землю в столице держатся на общемировом уровне, а в регионах она стоит совсем другие деньги. МЭРТ же пытается в данной ситуации «скрестить ужа с ежом». Кроме того, добавляет Протасов, нужно понимать, что сегодня большая часть промышленных предприятий находится за пределами Москвы. Поэтому писать закон следует для всей России и устанавливать в нем другие, более соответствующие реальности коэффициенты.

Оценка экспертов —0,18

## Налоговое великодушие

**Фискальные органы намерены простить бизнесу огромные суммы пеней и штрафов, начисленных за недоплаченные налоги в прошедшие годы.**

ПОПРАВКИ

Как заявил начальник управления кредитных организаций МНС Дмитрий Вольвач, налоговики подготовили поправки к законодательству, позволяющие предпринимателям внести в бюджет недоплаченные ими за предыдущие годы налоги и одновременно не пога-

шать гигантские суммы начисленных им за задержку выплат штрафов. По его словам, эти штрафы нередко превышают сумму самих долгов.

Дело в том, что российский бизнес должен налоговикам немалую сумму — более 36 млрд рублей, причем эта задолженность начала копиться еще со времен августовского кризиса 1998 года. Как утверждают налоговики, в тот период многие предприниматели решили воспользоваться в корыстных целях положением Налогового кодекса (НК) о том, что «обязанность по уплате налога считается исполненной налогоплательщиком с момента предъявления в банк поручения на уплату», и попросту пошли на сговор с банками, оказавшимися на грани банкротства. Ведь согласно НК, если перечисленные компанией на уплату налогов деньги «зависли» в гибнущем банке, ее вины в этом нет. В итоге в бюджет были недоплачены огромные суммы. И хотя в июле 2001 года Конституционный суд постановил, что данная норма НК касается лишь добросовестных налогоплательщиков, и налоговики ринулись доказывать недобросовестность компаний в судах, процесс выбивания «старых» налогов происходит слишком медленно и напряженно, что совершенно не устраивает МНС. К тому же эта работа осложняется еще и постепенной «естественной убылью» компаний и банков, подозреваемых в налоговой недобросовестности. Для того чтобы активизировать процесс сбора налоговых задолженностей, фискальные органы и решили проявить «великодушие». Однако у экспертов инициатива властей вызывает откровенное недоумение. Так, по словам Валерия Тутыхина, партнера компании

«Джон Тайнер и партнеры», сама эта идея построена на очень вредном с юридической точки зрения посыле, подразумевающим, что все, у кого в 1998 году зависли деньги в проблемных банках, — недобросовестные налогоплательщики. И новые поправки будут фактически узаконивать это мнение, ранее уже поддержанное рядом российских судов. Это серьезный удар по конституционным правам налогоплательщиков. Кроме того, добавляет Тутыхин, данные поправки будут обязывать бизнес второй раз заплатить одни и те же налоги, что опять-таки противоречит Конституции.

Заместитель директора департамента налогов и права ФБК Александр Зотов также отмечает сомнительный характер «великодушия» налоговиков, которые отказываются от того, что им не принадлежало. По его мнению, это сигнал скорее не от налоговых органов, а от Кремля. Ведь дело ЮКОСа создало обстановку чрезвычайной нервозности в бизнес-среде. А последнюю инициативу налоговых органов можно истолковать как стремление к примирению, приглашение к диалогу между бизнесом и властью, а также призыв к честным гражданам не беспокоиться об усилении налогового давления. Мол, ЮКОС — это частный случай, а все остальные могут спать спокойно.

Оценка экспертов +2,27

## Энергореформа получила новый импульс

**Реформа российской электроэнергетики все-таки сдвинулась с мертвой точки. Причем, по мнению экспертов, компромисс между интересами РАО «ЕЭС России» и крупного бизнеса, участвующего в реструктуризации отрасли, найден.**



**Сергей ШАТАЛОВ,**  
заместитель  
министра финансов РФ

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО

заявил, что российское правительство не отказывается от планов введения НДС-счетов в мягком варианте, который не предполагает изоляцию на них средств налогоплательщиков. Напомним, что ранее правительство отказалось от планов введения подобных счетов в жестком варианте, подразумевавшем «замораживание» на них средств исключительно на цели, связанные с уплатой НДС. «НДС-счета могут быть введены в другом информационном режиме, как дополнительный инструмент в руках государства, который позволяет рассматривать движение средств, заплаченных или полученных налогоплательщиками по НДС», — пояснил Шаталов. Он особо отметил, что речь не идет о создании изолированных счетов, средства с которых налогоплательщик не сможет использовать. Сроков возможного введения НДС-счетов в мягком варианте замминистра пока не назвал. Однако, как отмечают другие эксперты, в частности аудиторы Счетной палаты, если деньги через НДС-счета будут проходить транзитом и не будет запрета переводить их на иные счета, никакого положительного эффекта их введение не даст. Ведь в этом случае не будет выполнена одна из самых важных задач — чтобы эти деньги нельзя было украсть.



Еще в начале лета премьер-министр Михаил Фрадков притормозил реформу энергетики, перенеся решение ее ключевого вопроса — определения способа приватизации оптовых генерирующих компаний — на декабрь. Однако теперь правительство решило все-таки продолжить работу над реструктуризацией отрасли. В частности, Федеральная антимонопольная служба (ФАС) дала добро на объединение четырех оптовых генерирующих компаний (ОГК) на базе ГЭС в одну. Как отмечают эксперты, такое объединение приведет к упрощению управления и концентрации инвестиционных ресурсов гидроэнергетики. По словам аналитика Brunswick UBS Федора Трегубенко, создание гидро-ОГК позволит консолидировать денежные потоки в одной компании, экономить на масштабах и вкладывать прибыль в развитие собственных мощностей. Известно, что и остальные ведомства, в частности Федеральная служба по тарифам, уже одобрили предложение о создании гидро-ОГК, и Минпромэнерго в ближайшее время отправит все документы на рассмотрение в правительство. Очевидно, эту инициативу уже можно считать окончательно одобренной, поскольку даже Фрадков заявил, что у него нет принципиальных возражений. Но когда конкретно может быть сформирована эта компания, пока неизвестно. Любопытно, что вскоре после одобрения ведомствами идеи гидро-ОГК стало известно о скором создании рабочей группы по энергетике, в состав которой войдет самый влиятельный противник энергореформы — владелец «Базового элемента» Олег Дерипаска. По мнению аналитика ФК «Уралсиб» Матвея Тайца, это означает, что председатель правительст-

Фискальные органы подготовили поправки к законодательству, позволяющие предпринимателям внести в бюджет недоплаченные за предыдущие годы налоги без штрафов, которые нередко превышают сумму самих долгов.

## Дело в том, что российский бизнес с 1998 года задолжал налоговикам немалую сумму — более 36 млрд рублей.

Чтобы активизировать процесс сбора задолженностей, налоговые службы и решили проявить «великодушие».

ва, министры-реформаторы и крупнейшие потребители электроэнергии нашли некий компромисс. С ним согласен и Федор Трегубенко, который полагает, что теперь крупным потребителям будет позволено заключать долгосрочные договоры с энергокомпаниями и тем самым регулировать себестоимость своей продукции и прогнозировать финансовые потоки. Впрочем, эксперты не исключают, что Олег Дерипаска включен в группу еще и с целью амортизировать негативный эффект от создания единой ОГК для бизнеса «Базэла». Ведь не секрет, что контролируемый «Базэлом» «Русал» изначально пытался установить контроль над рядом электростанций, которые войдут в состав ОГК. Теперь ему вряд ли удастся это сделать.

Оценка экспертов +1,18

На первом этапе реформы энергетики правительство России попытается аккумулировать все финансовые потоки «водных» генерирующих компаний







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>	
ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО МЕЖДУ РОССИЕЙ, УКРАИНОЙ, БЕЛОРУССИЕЙ И КАЗАХСТАНОМ НАЧНЕТ СОЗДАВАТЬСЯ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ, ПОСЛЕ ТОГО КАК БУДУТ ПОДПИСАНЫ СОГЛАШЕНИЯ ПО ЗОНЕ СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ	+2,46
МИНФИН ГОТОВ СНИЗИТЬ НДС С 2006 ГОДА ЕЩЕ НА ДВА ПРОЦЕНТНЫХ ПУНКТА — ДО 16% — ПРИ УСЛОВИИ ОТМЕНЫ ВСЕХ ЛЬГОТ ПО ЭТОМУ НАЛОГУ	+2,27
ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРОДВИНУЛОСЬ В ЭНЕРГОРЕФОРМЕ И ГОТОВО УТВЕРДИТЬ ИДЕЮ РАО ЕЭС ПО ОБЪЕДИНЕНИЮ ЧЕТЫРЕХ ОПТОВЫХ ГЕНЕРИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ НА БАЗЕ ГЭС В ОДНУ	+1,18
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ЗАММИНИСТРА ФИНАНСОВ РФ СЕРГЕЯ ШАТалОВА, РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО НЕ ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ПЛАНОВ ВВЕДЕНИЯ НДС-СЧЕТОВ В МЯГКОМ ВАРИАНТЕ, КОТОРЫЙ НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ ИЗОЛЯЦИЮ НА НИХ СРЕДСТВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОВ	-0,45
<b>ДЕЛА</b>	
НАЛОГОВИКИ ПОДГОТОВИЛИ ПОПРАВКИ К ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ ВНЕСТИ В КАЗНУ НЕДОПЛАЧЕННЫЕ НАЛОГИ БЕЗ УПЛАТЫ ГИГАНТСКИХ СУММ ПЕНЕЙ, НАСЧИТАННЫХ ИМ ЗА ПРОШЕДШИЕ ГОДЫ	+2,27
ВТО РАЗРЕШИЛА СТРАНАМ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА И ЕЩЕ СЕМИ КРУПНЫМ ТОРГОВЫМ ПАРТНЕРАМ США ВВЕСТИ ПРОТИВ ШТАТОВ САНКЦИИ В СВЯЗИ С СОХРАНЕНИЕМ ВАШИНГТОНОМ АНТИДЕМПИНГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, КОТОРОЕ ВТО СЧИТАЕТ ПРОТИВОПРАВНЫМ	+1,55
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПОДГОТОВИЛО ЗАКОНОПРОЕКТ О ВЫКУПЕ ЗЕМЛИ ПОД ПРИВАТИЗИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ. ЗАКОНОПРОЕКТ НЕ УСТРАИВАЕТ НИ МОСКОВСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО, КОТОРОЕ ХОЧЕТ ТОРГОВАТЬ УЧАСТКАМИ ПО РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ, НИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НАДЕЯЛИСЬ ВЫКУПИТЬ ЗЕМЛЮ ПОДЕШЕВЛЕ	-0,18
В РОССИИ В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ БЫЛО СОВЕРШЕНО НЕСКОЛЬКО ТЕРРОРИСТИЧЕСКИХ АКТОВ, КОТОРЫЕ НЕ ТОЛЬКО ПОСЕЯЛИ ПАНИКУ СРЕДИ НАСЕЛЕНИЯ, НО И НАНЕСЛИ ОЧЕРЕДНОЙ УДАР ПО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОМУ И ПОЛИТИЧЕСКОМУ ИМИДЖУ СТРАНЫ	-4,0

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

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

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



**ДМИТРИЙ УШАКОВ,**  
генеральный директор  
группы «Агрос»

## «Это скрытая повторная приватизация»

— Новость о том, что правительство готово утвердить идею РАО ЕЭС по объединению четырех оптовых генерирующих компаний на базе ГЭС в одну, я расцениваю как положительный сигнал. Российские и западные инвесторы вложили в акции РАО сотни миллионов долларов, руководствуясь тем, что правительство собиралось менять акции РАО на доли в создаваемых ОГК через механизм аукционов. Замедляя принятие решения по формированию ОГК, правительство обесценивало вложения инвесторов в акции РАО. Следовательно, любой сигнал о том, что дело сдвигается с мертвой точки, для инвесторов весьма позитивен.

Готовность Минфина снизить НДС с 2006 года еще на два процентных пункта — до 16% — при условии отмены всех льгот по этому налогу, я полагаю, не принесет очевидной пользы ни бизнесу, ни потребителям. Бывшие льготники повысят цены на свою продукцию, а это ударит прежде всего по потребителю. Ведь льготным НДС облагаются в первую очередь продовольственные товары массового потребления. При условии отмены льготной ставки НДС надо снижать не на 2%, а гораздо существеннее.

А вот новость о том, что налоговики подготовили поправки к законодательству, которые позволят предпринимателям внести в казну недоплаченные налоги без уплаты гигантских сумм пеней, насчитанных им за прошедшие годы, я считаю весьма своевременным шагом. В связи с растущим количеством случаев предъявления налоговых претензий за прошлые годы в отношении многих компаний, занимавшихся агрессивной минимизацией налогов, важно, что государство готово отказаться от этой меры.

Что касается нового законопроекта Минэкономразвития о выкупе земли под приватизированными предприятиями, то я уверен, что это скрытая повторная приватизация. Компаниям придется потратить на выкуп земли огромные деньги, даже превышающие их сегодняшнюю капитализацию. Я считаю, что землю под приватизированными предприятиями нужно продавать предпринимателям за символические деньги.

Идея создать зону свободной торговли и единое экономическое пространство между Россией, Украиной, Белоруссией и Казахстаном появилась уже очень давно. Идея эта здравая, но по мере движения всех этих стран в ВТО и другие международные организации формирование единых тарифов между ними представляется все менее вероятным.

Британский банк HSBC отказался выступить организатором синдиката по предоставлению кредита «Норникелю» в размере \$500 млн (подробности на стр. 50). Ранее голландский ING Bank и французский Societe Generale вышли из пула, который должен был предоставить ТНК-ВР кредит в \$600 млн. Некоторые наблюдатели полагают, что западные банки пересматривают свою кредитную политику в отношении России из-за нестабильной политической ситуации и, в частности, дела ЮКОСа. Кризис доверия Запада к российским компаниям наступил?



ТИМОФЕЙ ЕРМАКЕВ

## АРТАШЕС ТЕРЗЯН,

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
БАНКА «ТРАСТ»:

— Я думаю, что дело не в кризисе доверия из-за нестабильной политической ситуации, поскольку политическая система России как раз вполне стабильна. Но многие считают, что в нашей стране идет процесс пересмотра социального договора между бизнесом и государством. Пока этот процесс не завершится, западные организации будут осторожно относиться к кредитованию российских компаний.

## ОЛЬГА СМЕРНОВА,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬЯНСА  
«РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»:

— Кризис уже наступил. Реакция Запада на вмешательство государства в бизнес год назад была незначительной: никто не видел в этом серьез-

ной угрозы. Сейчас позиция иностранных компаний изменилась. В условиях отсутствия стабильности и лихорадки в банковском секторе многие из них приостановили развитие своего бизнеса в России.

## СЕРГЕЙ ОПАРИН,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ИК «ФИНАМ»:

— На мой взгляд, кризис все же наступил. Но в течение сентября этого года власти сделают все возможное, чтобы сгладить ситуацию и попытаться сократить количество негативной информации. В частности, они будут стараться давать общественности только положительные новости о фондовом рынке. Это также связано с приватизацией государственного пакета акций компании ЛУКОЙЛ. Поэтому в ближайшее время о кризисе доверия западных инвесторов к России речи идти, по всей вероятности, не будет.

## МАКСИМ ШУБ,

ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ  
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ SHELL  
В РОССИИ:

— Если говорить о наших партнерах, среди которых немало российских энергетических компаний, то эти игроки рынка пользовались нашим доверием в прошлом, пользуются сейчас и, надеемся, будут

пользоваться в дальнейшем. И политическая нестабильность наряду с другими негативными факторами никак на эти взаимоотношения не влияет. Сегодня мы, напротив, наращиваем свои инвестиции в России и увеличиваем количество долгосрочных проектов в этой стране. Россия для нас является страной стратегической важности по многим нефтегазовым проектам. Поэтому говорить о каком-то кризисе доверия на текущий момент просто неправомерно.

## АНДРЕЙ ПОЛЯКОВ,

СОВЕТНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ИГ АЛРОСА:

— Проблемы во взаимоотношениях с западными кредиторами в основном возникли у тех компаний, которые использовали особую, отличную от многих других схему приватизации. Это ни в коей мере не затрагивает такие компании, как ЛУКОЙЛ или, скажем, АЛРОСА. Так, проблемы с кредиторами возникли у ЮКОСа, ТНК-ВР и «Норникеля», но не более того. А всеобщего кризиса доверия к нашим компаниям со стороны Запада на рынке не наблюдается, особенно если судить по тому, как активно сегодня работают госкомпании. Многие из них совсем недавно договорились о крупных кредитах и уже их получили.

## ОЛЕГ ИВАНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
AMADEUS CONSULTING:

— Мне кажется, что на рынке разговоров о доверии Запада к российским компаниям пока не ведется. Скорее мы имеем дело с рядом осторожных западных компаний, которые с повышенным вниманием следят сейчас за тем, что происходит в нашей стране. Я думаю, что в данном случае их внимание приковано не к самим российским компаниям, а к тому, какой курс сейчас выбирает государство и куда наша страна будет стремиться в будущем. Иностранцы демонстрируют сейчас сильное удивление тем, что происходит в нашей стране. Они пытаются понять, каким будет исход дела ЮКОСа, и разобраться в политике государства, прежде всего в экономической плоскости. И наконец, иностранцам важно понять, какие основные механизмы развития государства, кроме роста цен на нефть, будут лежать в основе экономического курса в России. Я имею в виду, например, этические нормы. Наверное, следующий пласт отношений с Западом будет связан с определившейся позицией руководства нашей страны по отношению к такому явлению, которое у нас называют или называли олигархией. **СФ**



# Офисные АТС Panasonic

**3** года гарантии  
в случае авторизованной установки



**KX-TA308/616**  
до 24 абонентов



**KX-TDA100/200**  
до 256 абонентов



**KX-TD500**  
до 448 абонентов



ТРЕХЛЕТНИЙ СРОК ГАРАНТИИ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ДЛЯ ВСЕХ МОДЕЛЕЙ ОФИСНЫХ АТС PANASONIC И ИХ КОМПОНЕНТОВ (ВКЛЮЧАЯ СИСТЕМНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ), ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ, ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОСЛЕ 01.01.2004 И УСТАНОВЛЕННЫХ АВТОРИЗОВАННЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ, ИМЕЮЩИМИ СЕРТИФИКАТ АВТОРИЗОВАННОГО УСТАНОВЩИКА АТС PANASONIC.

В СЛУЧАЕ НЕАВТОРИЗОВАННОЙ УСТАНОВКИ, СРОК ГАРАНТИИ СОСТАВЛЯЕТ ОДИН ГОД.  
БЕСПЛАТНЫЙ ГАРАНТИЙНЫЙ РЕМОНТ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ СЕРВИСНЫЕ ЦЕНТРЫ PANASONIC.

Компания "Панасоник СНГ" рекомендует приобретать офисные АТС в Региональных Технических Центрах (РТЦ) по АТС Panasonic, и поручать установку и обслуживание АТС Авторизованным Установщикам.

**Panasonic**  
ideas for life

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ** | **БАРНАУЛ:** Галэкс (3852) 36-73-34 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 266-195 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Связь Сети (3432) 777-207 | **КАЗАНЬ:** Кори (8432) 95-22-22 | **КРАСНОЯРСК:** СТБ (391-2) 522-422 | **МОСКВА:** Виктел (095) 231-44-01, В.С.Телеком (095) 784-61-71, ВэД Телеком (095) 455-97-00, Малтаск (095) 777-11-33, МХМ (095) 234-03-00, Партия (095) 787-70-16 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** МХМ (8312) 30-60-62 | **НОВОСИБИРСК:** Тест (3832) 10-60-10 | **ОМСК:** Новый Телефон (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Кодар (3422) 12-40-95, Ранат (3422) 12-00-87 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Мир Техники (812) 325-23-87 | **САМАРА:** Крафт-С (8462) 412-412 | **УФА:** Ассорти (3472) 55-75-75 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (3512) 96-32-89 |

Информация об Авторизованных Установщиках, РТЦ и правилах авторизации находится на сайте [pbx.pts.ru](http://pbx.pts.ru) и предоставляется по телефону (095) 725-05-65.





**Китайцы шутят: «Когда мы вступали в ВТО, нас попросили открыть двери, но не сказали, какой высоты должен быть порог». Но иностранным инвесторам не смешно — они ждут 11 декабря 2004 года. Именно тогда, по истечении трехлетнего срока с момента присоединения к Всемирной торговой организации, Китай, согласно данным обещаниям, должен облегчить выход иностранных компаний на свои рынки. Либерализация коснется, например, экспортно-импортных операций. Для иностранцев также будет существенно снижен размер минимального уставного фонда при регистрации компаний в различных отраслях.**

Все это в случае выполнения Китаем своих обязательств делает страну еще более привлекательным местом для инвестиций. Впрочем, рыночная экономика КНР, не изменившая коммунистическим идеалам, в последние годы и так развивается колоссальными темпами. Китай, где проживает около 1 млрд 300 млн человек, словно гигантский магнит притягивает иностранные инвестиции. По объему прямых инвестиций из-за рубежа в прошлом году Китай впервые в истории догнал и перепернал США (\$53 млрд против \$40 млрд).

Российский бизнес смотрит на Китай с интересом, если не сказать с воодушевлением. Но отношение к дальневосточному соседу пока не всегда трезвое. Прицениваясь к Юго-Восточной Азии отечественные производители начали сразу после кризиса (видимо, воодушевленные небывалыми темпами роста внутреннего рынка, оставленного импортом). Директор одной средней компании в интервью, отвечая на вопрос о планах, не моргнув глазом, высказал намерение «подмять рынки стран

СНГ и Китая». Самое интересное, что фирма производила довольно заурядный ассортимент продуктов питания. «Поистине удивительно желание русского человека считать, что в Китае ничего не может быть лучше, чем в России», — пишет Александр Селищев в книге «Китайская экономика в XXI веке». Вооружившись статистикой, автор доказывает обратное: во многих отношениях мы далеко позади. И это притом, что китайское общество с его твердыми мобилизующими ориентирами находится лишь в начале пути. Селищев рисует картину макроэкономического развития страны до 2050 года и прогнозирует, что ВВП Китая будет в полтора-два раза выше, чем США. К тому же времени доходы китайского населения достигнут уровня среднеразвитых индустриальных стран мира.

Китайцы быстро богатеют. Число неимущих в этой стране за последние двадцать лет сократилось с 300 млн до 40 млн человек. Доля трат на еду и одежду в общей массе расходов среднего китайца снизилась с 80% до 50%. Свои потребительские настроения постепенно проявляет крепнущий средний класс. Специалисты отмечают растущий спрос на развлечения, экзотические товары и услуги. Все это дает пищу для размышлений. Однако к действиям в Китае пока готовы очень немногие из российских бизнесменов. Больше тех, кто озабочен конкуренцией с китайцами на внутреннем рынке (отсюда ставшие привычными разговоры о переносе производств «подальше от Москвы»). Однако оборонительная стратегия — не единственная из возможных. Трудно поверить, что кроме челночных закупок и поставок сырья россиянам больше нечего предложить Китаю.





## Последнее китайское напутствие

Сырье и продукты с низкой добавленной стоимостью — в основном именно это Китай сегодня покупает у российских экспортеров. Но говорить, что для всех прочих компаний китайский рынок безвозвратно потерян, рано. Есть ниши, где несырьевой бизнес имеет шансы на успех. Самое время отправиться на их поиски. — Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Варя ПОЛЯКОВА

с13





REUTERS

Прибыльное дело конкурентов китайцы в два счета поставят на свой конвейер

Выпускник юридического факультета Дальневосточного университета **Михаил Дроздов** живет в Китае уже восемь лет. В 2000-м году он открыл свою фирму «Марс Консалтинг» в Шанхае, которая поначалу консультировала китайских бизнесменов по вопросам российского законодательства. Клиентов-соотечественников, заинтересованных в деловых связях с Китаем, практически не было. Но прошло совсем немного времени, и ситуация изменилась. «Сейчас мы только за месяц получаем несколько заказов от компаний из России, желающих вести дела в Поднебесной», — говорит Дроздов.

**Роману Саяпину**, коллеге и партнеру Михаила, возглавляющему в Пекине фирму China Window, нравится, как развиваются события. Он говорит, что годовой доход его компании, существующей два с небольшим года, уже достиг \$100 тыс. И скоро может удвоиться, если приток клиентов из России сохранит сегодняшнюю динамику. А основания быть оптимистом вроде бы есть. С середины декабря этого года Китай, согласно взятым на себя обязательствам при вступлении в ВТО, должен облегчить выход иностранцев на свой внутренний рынок.

Большинство российских фирм, желающих работать на китайском рынке, открывают только представительства. Хотя, как отмечает Дроздов, наши сограждане потихоньку начинают организовывать в Китае бизнес и регистрировать полноценные торговые и производственные компании.

Представительства в Китае получают аккредитацию сроком на три года с правом пролонгации и платят лишь один 10-процентный налог на хозяйственные расходы. Содержание офиса в крупном городе, таком как Шанхай или Пекин, в год обойдется материнской компании в \$60–120 тыс. Речь идет о стандартных площадях 50–80 кв. м, которые, по правилам властей, иностранцы должны арендовать только в специально предназначенных для этого бизнес-центрах. Другое правило касается должностей: иностранцы могут быть только генеральными представителями

## Урок китайской географии

Выбор места дислокации компании в Китае — важная, но непростая задача. Прежде всего предстоит определить, в какой части страны работа будет более результативной. Различия между южными и северными территориями Китая весьма значительны. Юг Китая — огромная производственная база и развитый потребительский рынок, полигон для отработки новых проектов. Север — более консервативен и бюрократизирован. Как считает **Михаил Дроздов** из фирмы «Марс Консалтинг», в финансово-экономической столице Китая Шанхае (Юг) в основном все делается «честно и по закону». О северных Пекине или, например, Харбине этого не скажешь: там большую роль играют отношения с местными чиновниками. «Если юг быстрее и мобильнее, то север жаднее, хитрее и вероломнее — хотя это и обобщение», — рассказывает консультант Игорь Мажаров. Свои слова он подкрепляет примером. Транснациональная компания, владеющая международной сетью отелей, решила построить пятизвездную гостиницу в Шэньяне (северо-восточный Китай). Инвестор не придал значения негласной субординации чиновников в процессе утверждения проекта. Он получил разрешающую документацию не у местных

властей, а в Пекине. Более того, проект был согласован с шэньянским муниципалитетом тоже через центральные органы власти. В итоге отель возвели в сроки и в рамках бюджета. Однако на третий день после торжественного открытия иностранная компания оказалась жертвой коммунальной диверсии. «Плановые работы» на линии водоснабжения оставили гостиницу на три месяца без капли воды. Она провоняла от подвала до крыши. Кошмар закончился только после того, как иностранцы, вконец отчаявшись, предприняли попытку договориться. Еще Игорь Мажаров характеризует северных китайцев как довольно медлительных людей. «Они долго раскачиваются, напоминая этим русских», — говорит он. — Но большинство известных мне частных инвестиционных проектов сосредоточены именно на севере. Там в разы меньше конкуренции, чем на юге страны, и лучше понимают наших людей». Кстати, в южном Китае подбор местного персонала со знанием русского языка представляет реальную проблему. В Шанхае, к примеру, русскоговорящих специалистов готовят только три вуза, причем большинство из нескольких десятков выпускников — иногородние. И после учебы они, как правило, возвращаются домой в северные провинции.





## Привлекательность экспорта чего бы то ни было в Китай очевидна. Доли процента этого рынка для средней российской компании сравнимы с объемом ее внутреннего бизнеса



и просто представителями. Остальной персонал (переводчики, секретари, водители) набирается из местных. Средняя зарплата офисного работника-китайца в иностранных компаниях составляет 2,5–4 тыс. юаней (\$300–500) в месяц.

### Край срединной страны

Сотрудники российского консульства в Шанхае были искренне удивлены, когда увидели у местных торговцев одноименную продукцию московской компании «Русский шоколад». Скоро через знакомых информация дошла до руководства самой кондитерской фабрики, не подозревавшего о челночных поставках своей продукции из Москвы в Китай. Менеджмент компании отправился в КНР, чтобы изучить обстановку на месте. Китайский рынок шоколада оказался далек от насыщения. Слабее всего там был представлен пористый шоколад, а именно он составляет основу ассортимента российского производителя. «У нас появился большой интерес к этому рынку», — рассказывает пресс-секретарь «Русского шоколада» **Татьяна Сивакова**. По ее словам, китайским направлением сейчас активно занимается внешнеэкономический отдел. Перспективы экспорта в «Русском шоколаде» оценивают высоко. «Изображение Кремля на этикетке нашей продукции — уже половина успеха в Китае», — говорит госпожа Сивакова. Однако информа-

цию о выборе формы присутствия в Китае и сроках возможных поставок компания не раскрывает.

Привлекательность экспорта чего бы то ни было в Китай очевидна. Доли процента этого рынка для средней российской компании могут быть сравнимы с объемом ее внутреннего бизнеса. Но путь в Китай долог, а результаты, как правило, трудно прогнозируемы. С этой точки зрения вполне объяснимо желание бизнесменов не слишком подробно говорить о китайских планах. Так, председатель совета директоров «Вимм-Билль-Данн» **Давид Якобашвили** выражал большое желание работать в Китае. **СФ** известно, что сейчас компания активно изучает рынок, работает с юристами и бизнес-консультантами. Рассматривается, в частности, вариант покупки в КНР завода для сбыта производимой продукции на китайской территории. Однако в PR-департаменте «Вимм-Билль-Данн» эту тему комментировать не стали, подчеркнув лишь, что принципиальное решение о работе в КНР компания до сих пор не приняла. Недавно ближайшими планами издавать газету «Из рук в руки» в Китае с **СФ** поделился гендиректор компании «Пронто-Москва» **Леонид Макарон**. Рассказывать о деталях проекта до его фактического старта он тоже отказался.

Ближе всего к китайскому рынку вроде бы подобралась «Балтика». Директор по экспорту **Дмитрий**

Широкая гамма двигателей, включая легендарный 5.7 л HEMI V8 • 340 л.с. • Уникальная система повышения экономичности двигателя MDS • Система электронной стабилизации движения ESP

CHRYSLER



ОКРЫЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИЕЙ

### НОВЫЙ CHRYSLER 300C МОЩЬ В РОСКОШНОМ ОФОРМЛЕНИИ



Представьте себе сверкающий лимузин. Оснастите его интеллектуальной системой управления и климат-контролем. Вообразите интерьер настолько роскошный, насколько... сумеете вообразить. Добавьте индивидуальность, аристократизм, респектабельность и... встречайте: новый Chrysler 300C.

Официальные дилеры Chrysler и Jeep • Москва: Авто-ГЕМА (095) 775-7776, Автолайт (095) 799-9090, 912-0002, Муса Моторс (095) 785-1111, Мэйджор Авто (095) 737-8257, Норд-Авто-М (095) 101-2246. Санкт-Петербург: Аврора Авто (812) 327-2812, Форис (812) 329-1188. Екатеринбург: Элит-Авто (34368) 50-222. Ростов-на-Дону: Панавто-Юг (8632) 927-428. Тольятти: Имола (8482) 770-277. Пермь: Телта-МБ (3422) 390-704 • ТЕЛЕФОН ИНФОРМАЦИОННОЙ ЛИНИИ (095) 745-2649 • Internet: [www.chryslerjeep.ru](http://www.chryslerjeep.ru)



REUTERS

## Разделение труда по-китайски

Все больше компаний из нашей страны — как, собственно, и со всего мира — размещают на китайских фабриках заказы на производство товаров или комплектующих (о контрактном производстве в России см. СФ №13/2004). Произведенная продукция затем продается под торговой маркой заказчика (как правило, за пределами КНР). Понятно, что наличие в стране, где производится товар, собственного офиса позволяет тщательнее следить за качеством, сроками, эффективнее управлять логистикой. Одним из первых в России такой путь выбрал известный поставщик модной одежды Sela. Шанхайский офис компании был открыт в 1990 году. «Производителю, который однажды зашел в Китай, уже трудно оттуда уйти, — уверен вице-президент Sela Аркадий Пекаревский. — Слишком развита там отраслевая инфраструктура. Всегда есть любая упаковка, этикетки, аксессуары.

Какая угодно ткань по образцу заказчика производится без проблем. К тому же Китай, как большая фабрика, исключительно конкурентоспособен по цене». Интересно, что российских менеджеров в шанхайском офисе компании нет. По словам господина Пекаревского, с управлением производством и грузопотоком на несколько десятков миллионов долларов в год успешно справляется китайский персонал.

Президент «Руяна» Александр Кравцов полагает, что в Китае лучше делать те продукты, в которых используется много ручного труда. Надпись Made in China значится на трети всей продукции поставщика. В шанхайском представительстве «Руяна» работает пятеро сотрудников, двое из них — граждане России. Китайские рабочие делают для российского заказчика туристическое снаряжение и посуду, сетки для окон, обувную косметику, большую часть аксессуаров для пикника и проч. Качеством в компании довольны и отмечают, что за три года работы представительства оно заметно повысилось. Хотя первому менеджеру китайского офиса, по словам господина Кравцова, пришлось за это побо-

роться: «Ольга Рузанова безвылазно находилась там полтора года, ездила по деревням, следила за качеством. И это был подвиг со всех точек зрения».

А вот московская компания «Санмикс», выпускающая сантехнику под собственным брэндом, за два с лишним года порядком устала от нестабильности качества китайских поставщиков.

«Первая партия почти всегда образцово-показательная, но уже со второй-третьей качество неизменно падает», — рассказывает гендиректор «Санмикс» Михаил Поршневу. Выход, найденный компанией, пока нетипичен для российского бизнеса. «Санмикс» арендовала землю в одной из свободных экономических зон Китая и построила там собственное сборочное производство. Через 6–8 месяцев российский инвестор получил первую партию товара. Собрана она была руками тех же китайских рабочих, но на заводе, уже контролируемом менеджментом компании. «Предприятие работает три месяца, и работает хорошо. А качественное и дешевое сырье плюс низкие зарплаты китайского персонала делают его особенно эффективным», — отмечает Михаил Поршневу.

Российский поставщик ноутбуков Rover Computers открыл представительство в Китае в связи с перемещением своего тайваньского OEM-производителя в свободную экономическую зону под Шанхаем. Причины переезда все те же — не оставляющая выбора дешевизна.

Юрий Трофимов, менеджер питерского «Центра ноу-хау», оказывающего посреднические услуги по размещению заказов на китайских производствах, приводит красноречивую статистику о деятельности своих клиентов в этой стране. Для цеха по выпуску изделий из пластмассы на севере Китая переменные издержки среднего масштаба в 2002 году не превышали \$900 (сумма покрывала расходы на зарплату восьми-девяти рабочих и аренду помещений). «Я так скажу: тягаться с ними бесполезно», — заключает господин Трофимов.





## Не все иностранцы психологически готовы к стратегии местного сопротивления, главный принцип которой — повторяй и властвуй



**Кистев** сообщил **СФ**, что до конца сентября первая партия «Балтики» №3 и №7, предназначенная для Китая, будет отгружена с хабаровского завода пивоваренной компании. Продаваться российское пиво будет по 8 юаней (чуть меньше \$1) за бутылку — что существенно дороже местного и даже западного пива, производимого в Китае по лицензии. Впервые свой интерес к Китаю «Балтика» открыто обозначила в 2001 году. Уже тогда господин Кистев считал налаживание отношений с КНР одной из ключевых задач своего департамента. Поставки не начинались, однако «Балтика» из года в год подтверждала серьезность своих намерений.

Питерские пивовары не были первыми, кто обратил внимание на китайский рынок. Так, в 2000 году Московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково» публично заявил о желании поставлять китайцам свои напитки, но дальше слов дело не пошло.

Большим преувеличением оказался выход в Китай сотового оператора «Мегафон». О грандиозном совместном российско-китайском проекте в сфере мобильной связи в прошлом году сообщали сразу несколько авторитетных источников. Учредителями СП якобы выступила компания «Мегафон», а с китайской стороны — China Mobile или China Unicom.

Но в «Мегафоне» вообще не поняли, о чем идет речь, когда **СФ** обратился в компанию с просьбой прокомментировать сделку. Правда, потом директор по PR оператора **Андрей Климов** пояснил, что на прошлогоднем заседании межправительственной комиссии, где обсуждалась возможность создания СП, представители «Мегафона» только присутствовали. «Видимо, кому-то захотелось интерпретировать это как наше участие в проекте, но, поверьте, там не было абсолютно никакой конкретики. И вообще, в Китае нас никто не ждет», — заметил господин Климов.

### Находки

В прошлом году директор пекинского офиса McKinsey Жорж Дево назвал Китай самым конкурентным местом в мире. Он не преувеличивал. В ожесточенной схватке за китайский рынок сошлись сильнейшие игроки Запада и Востока. Иностранцам приходится тяжело ☹. Далеко не все из них психологически готовы к стратегии местного сопротивления, главный принцип которой — повторяй и властвуй. Чужие бизнес-модели и идеи продвижения, скопированные технологии и продукты нередко делают китайцев заведомо непобедимыми противниками.

you can\*  
**Canon**

## Наши лазерные технологии — путь к успеху вашего бизнеса

Новые лазерные multifunctional устройства Canon работают экономично, надежно, эффективно

### LaserBase MF5630

- Цифровой копир, лазерный принтер и цветной сканер в одном корпусе
- Скорость печати — 18 стр./мин
- Сканирование с разрешением 1200x2400 dpi
- Автоподатчик бумаги на 50 листов
- Лоток на 250 листов

**13490 р.**



### LaserBase MF5650

- Цифровой копир, лазерный принтер, цветной сканер и факсимильный аппарат в одном корпусе
- Скорость печати — 18 стр./мин
- Сканирование с разрешением 1200x2400 dpi
- Факс-модем Super G3 (1 стр./3 сек\*)
- Автоподатчик бумаги на 50 листов
- Лоток на 250 листов

**16990 р.**

[www.canon.ru](http://www.canon.ru)

\* На основании стандартной диаграммы ИТУ-T №1

• «Кадр»: м. Кунцевская, Кутузовский пр-т, 88. • «Европа»: м. Октябрьская, Калужская пл., 1. • «Таганка»: м. Марксистская, м. Таганская ул. Таганская, 25-27. • «Каменный Цветок»: м. Октябрьское поле, ул. Народного Ополчения, 22/2. • «Атриум»: м. Курская, ул. Земляной вал, 33. (11.00-22.00) (2 этаж). • «Олимпик»: м. Проспект Вернадского, Мичуринский пр-т, 45. • «Помидор»: м. Аэропорт, Ленинградский пр-т, 52. • «Виртуальный мир»: м. Пролетарская, Волгоградский пр-т, 1. • «Классик»: м. Фрунзенская, Комсомольский пр-т, 27. • «Электронный Мир»: м. Университет, Ленинский пр-т, 70/11. • «Щелчок»: м. Щелковская, ул. Уральская, 1а. • «Домотехника»: м. Новослободская, Долгоруковская, 40. • «Генерал Электрик»: м. Лубянка, М. Черкасский пер., 2/5. • «Машина Времени»: м. Улица 1905 года, ул. Пресненский Вал, 7.

Магазины работают с 10.00 до 21.00, воскресенье с 11.00 до 20.00

\*Вы можете



тел. **742 0000.ru**

Товар сертифицирован



Европейская компания рискует затеряться на китайском рынке

Логично предположить, что у наших компаний слишком мало ресурсов, чтобы распылять их на большой Китай. В этой стране лучше не бравировать размером своего бизнеса — скорее всего, он имеет значение только в России. Официальный представитель Санкт-Петербурга в КНР и глава питерского Центра развития сотрудничества с Китаем **Игорь Дерунов** вообще советует воздержаться от фраз «У нас большое предприятие, сотни работающих» или «За нами банк с капиталом в десятки миллионов долларов». «Сейчас мы работаем с третьим по величине китайским „Агропромбанком“, уставной капитал которого равен \$342 млрд, и не самым крупным холдингом с оборотом \$42 млрд», — поясняет он.

Как считает господин Дерунов, российский бизнес может предложить не так много продуктов, востребованных на китайском рынке. Но такие продукты есть в машиностроении, радиоэлектронике и ряде других отраслей. Люди, хорошо изучившие китайцев, считают их не способными к созданию чего-то принципиально нового — «только модернизация и копирование». Возможно, поэтому технологии, ноу-хау — первое, что интересует китайцев в современной России. Например, по свидетельству Игоря Дерунова, СП с российской госкомпанией «Прикладная химия» на региональных рынках Китая сумело потеснить даже крупного западного конкурента. Однако, по его словам, подобных примеров мало: «Поэтому более актуален вопрос: как использовать преимущества Китая для роста нашего бизнеса на внутреннем рынке?».

Меньше скепсиса в оценках перспектив несырьевого экспорта в Китай у **Игоря Мажарова** — независимого консультанта и руководителя проекта «Абирус» Фонда азиатских исследований. Он представляет ситуацию на многих рынках Китая, поскольку проводит там маркетинговые исследования по заказу клиентов. Эксперт убежден в конкурентоспособности российских товаров в любых нишах.

## На войне как на войне

Фантастические возможности китайского рынка для иностранцев имеют свою изнанку. Конкуренция там все больше напоминает партизанскую войну. А тех, кто исполнен решимости сохранить в этой стране свои корпоративные стандарты, ждут суровые испытания.

The Wall Street Journal цитирует Пола Раша, президента американской компании Great Lakes, еще недавно успешно поставлявшей в Китай 100-процентный фруктовый сок: «Мы думали, что, производя высококачественный продукт, оградим себя от посягательств со стороны конкурентов. Однако мы еще не успели набрать необходимых объемов производства и продаж, когда на рынке появились китайские компании, которые нас просто задушили». В прошлом году банк Merrill Lynch опубликовал доклад, в котором отметил снижение нормы прибыли у многих иностранных компаний в связи с обострением конкуренции на китайском рынке.

Конечно, подобные трудности не имеют критического значения для желающих инвестировать, производить и торговать в Китае. Многие проекты тех же западных компаний в КНР очень успеш-

ны. Однако зачастую эти успехи связаны с подлинным героизмом командированных туда менеджеров. Вот, например, что пишет бывший сотрудник китайских заводов Volkswagen на интернет-форуме: «Результаты дались потом и кровью (в прошлом году два СП немецкого автоконцерна произвели и продали в Китае чуть менее 700 тыс. автомобилей. — СФ). Конфликты с китайцами, стоны, ругань, ужасное качество работы китайцев, вмешательство компартии во все вопросы — все это норма дня (по крайней мере, так было в мое время). Немцы подготовили почву и вырастили многих специалистов, однако в Китае нет лояльности к компании, особенно иностранной. Поэтому все их спецы будут уходить к другим. Я думаю, что немцам удалось продержаться здесь только потому, что ими командовал человек извне. То есть такой человек в Германии сказал „арбайтен“ — и немцы, по своей привычной послушности, работали скрипя зубами. Все было бы иначе, если бы решение принимал менеджер, проработавший с китайцами один месяц. Уверен, он бы уже давно дал команду „Сворачиваться!“ Кстати, Volkswagen был первой иностранной фирмой, которая привезла в Китай штатных психологов — оказывать экстренную помощь своим сотрудникам».





## «Китайское сердце не откликается на ноту „жертвенной идейной солидарности“. Зато в китайской душе есть нота „презрения к иностранцам”»



«Успех определяет стратегия продвижения конкретного продукта, — уверен он. — Например, китайцы любят болеть и лечиться. Наши фармацевтические препараты и методики — типа кремлевской таблетки или биостимуляторов — будут иметь бешеный успех, если их правильно раскрутить».

«В Китае могут быть находки, главное, иметь команду людей, которые хотят там что-то искать и идти к этому с открытыми глазами», — говорит **Алексей Рахманов**, директор по стратегии «Северсталь-Авто». Менеджеры автомобильного холдинга не пожалели времени и сил на исследование китайского рынка и его возможностей. В результате уже в этом году «Заволжский моторный завод» (входит в группу «Северсталь-Авто») может поставить первую партию бензиновых двигателей для микроавтобусов китайской автомобильной компании Navesco. Сейчас в Китае идут испытания агрегата. При их благополучном завершении поставки российских моторов могут составить от 3 до 10 тыс. штук в год.

«Некоторые компании создают представительство и сажают туда своих „золотоискателей“, которые перелопачивают горы породы в поисках самородка», — рассказывает об известных ему примерах Игорь Мажаров. Он утверждает, что в Китае есть где разгуляться пытливному предпринимателю. Просто нужно вести поиски на месте и желательно самому. Одни из его клиентов, производители алкоголя из России и Казахстана, исследовали рынок вдоль и поперек, пока не убедились в полной бесперспективности поставок. «В то же время другой мой клиент, американский, послушав меня, сам отправился в затратный и длительный китайский вояж. С потенциальными клиентами он общался вживую, анализировал полученную информацию и тут же принимал решения. В результате сейчас он ежемесячно отправляет в Китай четыре контейнера американского „пойла“, которое, казалось, продаваться там не будет никогда».

Впрочем, российские искатели ниш, да еще на китайском рынке — исключительная редкость. Скорее наоборот: китайцы строят бизнес-планы на российском материале. Такова, например, история экспорта в КНР пакетированных семечек под маркой «Белочка» компанией «Смарт» из уральского города Златоуст. Один китаец, которого нелегкая занесла в Челябинскую область, попробовал сбывать их на родине — для начала в приграничных районах. Судя по скудным сведениям, полученным от менеджера «Смарта» **Артура Калимулина**, продукт неплохо пошел. И китаец вместе с компанией-производителем хотят наращивать объемы и осваивать новые территории.

Впрочем, предприимчивость китайцев имеет естественные ограничения. Показателен неудачный опыт китайских рестораторов, пытавшихся создать в Шанхае что-то вроде ресторана русской кухни. Заведение под названием «Россия» было закрыто, не проработав и двух лет. Михаил Дроздов видит причины в слабом менеджменте и особенно еде (нашу кухню она напоминает отдаленно), но саму идею такого ресторана считает перспективной. Роман Саяпин знает несколько «русских» заведений в Пекине, но все они частич-

но или полностью принадлежат китайцам. Собственно, это можно понять по вкусу блюд. Между тем довольно много китайцев (в основном старшего поколения) учились в СССР и не откажутся от настоящей русской кухни. Так что ниша на этом рынке для россиян есть. Правда, чтобы открыть ресторан, иностранец, по законам КНР, обязан вложить в него как минимум \$200 тыс. в виде уставного капитала (ожидается, что в декабре эта сумма будет снижена в шесть раз). **Михаил Дроздов:** *Были попытки оформлять заведение на китайских подставных лиц и тем самым экономить. Но, как правило, заканчивались они плохо — фактический владелец быстро оставался не у дел.*

### Совет на дорогу

Еще до выхода на компанию Navesco представители «Северсталь-Авто» изучали возможность создания совместного производства двигателей. Были проведены переговоры с большим числом китайских компаний. О них Алексей Рахманов вспоминает так: «Китайцы не спешат раскрывать карты, оставляют ощущение непрозрачности. В общем, чувствуешь себя как ежик в тумане».

Поиск надежного партнера-китайца — дело тяжелое для любого европейца. И будет лучше, если рос-



### ЛУЧШИЕ ВОДИТЕЛИ™ для крупных компаний Best Executive Drivers™

Академия водительских тренировок «Мастер-Пилот» с 1997 года является лидером на рынке корпоративного обучения сотрудников и профессиональных водителей автопарков крупных компаний, работающих в России.

С 2004 года Академия успешно реализует проект «Лучшие водители™», разработав «под ключ» комплекс услуг по поиску, отбору и полной подготовке executive drivers (профессиональных водителей для обслуживания высшего руководства компаний и членов их семей). Используя эффективные оценочные и обучающие методики, специалисты Академии проводят полный курс повышения мастерства безопасного управления автомобилем, обучают специальным навыкам взаимодействия с VIP-персонами и членами их семей. По индивидуальным заявкам Академия осуществляет подготовку профессионального водителя «под компанию» с дальнейшим гарантийным обслуживанием заказчика.

©Лидерство с 1997 года.

©Успешное обучение и сервисное обслуживание более 50% компаний, входящих в список FORTUNE 500.

©Международные сертификаты «World's best professional driving & racing schools».

©Участник проекта «European Quality Label».

©Диплом Всероссийского фонда защиты прав потребителей «За активное участие в формировании цивилизованного рынка в России».

©Дипломы «Лучшие в Москве» и «Лучшие в России».

## СДЕЛАЙТЕ ЗАЯВКУ!

Т/ф: 453-8300, 453-6401, 456-0635  
bestdrivers@master-pilot.ru, www.master-pilot.ru

## «Чем шире и неопределеннее смысл условий контракта, особенно в части ответственности китайской стороны, тем быстрее он будет подписан китайцами»



**Дмитрий УШАКОВ,**  
генеральный директор  
группы «Агрос»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Россия как была, так и останется стратегическим торговым партнером для Китая»

— Китайский рынок — самый перспективный в мире. Однако прижиться на нем любой неазиатской промышленной компании крайне сложно. Это же утверждение относится и к России. Например, мы вряд ли сможем продавать Китаю наши продовольственные товары — из-за специфики и традиционности вкуса коренного населения этой страны. По той же причине я сомневаюсь, что мы сможем в массовом порядке открывать там российские рестораны. Импортировать что-либо на потребительский рынок Китая из любой другой страны, в том числе и из России, очень сложно ввиду того, что в Китае самая дешевая в мире себестоимость производства потребительских товаров.

Но несмотря на такое положение вещей, Россия как была, так и останется стратегическим торговым партнером для КНР. Ведь Китай по-прежнему импортирует из нашей страны углеводородные ресурсы, и потребность обеспечения энергетической безопасности ввиду приближающегося сокращения собственных запасов и набирающей обороты промышленной революции будет для него только возрастать. И здесь, по всей вероятности, к нему на помощь придет именно Россия, которая сегодня становится уникальным поставщиком энергии на фоне ближневосточного кризиса. Мы сохраним и другие свои исторически сильные позиции: помимо энергетики Россия продолжит экспортировать в Китай древесину и сталь, а также военную технику. Что касается экспорта последней, то Китай в ближайшей перспективе будет только наращивать закупки вооружений, и нам будет что ему предложить.

Нам также предстоит переориентировать экспорт круглого леса на экспорт продуктов его переработки — целлюлозы, картона и бумаги. Однако самым гармоничным вариантом развития событий было бы привлечение китайских инвестиций в лесоперерабатывающий комплекс Сибири. Кроме того, Китаю еще предстоит развивать инфраструктуру, а значит, на помощь соседу придет российская трубная и металлургическая промышленность и наши технологические компании.

Помимо построения благотворного экономического сотрудничества между нашими странами, России и Китаю предстоит также наладить гармоничную миграционную политику. В противном случае для России существует серьезная угроза потери целого ряда восточных территорий в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

сийские переговорщики сразу избавятся от стереотипов вроде «братского китайского народа». В книге «Китайский прорыв, или Уроки для России» ее автор **Андрей Девятков**, китаист, бывший разведчик и предприниматель, пишет: «Китайское сердце не откликается на ноту „жертвенной идейной солидарности“. Зато в китайской душе есть нота „презрения к иностранцам“ и нота „прагматического уважения силы“».

Бесконтрольное доверие к партнеру может плохо закончиться в любой стране. Но подобная легкомысленность в сотрудничестве с китайцами без преувеличения самоубийственна. Роман Саяпин вспоминает о незадачливом латвийском предпринимателе. В позапрошлом году он организовал СП по производству перчаток и взял на себя большую часть инвестиций. Проект продвигался успешно: завод, построенный под Пекином, быстро вышел на проектную мощность. Дешевые перчатки поставлялись в заранее отстроенную сбытовую сеть в странах Балтии и Восточной Европы. Роковой ошибкой явилась недостаточная проработанность документов СП. Они были оформлены таким образом, что китайцы могли заблокировать участие предпринимателя в управлении предприятием — естественно, они не преминули этим воспользоваться.

Впрочем, даже самый проработанный на свете договор в Китае не гарантирует полной защиты. «Сначала китайцы привлекают все, что им нужно, — идеи, деньги, технологии... А затем так или иначе пытаются стать единоличными хозяевами бизнеса», — объясняет господин Саяпин. Еще раз процитируем Андрея Девяткова: «Китаец смотрит на контракт как на некий документ, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров, и может быть всегда изменен, дополнен или разорван. Чем шире и неопределеннее смысл условий контракта, особенно в части ответственности китайской стороны, тем быстрее он будет подписан китайцами, ибо подпись для китайца придает контракту смысл бумаги не для исполнения, а для представления в арбитраж». Кстати, Роман Саяпин советует сразу исключить суд из арсенала средств решения конфликтов с китайцами. У китайцев очень сильна психологическая поддержка своих. Теоретически можно представить, что в случае, когда китайская сторона повела себя самым вопиющим образом, судья займет сторону истца-иностранца. Однако до исполнения решений дело наверняка не дойдет.

Весьма непросто защитить свои права в совместном предприятии (особенно если долей в уставном капитале иностранной стороны являются ноу-хау и занятость высококвалифицированных специалистов). В СП с китайцами придется довольствоваться статусом младшего партнера, что серьезно ограничит участие в управлении компанией и распределении прибыли.

Разумный выход — создать иностранную компанию со 100% иностранными инвестициями, китайца в роли соучредителя в ней быть не может по закону. «Это идеальная схема», — полагает Михаил Дроздов. С ним солидарен и Роман Саяпин: «Самостоятельно работать безопаснее. Кстати, от китайских юристов вы услышите то же самое». **сф**



## Игра по новым правилам

Московская компания «Бука», издающая и локализирующая компьютерные игры в России, выходит на китайский рынок. Работа в нише, где пока нет острой конкуренции, и привлекательные цены наверняка позволят ей закрепиться в Китае. — Текст: Евгений КАРАСЮК



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

На днях менеджер «Буки» **Сергей Печенкин** уезжает на два года в Пекин. В китайской столице размещаются офисы большинства участников национальной индустрии информации и развлечений. Поэтому свой первый зарубежный офис «Бука» решила открыть именно там.

Идея обосноваться в Китае появилась у российской компании еще в 2001 году. Тогда ее менеджеры впервые посетили КНР и пришли к выводу: китайский рынок компьютерных игр схож с российским по многим параметрам — в первую очередь разгулом пиратства. При этом российский рынок на два-три года опережал Китай в развитии.

Другим благоприятным фактором было малое число конкурентов. Из западных операторов на рынке Китая сильные позиции оказались только у европейской компании Ubi Soft Entertainment. Кроме того, часть китайских издателей под влиянием южнокорейских коллег увлеклась онлайн-продуктами, освободив место на рынке традиционных PC-игр.

Сергей Печенкин говорит, что китайские планы органично вписались в бизнес-модель компании: «Продавать лицензии в другие страны нам невыгодно. Ведь основные сливки снимает поставщик готовой продукции, имея максимальный доход с каждой сбываемой копии. Поэтому мы стремимся расширять свои домашние территории, открывать офисы, которые бы сами занимались издательством игр и их распространением. В Китае мы увидели такую возможность».

Лозунг кампании «Бука» в Китае — «Качественные европейские игры по доступной цене». Игры от российского поставщика будут стоить в рознице 25 юаней (\$3). Но, как говорят в «Буке», при необходимости цену можно опустить до 15 юаней (\$2) — что дешевле многих пиратских дисков. «Правда, у китайских потребителей сложился стереотип: чем дешевле, тем хуже. И нам придется его ломать», — говорит Печенкин. По его словам, в Китае большой популярностью пользуются RPG, особенно с национальным сюжетом (такие как «Путешествие храброго воина Цинь»). «Мы же начнем с „Магии войны“. А вообще линейка у нас разносторонняя. Есть как традиционные, так и экзотические для китайцев жанры», — говорит Сергей.

Программа продвижения «Буки» в Китае мало отличается от маркетинга и PR на российском рынке. В ней практически не предусмотрена телереклама — к слову, в Китае она чрезвычайно дорогая. В основном будут использоваться интернет, наружная реклама, СМИ. «Существенное отличие, пожалуй, одно — китайские журналисты, — рассказывает Печенкин. — Чтобы человек просто посетил вашу презентацию,

приходится платить ему 200 юаней. „На такси“ — как там говорят. Но нам еще повезло: в фармбизнесе, насколько я знаю, такса доходит до 1000 юаней».

В Китае «Бука» решила работать как компания со 100-процентным иностранным капиталом — то есть без участия местного партнера. Персонал, за исключением двух руководителей офиса, будет китайским. Активное участие в проекте принимает китайский профессор социологии, которого «Бука» нашла в Академии наук. «С ним нам просто повезло, — считает Сергей Печенкин. — В Китае очень многое решает личное знакомство, статус — а у него хорошие связи в нужных кругах, и родом он из Пекина».

В компании надеются по истечении первого года работы выйти на оборот в \$2 млн и вывести офис на самофинансирование. Правда, на вопрос, сколько «Бука» готова инвестировать в свой китайский бизнес, Сергей Печенкин отвечает уклончиво: «Примерно столько, сколько в России обходится разработка одной, но добротной игры. А это несколько сотен тысяч долларов». Треть затрат связана с открытием и функционированием офиса, 20% бюджета потребует маркетинг, а 45% — производство (выпуск CD, локализация игр, закупка лицензий других компаний — собственные разработки составят только 30% китайского ассортимента «Буки»). В течение первых двух лет работы офиса «Бука» планирует завоевать около 10% китайского рынка.

В подробном бизнес-плане «Бука» постаралась предусмотреть максимум рисков: от недооценки уровня конкуренции и ошибок в прогнозах продаж до политических, нормативных рисков, связанных с деятельностью властей. **Сергей Печенкин:** «Сейчас государство строго контролирует сферу издания и пытается ее регулировать под предлогами того, что подрастающее поколение должно воспитываться в духе идеалов компартии. Так что риск цензуры сверху достаточно серьезный. Каждая игра должна получать отдельное разрешение: анализируется ее содержание, воздействие на умы молодежи».

Риск потерь от действий пиратов для компании тоже очень высок, но привычен (об успехах «Буки» в борьбе с российскими пиратами см. **СФ** №21/2004). «Пиратство в Китае приобрело невообразимые масштабы», — считают в «Буке». Тиражи контрафактной продукции исчисляются миллионами, тогда как лицензионные игры продаются десятками тысяч штук. «Это пугает крупных западных игроков, — говорит Сергей Печенкин. — И хотя рано или поздно они сюда устремятся, время подготовиться к их приходу у нас есть». **СФ**





Когда год назад президент крупнейшего в России частного телекоммуникационного холдинга «Система Телеком» **Александр Гончарук** покинул свой пост, чтобы возглавить также входящий в АФК «Систему», но гораздо менее прибыльный актив — концерн «Научный центр» (КНЦ), по рынку поползли слухи, что он пошел на понижение и вообще скоро может покинуть «Систему». На самом деле, как рассказал господин Гончарук в интервью **СФ**, все это время он занимался строительством на базе КНЦ высокотехнологического гиганта, оборот которого через пару лет должен достичь \$1 млрд.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Людмила ЛАБЕЗНАЯ

## «Для нас наступила эра ясности»

**«Таких контрактов в российском high-tech еще не было»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Год назад, возглавив КНЦ, вы заявили, что собираетесь создать компанию национального масштаба, работающую в области high-tech. Как вы сейчас думаете, реально ли добиться этого?

**АЛЕКСАНДР ГОНЧАРУК:** Нами действительно ставилась такая цель. И даже сейчас, спустя год после прихода в КНЦ, я четко осознаю, что это совершенно посильная задача. Более того, мы весьма далеко продвинулись в ее решении. В частности, мы для себя решили, что работаем в области ИТ, телекоммуникационного оборудования, производства элементов микроэлектроники и высокотехнологичной бытовой техники, к числу которой относим даже компьютеры и телевизоры. Таков наш «коридор»

high-tech-отрасли, по которому мы движемся вперед, абсолютно точно соответствуя планам, установленным перед нами АФК «Система». Мы даже опережаем их — так, вторая половина прошлого года закончилась с перевыполнением плана на 15–20%. Хотя в этом не только наша заслуга. В России, в целом, сейчас наблюдается стабильная ситуация, даже несмотря на некоторые возмутительные моменты в банковском секторе и на фондовом рынке. Мы растем быстрее рынка. Так, ни у одного из наших подразделений годовой рост показателей не опускается ниже 25–30%. В связи с этим к КНЦ проявляется огромный интерес за рубежом. Нас там заметили, и это очень хорошо. Мы весьма активно общаемся с иностранными компаниями, и эти взаимоотношения уже вылились в заключение

«Очень важно создать умному и полезному сотруднику комфортные условия. Ведь нельзя же просто пересадить его в любое другое место и заставить работать»

**Концерн «Научный центр»** был создан в мае 1997 года и сегодня является крупнейшим российским научно-производственным комплексом в области микроэлектроники и электронной техники. В состав КНЦ входят чешский производитель STROM telecom (концерну принадлежит 100% акций компании), ОАО «НИИ молекулярной электроники» и завод «Микрон» (74%), завод «ВЗПП-Микрон» (51%), зеленградские «Элак» (более 75%), «Элион» (более 75% голосующих акций) и завод «Квант» (31%), ЗАО «Ситроникс» (100%), НИИ точного машиностроения (более 75% голосующих акций), завод «Ангстрем» (13% голосующих акций) и т. д. Акционерами концерна являются АФК «Система» (77,5%), германская компания Net Electronic (10%), менеджмент КНЦ и ряд других собственников. В 2003 году выручка предприятий КНЦ составила около \$100 млн. На предприятиях концерна занято более 5 тыс. сотрудников.



нескольких весьма крупных контрактов. Причем подразумевается уже не просто элементарная сборка — речь идет об участии в серьезных технологических разработках. Я пока не стану раскрывать все подробности, но, поверьте, таких контрактов в российском high-tech еще не было.

**СФ:** К концу 2005 года оборот концерна планируется довести до \$800–900 млн. За счет прорывов в каких именно областях вы намереваетесь это сделать?

**АГ:** Если в прошлом году наш оборот был равен \$97 млн, то уже в этом году он должен составить около \$600 млн. Это произойдет за счет естественного прироста оборотов всех наших подразделений, а также новых приобретений. Прибавьте к этому еще и общее развитие рынка. Разумеется, не обойдется и без прорывов. Хотя я бы скорее назвал это наращиванием мышечной массы — особенно в области производства высокотехнологичного телекоммуникационного оборудования в рамках принадлежащей нам чешской компании STROM telecom. Дело в том, что в течение предыдущих шести-семи лет мы вкладывали серьезные средства в разработку этого оборудования. И сейчас наступил момент истины, когда у нас появилась целая линейка телекоммуникационного оборудования экстра-класса, которое сертифицировано в Европе и Америке. У нас имеется соответствующее соглашение с Siemens на этот счет. Ведь фактически это означает, что немцы признали наше оборудование равным по качеству своей продукции.

Весь прошлый год мы потратили на отстраивание маркетингового блока STROM telecom, поскольку

теперь нужно сделать так, чтобы во всех странах узнали о нашем оборудовании. И первые результаты налицо: появились заказы из США, Гонконга, Ирана, стран СНГ. Таким образом, если до настоящего времени за счет увеличения продаж годовые обороты STROM telecom постоянно удваивались, то в этом году они утроятся.

**«Продвинутого западного системного интегратора так просто не приобретешь»**

**СФ:** В июле вы купили крупнейшего украинского системного интегратора «Квазар-Микро». Какие цели вы преследовали данной сделкой?

**АГ:** Это было стратегическим решением «Системы». Дело в том, что у нас просто отсутствовало направление системной интеграции в бизнесе. А я был глубоко убежден, что конфигурация КНЦ должна его включать. Это еще во многом не сложившийся рынок, не особенно емкий, но при этом развивающийся гораздо быстрее, чем на Западе. Поэтому нам очень важно занять на нем свою нишу — ведь в будущем его объемы будут приближаться к миллиардам долларов. И перед нами было только два пути: либо построить его самим, либо купить уже готовый бизнес. Очень продвинутого западного системного интегратора так просто не приобретешь — это чересчур дорого. Поэтому нам надо было найти компанию, которая имела бы серьезный потенциал, — но не очень крупную и доступную по цене. Мы рассмотрели несколько десятков претендентов, но «Квазар-Микро» привлекла нас больше других, поскольку к тому вре-



«Для оператора нетипично производить телефоны. Но, с другой стороны, если МТС поставит на них свой логотип, это будет означать „Проверено. Претензий по качеству нет“»



мени компания уже очень мощно вышла на российский рынок системной интеграции.

**СФ:** По словам президента «Квазар-Микро» Евгения Уткина, стратегическим преимуществом объединенной компании может стать доступ к дешевой рабочей силе с Украины. Это действительно является определяющим фактором?

**АГ:** В системной интеграции реальная прибыль компаний невелика. Поэтому для них исключительно важен уровень себестоимости продукции, а значит, и стоимость часа рабочей силы. Украина в этом смысле действительно обладает двумя существенными преимуществами: наличием большого числа квалифицированных и невысокооплачиваемых работников и выгодной дислокацией — близостью к Европе. Хотя я думаю, суть не только в этом — Евгений много недоговаривает. Ведь он собирает команду сотрудников из различных регионов СНГ.

**СФ:** Да и планы анонсирует на редкость амбициозные — «Квазар-Микро» рассчитывает через полтора года войти в тройку крупнейших ИТ-компаний в России, а через три — стать номером один в Центральной и Восточной Европе.

**АГ:** Действительно, задачей номер один для «Квазар-Микро» сейчас является завоевание российского

рынка системной интеграции, на котором компания пока представлена все-таки слабо, несмотря на то что уже выполняет ряд серьезных проектов. Ну а потом — выход в Европу. Понятно, что европейский ИТ-рынок в разы превосходит российский, то есть перед нами открывается необозримое поле для деятельности. Кстати, «Квазар-Микро» уже сейчас работает на аутсорсинге для западных компаний.

**СФ:** А вы лично согласны со столь высокими планками?

**АГ:** Конечно. Во-первых, Евгений Уткин безусловный лидер и харизматическая амбициозная личность. Если бы он не был именно таким, мы, возможно, даже не пошли бы на эту сделку. Потому что прежде всего важна команда. Мы вошли в стратегический альянс с командой «Квазар-Микро», во главе которой стоит Уткин. Кстати, он во многом, может быть, даже перерос этот бизнес, поэтому и искал новые возможности. Мы очень хорошо понимаем друг друга, ведь я считаю себя человеком такого же склада характера.

**СФ:** Предприятия «Квазар-Микро» останутся на Украине или будут переведены в Россию?

**АГ:** Мы комбинируем. Мы уверены, что очень важно создать умному и полезному сотруднику комфортные условия. Ведь нельзя же его просто пересадить в

The Moscow Times

# 4PR

17 сентября 2004 года,  
гостиница Marriott Grand (Тверская, 26)

► Government ► Investors ► Media ► Leadership Relations

**В** программе форума будут рассмотрены 4 вида отношений в сфере Public Relations, которые на данный момент вызывают много дискуссий в прессе и порождают большое количество вопросов со стороны PR и маркетинг менеджеров российских и западных компаний:

- GOVERNMENT .. Relations (Взаимодействия корпораций и госструктур)
- INVESTORS..... Relations (Связи с Инвесторами)
- MEDIA ..... Relations (Связи со СМИ)
- LEADER ..... Relations (Роль лидера)

**50 первых участников форума получат подарок – полугодовую подписку на журнал Newsweek**

На форуме выступят с докладами: **Сергей Литовченко**, Ассоциация Менеджеров России; **Евгений Ясин**, ВШЭ; **Святослав Бычков**, Илим Палл; **Алексей Любимов**, ГосДума; **Андрей Близнюк**, АФК «Система»; **Михаил Умаров**, ООО «Вымпелком»; **Елена Русская**, Русская школа имиджа; **Дмитрий Бородин**, **Сергей Куприянов**, Газпром; **Алексей Венедиктов**, Эхо Москвы; **Андрей Трапезников**, ОАО РАО «ЕЭС России»; **Сергей Рыбак**, Ведомости; **Наталья Моисеенкова**, E-xecutive.

Информационные партнеры:

Sostav.ru ПРАЙМ-ТАСС  
Маркетинг PR в России Executive СЕ-ОБЩЕНИЕ  
Newsweek ФИНMARKET pronline

Стоимость участия: 275 долларов + НДС. По вопросам регистрации, пожалуйста, обращайтесь в The Moscow Times к Марии Балабановой ([balabanova@imedia.ru](mailto:balabanova@imedia.ru)). Телефон (095) 232 3200, Факс (095) 232-1764. Дополнительная информация на сайте [www.events.moscowtimes.ru](http://www.events.moscowtimes.ru)

«Меня тысячу раз спрашивали, зачем я ушел в КНЦ. Наблюдатели разделились на две группы: одни решили, что я сошел с ума, а другие — что я медленно ухожу из „Системы“»



**Александр Гончарук** родился 26 марта 1956 года в Севастополе в семье морского офицера. По окончании Военно-морской академии в Ленинграде проходил службу в Главном управлении кораблестроения ВМФ СССР, после чего ушел в бизнес. С 1994-го по 1996 год занимал посты гендиректора и члена совета директоров акционерного страхового общества «Лидер», входящего в состав АФК «Система». В 1996 году Гончарук переориентировался на телекоммуникационный бизнес и был назначен начальником департамента телекоммуникаций — вице-президентом и членом совета директоров «Системы», а также вошел в состав совета директоров МГТС. С июля 1998-го по июль 2003 года возглавлял компанию «Система Телеком», объединяющую телекоммуникационные активы АФК «Система», и являлся председателем совета директоров МТС. В июле 2003-го назначен генеральным директором ОАО «Концерн „Научный центр“».

любое другое место и заставить работать. Поэтому с каждым подобным человеком мы вынуждены себя вести очень гибко. И кстати, чтобы привлечь еще больше новых толковых людей, мы реализуем целую программу. У нас тут в Зеленограде на берегу Истры есть своя база отдыха «Клен». И мы хотим за полтора года превратить ее в город программистов. Строим там учебные центры, дома, где можно было бы постоянно жить с семьями, помещения для международных конференций — этаким академгородок. У нас в стране много говорят о том, что нужно строить наукограды, но ведь это все из прошлого. А мы хотим создать современную модель. Это действительно очень важно. Ведь программисты обладают рядом совершенно уникальных качеств. Многие из них трудятся даже не ради зарплаты — их прежде всего привлекает проект или масштаб работ. Это люди с другим сознанием, и если общаться с ними в их плоскости, это пойдет на пользу общему делу.

## «Это непростой бизнес и зачастую не очень выгодный»

**СФ:** В мае компания «Мобильные Телесистемы» объявила, что под ее брэндом КНЦ будет выпускать сотовые телефоны. Это первый опыт производства телефонов под маркой оператора на российском сотовом рынке. Какие цели преследуются этим проектом?

**АГ:** На самом деле МТС не выпускает эти телефоны. Просто руководство и акционеры КНЦ пришли к решению, что нам необходимо заняться производством «трубок». Но бизнес этот довольно сложен и имеет много нюансов. Поэтому мы решили не начинать глобальное производство, а сделать пока опытную партию на основе поставляемых из Китая деталей. А чтобы на нее обратили внимание, мы решили привлечь к сотрудничеству МТС, которая проверила качество наших телефонов и разрешила поставить на них свой брэнд. То есть это была проба пера, приуроченная к выставке «Связь-Экспоком-2004». В результате мы создали информационный повод и решили для себя ряд технологических вопросов, что позволило приступить к реальному производству телефонов.

**СФ:** Под каким брэндом?

**АГ:** Наверное, это будет «Ситроникс». МТС имеет право закупать телефоны и делать ко-брендинг, о чем у компании существует договоренность с рядом производителей — Nokia, Siemens и т. д. Но мы еще подумаем, пойдет ли на такой шаг КНЦ. Действительно, для оператора нетипично производить телефоны. Но, с другой стороны, если МТС поставит на них свой логотип, это будет означать «Проверено. Претензий по качеству нет».

Вообще же, предваряя все ваши дальнейшие вопросы по этой теме, могу сказать следующее. Это очень непростой бизнес и зачастую не очень выгодный. Но мы тем не менее хотим им заниматься, поскольку это очень высокотехнологичное производство, в развитии которого нам могут помочь связи с ведущими мировыми производителями — Siemens, Alcatel и др. Не скрою: я лично знаком с их руководи-





## «Цена человека измеряется дробью: в числителе — его истинная цена, а в знаменателе — самомнение. Если самомнение стремится к бесконечности, то дробь сводится к нулю»



телями, нас связывает многолетняя дружба. Запустить с их помощью производство высоких технологий проще. И мы эффективно используем свои связи. И этого совершенно не нужно стесняться. Наоборот — нужно продолжать спрашивать и учиться. От этого собственный имидж совершенно не пострадает. Для нас важно войти в высокотехнологическую среду и научить своих сотрудников работать в ней. Кстати, наши люди постоянно проходят стажировку за рубежом. Был даже беспрецедентный случай — китайский ИТ-гигант Huawei, к примеру, впервые в своей истории допустил представителя другой компании в лице нашего сотрудника в свой центр проектирования для обучения.

### «Эти различия во взглядах были катастрофическими»

**СФ:** Какие цели преследовал КНЦ, заключив в апреле сделку по объединению «Ситроникс» и российского сборщика и дистрибьютора компьютеров «Клондайк Компьютерс»?

**АГ:** Этого объединения уже не существует. Мы произвели реституцию сделки.

**СФ:** Неожиданная новость. Почему?

**АГ:** Не сошлись с ними ментально. Дело в том, что крупная корпорация и небольшая компания имеют абсолютно разные менталитеты — если это понятие вообще применимо к юридическим лицам. Мы долго общались на тему слияния с руководством «Клондайк Компьютерс». Они очень серьезные люди, я искренне уважаю их за то, что они построили. Я, пожалуй, не сумел бы создать и развивать такую компанию, а для меня это высшая проба уважения к другому человеку — он умеет то, чего не умею я. Но они по-другому воспринимали то, что должно получиться в результате слияния наших компаний. Эти различия во взглядах были катастрофическими. И в определенный момент я почувствовал, что мы не сможем договориться.

**СФ:** Когда запускался «Ситроникс», вы говорили, что это будет зонтичный брэнд. Что выпускается под ним сейчас и какие производства будут добавлены в дальнейшем?

**АГ:** Под маркой «Ситроникс» мы выпускаем много товаров бытовой электроники и бытовой техники. Мы не производим под этим брэндом, пожалуй, только компьютеры, поскольку сейчас у нас появился «Квазар-Микро» со своей фабрикой. Самое масштабное производство на «Ситроникс» — телевизоры. Разумеется, будут добавляться и новые товары, но пока об этом говорить не буду — рано.

**СФ:** А как вы оцениваете рыночные перспективы этого брэнда?

**АГ:** Признаюсь честно, это был самый тяжелый проект из всех тех, что ждали меня здесь, в Зеленограде. Мы с нуля пытались прорваться в очень сложный бизнес, в котором мы изначально не слишком глубоко разбирались. Хотя сегодня, год спустя, его рыночные перспективы вполне радужные. Мы собираемся дополнять производство на «Ситроникс» новыми фрагментами посредством слияний и поглощений, наращиваем обороты.

### «Шантаж со мной не пройдет»

**СФ:** Говорят, АФК перебросила вас в КНЦ как сильного кризис-менеджера, чтобы вы повторили здесь успех «Системы Телеком».

**АГ:** Если на то пошло, то я бросился сюда сам. К тому же я считаю, что самые громкие успехи «Системы Телеком» еще впереди. Да и зачем что-то повторять? В каждом новом случае будет своя интрига, но никак не повтор.

Меня уже тысячу раз спрашивали, зачем я ушел в КНЦ. Наблюдатели и комментаторы разделились на две группы: одни решили, что я сошел с ума, а другие — что я медленно уйду из «Системы». Однако говорю вам абсолютно честно: я сам предложил руководству и акционерам «Системы», что перейду в КНЦ. И сделал это потому, что хочу, чтобы «Система» была действительно диверсифицированной компанией, а не заложницей одного бизнеса. Кстати, сейчас это наконец-таки происходит — хорошо развивается и строительство, и страхование. КНЦ также постепенно приобретает все большее значение в общем портфеле активов «Системы». А ведь я же один из акционеров АФК. Акционеры же это как родители: какими бы ни были плохими или хорошими, но они тебя родили. Акционер может уйти только одним способом — продав акции. Есть и еще одно обстоятельство, объясняющее мой переход в КНЦ. Каждый грамотный руководитель должен уметь использовать КПД своих сотрудников на 100%, а для этого нужно досконально знать, на что они способны. И руководство «Системы» пришло к решению, что возглавить КНЦ должен Гончарук, потому что он просто заточен для этой работы. Ведь я антикризисный менеджер.

**СФ:** Про вас говорят, что вы воспроизводите агрессивную стратегию развития через поглощение мелких компаний, которая принесла в свое время успех МТС.

**А как вы сами оцениваете свой управленческий стиль?**

**АГ:** Да, я очень жесткий и агрессивный человек, но не просите меня подробнее оценивать себя. Потому что цена человека на самом деле измеряется дробью: в числителе — истинная цена человека, а в знаменателе — самомнение. Если самомнение стремится к бесконечности, тогда вся дробь обратно пропорционально все больше сводится к нулю. А вы меня спрашиваете как раз про знаменатель. Да я просто не смогу ответить. Если я скажу «ноль» — обману, да и не может быть нолей в знаменателе дроби. А если я скажу «бесконечность», буду выглядеть неадекватно.

**СФ:** Тогда, какие именно достижения на посту главы КНЦ вы можете поставить себе в заслугу?

**АГ:** Достижение одно: план выполняется. Кроме того, нам наконец стало совершенно понятно, куда мы стремимся и что нас ждет в трех-пятилетней перспективе. Для нас наступила эра ясности. И теперь нужно просто продолжать работать и двигаться дальше.

**СФ:** А с какими основными трудностями или неожиданностями вам как менеджеру пришлось столкнуться после перехода в КНЦ?

«Если крупная немецкая компания строит завод в любой стране мира, ей предоставляются серьезные преференции, вплоть до финансовых субсидий. У нас таких прецедентов еще не было»

**АГ:** Очень сложно работается с предприятиями по производству микроэлектроники. Я даже не подозревал, что это может быть так сложно. Модель функционирования этой отрасли оказалась несколько дальше от моего понимания, чем я ожидал. Ею, разумеется, можно овладеть, но на это требуется больше времени и сил. То есть я уже отдал КНЦ больше сил, чем предполагал, а процесс его выстраивания еще не закончен. До прихода сюда я думал, что примерно года будет достаточно.

**СФ:** В вашей жизни вообще было уже немало весьма резких профессиональных «трансформаций» — служба в вооруженных силах, страховой бизнес, телеком. Чем объясняются столь кардинальные переходы?

**АГ:** Я просто не могу жить без таких трансформаций. Наверное, во мне была изначально заложена такая программа. Ведь я руководствуюсь при таких переходах только ощущениями, признаюсь вам в этом совершенно честно. Каждый раз решение о переходе возникало абсолютно спонтанно. Кстати, о том, что я уйду в микроэлектронику, мной было сказано моим коллегам за два года до того, как я возглавил КНЦ.

**СФ:** А почему понадобилось так много времени, чтобы наконец уйти?

**АГ:** Ну нельзя же было просто так встать и вдруг уйти. Ведь руководство «Системы» первым делом спросило бы меня, кто именно будет работать вместо меня. То есть надо было предложить как минимум несколько вариантов, кто будет моим преемником. Я вообще полагаю, что руководителя можно считать действительно состоявшимся, если он имеет минимум три-четыре кандидатуры не менее эффективных менеджеров, способных занять его место. В этом весь смысл — воспитать таких людей. А когда тебе говорят: вот, я хочу уйти, но мне нет замены, то такого человека можно смело увольнять, ибо это называется шантаж. Шантаж со мной не пройдет.

**«Помощь государства не должна быть абстрактной»**

**СФ:** В одном из своих интервью вы говорили, что планируете вывести КНЦ на одну из западных

бирж. Почему вы не хотите разместить акции сначала в России?

**АГ:** На Западе можно получить больше денег за акции нашей компании. Хотя на самом деле этот вопрос я вообще не комментирую, поскольку для нас сейчас главная задача выйти на те показатели, которые установила «Система». Вот приблизим оборот к миллиарду, тогда и поговорим об IPO.

**СФ:** Не так давно вы заявляли, что через год-два на базе КНЦ вырастет компания, которая будет стоить не менее \$1,5 млрд. Это действительно произойдет в ознанченные сроки?

**АГ:** Обязательно произойдет. Важно другое — мы можем сделать еще больше. На это работают три обстоятельства. Первое: мы уже поставляем оборудование и программные продукты на западный рынок, который гораздо больше российского. Второе: мы наконец стали обладать конкурентоспособными продуктами. Это, представьте себе, как если бы мы построили в России автомобиль и продавали его в Германии за цену, равную Mercedes. Третье: большинство западных компаний видят огромный потенциал российского рынка и хотят к нему приблизиться. Они побаиваются, осторожничают, изучают рынок, но пока еще ни одна из иностранных high-tech-компаний не открыла здесь своего производства. А у КНЦ уже сейчас имеются предварительные договоренности с целым рядом крупнейших мировых производителей о строительстве в России заводов. Причем мы будем на равных допущены к технологиям, а наш персонал — соответствующим образом обучен.

**СФ:** Некоторые эксперты считают, что по достижении \$1,5 млрд КНЦ может просто подороже продать крупный пакет акций иностранному инвестору.

**АГ:** КНЦ теоретически планирует найти стратегического партнера — если это будет выгодно, концерн будет здраво оценен, и сотрудничество пойдет на пользу. Но все зависит от ситуации. Если и в дальнейшем все будет развиваться так, как сейчас, — такая сделка, возможно, состоится. Но при этом мы рассчитываем в том числе и на государство, которое, кстати, все чаще оглядывается на нашу отрасль. Наконец-то все поняли, что она не должна быть второстепенной и что в нее нужно вкладывать деньги, поскольку отставание в ИТ может повлечь за собой серьезные государственные проблемы — в том числе и в области национальной безопасности. Но помощь государства должна быть не абстрактной. К примеру, если крупная немецкая компания строит завод в любой стране мира, то ей, как правило, предоставляются серьезные преференции, вплоть до финансовых субсидий. У нас таких прецедентов еще не было. И мы сейчас стараемся спакетировать все подобные представления и модели присутствия западных ИТ-компаний в России, донести их до сведения правительства, а также войти в те или иные правительственные программы. Мы хотим доказать, что способны построить нечто, реально работающее, а не абстрактные наукограды ценой в десятки миллиардов долларов. Нам не нужны такие деньги от государства. Нам нужны преференции, обычные для всех цивилизованных стран. **СФ**





# Секреты успешной дистрибуции: как найти свою дорогу к покупателю

**22** сентября **2004** года

Москва \_\_\_\_\_

гостиница «Золотое Кольцо» \_\_\_\_\_

ул. Смоленская, д. 5 \_\_\_\_\_

## Программа конференции

**10.00-10.30** \_\_\_\_\_ Регистрация, кофе

**10.30-11.10** \_\_\_\_\_ Что выбрать: собственную систему дистрибуции или независимых партнеров  
**Дмитрий ДОБРОВОЛЬСКИЙ**, управляющий партнер «ДЕЛЬТА МЕНЕДЖМЕНТ»

**11.10-11.50** \_\_\_\_\_ Дистрибуция: стратегия победителя  
**Штефан ДЕРТИНГ**, вице-президент THE BOSTON CONSULTING GROUP

**11.50-12.20** \_\_\_\_\_ Как организовать эффективную дистрибуцию в регионах  
**Андрей МАМЫКИН**, вице-президент по продажам ОАО «Рококор»

**12.20-13.00** \_\_\_\_\_ Методы управления ценой конечных продаж  
**Игорь ЛИПСИЦ**, консультант, профессор ВШЭ

**13.00-14.00** \_\_\_\_\_ Обед

**14.00-14.30** \_\_\_\_\_ Стратегия взаимоотношений с ключевыми клиентами (крупными оптовыми компаниями и торговыми сетями)  
**Маргарита КОШМАН**, менеджер по работе со стратегическими клиентами, WBD;  
**Сергей ЧУМАК**, Стратегика

**14.30-15.00** \_\_\_\_\_ Выбор точек продаж

**15.00-15.30** \_\_\_\_\_ Стимулирование дистрибуторов  
**Дмитрий ЖИЗДЮК**, коммерческий директор, Bacardi-Martini

**15.30-15.50** \_\_\_\_\_ Кофе-брейк

**15.50-16.20** \_\_\_\_\_ Возможности трейд-маркетинга  
**Борис ПОЗДНЯКОВ**, руководитель отдела торгового маркетинга ЭКЗ «Лебединский»

**16.20-17.00** \_\_\_\_\_ Особенности организации каналов сбыта для зонтичных брендов

**17.00-17.30** \_\_\_\_\_ Открытая дискуссия

### Специальное предложение:

Стоимость участия  
(без учета НДС)

**\$280**

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

Для подписчиков журнала  
«Секрет фирмы» — скидка

**10%**

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

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



ДМИТРИЙ АЗАРОВ. «Ъ»

## «Альфа» наняла египетского банкира

Альфа-банк нашел замену Мачею Лебковски на посту руководителя блока «Розничный бизнес». Им стал экс-глава розничного отделения Citibank в Египте Виктор Башкиров.

Альфа-банк искал руководителя розничного блока с зимы этого года, когда был отправлен в отставку создатель «Альфа Банк Экспресс» (АБЭ) Мачей Лебковски (на днях был назначен старшим вице-президентом, руководителем розничного блока Внешторгбанка). Вместе с ним банк покинули четверо из 11 членов правления Альфа-банка — вице-президенты Дмитрий Юрцайг и Вадим Юрко, а позже ушел заместитель руководителя розничного блока Владимир Изутин. Тогда, объясняя причину отставки Лебковски, президент банка Петр Авен заявил, что тот «не в полной мере реализовал потенциал АБЭ». В банке назначение прокомментировали скупо. «Виктор Башкиров — настоящий эксперт на банковском рынке. Он успешно сочетает знание специфики российского рынка и лучшую международную практику», — говорит главный управляющий директор Альфа-банка Петр Шмида. Господин Башкиров занимается розничным банкингом с 2000 года, когда он возглавил петербургский филиал Citibank. В 2002–2004 годах он занимал пост директора департамента по работе с частными клиентами российского отделения Citibank, откуда перешел на аналогичную позицию в Citibank Egypt. «Башкиров — банкир с большим опытом, и все эти годы он рос как профессионал», — говорит зампред МДМ-банка Алексей Панферов. — Это назначение будет полезно для Альфа-банка с точки зрения привнесения международного опыта, технологий и корпоративной культуры». А начальник отдела валютно-фондовых операций Оби-банка Денис Музычкин считает главным плюсом Башкирова его российское происхождение: «Ослабление позиций Альфы на розничном рынке может быть связано с тем, что все предыдущие директора этого направления были иностранцами. Башкиров лучше знаком с российскими реалиями».

## Два срока Марка Дюрста

Глава российского офиса Philip Morris Марк Дюрст, руководивший местным бизнесом табачной компании с 1998 года, в начале осени уходит в отставку.

УХОД

До официального объявления в компании отказываются от комментариев. Сам Марк Дюрст (на фото) заявил **СФ** следующее: «В современном корпоративном мире организационные изменения в компаниях являются скорее правилом, чем исключением. В нынешней должности я работаю уже шесть лет, и вероятность того, что что-то изменится, действительно велика». На рынке Дюрста называют менеджером высочайшей квалификации. «Переоценить то, что удалось Дюрсту в России, сложно — под его руководством компания практически восстановила свою докризисную долю», — говорит Андрей Стерлин, гендиректор «Бизнес Аналитики». — Но это вовсе не значит, что в Philip Morris не найдется людей того же уровня».



PHOTOXPRESS

Дюрст проработал в Philip Morris в общей сложности 35 лет, в разное время возглавляя офисы компании в Северной и Юго-Восточной Африке, Турции, Литве, Казахстане и Центральной Азии. И везде срок его пребывания на этих постах, как того требуют принципы Philip Morris, не превышал трех лет. Так что, возможно, причиной отставки стал тот факт, что Дюрст, не вняв корпоративным установкам и предложениям о переходе в другое отделение, в итоге проработал в России вдвое дольше.

## На двух сиденьях

Гендиректор ГАЗа Алексей Баранцев занял пост исполнительного директора — первого заместителя гендиректора компании «Руспромавто».

СОВМЕСТИТЕЛЬСТВО

Сохранив за собой прежнюю должность, на новом месте Алексей Баранцев (на фото) будет отвечать за оперативную деятельность предприятий холдинга. Как говорят в компании, должность, упраздненная полтора года назад, введена вновь для централизации управления активными холдинга в рамках принятой в начале года стратегии по подготовке и выводу на фондовый рынок. В соответствии с новым курсом «Руспромавто», реорганизованное в ОАО, уже провело консолидацию акций промышленных активов и сейчас готовится к переводу всех своих предприятий на новую производственную систему. И здесь помощь Баранцева, уже проводившего это мероприятие на ГАЗе, может оказать весьма кстати. 45-летний менеджер пришел в автопром два года назад, а до этого момента в течение четырех лет возглавлял принадлежащие «Русалу» Красноярский, а затем Братский алюминиевые заводы. «Алексей Баранцев — один из самых успешных менеджеров в



АЛЬФА-БАНК НАШЕЛ ЗАМЕНУ МАЧЕЮ ЛЕБКОВСКИ | РОССИЙСКИЙ ОФИС PHILIP MORRIS ОСТАЕТСЯ БЕЗ УПРАВЛЯЮЩЕГО | ГЛАВА ГОРЬКОВСКОГО АВТОЗАВОДА ЗАЙМЕТСЯ ОПЕРАТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ В «РУСПРОМАВТО» | БИРГЕР СТЕН СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ MICROSOFT В РОССИИ | НОВЫЙ ГЕРОЙ ОЛЕГА КУВАЕВА ПОПАЛ НА ТВ



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ. «Ъ»

нашей отрасли, — говорит Владимир Торин, директор департамента внешних связей «Руспромавто». — За время его работы на ГАЗе предприятие впервые за долгое время показало прибыль, а сейчас уже практически расплатилось по всем долгам».

## Microsoft призвала варяга

Гендиректором ООО «Майкрософт Рус» назначен Биргер Стен. Он сменил на этой должности Ольгу Дергунову, которая заняла пост президента Microsoft в России и СНГ.

### НАЗНАЧЕНИЕ

Как и его предшественница, Стен будет отвечать за работу компании в области продаж, маркетинга и предоставление сервисов в России. До прихода в Microsoft Биргер Стен занимал руководящие должности в крупных компаниях в Швеции и Норвегии. В частности, с 1993-го по 1996 год он работал в McKinsey & Company. На протяжении последних двух лет Стен занимал должность гендиректора норвежского отделения корпорации Microsoft. «Перед Microsoft в России открыты большие перспективы, которые я хотел бы реализовывать, используя прекрасный фундамент, пост-

роенный за последние годы Ольгой и ее командой», — заявил Стен. Как говорит вице-президент Microsoft в регионе ЕМЕА Ян Муфлайт, в последнее время стратегия развития компании была сфокусирована на расширении бизнеса в малоосвоенных регионах России. По замыслу руководства, Биргер Стен и Ольга Дергунова образуют тандем, в котором Стен сосредоточит усилия на работе с клиентами, а Дергунова — на ключевых стратегических проектах и привлечении инвестиций Microsoft в Россию и СНГ.

## Олег Куваев продвигает новый сериал

В эфире радиостанции «Динамит FM» и телеканала MTV может появиться новый проект Олега Куваева и студии «Мульт.ру» — сериал про зайца Бо.

### ПОБЕДА

Пока этот персонаж существует лишь на сайте студии, являясь главным героем интернет-сериала «Магазинчик Бо». Ожидается, что первые серии про зайца Бо в теле- и радиоверсиях появятся уже в октябре. Это первая серьезная акция студии и художника-аниматора после длившихся около года судебных разбирательств относительно прав на самый известный персонаж Куваева — Масяню. Напомним, что в прошлом году ООО «Масяня», получив-



ИТАР-ТАСС

шее ранее права на распространение и продвижение знаменитой куваевской героини, передало свои права по авторскому договору ООО «Альвинс». Последнее в свою очередь начало активно передавать права на использование образа Масяни другим компаниям. Сам Олег Куваев (на фото) в результате таких перепродаж ничего не получил и обратился в суд. В конце июля тяжба была завершена победой Олега Куваева, он был восстановлен в первоначальных правах. Отныне использовать образ Масяни без договоренности с ним невозможно. **сф**

БИЛЕТЫ И ПУТЁВКИ БЕЗ ВИЗИТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
[www.mini7.ru](http://www.mini7.ru)

интернет-магазин путевок

**покупай не выходя из офиса!**

[www.TourNews.ru](http://www.TourNews.ru)  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов

**Горящих** путевок

Вам позавидуют попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

**УНИКАЛЬНЫЙ**

практический справочник  
путешественника

336 страниц  
100% полнотекстовый  
электронный

ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств

**ВЕЛЛ**

12 лет опыта

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







Одна из самых известных российских консалтинговых компаний ВКГ перестала существовать в своем нынешнем виде. Она сменила акционеров, офис и главу. **Марк Федин**, один из совладельцев и экс-президент компании, вышел из бизнеса, продав свое детище компании «Аксион Консалтинг». Какое будущее ожидает объединяющиеся фирмы, новый собственник ВКГ пока не сообщает. Но конкуренты уже ликуют: для сливающихся компаний наступили сложные времена. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

## ВКГ как на войне

«Количество слияний среди фирм, оказывающих профессиональные услуги, в целом невелико. Некоторые из них были успешны, но большинство оказались бесполезными и даже разрушительными», — предупреждает известный исследователь бизнеса профессиональных услуг (консалтинговых, аудиторских, юридических, рекрутинговых, архитектурных) **Дэвид Майстер** в своей книге «Истинный профессионализм».

Следуя примеру зарубежных коллег, консалтеры и в России очень не любят сливаться. Представители фирм, оказывающих консультационные услуги, вообще с трудом вспоминали в разговоре с **СФ** примеры подобных объединений на своем рынке. А те, что приходили им в голову, оказывались неудачными. Так, в прошлом году было приостановлено из-за раз-

ногласий между акционерами слияние двух крупных аудиторских фирм — «Руфаудит» и «Юникон». А созданная в конце 1990-х в результате объединения специализирующихся на ИТ-консалтинге фирм «Парус» и «Галактика» компания просуществовала всего несколько месяцев, после чего стороны решили продолжить бизнес врозь. По словам представителей компаний, им помешал кризис 1998 года, однако, как считают участники рынка, немаловажную роль в разводе сыграли сложности в процессе интеграции предприятий.

Несмотря на столь отрицательный опыт коллег, «Аксион» и ВКГ все же объединяются. И хотя юридические формальности сделки еще находятся в стадии завершения, сотрудники ВКГ уже переехали в офис «Аксиона», а экс-глава и совладелец ВКГ Марк

## ВКГ — уже пятый за последние десять лет проект, который оставляет Марк Федин

Федин с сентября больше не работает в компании. Но о потере своего поста не сожалеет. За шесть лет он сумел добиться почти невозможного: не имея опыта работы в консалтинге, сделал свою фирму одной из наиболее узнаваемых на российском рынке. Оставляя ВКГ, Федин уходит в реальный бизнес. По его словам, это «европейская компания мобильной связи с операциями по всему миру», где он будет одним из акционеров и CEO.

### Человек-проект

ВКГ — уже пятый за последние десять лет проект, который оставляет Марк Федин. Бизнесом бывший офицер, выпускник Калининградского высшего военного училища начал заниматься в 1993 году, отслужив до этого шесть лет на Камчатке. Создав после увольнения в запас вместе с несколькими сослуживцами фирму «Фрам», он стал отправлять самолетами с Камчатки рыбу в Москву, а обратно привозил из столицы дефицитные на Дальнем Востоке товары — одежду, еду и т. д. Но через два года, когда работа в компании была уже налажена, Федин решил уйти. «Стало неинтересно, скучно», — объясняет он свое решение.

Следующий его проект (экспедиторская компания) был закрыт уже через год — после убийства компаньона. Вскоре после этого уволился в запас брат Марка Федина. Вместе с другими сослуживцами братья основали компанию City Trade и занялись дистри-

буцией фототоваров. Спустя полтора года компания стала крупнейшим дистрибутором Fuji и Kodak и вошла в тройку самых крупных дилеров Konika. «Бизнес стоит, деньги приносит, и мне опять становится неинтересно», — рассказывает Федин. Он снова уходит, оставляя дистрибуцию брату, а сам открывает в рамках City Trade очередной проект — на сей раз издательский. ИД «Сити» был открыт в 1997-м. Сначала там выпускали журнал «Отдых», а к 1998 году решили заняться деловой журналистикой. Первый номер делового ежемесячника «Сити» появился 16 августа 1998 года, буквально за несколько дней до дефолта. Кризис заставил акционеров пересмотреть решение инвестировать в издательский бизнес. «Сити» был закрыт, а «Отдых» продан другой компании. «Стало непонятно, чем заниматься дальше. Дистрибуторская компания работает, деньги приносит, но я-то без дела», — вспоминает Марк Федин.

Очередное дело нашлось достаточно быстро. В 1999 году Федин вместе с одним из акционеров City Trade Павлом Кобыльских вышел из фотобизнеса, решив заняться консалтингом. С сотрудниками существовавшей с 1993 года компании «Бизнес Консалтинг Групп» Федин уже встречался, занимаясь другими проектами. И коллектив компании, состоявший тогда из пяти человек, стал убеждать его в перспективности инвестирования средств в консалтинг. Чтобы убедиться в их правоте, Марк Федин идет на авантюру.

«Мы нанимаем журналистов, которые должны были сотрудничать с нашим деловым изданием, и просим их взять интервью у руководителей тренинговых и консалтинговых компаний. Под предлогом подготовки статьи для журнала „Сити“ мы провели около сорока глубинных интервью, в ходе которых выясняли перспективы рынка, цифры, услуги, способы продаж, способы маркетинга... Нам все рассказали», — делится секретом изучения неизвестного для него в тот момент рынка Федин. Сопоставив «разведанные», Федин и Кобыльских пришли к выводу, что перспективы у консалтингового бизнеса имеются, и стали акционерами компании.

### Агрессивные тренинги

Президентом «Бизнес Консалтинг Групп» стал Марк Федин, а Павел Кобыльских занял пост вице-президента, взяв под свой контроль направление продаж. Федин, «чтобы постичь профессию консультанта», окончил Школу для консультантов по управлению Аркадия Пригожина (в Академии народного хозяйства).

Начав консалтинговый бизнес с авантюры, компания продолжала раздражать конкурентов своим агрессивным поведением. Так, в то время как на рынке были приняты «мягкие» способы привлечения клиентов (размещение рекламных материалов, публикация статей в прессе, издание бюллетеней, проведение исследований и публикация книг, участие в выставках), компания Федина вплотную занялась прямыми продажами.

Поскольку собственных специалистов у компании было немного, решили сначала проводить тре-

«Аксион Консалтинг» (до сентября 2002 года — «Центринвест МК») была создана в 1992 году. Компания оказывает услуги предприятиям более чем из 20 отраслей промышленности, а также крупнейшим международным и правительственным организациям. За годы работы «Аксион Консалтинг» выполнила свыше 200 проектов в нефтегазовой отрасли, машиностроении, металлургии, энергетике, химии и нефтехимии, области высоких технологий. В штате компании около 100 консультантов. Выручка, заявленная для рейтинга «Эксперт РА», в 2003 году составила 186,55 млн рублей.

Группа компаний «Центринвест Групп», в состав которой входит «Аксион Консалтинг», объединяет также брокерскую фирму «Центринвест Секьюритис», а также разработчика ИТ-технологий и управленческих информационных систем «Центринвест Софт». Своих собственников компания не раскрывает.

ВКГ была создана в 1994 году. Вплоть до 1999 года, когда в компанию пришел Марк Федин, там работало пять сотрудников. Сегодня в штате ВКГ уже около 70 человек. Выручка, заявленная для рейтинга «Эксперт РА», в 2003 году составила 508,5 млн рублей. За время работы компания осуществила более 450 проектов. Клиентами ВКГ являются в основном средние предприятия. Примерно треть из них пользуются услугами ее консультантов регулярно. Ключевыми услугами ВКГ являются: оптимизация управления компанией, оптимизация управления холдингом, разработка и внедрение сбалансированной системы показателей эффективности деятельности (BSC), постановка системы сбыта (маркетинга и продаж). До последнего времени основными акционерами компании были Марк Федин и Павел Кобыльских. С сентября этого года ВКГ переходит к собственникам «Аксион Консалтинг».



нинги. На основании собственного опыта и изучения деятельности других компаний был определен набор тем для тренингов (тренеров находили на стороне, приглашая их на какой-то конкретный семинар), которые могли бы показаться наиболее привлекательными для руководителей средних фирм. Затем Федин нанял нескольких человек, в задачу которых входил целенаправленный обзвон руководителей предприятий с целью убедить их купить тренинги. Для этого сначала составлялось письмо на имя руководителя компании с предложением встретиться и обсудить возможность обучения персонала на его предприятии. После этого следовали звонки потенциальному клиенту, чтобы уже более детально рассказать об услугах «Бизнес Консалтинг Групп» и договориться о встрече. По словам Марка Феина, «клиенты откликались на такие предложения достаточно активно, мы начали продавать до шести тренингов в неделю».

Правда, надежды на то, что, посетив тренинги, клиенты станут обращаться в компанию и за услугами консультантов, не оправдались. «Бизнесмен скорее видит в человеке, который ему преподаст, учителя, знания которого теоретические. Это не тот человек, который может помочь ему решить какие-то проблемы внутри компании», — объясняет Марк Федин. Поэтому постепенно его компания стала отказываться от тренингов, занявшись вплотную консалтингом. Метод прямых продаж, уже обкатанный на тренингах, компания стала активно применять и здесь. Конкурентам столь агрессивное поведение фирмы Феина не нравилось. «Это был нонсенс. Нас ругали, а может быть, и сейчас ругают на рынке», — подтверждает он. Тем не менее избранный способ приносил свои результаты. За первые четыре года работы компании на ее счет числится уже около двухсот осуществленных консультационных проектов. Свое поведение в бизнесе Федин объясняет военным прошлым: «Жесткий подход к решению проблемы на войне не редкость. Человек ставит перед собой цель и идет напролом. Это сильно помогает».

### Совершенство без предела

Предоставляя своим клиентам услуги по усовершенствованию управления предприятием, ВКГ постоянно менялась и совершенствовалась сама. Так, компания дважды изменяла свое позиционирование. Сначала его как такового не было вовсе. Проводя постоянный мониторинг прессы, непосредственно общаясь с представителями компаний, сотрудники ВКГ составили список консультационных услуг, на которые, по их мнению, существовал спрос. «Получился трехстраничный список. Но через некоторое время мы поняли, что в глазах руководителя компании-клиента являемся такой же консультационной компанией, как и многие другие, ничем не отличаемся. И тогда нам пришлось заняться своим позиционированием очень серьезно», — говорит Федин.

С 2003 года ВКГ стала позиционироваться как компания, занимающаяся снижением издержек

## Впереди перемен: что на самом деле делают лидеры

Профессор по лидерству  
Гарвардской Школы Бизнеса

# Джон П. Коттер

проведет однодневный семинар

**20 сентября, 2004**

(Рэдиссон Славянская, Москва)



### Не упустите уникальную возможность:

- пообщаться с экспертом #1 в области лидерства (по рейтингу Business Week USA) и автором бестселлеров на тему "лидерство и изменения"
- узнать и понять в чем секрет успешного лидерства при внедрении изменений в организации
- пообщаться с 500 руководителями высшего звена российских и международных компаний, которые будут участвовать в семинаре

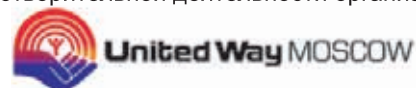
Премьер-спонсор



Presenting Sponsor

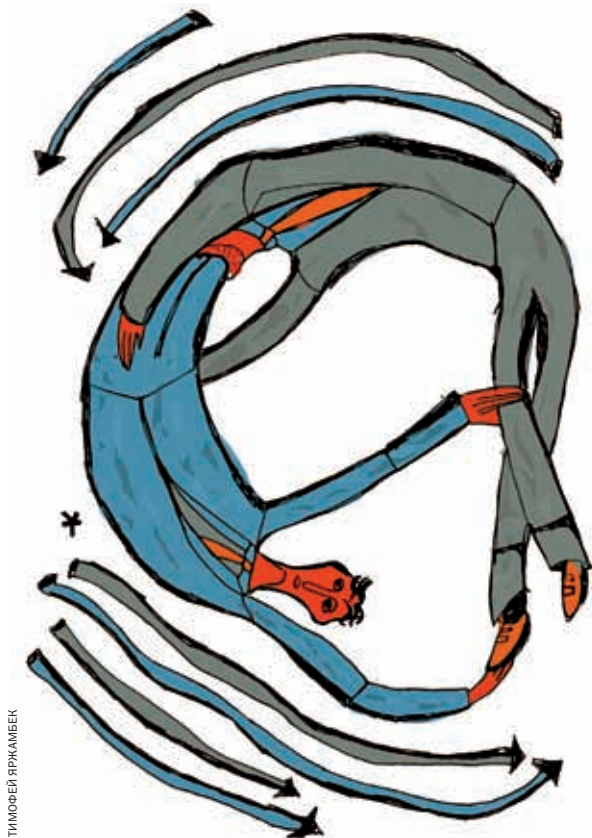


Доход от мероприятия будет направлен на поддержку благотворительной деятельности организации



По вопросам спонсорства и регистрации, обращайтесь в CBSD по телефону (095) 234-0767 или эл. почте [help@cbsd.ru](mailto:help@cbsd.ru)

«Я поступил не очень корректно по отношению к Boston Consulting Group. Потом, когда мы вышли на уровень серьезной компании, пришлось поменять аббревиатуру на ВКГ»



ТИМОВЕИ ЯРКАМБЕК

своих клиентов (по данным исследования, проведенного Ernst & Young и Ассоциацией менеджеров примерно в то же время, снижение издержек оказалось на третьем месте в числе приоритетов руководителей отечественных компаний). Однако и такое позиционирование оказалось несовершенным. **Марк Федин:** *Выяснилось, что под снижением издержек руководители предприятий подразумевают вовсе не оптимизацию систем управления, а просто сокращение расходов. «У нас реклама сколько — сто? Пусть будет тридцать. У нас отдел маркетинга десять человек? Пусть будет два». И консультанты в таких компаниях воспринимались лишь как дополнительные издержки. В итоге решили остановиться на позиционировании компании как консалтера, который занимается снижением издержек через оптимизацию системы управления.*

Менялась в ВКГ и методика подбора персонала. Сначала кадры подбирали в основном среди студентов, только что окончивших вузы. Это были хорошо образованные, активные и преданные работе сотрудники, однако им не доверяли клиенты. Сегодня основной персонал компании составляют либо сотрудники других консалтинговых фирм, либо люди, проработавшие долгое время руководителями подразделений (маркетинга, продаж, HR) в реальном секторе.

И даже брэнд ВКГ, весьма известный из-за активной стратегии по продвижению (цитируемость

в СМИ едва ли не одна из самых высоких на рынке), тоже менялся. Так, в момент прихода Марка Федин компания называлась «Бизнес Консалтинг Групп» (ее английская аббревиатура BCG полностью совпадала с аббревиатурой мирового консалтингового гиганта — The Boston Consulting Group). «Я поступил, честно говоря, не очень корректно по отношению к Boston Consulting Group. Потом, когда мы вышли на уровень серьезной компании, пришлось поменять аббревиатуру на ВКГ», — признается Марк Федин.

## На радость конкурентам

Сегодня компанию ожидают очередные и, скорее всего, весьма серьезные перемены. И хотя пока ни одна из сторон не раскрывает деталей того, как будет происходить процесс интеграции двух компаний (не разглашается и сумма сделки), можно предположить, что он будет нелегким. «Конечно, проблемы будут. Какое-то количество менеджеров, я думаю, уйдет из ВКГ», — считает первый заместитель генерального директора инвестиционно-консалтинговой группы «РОЭЛ Консалтинг» **Василий Трнев.**

«Очень серьезная проблема, с которой компаниям придется столкнуться, — это их интеграция. Ведь сейчас это совершенно разные компании, с разными корпоративными культурами, схемами оплаты труда, разного уровня специалистами», — вторит ему директор по развитию бизнеса компании Strategica **Михаил Иванов.**

Сам Федин не отрицает наличие сложностей: *Конечно, есть боязнь, что из-за слияния кто-то потеряет — это может произойти. Есть боязнь, что одна корпоративная культура «накроет» другую. Причем не факт, что выживет лучшая — скорее более сильная».*

Трудно представить, что не осознают сложностей и в «Аксione». Именно поэтому, видимо, как сообщил **СФ** один из сотрудников компании, до конца года вообще ничего меняться не будет. Но, судя по всему, выгода, которую собирается получить от слияния «Аксione», перекрывает предполагаемые трудности. Дело в том, что компания специализируется на консультировании в основном крупных сырьевых компаний, в то время как «конек» ВКГ — это средние предприятия с численностью персонала от нескольких сотен человек. После объединения клиентская база последней будет доступна и «Аксione».

Правда, исследователь Дэвид Майстер настроен в отношении подобных слияний достаточно скептически: «Подход „все в одном“ пытались реализовать фирмы из разных отраслей профессиональных услуг, и практически всегда это были неудачные попытки». Что касается конкурентов, то для них это хорошие новости. «Я не хотел бы делать прогнозы, но думаю, что „Аксione“ будет очень сложно, — говорит Михаил Иванов. — Внутренние вопросы объединения отнимут очень много сил у компании. Хотя для остальных участников рынка это, в общем-то, даже неплохо». **СФ**



Все  
успешные люди  
делают это.



**ПО ПРЯМОЙ — БЫСТРЕЕ**

**МИРОВАЯ  
АВИАПЕРЕВОЗКА  
ГРУЗОВ**





## Тинькову не понравились поцелуи Тоскани



ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ТИНЬКОФФ» ОЛЕГ ТИНЬКОВ С ПОМПОЙ ОБЪЯВИЛ, ЧТО ПРИГЛАШАЕТ НА ДОЛЖНОСТЬ КРЕАТИВНОГО ДИРЕКТОРА ОЛИВЬЕРО ТОСКАНИ, СОЗДАТЕЛЯ СКАНДАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ VENETTON. ВЕСНОЙ ДОЛЖНЫ БЫЛИ ПОЯВИТЬСЯ ПЕРВЫЕ ПЛОДЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ПИВОВАРА И РЕКЛАМИСТА, ОДНАКО ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО. КАК ВЫЯСНИЛ **СФ**, СОЮЗ ТОСКАНИ И ТИНЬКОВА РАСПАЛСЯ. ТИНЬКОВ ПОЛУЧИЛ ХОРОШИЙ PR, НО НЕ ЗАХОТЕЛ ПРИНЯТЬ ЧУЖУЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННОГО БРЭНДА, КОТОРАЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЕГО СОБСТВЕННОЙ. Текст: Николай Дицман, Иван Москаленко



PHOTOXPRESS

Конец осени 2003-го, Москва, пресс-центр «РИА Новости». Самый эпатажный российский пивовар **Олег Тиньков** и скандально известный фотограф и рекламист **Оливьеро Тоскани** объявляют о начале сотрудничества и назначении итальянца креативным директором компании «Тинькофф». Зал буквально ломится от представителей прессы. Сразу видно, что для Тоскани с дурацкой шапкой-ушанкой на голове заснеженная Москва — экзотика. «Россия удивительная страна, в ней есть

энергия, которой нет в европейском народе», — говорит итальянец. А для Тинькова экзотика сам Тоскани, живая легенда, создатель скандальной рекламы Benetton с целующимися монахинями или приговоренными к смертной казни заключенными. Поэтому предприниматель немного подыгрывает фотографу, надев такую же дурацкую шапку-ушанку. На вопрос **СФ** «Как вы познакомились с Тиньковым?» Тоскани отвечает так: «Мне написал письмо Самвел (Аветисян, дирек-

**Олег Тиньков:** «Я думал, все, что предложит Тоскани, будет гениально. Это оказалось не так»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Зачем вам понадобилось приглашать Тоскани — вас не устраивает уровень рекламы «Тинькофф»?

**ОЛЕГ ТИНЬКОВ:** Мы думаем о «Тинькофф» как о международном брэнде, а российским брэндом нам быть неинтересно. Поэтому мы и решили пригласить Тоскани, он же мировая знаменитость. **СФ:** Почему же вы не приняли его работы?

**ОТ:** Он дал нам две-три идеи за полгода — это очень мало. Да и те, что он прислал, нас не устроили. Я не должен принимать работы только потому, что это Тоскани. Я по-прежнему благожелательно к нему настроен и считаю, что у Тоскани настоящий талант, но для России он вряд ли что-то может сделать. Когда мы пойдем на Запад, возможно, я к нему еще раз обращусь. А для России он оказался непригоден. Я считал, что это изначально

попадание. Все, что Тоскани ни предложит, будет гениально. Но это оказалось не так.

**СФ:** Тоскани обвиняет вас в том, что вы так ему и не заплатили.

**ОТ:** Все, что я ему был должен, мы заплатили, и это были небольшие деньги. А за работу (разработка креативной стратегии. — **СФ**) не заплатили ничего, поскольку она не выполнена.

**СФ:** В идее приглашения западных креативщиков вы не разочаровались?

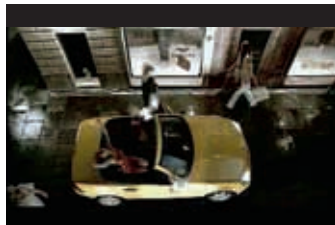
**ОТ:** Нет, не разочаровался, более того, мы продолжаем вести переговоры. Только надо разговаривать с ними без пиетета. У нас много проектов, и всеми ими мы будем заниматься. И будем, наверное, пытаться привлекать в том числе и западных креативщиков, потому что пока эта идея меня не разочаровала.

**СФ:** То есть с западными специалистами надо работать так же жестко, как и с российскими?

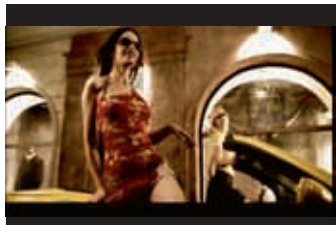
**ОТ:** Ну да, безо всякого пиетета.



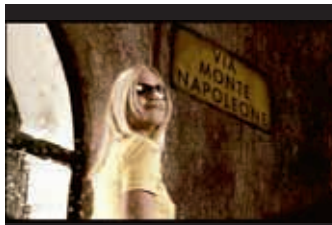
«Тоскани по своей сути нонконформист и радикал, у него есть политические взгляды. У меня никаких политических взглядов нет»



тор «Тинькофф» по маркетингу. — **СФ**). Я ответил, отправил свой адрес, телефон. И в тот же день мне позвонил Олег и сказал: «Привет, друг! Я давно тебя ищу». И я подумал, если он таким же образом занимается пивом — это замечательно. И через десять



дней приехал в Петербург. Вообще я не люблю все эти советы директоров, мне нравятся немногие сумасшедшие люди, такие как Олег». Что же касается рекламы «Тинькофф», то ее итальянец охарактеризовал так: «Она стала для меня сюрпризом. По срав-



нению с другой российской пивной рекламой ей можно дать Нобелевскую премию» (см. **СФ** №22/2003).

## Медовый месяц

Тиньков, известный своим пристрастием к эпатажной рекламе, — давний поклонник творчества Тоскани. Еще в конце 1990-х он хотел пригласить итальянца в «Дарью» и даже выпустил пельмени «United Colours of Дарья», но тогда связаться с Тоскани не удалось. После того как Тоскани был назначен креативным директором «Тинькофф», в России он не остался, а уехал обратно на свою виллу в Тоскане — разрабатывать рекламную стратегию пивного брэнда. Перед отъездом он говорил корреспонденту **СФ**, что идея о том, как именно нужно продвигать «Тинькофф», появится у него к началу весны 2004-го.



В феврале в эфире действительно появился новый ролик «Тинькофф» «Найди мечту под крышкой», посвященный одноименной промо-акции (с двумя целующимися девушками). В нем итальянская тема эксплуатировалась довольно активно. Действие ролика происходит в Милане (поездка туда и была главным призом промо-акции), камера останавливается на табличке с указанием улицы Monte Napoleone, а в качестве саунд-трека используется одна из композиций Лучано Паваротти.

У тех, кто слышал о приглашении Тоскани Тиньковым, практически не возникло сомнений: это и есть первая работа итальянца. Однако на самом деле креатив для ролика, как и для всех предыдущих, разрабатывался в отделе маркетинга «Тинькофф», а снимал «Мечту» российский ре-



ЮЛИЯ ОРИЕНТИХЕРМАН

**Оливьеро Тоскани: «У Тинькова не хватило смелости сделать что-то серьезное, современное»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как вы оцениваете ролик «Тинькофф» с целующимися девушками, который приписывают вам?**

**ОЛИВЬЕРО ТОСКАНИ:** Это очень скучная, очень банальная, очень посредственная работа. Из какой-то голландской пивной компании мне позвонили и спросили: «Оливьеро, неужели это сделали вы?!» Я сказал: «Нет, конечно, я же не сумасшедший! Только идиот мог так подумать». Я действительно предлагал Тинькову тему целующихся пар, но это были не девушки, это было гораздо глубже, гораздо умнее. Но ему виднее. Тиньков считает, что он знает лучше, больше. То, что он сделал, — это модно, в какой-то степени, но так делают все. Вы знаете, в последнее время это на каждом шагу — девочки целуются, мальчики... Что тут такого? Да ничего! Это реклама без смысла, содержания, идеи — пустая реклама.

**СФ: Раньше вы говорили, что реклама «Тинькофф» заслуживает Нобелевской премии...**

**ОТ:** Если бы они продолжали в том же духе, что и раньше, если бы они росли, то вполне. Но у них не хватает храбрости делать моду самим — они могут только следовать за модой.

**СФ: А почему вы решили предложить Тинькову ролики, основанные на использовании «русской темы»?**

**ОТ:** В некотором смысле это выслушивание Америки — вы знаете, американцы постоянно кричат, что они самые лучшие. А я считаю, что и России уже пора так говорить. Например, когда американцы хотят подчеркнуть, что их страна — номер один, они всегда используют свой флаг — как фон, например. Я же использовал российский флаг для того, чтобы показать, что Россия — номер один.

**СФ: В чем заключались финансовые условия вашего сотрудничества с Тиньковым?**

**ОТ:** Я считал Тинькова серьезным и надежным человеком, поэтому доверял ему с самого начала, и мы ничего не подписывали. Понимаете, мне должны заплатить хотя бы за то время, которое я потратил на подготовку предложений для «Тинькофф». Тиньков себя повел несерьезно. Он просто рекламировал сам себя таким образом. Для него это был просто PR.

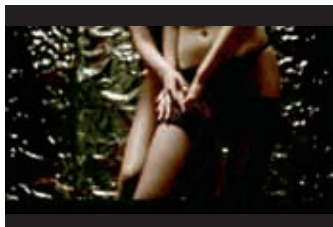
**СФ: По некоторым сведениям, сейчас «Тинькофф» собирается пригласить Ларса фон Триера. Как вы относитесь к этой идее?**

**ОТ:** Ларсу фон Триеру надо бы сначала со мной посоветоваться... (Смеется.) Тиньков самовозвеличивается за счет профессионализма других. Но у него не хватает смелости делать что-то действительно современное.





«Тиньков считает, что он знает лучше, больше. То, что он сделал, — это модно в какой-то степени, но так делают все»

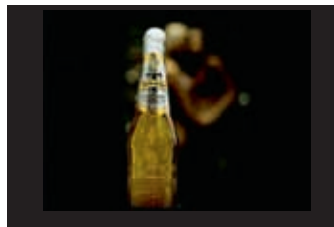


жиссер Владимир Янковский. Итальянские же мотивы в ролике Тиньков объясняет тем, что сам живет в Милане.

## Балалайки и бен Ладен

Примерно тогда же, в начале весны нынешнего года, Тоскани, как и обещал, прислал Тинькову свои предложения, которые радикально отличались от прежней рекламы этого брэнда. Сценарий одного из роликов был следующим.

Действие происходит в молодежном ночном клубе.



Камера скользит по залу и берет крупным планом лица целующихся парочек нетрадиционной сексуальной ориентации. На лицах целующихся гомосексуалистов маски Осамы бен Ладена и Джорджа Буша-младшего, лесбиянки изображают Ариэля Шарона и Ясира Арафата. Затем маски сдвигаются набок, и следует пэкшот с одним словом — «Мир».

Еще два ролика, объединенные идеей «Россия — номер один», разыгрывали



«русскую» карту: в них использовались образы отечественного триколора, балалаек и т. д.

Тинькову предложения итальянца не понравились. «Это типичное восприятие западником России. Все равно что рекламировать в Италии что-то итальянское через пиццу и спагетти, — говорит господин Тиньков. — Им неинтересно слышать, что они делают лучшую пиццу или спагетти. Так же и России неинтересно апеллировать к



У Олега Тинькова и Оливьеро Тоскани разные взгляды на то, кто должен целоваться на телеэкране

Ленину, Буденному или балалайке с черной икрой. А политические и провокационные вещи меня тоже не устроили, потому что я не имею ничего общего с политикой. Тоскани по своей сути неконформист и радикал, у него есть политические взгляды. У меня никаких политических взглядов нет».

## БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда в области построения брэндов в рамках международной системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

## 17 СЕНТЯБРЯ крайний срок подачи заявок

Торжественная Церемония награждения 26 октября 2004

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



РБК представляет

### Организаторы



Организатор конкурса БРЭНД ГОДА



официальное издание



При поддержке ТПП РФ

### Спонсоры



официальный партнер



официальный производитель ТВ-рекламы



официальный напиток



официальная полиграфия

### Соорганизаторы



официальная телекомпания



официальная площадка Церемонии



официальная радиостанция

The Moscow Times

### Медиа-Партнеры

Секрет Фирмы  
главный медиа-партнер

Индустрия рекламы  
официальный медиа-партнер

«У компаний, владельцы которых разбираются в маркетинге, всегда есть своя точка зрения на то, как должен развиваться их брэнд. Переубедить их очень сложно»



Дмитрий Ушаков,  
генеральный директор  
группы «Агрос»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Нанимать на работу отдельных западных креаторов — довольно странная практика»

— Я считаю, что привлекать западных рекламистов для работы на российском рынке нужно, но нанимать на работу отдельных западных креаторов, как мне кажется, довольно странная практика. Существует масса примеров, когда профессиональные западные рекламисты очень качественно выводили российский товар на рынок, но это были сетевые агентства, а не одинокие волки рекламного мира. Я убежден в том, что приглашать надо все же агентства, тогда ты будешь застрахован от всех неожиданностей.

Сейчас наша компания готовит к запуску новый федеральный брэнд макаронных изделий, и в тендере наряду с российскими рекламными агентствами принимают участие несколько западных агентств. Мы пока не склоняемся ни на чью сторону и сложно сказать, с кем в итоге будем сотрудничать. Пока идет тендер, наша компания будет изучать все варианты, которые предлагаются. Если западные агентства предложат что-то лучшее, чем наши, будем работать с ними. Сейчас сложно загадывать.

В целом существует лишь два отличия в специфике работы с российским и западным рекламным агентством. У иностранцев больше опыта, а российские рекламисты зачастую лучше понимают ментальность русского человека и специфику российского бизнеса. Что же касается технологий, то и в России, и на Западе сегодня они одни и те же.

Нанимая на работу Оливьеро Тоскани, Олег Тиньков как раз столкнулся с непониманием известным рекламистом российской ментальности. Не зря же Тоскани предложил Тинькову концепцию рекламного ролика с триколором и балалайками — он вложил в нее свое классическое западное восприятие нашей страны, что для российского потребителя выглядело бы по меньшей мере нелепо.

У российского рекламного рынка существует еще одна грань, переступить через которую, на мой взгляд, также не стоит. Собственники многих российских компаний уверены, что они лучше других представляют, как именно должен выглядеть брэнд производимых ими продуктов. К сожалению, такая тенденция налицо, и даже неискушенному потребителю видно, где в продвижении продукта поучаствовал непрофессионал. Конечно, судьба товара или услуги, выведенной на рынок, таким образом, зачастую predetermined заранее. Ведь создавать и продвигать брэнд — удел специалистов.

Тиньков так и не принял ни одного из предложений Тоскани. Прекратив все отношения с итальянцем, разработкой рекламы «Тинькофф» продолжил заниматься отдел маркетинга компании. Однако от сотрудничества с западными креаторами предприниматель отказываться не собирается и говорит, что история с Тоскани послужила для него хорошим уроком. «Я лишний раз убедился в справедливости фразы „Не сотвори себе кумира“. Сейчас я веду переговоры с несколькими европейскими рекламистами и клипмейкерами (по информации **СФ**, помимо них „Тинькофф“ рассматривает возможность сотрудничества со знаменитым датским режиссером **Ларсом фон Триером**), однако понял, что они такие же люди, как и мы, и также ошибаются. И диалог с ними нужно вести на равных, без всякого пиетета. То, что ты работаешь с Тоскани, не дает никаких гарантий от ошибки».

## Непродвинутые заказчики

Сейчас «Тинькофф» готовит сразу несколько новых рекламных кампаний: в поддержку нового пивного брэнда «Т», слабоалкогольного напитка Zoom и других, говорить о которых в компании пока отказываются. Разработкой креатива для них будут заниматься маркетологи «Тинькофф», а также несколько российских, а возможно, и зарубежных клипмейкеров. Тоскани среди них точно не будет.

«У тех компаний, владельцы которых разбираются в маркетинге, всегда есть своя точка зрения на то, как должен развиваться их брэнд, и переубедить их очень сложно, — считает гендиректор агентства BrandAid **Валентин Перция**. — Однако, приглашая Тоскани, Тиньков должен был понять, что такой человек не будет с ним соглашаться во

всем. Его потому и брали, что у него есть своя точка зрения, и Тинькову следовало бы это понять заранее».

«Тинькофф» не первая российская компания, которая приглашает иностранных менеджеров, а потом достаточно быстро расстается с ними. Так, Альфа-банк в начале этого года уволил поляка Мацея Лебковски, а недавно взял на его место русского менеджера Виктора Башкирова (см. материал на стр. 30). «Необходимо очень хорошо представлять, нужен компании западный менеджер на данной позиции или не нужен, сможет он интегрироваться в атмосферу компании или не сможет. Западный специалист — это определенное усилие для самой компании. Это и языковой барьер, и требования к перестройке бизнес-процессов, которые могут повлечь кадровые издержки и определенные перестановки. Поэтому появление западного менеджера — обычно удар для компании, но это бывает нужно, например, для выхода на фондовые рынки, — считает гендиректор агентства Morgan Hunt **Лариса Дыдыкина**. — Рекламист же — позиция специфическая, он не определяет стратегию развития компании. В принципе, западный рекламист может привнести в компанию очень много, а здесь просто конкретный человек не подошел Тинькову».

Другой точки зрения придерживается креативный директор рекламного агентства Euro RSCG Moradpour **Никита Огурцов**: «Приглашать известных западных рекламистов имеет смысл только в агентствах — они просто лучше понимают сетевых клиентов. В компаниях же, кроме того, чтобы зарабатывать деньги, им делать нечего, так как их креатив все равно не оценит ни потребитель, который еще „не дорос“ до их творчества, ни тем более заказчик». **СФ**



## Подающие надежды теремки



ГРУППА КОМПАНИЙ «ВЛАДИНВЕСТТУР» — ЛИДЕР НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ ГОРОДОВ ЗОЛОТОГО КОЛЬЦА — ПЕРВОЙ ИЗ ТУРОПЕРАТОРОВ ПОСТРОИТ В ЭТОМ РЕГИОНЕ СЕТЬ ГОСТИНИЦ. В КОМПАНИИ РАССЧИТЫВАЮТ, ЧТО ИМЕЮЩИЕСЯ ТЕХНОЛОГИИ И ОПЫТ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ ПОЗВОЛЯТ ЕЙ ОКУПИТЬ ГОСТИНИЦЫ В ДВА РАЗА БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ЭТО СМОГУТ СДЕЛАТЬ ОСТАЛЬНЫЕ ЗАСТРОЙЩИКИ.

Текст: Павел Куликов



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Группа компаний «Владинвесттур» совместно с инвестиционным холдингом «Оптим Инвест» работает над проектом строительства шести гостиничных комплексов, которые должны открыться в ближайшие два года. Сеть отелей будет называться «РусТер» (сокращение от «Русский терем»). Концепция каждого из них привязана к местному ландшафту, истории региона, они обладают ярко выраженным национальным колоритом. Каждая гостиница будет иметь соответствующее название — «Великокняжеская», «Суздальский посад», «Княжий двор», «Купеческое подворье», «Берендевка», «Северное городище». По мировому гостиничному стандарту отели должны быть трехзвездными со всеми вытекающими отсюда благами — парковкой, ресторанами и т. д. Размер инвестиций и номерной объем гостиниц «Владинвесттур» не разглашает, однако, по оценкам Hotel consulting & development group (HCD group), минимальный объем инвестиций в подобный проект равен \$24 млн без учета стоимости земельных участков. По некоторым данным, каждый из отелей будет способен принять 100-350 человек.

Гендиректор «Владинвесттура» Владимир Шаров хотел бы унифицировать качество обслуживания клиентов — чтобы было как в «Макдоналдсе»

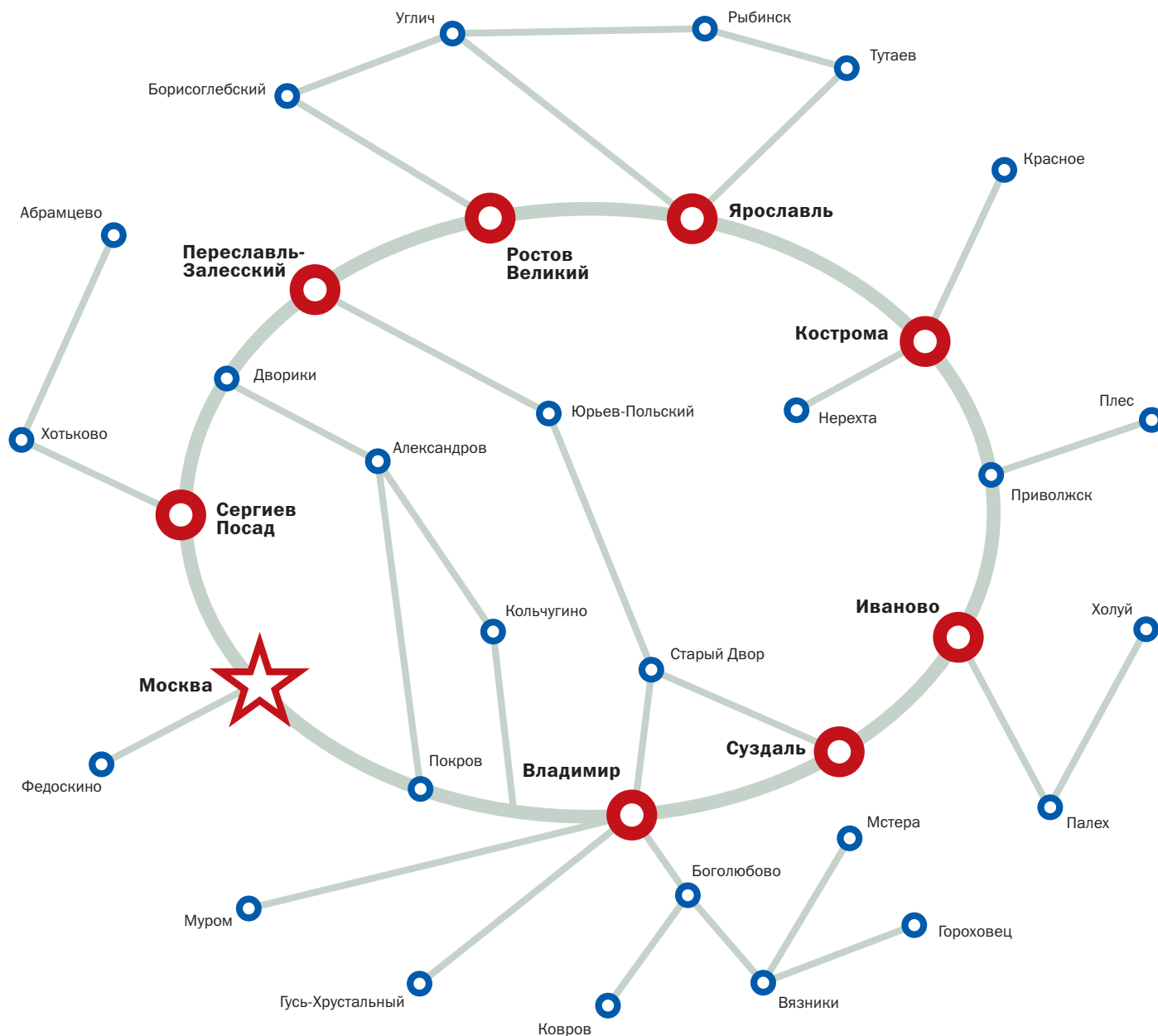
### Гостиничный бум

Осваивать гостиничный рынок Золотого кольца «Владинвесттур» начал далеко не первым. В начале 2000-х годов практически все гостиницы в городах Золотого кольца стали объектами финансовых вложений мелких и средних московских инвестиционных компаний или же самостоятельно привлекали кредиты на реконструкцию, как, например, гостиница «Волга» в Костроме, «Юбилейная» в Ярославле.

Золотое кольцо России занимает третье место в ряду наиболее привлекательных для внутреннего туризма регионов (после Петербурга и Москвы). В то же время местная туристическая инфраструктура представляет собой сплошную свободную нишу для инвестиционных проектов. До сих пор она состояла в основном из муниципальных гостиниц советской постройки, рассчитанных на командировочных клиентов небольших туристических комплексов и частных гостиниц. Инвесторы пытались застолбить место на рынке, превратив эти туркомплексы и частные гостиницы в благоустроенные отели со

## частная практика

Наиболее оправданны инвестиции в отели городов Золотого кольца, которые максимально удалены от Москвы: знакомство с этими достопримечательностями потребует ночевки



### Золотое кольцо России. Карта гостиничного инвестора

Специалисты разделяют туристический маршрут «Золотое кольцо России» на две оси. По ним из Москвы распределяется поток туристов. Все населенные пункты, которые находятся ближе чем в 150 км от Москвы по обоим направлениям (Покров, Сергиев Посад, Переславль-Залесский и т. д.), считаются транзитными. Они менее перспективны для гостиничного строительства. Например, в Переславле-Залесском остаются на ночлег всего 15% от приезжих экскурсантов. Города, не на-

ходящиеся непосредственно на кольцо (Александров, Углич, Палех, Боголюбково и т. д.), пока также не интересны для инвестиций в гостиничный бизнес. Они лишь расширяют туристические предложения ближайших городов, расположенных на главном маршруте. Лакомые куски для инвестора — Ярославль и Владимир. Они находятся, каждый на своей оси, на достаточном расстоянии от Москвы, чтобы туристы ночевали в этих городах. Из Ярославля или Владимира доступны экскурсии во все остальные города соответствующего направления без необходимости оставаться в них на ночлег. // Источник: HCD Group





## Технологические разработки позволяли привлекать больше клиентов, чем могли вместить автобусы сотрудничающих с «Владинвесттуром» транспортных компаний



статусом «три звезды». Однако первые отели, введенные в эксплуатацию, столкнулись с проблемой формирования клиентопотока. Уровень их заполняемости не превышал 20%. Проблема заключалась в том, что большинство объектов ориентировались на туристический сектор, но опыта работы в турбизнесе их владельцы не имели.

Некоторые инвесторы стали создавать дочерние туроператорские структуры для формирования потока клиентов своих гостиничных комплексов. Гостиница «Сокол» в Суздале создала собственного туроператора «Союзвнешстрантур». Московская компания «Сити-5», ставшая в свое время одним из собственников отеля «Интурист-Кострома», для привлечения туристов зарегистрировала туроператорскую структуру «Пора отдыхать!». Но многие новоявленные туроператоры терпели убытки из-за недостатка опыта в турбизнесе. В частности, «Сити-5» пришлось продать и отель, и агентство.

Недавно о своих интересах в регионе заявила и «тяжелая артиллерия». Департамент инвестиционных программ строительства Москвы (ДИПС) собирается потратить \$55 млн на строительство пяти отелей в Рыбинске,

Переславле-Залесском, Угличе, Ростове Великом и Ярославле. По словам заместителя руководителя ДИПС **Сергея Тхора**, строительство в Ростове Великом и Переславле-Залесском завершится уже к концу 2004 года, а остальные объекты начнут принимать туристов в 2005 году. Супервайзинг этих гостиниц осуществляет Intourist hotels group (IHG) — дочерняя структура АФК «Система» во главе с бывшим президентом ВАО «Интурист» **Аббасом Алиевым**. IHG также возьмет на себя управление отелями. Тем не менее прогнозы ДИПС заведомо пессимистичны. Департамент рассчитывает на 40-процентную заполняемость и срок окупаемости в 10 — 11 лет. По мнению заместителя гендиректора по маркетингу HCD Group **Марины Смирновой**, все крупномасштабные проекты в городах Золотого кольца — «политические». Они не преследуют цели быстрого возврата инвестиций, а создаются для привлечения иностранных туристов в Москву.

В сентябре закончится строительство еще одного амбициозного проекта — четырехзвездного Ring Palace Hotel на 120 номеров в Ярославле, инициированного бывшим владельцем фабрики «Балканская звезда» **Влади-**

**миром Галагаевым**. Но исполнительный директор ООО «Балкан Стар Сервис» (управляющая компания проекта) **Юрий Кардаков** заявил, что окупаемость отеля по бизнес-плану составляет 11 — 12 лет, а как будет в реальности, пока не ясно.

«Владинвесттур» первым пытается создать в городах Золотого кольца сеть отелей, нацеленных на быстрое получение прибыли. Туроператор заявляет о сенсационных сроках возврата инвестиций. Предполагается, что проект «РусТер» окупится за четыре-пять лет. Во «Владинвесттуре» считают, что их компания не столкнется с проблемой заполняемости. По словам гендиректора группы компаний «Владинвесттур» **Владимира Шарова**, сейчас владимирский туроператор обеспечивает местным отелям 16 тыс. мест в месяц. Своими козырями в борьбе за клиента Шаров называет технологические ноу-хау в области туроператорской деятельности и большой инвестиционный опыт.

### Провинциальный лидер

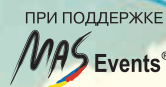
В свое время Владимиру Шарову повезло. В 1993 году он попал на стажировку в немецкий концерн TUI. Там Шаров познакомился с ИТ-разработками TUI. Они впоследствии

легли в основу компьютерной системы «Владинвесттура», которая постоянно совершенствуется, — по признанию **Владимира Шарова**, в ее модернизацию вложено уже около \$700 тыс.

Суть технологии в следующем. Все собственные офисы продаж «Владинвесттура» и офисы продаж агентов и партнеров-туроператоров имеют доступ к единой системе онлайн-бронирования. Клиент сообщает менеджеру ориентировочный бюджет и продолжительность тура, города ночевки, а система выдает варианты тура, сбалансированные по цене и качеству. Если клиент покупает один из них, программа автоматически бронирует для него место в автобусе, места в ресторанах, гостиничные номера и отправляет на печать ваучеры, который дает право на получение оплаченных услуг. Такая схема не только упрощает взаимоотношения между продавцом туров и заказчиком и сокращает расходы на персонал (по словам **Владимира Шарова**, в отделе бронирования «Владинвесттура» один человек выполняет работу четырех-пяти). Она чрезвычайно удобна для партнеров в гостиничном бизнесе, от которых группа компаний получила специальные цены.

Инвестиционной деятельностью «Владинвесттур» вы-

для АКЦИОНЕРОВ, СОБСТВЕННИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ  
**НЕДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**



## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

- Стоимость компании и управление стоимостью. Слияния и поглощения
- Рыночная стратегия и стоимость компании. Потребитель. Бренд. Каналы продаж.
- Управленческая команда и стоимость компании. Организационные факторы в создании и управлении стоимостью. Инструменты владельца и инструменты управленца.
- Информационные технологии: ИТ - стратегия и стоимость компании.
- Стоимостное мышление менеджмента компании. Как трансформировать корпоративную культуру и внедрить стоимостную философию.

Мероприятие пройдет 20—24 сентября в Москве в отеле «Марриотт Тверская»  
Дополнительная информация: Мария Спиринг и Анна Мартынова  
т. 135-0384, м. 8-501-439-0301, e-mail: pr@masevents.ru, www.masevents.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ



## «В первый год после запуска даже самые удачные гостиничные проекты „обкатываются“ и загружаются туристами не более чем на 50%»

нудили заняться обстоятельством. В 1998 году, по выражению Шарова, туроператор «уперся в потолок инфраструктурных возможностей». Технологические разработки позволяли привлекать больше клиентов, чем могли вместить автобусы сотрудничающих с «Владинвесттуром» транспортных компаний, гостиницы и рестораны. Не хватало профессиональных гидов-переводчиков. Для того чтобы дальше развивать бизнес, команде Владимира Шарова пришлось начать выполнять не свойственные для туроператора функции инвестора и консалтинговой компании.

Часть вырученных от туроператорской деятельности средств была инвестирована в покупку автобусов. Часть была направлена на реконструкцию и модернизацию существующего номерного фонда, предприятий общепита. С пришедшими на региональный гостиничный рынок столичными инвесторами «Владинвесттур» старался наладить партнерские отношения, предлагая консалтинговые услуги и интеграционные проекты. По словам Владимира Шарова, сейчас во «Владинвесттур» за профессиональными консультациями

постоянно обращаются инвесторы самого разного уровня. Некоторые из них находились в весьма плачевном положении, сталкиваясь с проблемой заполнения гостиниц.

В качестве консультанта и соинвестора «Владинвесттур» участвовал в строительстве и реконструкции множества объектов.

### Туристический «Макдоналдс»

Владимир Шаров считает, что проект «РусТер» стал логичным продолжением инвестиционной деятельности «Владинвесттура». Идея строительства сети унифицированных отелей европейского качества в национальном стиле появилась вслед за созданием в 2002 году сетевого турпродукта. Для того чтобы еще больше упростить взаимоотношения с партнерами и клиентами, «Владинвесттур» разработал унифицированные туры. Отели «РусТер» строятся в основном для их покупателей.

Было создано пять стандартных двухдневных туров по городам Золотого кольца по единой цене 1999 рублей (Тверь — Торжок — Великий Новгород, Суздаль — Владимир — Боголюбково, Переславль-Залеский — Ярославль — Костро-

ма — Ростов Великий, Тула — Ясная Поляна) и один четырехдневный тур по пяти городам Золотого кольца стоимостью 4999 рублей.

Шаров сравнивает сетевые турпродукты с технологией «Макдоналдса». Уровень качества и объем гостиничного, ресторанного и экскурсионного обслуживания на всех маршрутах был сведен к единому технологическому стандарту. То есть меню в ресторанах, гостиницы и посещаемые достопримечательности, само собой, различаются, но технология ресторанного обслуживания, качество блюд, комфортность номеров, класс транспорта и профессионализм гидов должны оставаться неизменными, а их совокупность — единой по цене.

Число отелей в сети «РусТер» выбрано не случайно. Каждый из шести гостиничных комплексов будет закреплен за тем или иным сетевым туром (в 2005 году туров также станет шесть).

За рубежом выход туристических компаний на гостиничный рынок и инвестирование в инфраструктуру — обычная практика. Та же TUI имеет собственный авиапарк из 100 самолетов и управляет 2,8 тыс. отелями. В России подобными масштабами пока похвастаться не может никто, хотя собственными гостиницами уже начинают обзаводиться многие туроператоры. «Академсервис» отправляет экскурсионные группы в свою гостиницу в Санкт-Петербурге. Компания «ЦСТ-Интур» имеет в собственности две гостиницы — в Москве и Санкт-Петербурге, и два пансионата — в Подмосковье и в Краснодарском крае. Компания Heliopark Hotel Management, управляющая подмосковной сетью пансионатов «Гелиопарк», вообще образовалась из слияния двух туроператоров.

«Я приветствую любые формы сотрудничества меж-

ду туроператорами и гостиничным сектором, — говорит генеральный директор «РВБ-Алеан» **Ирина Савельева**. — К примеру, у нас на черноморском побережье помимо собственного отеля „Ривьера“ есть несколько гостиниц в управлении. С их владельцами подписаны долгосрочные контракты. Гостиницам это позволяет планировать объемы и быстрее возвращать инвестиции. Туроператоры же получают возможность отслеживать качество услуг и четко планировать график туров».

Однако специалисты в области гостиничного консалтинга оптимизма туроператоров не разделяют. По словам **Марины Смирновой** из HCD Group, в первый год после запуска даже самые удачные гостиничные проекты «обкатываются» и загружаются туристами не более чем на 50%. «В случае с отелями „РусТер“ это означает около \$200 тыс. чистой прибыли в год с одного объекта, если, исходя из стоимости сетевых турпродуктов „Владинвесттура“, предположить, что средняя цена гостиничного номера составит у них порядка \$30», — говорит Смирнова. То есть получается, что даже если на второй год работы прибыль увеличится вдвое и составит \$400 тыс. в год, «Владинвесттур» вернет инвестиции не ранее чем через 10 лет.

В HCD Group считают, что при заполняемости гостиниц исключительно своими туристами, «Владинвесттур» не окупит гостиницы и за этот срок. Туристический сезон в городах Золотого кольца длится 60 дней, в остальное время туроператору неизбежно придется привлекать дополнительные группы клиентов. Передовые туроператорские технологии не спасут от общих для гостиничного бизнеса проблем. Придется инвестировать крупные суммы в технологии маркетинговые. **сф**

**Группа компаний «Владинвесттур» была создана в 1992 году. По собственным данным, «Владинвесттур» лидирует на туристическом рынке Золотого кольца России, занимая долю в 82%. «Владинвесттур» — холдинг с горизонтальной структурой управления. В состав группы, помимо самой туроператорской компании, входят: автотранспортное предприятие «ВИТ-транс» (владеет парком легковых машин и микроавтобусов для индивидуального туризма, 14 автобусами марки Neoplan и Van Hool, специализированная строительная компания «ВИТ-отель» (разработка архитектурных концепций, проектирование и строительство объектов туристской инфраструктуры), консалтинговая компания «ВИТ-консалт» (специализированные консалтинговые услуги, отраслевой аутсорсинг), агентство «ВИТ-арт» (профессиональная организация досуга), «ВИТ-инфо» (московский туристско-информационный центр). В частичной собственности холдинга находятся несколько ключевых инфраструктурных объектов региона (гостиницы и ресторанные комплексы). Оборот компании не раскрывается.**







ЭПОХА

**РБК-ТВ**

ГОД ВТОРОЙ

**Информация о подключении:**

Москва — (095) 363 0303, Санкт-Петербург — (812) 371 8146

Лиц. сер. № 7490 от 18.07.03, Минпечати РФ



## Государство расстается с ЛУКОЙЛОм

Определена дата крупнейшей приватизационной сделки года — продажи последнего госпакета акций ЛУКОЙЛ.

Основным покупателем по-прежнему остается американская ConocoPhillips, которая, скорее всего, будет увеличивать приобретаемую долю. На торги, которые пройдут 29 сентября, выставляются 7,59% акций ЛУКОЙЛа при стартовой цене \$1,928 млрд. Заявки на участие в аукционе, которые стали приниматься с 30 августа, уже подали две американские компании — нефтеперерабатывающая ConocoPhillips и фирма Дэвида Гуггенхайма, одного из членов семьи владельцев музеев современного искусства, Dabir International. Список претендентов может пополниться и другими инвесторами. Дмитрий Мангилев, аналитик ИК «Проспект», не исключает возможности участия в торгах западных портфельных инвесторов, а также китайских компаний (их интерес в первую очередь вызван растущими потребностями страны в углеводородном сырье). Однако вероятность покупки госпакета акций ЛУКОЙЛа кем-то еще, кроме ConocoPhillips, невелика. Еще в июле этого года глава компании Джим Малва и президент ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов встречались с Владимиром Путиным, чтобы получить одобрение на сделку. Сегодня участники рынка говорят о том, что ConocoPhillips не ограничится 7,59% акций и будет увеличивать свое присутствие в ЛУКОЙЛе как минимум до 10%, чтобы участвовать в оперативном управлении компании. Каким образом американский инвестор сможет увеличить пакет, пока неизвестно. В ЛУКОЙЛе заявили, что менеджеры компании не планируют продавать свои акции. Правда, еще месяц назад представитель пресс-службы ЛУКОЙЛа в беседе с **СФ** не стал отрицать такой возможности. По информации компании, сегодня на рынке свободно обращаются более 50% акций ЛУКОЙЛа. Однако большинство пакетов, по данным ИК «Проспект», находятся в руках портфельных инвесторов, которые вряд ли захотят в ближайшем будущем их продавать.

## TNS Gallup пошла ва-банк

Компания решила отказаться от участия в тендере на проведение медиаизмерений, рассчитывая привлечь на свою сторону участников рынка.

КОНФЛИКТ

Если тендер, за бортом которого оказывается TNS Gallup, состоится, компании ничего не останется, как стать альтернативным медиаизмерителем. В начале следующей недели Медиакомитет в третий раз попытается выбрать компанию, которая будет осуществлять телевизионные измерения в 2006–2010 годах. Основными претендентами на победу считались TNS Gallup и итальянская AGB. Во время предыдущего этапа тендера за каждую из них проголосовало по 6 из 13 членов Медиакомитета (глава ТВЦ Олег Попцов опоздал на заседание). «Оба раза экспертный совет высказался в нашу пользу: первый раз 12:1, второй — 11:2, а руководители телеканалов проголосовали по-другому», говорит гендиректор группы компаний «TNS Россия» Владимир Гродский. — Получается, что профессиональная оценка значения не имеет, а ре-

Глава «TNS Россия» Владимир Гродский больше не видит смысла участвовать в тендере на проведение медиаизмерений



ВАЛЕРИЙ МЕЛЫНИКОВ.Ъ

зультат от наших предложений не зависит. В таком случае зачем участвовать?» По словам сразу нескольких участников комитета, предложение TNS было примерно на \$1,5 млн дешевле и предлагало более выгодные условия, чем у AGB.

На рынке считают, что против TNS Gallup выступает гендиректор «Первого канала» Константин Эрнст. «AGB ведет свою деятельность в России при явной поддержке „Первого канала“, только доказать это невозможно», — говорит один из собеседников **СФ**. По мнению экспертов, на руководителей всех так или иначе аффилированных с государством телеканалов оказывалось давление, и в итоге они проголосовали против TNS Gallup. «Инициатором этого давления и был Константин Львович (Эрнст. — **СФ**). Вообще я не понимаю, как можно пренебречь мнением экспертов, которых вы сами назвали», — говорит Олег Попцов. А директор по медиаисследованиям СТС Александр Пронин считает, что корень проблемы в чрезмерном количестве госканалов на рынке: «Их руководители не могут быть полностью независимы в принятии решений и действовать в соответствии с только лишь бизнес-логикой». Представители «Первого канала» от комментариев отказались.

По мнению участников рынка, отказ TNS Gallup сделал тендер бессмысленным. «Фактически мы получим безальтернативный выбор, что абсурдно по определению», — говорит исполнительный директор НП «Русбренд» (представляет в Медиакомитете интересы рекламодателей) Александрин Линье. Участники рынка затрудняются прогнозировать дальнейшее развитие событий. По сведениям **СФ**, на момент подписания номера в печать телеканалы вели интенсивные консультации о том, какую позицию вы-



ГОСПАКЕТ ЛУКОЙЛА УЙДЕТ К АМЕРИКАНЦАМ | TNS GALLUP ОТКАЗАЛАСЬ УЧАСТВОВАТЬ В ТЕНДЕРЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИАИЗМЕРЕНИЙ | «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ» КУПИЛ СЕТЬ УНИВЕРСАМОВ «ПЕТРОВСКИЙ» | ЦБ РЕШИЛ ПОМОЧЬ МЕРИТБАНКУ ВВЕДЕНИЕМ ВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ | БРИТАНСКИЙ БАНК ОТКАЗАЛ «НОРНИКЕЛЮ» В КРЕДИТЕ | НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ ЯПОНИИ НАЗРЕВАЕТ ПЕРВЫЙ СЛУЧАЙ ВРАЖДЕБНОГО ПОГЛОЩЕНИЯ | «АЛЬФА-ГРУПП» ХОЧЕТ ВОЙТИ НА БЕЛОРУССКИЙ РЫНОК СО ВТОРОГО РАЗА | АФК «СИСТЕМА» ИНВЕСТИРУЕТ В ЕВРОПЕЙСКОЕ КИНОПРОИЗВОДСТВО | АЛЬФА-БАНК ОБВИНИЛ «КОММЕРСАНТЪ» В СВОИХ ПРОБЛЕМАХ



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

Выступая в роли покупателя, «Седьмой континент» предпочитает наполнять свою корзину готовыми бизнес-единицами

брать, а Олег Попцов не исключил выхода из комитета сразу нескольких участников, в том числе и ТВЦ. А представитель АКАР в Медиакomitee Илья Слуцкий считает, что тендер, вероятнее всего, снова будет перенесен.

## «Седьмого континента» стало больше

**«Седьмой континент» приобрел у ПФК «БИН» сеть универсамов «Петровский».**

**СДЕЛКА** В «Седьмом континенте» ситуацию прокомментировать отказались. Источник в ПФК «БИН» рассказал **СФ**, что речь идет о продаже «Седьмому континенту» торговой компании «Петровский», которая является оператором сети универсамов. Собственником помещений всех 17 универсамов «Петровский» по-прежнему является БИН, который сдает их торговой компании в аренду. Эксперты оценивают сумму сделки в \$50–70 млн. По мнению участников рынка, причиной продажи «Петровского» стала нерентабельность сети, из-за чего летом этого года были закрыты три

магазина. «Из-за неэффективного менеджмента и некорректной ассортиментной политики они работали в убыток: прибыль составляла всего \$400 с квадратного метра при норме рентабельности примерно \$700», — говорит Георгий Трефилов, президент холдинга «Марта», развивающего сеть Rewe в Москве и Московской области. По его мнению, сделка выгодна обеим сторонам: БИН избавится от нерентабельного актива, а «Седьмой континент» сможет резко увеличить количество торговых точек в Москве. «Однако ориентация только на один, пусть и крупный регион может лишить компанию большого куска рынка», — отмечает Трефилов. Гендиректор BBPG Алексей Тихомиров считает, что покупатель «Петровского» свидетельствует о развитии рынка: «Если раньше компании покупали друг у друга помещения, то теперь начинают приобретать готовые бизнес-единицы. Это свидетельствует о том, что стандарты сетевой торговли выросли до того уровня, когда у сети меняется собственник,

и это никак не отражается на работе торговых точек». Похожей точки зрения придерживается и Георгий Трефилов: «Приобретать сеть гораздо выгоднее, чем строить магазины. Вы получаете уже работающий магазин с покупательским потоком, что дает возможность сэкономить на рекламе».

## Меритбанку дали шанс

**Центробанк ввел временную администрацию в Меритбанке. Однако пока лицензия не отозвана, банк теоретически может вернуться к нормальной работе.**

**ПОДДЕРЖКА** По информации департамента внешних и общественных связей Банка России, временная администрация по управлению Меритбанком введена на полгода с приостановлением полномочий управления исполнительных органов коммерческого банка. Ее руководителем стал один из экспертов Банка России Владимир Колбунов. Узнать причины такого решения в ЦБ не удалось. Сам Меритбанк отказался комментировать ситуацию, как, впрочем,

и его банки-корреспонденты, которые сослались на некорректность их участия в обсуждении новости.

Проблемы у Меритбанка начались этим летом. По информации вице-президента Ассоциации российских банков Анатолия Милюкова, недовольные частные вкладчики банка стали обращаться с жалобами в ассоциацию два месяца назад. Клиенты не могли снять деньги со своих счетов. Еще в начале 2004 года, судя по размещенному на сайте компании аудиторскому заключению, Меритбанк работал в нормальном режиме. В рейтинге журнала «Эксперт» — списке 200 крупнейших банков России по величине активов — Меритбанк занимал 194-е место с активами 2,9 млрд рублей на 1 января 2004 года. Проблемы с ликвидностью у компании возникли в связи с общим кризисом на межбанковском рынке и отзывом лицензий у других коммерческих банков. Кстати, один из них — «Кредитраст» — был банком-корреспондентом Меритбанка. Станет ли введение временной администрации первым шагом ЦБ к отзыву лицензии у Меритбанка, говорить пока рано. В случае с банками «Диалог-Оптим» и «Павелецкий» распоряжение о временном управлении и отзыве лицензии поступили от ЦБ в один день. То, что этого не произошло с Меритбанком, демонстрирует готовность ЦБ предоставить коммерческому банку еще один шанс. В ассоциации придерживаются такого же мнения. По словам Анатолия Милюкова, ЦБ сейчас пытается «вытянуть» Меритбанк из проблем с ликвидностью и предотвратить «разбазаривание» его активов.

## «Норникель» остался без кредита

Британский банк HSBC выходит из синдиката по предоставлению кредита ГМК «Норильский никель». Проблемы российских компаний с потенциальными кредиторами становятся уже тенденцией.

ОТКАЗ

Это второй подобный случай за последний месяц. Несколько ранее голландский ING Bank и французский Societe Generale вышли из пула, который должен был предоставить ТНК-ВР кредит в размере \$600 млн. Что касается HSBC, то он должен был выступить организатором синдиката по предоставлению кредита «Норникелю» на сумму \$500 млн. Данный кредит, как и в случае с ТНК-ВР, должен был пойти на погашение предыдущего долга инвесторам. В мае этого года Citigroup организовал для «Норникеля» краткосрочный кредит в размере \$800 млн на покупку 20% акций южноафриканской золотодобывающей компании Gold Fields.

Предстоящую сделку между британским инвестором и российской компанией, по информации Financial Times, отклонил кредитный комитет HSBC. Причины инвестор не раскрывает. Газета опять связывает решение кредиторов с высокими политическими рисками в России и делом ЮКОСа, однако отмечает «Норильский никель» как хорошего заемщика. В самой металлургической компании отказались комментировать ситуацию. Другие участники синдиката — британский Barclays и французский BNP Paribas также не комментируют уход HSBC из пула.

### «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	5,196
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,338
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,861
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 31.08.04 (\$ МЛРД)	11,988

TNS Gallup решила отказаться от участия в тендере Медиакомитета на проведение медиаизмерений.

## Если конкурс, за бортом которого оказывается TNS Gallup, состоится, компании ничего не останется, как стать альтернативным медиаизмерителем.

Представитель АКАР в Медиакомитете Илья Слуцкий считает, что, вероятнее всего, тендер уже в третий раз будет перенесен.

Скорее всего, эти события связаны с частными отношениями между кредиторами и заемщиками. Так, уже на прошлой неделе другие кредиторы — один германский и два японских банка (названия пока не сообщаются) — выразили желание участвовать в кредитном пуле ТНК-ВР. Судя по всему, и «Норникель» вскоре найдет инвесторов. По мнению аналитика ИК «Тройка Диалог» Василия Николаева, уход HSBC практически не повлияет на финансовое положение металлургической компании: если «Норникель» захочет привлечь новых кредиторов, это будет легко сделать. Станут ли частные случаи закономерностью, будет понятно уже этой осенью, когда должен состояться ряд сделок по предоставлению кредитов западными инвесторами. В частности, в ноябре компания МТС рассчитывает полу-

чить второй транш кредита в \$300 млн (общая сумма кредита — \$500 млн) сроком на три года от ABN Amro, HSBC, ING Bank, Raiffeisen Zentralbank Oesterreich и ряда других банков.

### UFJ на перепутье

Страсти вокруг сделки, итогом которой должно стать появление в Японии крупнейшего в мире банка с активами в \$1,7 трлн, продолжают накаляться.

Хотя по решению Верховного суда страны банки Mitsubishi Tokyo Financial Group и United Financial of Japan Group (UFJ) могут продолжить переговоры о слиянии, акционеры UFJ требуют провести переговоры и с другим потенциальным покупателем — банком Sumitomo Mitsui Financial Group. Соглашения о слиянии UFJ (четвертый японский банк) и Mitsubishi Tokyo (второй по величине

банк страны) достигли около месяца назад, но до сих пор возможность проведения сделки между ними находилась под вопросом. Свои права на UFJ предъявил третий по величине банк Японии Sumitomo Mitsui. В мае этого года банк заключил соглашение о покупке за 300 млрд иен трасового банка, принадлежавшего UFJ, однако сделка не состоялась из-за начатых позднее переговоров UFJ и Mitsubishi Tokyo. Поэтому одновременно со встречным предложением заплатить за весь банк около 3,2 трлн иен (\$29,2 млрд) акциями, Sumitomo Mitsui предъявил UFJ иск, согласно решению суда делавший невозможным проведение сделки с конкурентом. Однако вердикт суда второй инстанции (а после обжалования его истцом — и Верховного суда страны) снял запрет на переговоры о слиянии. В рейтинге, составленном журналом The Banker, в прошлом году Mitsubishi Tokyo по размеру активов занимала восьмое, а UFJ — четырнадцатое место в мире. При этом среди крупнейших банков Японии UFJ имеет самую большую задолженность. Последние три года банк заканчивал с убытками, а его совокупные потери за этот период составили около \$20 млрд. Слияние с Mitsubishi Tokyo — едва ли не последняя возможность решить финансовые проблемы банка. Покупателю же сделка позволит расширить портфель услуг за счет сильного розничного направления UFJ. До сих пор руководство UFJ отказывалось вступать в переговоры с Sumitomo, однако сейчас на этом настаивают иностранные акционеры UFJ (их доля составляет около 32%). Некоторые даже угрожают иском. Аналитики не исключают, что дело может дойти и до скупки акций банка на рынке — для Японии это будет первым случаем враждебного поглощения.

СКАНДАЛ





REUTERS

Кто бы ни купил UFJ, его вкладчики станут клиентами крупнейшего в мире банка

## «Альфа» рвется в Беларусь

«Альфа-групп» решила предпринять вторую попытку выхода на белорусский рынок сотовой связи.

ЭКСПАНСИЯ

Срок подачи заявок на конкурс на получение третьей GSM-лицензии в этой стране истекает через две недели. По словам министра связи Беларуси Владимира Гончаренко, пакет тендерной документации выкупили уже четыре компании: шведская Tele2, французская Alcatel, неназванная голландская компания, а также «Альфа-групп». По условиям тендера победителем станет компания, которая пообещает инвестировать в развитие сети наибольшую сумму (предполагается, что она составит не менее

\$300 млн). Она получит возможность войти в СП с белорусским правительством, при этом властям достанется 51% акций, а победителю — 49%. Для холдинга Михаила Фридмана это уже вторая попытка выхода на телекоммуникационный рынок Беларуси: в 2001 году «Альфа-Эко» проиграла тендер МТС. По мнению аналитиков, устойчивый интерес «Альфы» к белорусскому рынку обусловлен его бурным развитием. «Сейчас проникновение услуг сотовой связи в этой стране составляет около 16%, так что потенциал есть», — считает аналитик ИК «Финам» Дмитрий Миляшкин. Его точку зрения разделяет директор по внешним связям МТС Андрей Брагинский. «Рынок растет достаточно динамично, в начале этого года проникновение сотовой связи не превышало 11%», — кон-

статирует он. По мнению Миляшкина, вероятнее всего, «Альфа-групп» действует в интересах «Вымпелкома» (консорциум владеет 25% + 2 акции оператора), однако не исключил и возможность дальнейшей перепродажи 49% акций СП. Специалист по связям с общественностью «Вымпелкома» Евгения Демина отказалась прокомментировать планы компании на белорусском рынке. «Однако мы не скрываем своего интереса к выходу на рынки стран СНГ», — подчеркнула она. Конкурентов возможный выход «Вымпелкома» на белорусский рынок не пугает. «Мы не против конкуренции. Однако она должна быть реальной. И в этом смысле попытки белорусских властей контролировать всех операторов несколько противоречат логике», — недоумевает Брагинский.

## A good woman для АФК «Система»

АФК «Система» нашла новое применение инвестиционным средствам — финансирование кинопроектов.

НАМЕРЕНИЯ

Корпорация уже вложила в производство фильмов 8 млн евро и намеревается инвестировать еще 2 млн евро до конца 2004 года. В планах на следующий год — удвоение инвестиций. Для работы на кинорынке «Система» в ноябре 2003 года зарегистрировала в Люксембурге дочернюю структуру — Thema Production, в которой корпорации принадлежит 75% акций.

На данный момент Thema выступила соинвестором четырех кинофильмов, уже снятых и снимающихся на европейских киностудиях. Первый фильм — A good woman, по мотивам пьесы Оскара Уайльда с Хелен Хант в главной роли, будет представлен на кинофестивале в Торонто уже в сентябре 2004-го. Остальные фильмы увидят свет чуть позже. Это триллер Three с Билли Зейном и Келли Брук, новый фильм Вуди Алена с рабочим названием WASP и семейный приключенческий фильм King of Thieves. «Фильмы могут „выстрелить“ по-разному», — говорит управляющий директор Thema Production Михаил Дунаев, — но по нашим расчетам, каждый из них в среднем должен принести 20–25% от вложенных средств». На вполне резонное замечание о том, что европейское кино давно не приносит продюсерам прибыли и существует на господотации, Дунаев возражает: «Европейское кино — это когда немцы снимают для немцев, а французы для французов, мы же вкладываем в англоязычные проекты с интересным мировым актерским составом, которые произведены в Европе». Съемки в Европе минимизируют инвестиционные риски: во-первых, они обходятся

## АФК «СИСТЕМА»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

**ВЫРУЧКА** (\$ МЛРД) **3,760**  
**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ** (\$ МЛРД) **0,387**

второе дешевле, чем, например, в США, во-вторых, европейское законодательство освобождает вложенные в кинопроизводство средства от налога на прибыль. С целью снижения рисков Thema также привлекает кинопродюсеров с мировым именем. Например, прокатом King of Thieves занимаются 20 Century Fox в США и Warner Brothers — в Европе. Помимо инвестиций в кинопроизводство, Thema рассчитывает заняться также организацией съемок для иностранных кинопроектов на территории СНГ совместно с «Системой массмедиа», входящей в АФК «Система».

Генеральный продюсер продакшн-студии «Базелевс» Натела Абуладзе называет факторами успешности картины сценарий, актерский состав и рекламную поддержку. По первым двум пунктам, по ее мнению, проекты Thema

Альфа-банк обвинил газету «Коммерсантъ» в том, что одна из ее публикаций способствовала возникновению паники среди клиентов и привела к оттоку вкладов из банка.

## Истец оценил свой ущерб в 320,77 млн рублей — иски на такую сумму российским СМИ еще не предъявляли.

Гендиректор «Коммерсанта» Андрей Васильев не сомневается в победе своей компании. Правда, только в том случае, если разбирательства будут вестись «цивилизованными методами».

Production проходят, и при грамотно поставленном маркетинге кассовые сборы в размере 20–25% — довольно реалистичный и даже скромный прогноз.

### Банк против журналистов

Альфа-банк подал иск в суд на газету «Коммерсантъ».

**ТАЖБА** Банк обвинил газету в том, что одна из ее публикаций способствовала возникновению паники среди клиентов и привела к оттоку вкладов из Альфа-банка с 7 по 12 июля. Истец оценил свой ущерб в 320,77 млн рублей — иски на такую сумму российским СМИ

АФК «Система» решила заработать на европейском кинематографе, который давно перестал быть прибыльным

еще не предъявляли. На одной из пресс-конференций председатель совета директоров Альфа-банка Михаил Фридман сказал, что выигранными в процессе суда деньгами компания покроет ущерб от двухнедельного кризиса банка. В том, что победит в судебном споре Альфа-банк, Фридман не сомневается. Гендиректор и шеф-редактор объединенной редакции ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом» Андрей Васильев тоже уверен в победе своей компании. Правда, только в том случае, если судебные разбирательства будут вестись «цивилизованными методами». «Я надеюсь, что Альфа-банк не будет использовать родственных связей с чиновниками в администрации президента, которые курируют Верховный суд», — сказал Васильев. Кроме этого, он выразил недоумение по поводу мотивов иска: «На мой взгляд, это очень простое дело — на одно-два слушания. У нас есть доказательства, что очереди (клиентов в банк. — **СФ**) были». В редакции «Коммерсанта», по словам Васильева, довольно болезненно воспринимают происходящее. «Народ очень напрягся. Мне пришлось несколько раз выступить перед сотрудниками и попросить их объективно оценивать ситуацию, а также не передавать свое настроение в статьях про Альфа-банк», — признался Васильев. **СФ**

### Уточнение

В **СФ** №27/2004 в статье «Ille de Beaute пошла на запах денег» неверно указана фамилия вице-президента ЭкспоМедиаГруппы «Старая Крепость» Анны Дычевой-Смирновой. Кроме того, ее цитату следует читать так: «У многих розничных сетей уже через несколько лет может наступить „кризис жанра“».

В **СФ** №32/2004 в статье «UBS укрупнилась в России» следует читать: «Dresdner Kleinwort Wasserstein, работающий в России 10 лет, расширяет свою деятельность на российском рынке».

Редакция приносит извинения.



AP



## Волшебные палочки для маэстро финансов

СФ и АМР узнали у финдиректоров,  
чего им в жизни не хватает

Опрос CFO российских компаний показал, что даже старые инструменты не работают — мешают законы и жадность банкиров

с 54

## «Проект воздушного замка профинансируете?»

Самое главное чаяние финдиректоров —  
проектное финансирование — всего  
лишь пустая мечта

Ни сейчас, ни в ближайшие годы финансовые директора не смогут воспользоваться ПФ. российские компании не способны на тонкие согласования усилий и справедливый раздел рисков и прибыли

с 58

### финансы



### персонал

СФ №34, 13.09

Уволить всех разом — мечта, не раз посещавшая практически каждого руководителя. Оказывается, подобный подход вовсе не блажь, а эффективный HR-инструмент

### менеджмент

СФ №35, 20.09

«Врожденные» особенности организации, влияющие на поведение работников, консультанты из Booz Allen Hamilton назвали «организационной ДНК» и описали блоки, из которых она строится

### маркетинг

СФ №36, 27.09

Традиционное тестирование рекламы оберегает от просчетов, но и губит гениальные идеи. Поэтому на смену фокус-группам приходят более изощренные методы рекламного прогнозирования

# Волшебные палочки для маэстро финансов



ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ОСТРО ЗАВИДУЮТ СВОИМ ЗАПАДНЫМ КОЛЛЕГАМ: ТРУДНО ДОСТИГАТЬ УСПЕХА, ИМЕЯ ПОД РУКОЙ ТОЛЬКО КРЕДИТЫ БАНКОВ. ВЕДЬ ДАЖЕ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ УЖЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВРОДЕ ЛИЗИНГА ПРАКТИЧЕСКИ НЕПРИГОДНЫ К РАБОТЕ. ЧТОБЫ ПОНЯТЬ ПРИРОДУ ЭТОЙ ЗАВИСТИ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОВЕЛ ИССЛЕДОВАНИЕ «КАКИХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НЕ ХВАТАЕТ РОССИЙСКИМ CFO». Текст: Сергей Кашин

Скудость российского выбора финансовых инструментов особенно хорошо заметна финансистам, получившим образование в американских и английских школах бизнеса. За последние 30 — 40 лет в этих странах созданы без преувеличения сотни новых финансовых продуктов, позволяющих решать самые разнообразные задачи и проводить тонкую настройку финансов компании.

Чаше всего новые инструменты создавались для работы с рисками; снижения транзакционных (расходы при осуществлении сделок) и агентских (услуги посредников) издержек, а также для повышения ликвидности. Но одна из главных причин финансовых инноваций своди-

лась к тому, чтобы приспособить уже имеющиеся инструменты к существующей или меняющейся налоговой системе. Иногда это приводило к появлению настолько специфических продуктов, что число компаний-потребителей не превышало десятка. Иногда, как это произошло в свое время с деривативами (производными финансовыми инструментами), из экзотики они становятся массовым продуктом.

Российским финансовым директорам на сегодняшний день широко доступен практически единственный финансовый инструмент — корпоративное кредитование со стороны банков. Есть «железобетонный» (в прямом и переносном смысле) залог — вот

тебе деньги. В остальном работа с финансовыми продуктами требует значительных усилий и зависит от стечения обстоятельств. Чтобы ответить на вопрос «Каких же финансовых инструментов не хватает российским CFO», журнал «Секрет фирмы» совместно с Ассоциацией менеджеров провел опрос финансовых директоров крупнейших российских компаний.

## Сапожник без кроссовок

Лидеры рейтинга недостающих финансовых инструментов — проектное финансирование (см. материал на стр. 58) и лизинг. Если проектное финансирование — явление для России пока экзотическое, то лизинг представлен на российском рынке уже десять лет. Но это не мешает CFO заносить его в разряд «отсутствующих». Проблема, по мнению финдиректоров, в условиях, на которых эта услуга оказывается.

Главную претензию представители реального сектора предъявляют к ставкам. **Олег Фракин** из компании «Винный мир Холдинг» считает, что они слишком высоки. Его коллега из компании «Московский межреспубликанский винодельческий завод» **Евгений Калабин** отмечает, что получают они простым суммированием ставки банка, выдающего кредит лизинговой компании, и стоимости услуг самой лизинговой компании. В этой ситуации безусловное преимущество получают компании, имеющие доступ к длинным и дешевым западным деньгам (как правило, это деньги ЕБРР и Меж-

дународной финансовой корпорации (IFC), а также российские «дочки» западных банков). Если же таких денег у лизинговой компании нет (а у большинства из 260 российских лизингодателей дела так и обстоят), то у финансового директора возникает резонный вопрос: зачем нужен дополнительный посредник, не лучше ли обратиться напрямую к банку? О временах, когда лизинговые компании будут работать на собственные средства, остается только мечтать. А пока, по мнению **Алексея Семенова**, директора по корпоративным финансам компании «Тинькофф», даже эффективность работы лизинговых компаний с поставщиками оборудования (получаемые скидки и т. п.) тоже пока низка и сравнима с усилиями отдельно взятого покупателя.

В свое время от лизинга ждали рывка после отмены в 2003 году так называемой инвестиционной льготы, но эта возможность так и не «выстрелила». В итоге, хотя в последнее время лизинг заметно развивается, растет этот рынок в основном за счет отдельных отраслей: в разное время остро популярными становились полиграфическое оборудование, автомобили, телекоммуникационное оборудование для сотовых операторов, железнодорожные цистерны. Поэтому ограниченность предложения — еще один аргумент сетовать на «недоразвитость» продукта.

**Наталья Грибанова** (компания КРОК) жалуется на высокую планку минимальной суммы контракта. Поставки,



# Российским CFO доступен единственный финансовый инструмент: корпоративное кредитование со стороны банков. Есть «железобетонный» залог — вот тебе деньги



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

ограниченные \$100 тыс., не привлекают лизинговые компании. **Муратхан Эльдаров**, директор по управлению активами «РЕСО-Гарантия», отмечает еще один нюанс: займы лизинговым компаниям от страховщиков не принимаются в счет покрытия их резервов и поэтому сильно дорожают. В будущем это будет серьезно препятствовать доступу к «длинным» и дешевым страховым деньгам и способно даже затормозить рост отрасли.

Тройку лидеров среди желанных, но недоступных продуктов, оставив далеко позади инструменты для управления ликвидностью, замыкают «новые страховые продукты». Правда, пожелания к страховщикам сильно зависят от специфики компа-

нии — единства тут нет. Однако наиболее популярное направление — страхование коммерческих рисков. Например, «Винный мир Холдинг» нуждается в страховании риска неплатежа перед иностранными поставщиками. **Оксана Кузнецова** из компании-фармдистрибутора «Катрен» добавляет, что такая страховка стала бы неплохой альтернативой банковским гарантиям. Позволяя достичь искомым целей — увеличить лимит товарного кредита и удлинить отсрочку платежа, страховка не требует при этом отвлечения залогов. Кроме того, **Дмитрий Белик** из «РБК Информационные системы» отмечает отсутствие страхования рисков, присущих публичным

компаниям. Финансовый директор ЗАО «Агентство Контакт» **Марина Тарнопольская** говорит об отсутствии страхования профессиональных услуг, а **Елена Икчурина**, финансовый директор компании «Уральские авиаалинии», хотела бы иметь больше страховых продуктов для поддержания социального пакета работников своей авиакомпании.

## Дорогой фаворит

Очередной отсутствующий фаворит — факторинг. **Оксана Кузнецова** отмечает, что в условиях роста продаж и доли покупателей, требующих значительных отсрочек платежа за поставленный товар, эта услуга может быть очень востребованной. Но несложно угадать, что одна из главных претензий — к дороговизне услуги. **Геннадий Ломасов** (компания «Комус»): *На данный момент ставки по факторингу в России абсолютно неэффективны. Ставка выше 10 % по рублям для нас уже неинтересна, а самая распространенная «вертится» около 20 %.* Финансовый директор НПК «Катрен» называет еще одну причину — трудоемкость документального оформления (у компании 8 тыс. покупателей по всей стране, и товар им отгружается ежедневно мелкими партиями). Необхо-

димость постоянно возиться с дополнительными документами вызвана недостатками отечественного законодательства. Правовая конструкция договора об уступке прав требования — а именно он заключается при предоставлении факторинговой услуги — вообще-то не позволяет продавать будущую дебиторку «оптом». В большинстве стран это легко сделать хоть на год вперед, в России приходится документально согласовывать едва ли не каждую проводку.

**Николай Перевозов** (управляющая компания «МХМ-поставка») и **Наталья Грибанова** опасаются, что банк, требуя долги, может навредить отношениям с клиентами. А сохранение отношений с покупателями может оказаться важнее соблюдения графика оплаты. Естественно, финансисты недовольны и тем, что подавляющее число предложений подразумевает факторинг с правом регресса: в случае если банку все же не удалось получить деньги с покупателя, он взыщет их с поставщика. **Андрей Кузьмин** (Уральская химическая компания) недоумевает, зачем оплачивать услугу по таким высоким ставкам, если все равно «ваши риски вашими же и остаются».

Ценные бумаги для управления ликвидностью (казна-



**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**  
Институт проблем управления новой экономикой

программа  
**МВА**  
мастер делового администрирования  
государственный диплом

■ General Management  
■ Корпоративное управление  
и корпоративные финансы

Вечерняя форма обучения, 2 года.  
Начало занятий - 27 сентября 2004 года.  
Стоимость обучения - \$ 7900.

Для корпоративных заказчиков возможно проведение программы МВА  
с учетом специализации и потребностей данной компании

Ярзанский проспект, д.99 (м. Выхино)  
mba@guu.ru

тел. 371-32-55  
www.newecon.guu.ru

## Зачем оплачивать услугу по таким высоким ставкам, если все равно «ваши риски вашими же и остаются»?

чейские и муниципальные облигации, векселя, депозитные сертификаты) финансовые директора упоминали вскользь. В основном это общее пожелание расширять спектр доступных финансовых инструментов. В остальном пожелания обусловлены спецификой деятельности того или иного предприятия. **Евгений Ромащин**, директор по экономике и финансам ОАО «Карельский окатыш»: «Наше предприятие — поставщик тепла для муниципалитета. При этом платежи не всегда производятся своевременно и в полном объеме, и компания объективно ограничена в выборе действий по взысканию этой задолженности — она является градообразующим предприятием». Высоколиквидные бумаги муниципали-

тетов могли бы решить эту проблему.

Производные финансовые инструменты (фьючерсы, опционы, свопы, варранты) большинство финансовых директоров в сфере своего внимания не включают: «Это биржевые инструменты, и чаще всего они интересны профессионалам фондового рынка». Тем не менее ряд опрошенных все же нашел им применение в своем бизнесе. Так, **Елена Шматова**, вице-президент по финансам компании «Вымпелком», отметила, что производные финансовые инструменты могут помочь при хеджировании валютных рисков — известной проблеме для сотовых операторов. **Дмитрий Белик** как финдиректор компании, прошедшей IPO, отметил роль опцио-



### ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

первый в России  
практический  
журнал по управлению  
финансами предприятия

22 сентября 2004 года, Москва, отель «Арабат Парк Хаятт Москва»,  
2-й этаж, зал «Хачатурян» (ул. Неглинная, д. 4)

Начало регистрации и кофе в 9-00

Конференция на тему:

## Выход на IPO: проблемы и перспективы российских компаний

Организатор: журнал «Финансовый директор»

#### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Требования, которые предъявляют к эмитентам западные и отечественные инвесторы
- Этапы подготовки российского эмитента к выходу на западные фондовые рынки
- Наиболее удобная с точки зрения выхода на IPO структура компании
- Сложности повышения прозрачности компании
- Раскрытие информации об акционерах

#### ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРИГЛАШЕНЫ

- Представители компаний: «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», «Вимм Билль Данн», МТС, «Вымпелком», РБК и др.
- Консультанты компаний: PricewaterhouseCoopers, «Тройка Диалог»
- Юристы компаний: Shearman & Sterling и Freshfields Bruckhaus Deringer
- Специалисты ИНГ Банк (Евразия) ЗАО и Deutsche Bank

Стоимость участия в семинаре — \$295 (стоимость указана без НДС).

Мы будем рады ответить на ваши вопросы по тел. (095) 105-77-43  
(Ирина Сухова, sukhova@fd.ru; Лилия Медзелец, medzelets@fd.ru)

Зарегистрироваться на семинар можно на сайте <http://www.fd.ru>

Официальный спонсор

**РТС**  
ФОНДОВАЯ БИРЖА

При поддержке

**БЕЙКЕР ТИЛЛИ**  
РУСАУДИТ

Информационные партнеры

**ВЕДОМОСТИ**  
Секрет фирмы

**Вестник**  
Финанс

нов, выступающих в роли дополнительного инструмента мотивации персонала. **Алексей Дроздов**, CFO группы «Бионика», в состав которой входят и периодические издания, заметил, что при некоторых условиях могли бы быть полезны фьючерсы на типографскую бумагу. Ведь денежные средства за подписку на издания компании поступают в начале года и есть определенные риски, связанные с ростом цен на типографскую бумагу и типографские работы. **Александр Журавский**, замдиректора по корпоративному управлению и финансам ОАО «Мебельная компания „Шатура“», отметил, что его компании свопы могли бы быть интересны как инструмент новации долго-

вых обязательств, а варранты — как обеспечительный инструмент.

#### Зачем им это нужно

Какие проблемы финдиректора хотели бы решить с помощью новых, недоступных сегодня финансовых инструментов? Главная — это получение финансовых средств, необходимых для роста бизнеса. Привлекательная сторона лидеров рейтинга — проектного финансирования и лизинга (его, кстати, иногда называют „подвидом“ проектного финансирования) — состоит как раз в возможности приобретения активов без одновременного отвлечения собственных средств, дефицит которых испытывает большинство компаний.

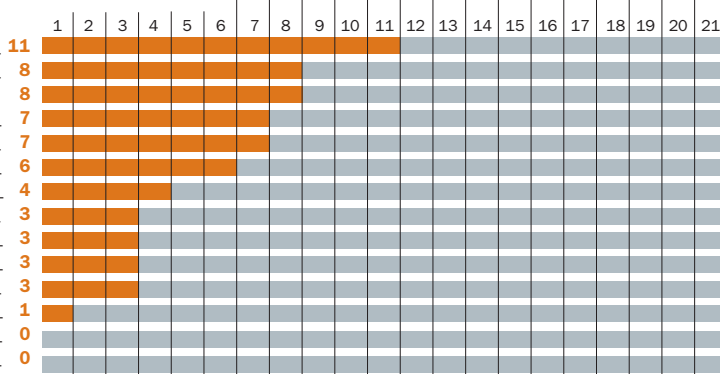


## С ЧЕМ ПРИХОДИТСЯ РАБОТАТЬ

### Каких финансовых инструментов вам не хватает?

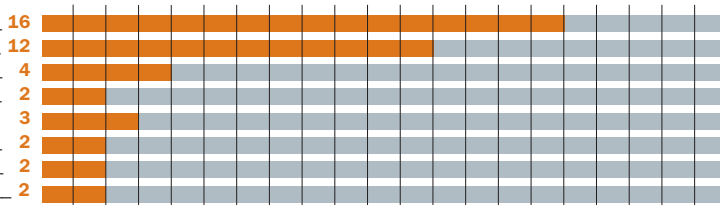
■ Проектное финансирование	11
■ Лизинг	8
■ Новые виды продуктов страховых компаний	8
■ Факторинг	7
■ Более широкий выбор бумаг для управления ликвидностью	7
■ Производные ценные бумаги (фьючерсы, опционы, свопы, варранты)	6
■ Займы под поглощение другого предприятия	4
■ Ипотечные ценные бумаги с фиксированными и переменными ставками	3
■ Структурированные финансовые инструменты (секьюритизация)	3
■ Конвертируемые ценные бумаги (долговые бумаги/акции)	3
■ Облигации с широким спектром риска дефолта	3
■ Синдицированные и субординированные займы	1
■ Акции со свойствами и обычных и привилегированных	0
■ Форфейтинг	0

количество упоминаний данного фактора/инструмента опрошенными



### Препятствия на пути развития финансового инструментария

■ Законодательство	16
■ Неразвитость рынка (нет инфраструктуры, мало денег)	12
■ Нет практики, компетенций	4
■ Нет информации, обмена опытом	2
■ Налоговая непредсказуемость, окружение	3
■ Политические риски	2
■ Нестабильность рынков	2
■ Недоверие контрагентов	2



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 принял участие **21 менеджер**: БЕЛИК Дмитрий, финансовый директор ОАО «РБК Информационные системы»; ГРИБАНОВА Наталья, финансовый директор ЗАО «КРОК инкорпорейтед»; ДРОЗДОВ Алексей, финансовый директор группы компаний «Бионика»; ЖУРАВСКИЙ Александр, заместитель директора по корпоративному управлению и финансам ОАО «Мебельная компания „Шатура“»; ИКЧУРИНА Елена, финансовый директор ОАО «Авиакомпания „Уральские авиалинии“»; КАЛАБИН Евгений, финансовый директор ОАО «Московский межреспубликанский винодельческий завод»; КОРНЕВ Василий, заместитель генерального директора по финансовым и экономическим вопросам ОАО «Уральская энергетическая управляющая компания»; КУЗНЕЦОВА Оксана, финансовый директор ЗАО НПК «Катрен»; КУЗЬМИН Андрей, заместитель генерального директора по экономическим и финансовым во-

просам ОАО «Уральская химическая компания»; ЛОМАСОВ Геннадий, финансовый директор компании «Комус»; ЛУЧАКОВСКИЙ Александр, финансовый директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево»; МАКАРОВА Елена, ведущий консультант в области управления экономической и финансами компаний, куратор направления «Экономический анализ и моделирование» исследовательско-консультационной фирмы «Аль»; МЯКОТНИКОВА Елена, финансовый директор ЗАО «Соник Дуо» («Мегафон-Москва»); НЕЧИПОРЕНКО Евгений, финансовый директор компании «Бриг-Стар»; ПЕРЕВЕРЗЕВ Николай, финансовый директор управляющей компании «МХМ-Поставка»; РОМАШИН Евгений, директор по экономике и финансам ОАО «Карельский окатыш»; СЕМЕНОВ Алексей, директор по корпоративным финансам группы «Тинькофф»; Тарнопольская Марина, финансовый директор ЗАО «Агентство Контакт»; ФРАКИН Олег, финансовый директор ООО «Винный мир Холдинг»; ШМАТОВА Елена, вице-президент по финансам ОАО «Вымпелком»; ЭЛЬДАРОВ Муратхан, директор по управлению активами ОАО «РЕСО-Гарантия».

Другая задача — финансирование текущих потребностей, ускорение взаиморасчетов, повышение ликвидности. Тут лидером спроса является факторинг.

И третья проблема, которую хотели бы решить финансисты, — это снижение рисков (путем диверсификации или страхования), усиление экономической безопасности компании. Здесь могут помочь деривативы.

Всего по одному упоминанию удостоились такие задачи, как эффективное управление имеющимися активами (например, размещение временно свободных средств), повышение имиджа компании на финансовом рынке и, что удивительно, налоговая оптимизация. Похоже, что с этой проблемой, некогда весьма популярной, российские компании уже справились. Либо для ее решения достаточно имеющегося у CFO инструментария.

### Что мешает финансовым танцам

Определяя причины, которые препятствуют появлению на российском рынке современных финансовых инструментов, CFO на первое место практически единогласно ставят несовершенство законодательной базы. Речь идет об отсутствии подробных нормативных документов по отдельным финансовым инструментам, что является следствием более глубоких специфических особенностей российского права. На втором месте — неразвитость финансового рынка (отсталость банковской системы и фондового рынка, отсутствие необходимой инфраструктуры и слишком маленький объем обращающихся денег).

Вообще-то через проблемы такого рода проходили все развитые страны. Например, Франция и Германия, к чьей модели континентального пра-

ва тяготеет законодательство России. Но несколько десятилетий адаптации закона к нуждам финансовой системы (правила игры в которой диктуются из-за океана) принесли свои плоды. Россия же лишь в самом начале этого пути.

На третьем месте в «рейтинге» препятствий, с огромным отрывом от лидеров, — отсутст-

вие опыта в применении уже доступных инструментов. На четвертом — нестабильность налогового окружения, налоговой практики. А вот недостаточность финансовой информации и наличие политических рисков, нестабильность рынков и собственно профессионализм игроков оказались на последнем месте. **СФ**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И РАЗВИТИЯ РЫНКА**

**МВА**

Master of Business Administration

**ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС**

Тел. (095) 778-15-49  
371-74-11

109542, Москва,  
Рязанский пр-т, д. 99 (м. Выхино)

Профессиональная переподготовка высшего уровня со специализацией

**“ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС”**

Продолжительность обучения: 2 года (4 семестра)

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)

Стоимость обучения: 7500 у.е. (за весь период обучения)

**Скидки 10%** - оплатившим за весь период обучения, корпоративным клиентам, выпускникам ГУУ

Лиц. №0319 от 31.01.2003 г., госаккредитация №0891 от 05.05.2003 г.

# «Проект воздушного замка профинансируете?»



**ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ (ПФ) В ТОМ ВИДЕ, В КАКОМ ОНО ПОЯВИЛОСЬ НА ЗАПАДЕ, ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО КРЕДИТОРЫ В КАЧЕСТВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫДЕЛЕННЫХ НА ДАННЫЙ ПРОЕКТ ДЕНЕГ НЕ ТРЕБУЮТ ЗАЛОГА АКТИВОВ, А СОГЛАШАЮТСЯ ПРИНЯТЬ В ЭТОМ КАЧЕСТВЕ БУДУЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ ОТ ПРОЕКТА. ЧТО ЖЕ ИЗ КЛАССИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ ОСТАЛОСЬ В РОССИИ?**

**Текст: Сергей Кашин**

## Три мира — три судьбы

После изучения ситуации с ПФ выясняется, что в России сосуществуют три совершенно разных взгляда на проектное финансирование. Один — это проектное финансирование, как его понимают большинство отечественных банков, второй — ПФ в представлении 99,99% российских компаний, а вот третий взгляд — это проектное финансирование Сбербанка и «Газпрома», Внешторгбанка и ТНК-ВР.

Большинство российских банков, создавая управления проектного финансирования, делают ударение на слове «проект». Что для них ПФ? Скорее всего, это приобретение основных средств, сроки кредитования — около года. Один из типичных примеров проектного финансирования российского банка — строительство жилого дома в столице, в случае если у заемщика есть все необходимые документы. Обладателя оформ-

ленных прав на земельный участок с удовольствием профинансируют. **Юрий Коваль**, заместитель генерального директора компании БДО «Юникон» и директор департамента корпоративных финансов этой компании: «Кредитные отделы очень многих банков элементарно не готовы к оценке нетипичных, небанковских рисков и предпочитают в таких случаях отказывать потенциальному заемщику». Очевидно, что это не совсем то, что задумывали первопроходцы project finance. А если точнее, то совсем не то. Но при этом банки не отрываются от земли — риски в России слишком велики и будущие денежные потоки уж очень немногого стоят.

Российские фирмы, конечно же, услугами управлений проектного финансирования пользуются — куда деваться? Но финансовые директора, когда говорят те же самые заветные слова «проектное фи-

нансирование», представляют совсем другую картину. И она вроде бы ближе к классике. У большинства нормально развивающихся российских фирм надежные ликвидные активы давно заложены, собственные заработанные деньги тут же направляются в развитие основного бизнеса. Но вот появляется интересный проект, который может принести в будущем хорошие деньги. Вот тут-то и помогло бы, по мнению финансовых директоров, проектное финансирование. В идеале это деньги, которые выдаются без полного покрытия залогом и на достаточно длительный срок. За это компании часто согласны поделиться с банком прибылью. Такой взгляд гораздо ближе к классике проектного финансирования по смыслу, но, к несчастью, чаще всего остается лишь благим пожеланием. По словам **Геннадия Ломасова**, компания «Комус» сейчас имеет несколько интересных проектов, так как расширяет свое производственное направление и строит региональные склады. Сроки окупаемости всех проектов не превышают трех лет. Компания готова раскрыть максимально полную информацию о каждом проекте и о себе самой. «Комус» хотел получить под эти проекты деньги — при условии, что приобретенные и построенные объекты тут же становятся предметом залога. «Но даже при обращении в банки-партнеры, с которыми фирма сотрудничает не один год, ответ сотрудники получали один: „У нас так не принято. Мы так не работаем“. При этом в банках не отказываются оценивать,

например, намеченный к покупке объект, но деньги дают только после предоставления документов, что он уже куплен, — и никак иначе», — рассказывает господин Ломасов. При этом он понимает проблемы банков — непрозрачность бизнеса большинства клиентов, огрехи законодательства, недостаток капитализации и отсутствие длинных денег. Но факт остается фактом — средние компании на проектное финансирование в ближайшее время рассчитывать не могут. **Алексей Дроздов**, CFO группы компаний «Бионика», рассказывает, что у компании было в прошлом году несколько проектов — связанных с книгоизданием и по сотрудничеству с аптеками («Бионика» — группа компаний, предоставляющих разнообразные услуги на фармацевтическом рынке). Но получить финансирование под эти проекты не удалось. Более того, речь идет не только о проектном финансировании, но и о предоставлении денег под нестандартный залог. Например, Дроздов сетует, что банки не хотят кредитовать под страницы в выпускаемых группой журналах. Их можно использовать как залог, и в случае невозврата использовать как рекламные носители. Такая практика есть на Западе — но российские банки, по словам Дроздова, даже не пытаются хотя бы просчитать такую возможность.

А где же тогда проходят реальные сделки? В мире, где заказчик носит, например, название ТНК-ВР. Размер средней сделки здесь — около \$100 млн. Финансирование проводится, по словам Семена



## УЧАСТНИКИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА)\*



Смоляка, специалиста по инвестиционным проектам компании «РБПФ Проектное финансирование», за балансом компании. В сделке участвует десятка два разнообразных фирм с мировыми именами. Естественно, большинство российских банков поучаствовать в этом празднике жизни просто не в состоянии, даже если захотят. Это под силу лишь зарубежным банкам да пятерке крупнейших отечественных. Самое парадоксальное, что, по словам **Вадима Дормидонтова**, директора компании «РБПФ Проектное финансирование», при нынешней конъюнктуре сырьевых рынков проектное финансирование таким компаниям, как ТНК-ВР, ЛУКОЙЛ или «Норильский никель», совсем ни к чему. Как это всегда и происходит, банкиры с удовольствием отдали бы деньги только тому, кому они не нужны.

### Готовность номер пять

Как же проходят реальные сделки проектного финансирования, и могут ли не самые крупные российские компании рассчитывать, что получат доступ к этой услуге, пусть не прямо сейчас и в усеченном виде?

В реальных сделках деньги дают и в самом деле под будущие денежные потоки, а активы компании дополнительно залогами не обременяются. Сделка запускается, например, когда у большой корпорации, чаще всего сырьевой, есть перспективный проект. Но при этом она не хочет понижения

своего кредитного рейтинга. А кредитное агентство предупреждает, что больше кредитоваться корпорации нельзя. Тут и приходит на помощь ПФ.

В таких сделках есть несколько ключевых моментов. Ясно, например, что риски кредитования под будущие денежные потоки очень велики. Вряд ли можно ожидать, что ради самого замечательного проекта у банков вдруг резко усилится аппетит к риску, который они берут на себя. Один из способов уменьшить этот риск до приемлемых размеров — максимально формализовать будущие финансовые потоки. Для этого заключаются долгосрочные (вплоть до десяти лет, лучше с максимально жестко определенными ценами) контракты на поставку продукции, которую предполагается выпускать в рамках проекта. А если надо, то и на поставку полуфабрикатов для проекта. Кроме долгосрочности, банк в таком контракте интересуется, так сказать, личностью покупателя. Это должна быть компания с достаточно длинной историей (из которой должна следовать серьезность ее намерений в отношении данного рынка) и хорошим кредитным рейтингом. Кроме того, для снижения рискованности проекта четко оговариваются все сроки работ и расходы по проекту. Наказание подрядчиков за их несоблюдение драконовское (до 30 — 40% от стоимости контракта).

Можно ли воспроизвести эти условия в России для средних компаний? Вряд ли — по

словам Семена Смоляка, найти для продукции российской несырьевой компании «оф-тэйкеров» (фирмы, которые заберут всю ее продукцию на корню на долгое время вперед) очень сложно. Кредитные рейтинги имеют пока единичные компании, да и те в основном относятся к «крупняку». Что касается долгосрочных контрактов на покупку, то российским договорным правом они защищены далеко не идеально. Выход

один: заключить экспортный контракт, за рубежом легче найти контрагента, который бы устроил банк. Но это бег по замкнутому кругу. Долгосрочный контракт могут заключить лишь поставщики сырья — а им деньги, как мы уже выяснили, не нужны. Наказывать подрядчиков за срыв сроков и превышение сметы, по мнению заместителя директора управления проектного финансирования Сбербанка **Сергея Волохова**, тоже вряд



**Продолжительность обучения – 2 года**  
**Государственный диплом СПбГУ**

**Начало занятий 18 ноября**  
**(дневные и вечерние занятия)**

**Программа профессиональной переподготовки**  
**«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ»**

**Начало занятий 4 октября**

**Тел. 323-8444, 323-8448**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММ**  
**15 СЕНТЯБРЯ В 19.00**

по адресу: СПб, Волховский пер., 3

**Подробнее на [www.som.ru.ru](http://www.som.ru.ru)**

\* А. Конопляник, С. Лебедев. Проектное финансирование в нефтегазовой промышленности: мировой опыт и начало применения в России. «Нефть, газ и право», № 1/2000.

## Участниками сделки являются десятка два фирм с мировыми именами. Большинство российских банков поучаствовать в этом празднике жизни просто не в состоянии, даже если захотят

ли получится: контракт с подобными условиями они просто не подпишут.

### Множественные проблемы

Второй характерной чертой сделки проектного финансирования является большое количество участников. Каждый участник принимает на себя небольшую часть общего риска исполнения проекта, риски дробятся и становятся приемлемыми для участников. Отношения между участниками закреплены множеством контрактов. Например, кредитные средства выдаются не одним банком, а синдицированный кредит выдает пул банков. Кроме того, кредиты выдаются субординированные. Это означает, что одна его часть обладает приоритетом перед другой — погашается в первую очередь и из самых надежных источников. Это так называемый старший долг. Соответственно, есть долг младший, более рискованный, уплачиваемый в последнюю очередь, но по более высоким ставкам. Значит, надо найти кредиторов и для его предоставления. Кроме того, еще одна часть денег занимается на фондовом рынке с помощью высокодоходных облигаций (они же «мусорные»). Эту продажу нужно организовать — с помощью инвестбанка. Естественно, надо не забыть о двух главных действующих лицах: спонсоре проекта (компания, которая его инициировала), обычно он вносит 20 — 40% капитала, и

проектной компании (специально созданной для реализации проекта фирмы в форме SPV — компания специального назначения; см. **СФ** №07/2004). Разнообразные риски, возникающие на разных этапах проекта, страхуются страховыми компаниями. Оборудование предоставляет лизинговая компания. Участниками являются и масса консультантов. По словам Семена Смоляка, сложная контрактная структура вызывает большие организационные и агентские издержки, поэтому проектное финансирование всегда дороже корпоративного кредита того же размера. К тому же из-за высоких сопутствующих расходов существует некая точка объема сделки, ниже которой опускаться нет смысла.

Препятствием для воспроизведения этой схемы внутри России служит все та же неразвитость законодательства и недоверие участников проекта друг к другу. Не проблема выпустить разве что высокодоходные облигации — они в России все «мусорные». Но до сегодняшнего дня никто не слышал о синдикации кредита пулом исключительно российских банков. На Западе, по словам Вадима Дормидонтова, всегда есть лид-банк, который берет на себя организацию синдиката. Он досконально проверяет готовность проекта, и остальные участники пула действуют, во многом полагаясь на репутацию лид-банка. В России такой сценарий нереализуем. Как указывает

**Сергей Козлов**, начальник управления кредитования СДМ-банка, российским участникам пула вряд ли удастся согласовать свои оценки проекта и решить, в какой банк будут переведены финансовые потоки, — устоявшихся правил нет.

Предоставлению субординированных кредитов препятствует законодательство о банкротстве и залоге. Вадим Дормидонтов отмечает, что в зоне англо-саксонского права в случае дефолта банк без всяких условий забирает свой залог и обращается с ним по сво-

### Проектное финансирование на Западе...

Как и большинству финансовых инструментов, проектному финансированию около тридцати лет от роду. Появилось оно в 1970-е годы, когда цены на нефть резко поползли вверх. Банки сами стали искать проекты для инвестиций, сами предлагали удобную форму работы. После обвала цен на нефть в 1980-х им поневоле пришлось перебраться в горнодобывающую промышленность, телекоммуникации, инфраструктурные проекты. Наричательным примером использования ПФ стало строительство «Евротоннеля» под Ла-Маншем стоимостью несколько миллиардов фунтов стерлингов. Синдицированный кредит предоставляли 198 банков, гарантами выступали 50 международных банков.

Лидеры по объемам заключенных сделок достаточно часто менялись. Сначала это были американцы, потом страны Юго-Восточной Азии, после азиатского кризиса конца 1990-х лидерство снова вернулось к США — и к западноевропейцам.

### ...и в России

По упоминаемости на первом месте в России — газпромовский проект «Голубой поток», который был признан сделкой 2000 года авторитетным специализированным The Project Finance Magazine. ООО «Газэкспорт», являющееся дочерним предприятием «Газпрома», и турецкая государственная энергетическая компания Botas подписали долгосрочный контракт на поставку природного газа в Турцию. Общая стоимость газа, который предполагается поставлять в эту страну на протяжении более чем 20 лет, составляет \$25 млрд. Газовый монополист — единственная крупная российская компания, которая продолжает развивать проекты с использованием ПФ. В нашей стране по схеме проектного финансирования создается также «Сахалин-2» — громадный проект по добыче нефти и газа на шельфе. ОАО «Тюменская нефтяная компания» таким способом провело финансирование двух своих самых больших проектов: реабилитацию Самотлорского месторождения и реконструкцию Рязанского НПЗ. Следует отметить также проект «СеверТЭК» по добыче нефти в Республике Коми. Его спонсорами выступили компании ЛУКОЙЛ и финский энергетический концерн Fortum.



classified

#### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь  
к Майе Ивановской по тел.:  
(095) 799 0592, 771 6184

#### УСЛУГИ

Красноярск, Иркутск, Рекрутинг.  
Размещ. рекламы.  
Маркет.исслед. «Артэкс»  
[www.arteksm.ru](http://www.arteksm.ru)  
(3912)562829 (3952)525036

ЗАЙДИ [www.ZA-PODAR.COM](http://www.ZA-PODAR.COM)  
(095) 737-9022



# Алгоритм прост: чтобы получить кредитование без серьезных залогов у международных финансовых организаций, растите до \$30 млн



ему усмотрению. В России правила обращения с залогом запутаны и позволяют им манипулировать.

Еще один камень преткновения — проектная компания, SPV. Создать ее полный аналог в России, по мнению экспертов Standard & Poor's, будет затруднительно. А простое ООО заменить его не сможет.

Даже такой, казалось бы, давно известный инструмент, как банковская гарантия, может оказаться недоступен.

**Марина Гарнопольская**, CFO «Агентства Контакт», рассказывает, что попытка купить однажды такую гарантию показала: цены на них просто запределные и для рядовой сделки никак не годятся.

В инвестиционных сделках часто применяются эскроу-счета (их еще называют обеспечительными). На них, например, накапливается сумма очередного платежа по кредиту. Их предназначение достаточно просто показать на примере российских сделок по покупке жилой недвижимости. Деньги кладутся в банк, но не переходят в руки продавца, пока покупатель не получит в руки полный комплект документов. В «больших» сделках договор, который подписывается при открытии такого счета, связывает контрактные обязательства с определенными условиями сделки, для которой деньги выплачиваются.

РИСКИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И МЕТОДЫ ИХ СНИЖЕНИЯ *		
Виды рисков	Примеры	Методы снижения рисков
Строительные	Задержки ввода проекта в эксплуатацию	Штрафные санкции подрядчикам и поставщикам Установление фиксированной стоимости строительства Обязанность заемщика покрыть все дополнительные расходы
Производственные	Технический риск, экономический риск, превышение сметы	Применение апробированной технологии Проведение дополнительной технической экспертизы Предоставление гарантий, страхование перебоев в производстве Долгосрочные договоры снабжения Создание резервного фонда
Управленческие	Недостаточная квалификация персонала	Согласование с кредиторами штата управляющего персонала
Сбытовые	Изменение цен и объема рынка	Заключение долгосрочных контрактов с покупателями страхование ценовых рисков (хеджирование)
Финансовые	Валютные риски Изменение ставки процента по кредиту	Страхование валютных рисков (хеджирование) Ограничение выплаты дивидендов Залог товарно-материальных ценностей
Страновые	Политика и законодательная деятельность государства	Государственные гарантии Проектные накопительные (эскроу) счета за границей Страхование экспортно-импортными агентствами Создание СП
Стихийные бедствия	Пожары, наводнения, землетрясения и т. п.	Страхование

На самом деле в России нет полноценных, законодательно описанных эскроу-счетов, подобные схемы — полная «самоделка», никак не защищенная законом. Хотя в России, по словам Семена Смоляка, недавно попытку сконструировать эскроу-счет на российской законодательной базе предпринял Внешторгбанк.

Получается достаточно пессимистичная картина. Ни банковская система, ни законодательство не готовы к предложению российским компаниям

услуг проектного финансирования. Правда, Геннадий Ломасов видит вполне приемлемый выход. Если проект превышает сумму \$30 млн, то компания, по мнению господина Ломасова, может получить кредитование без серьезных залогов у международных финансовых организаций — в ЕБРР или IFC. Она получит эти деньги на жестких

условиях, под полным и неусыпным контролем этих структур (так называемые условия hands-on) — но все-таки получит. Алгоритм прост: растите до \$30 млн. Многие финансовые директора говорят как об альтернативе о прямых инвестициях со стороны венчурных фондов. Впрочем, для многих предпринимателей это тоже терра инкогнита. **сф**

\* А. Конопляник, С. Лебедев. Проектное финансирование в нефтегазовой промышленности: мировой опыт и начало применения в России. «Нефть, газ и право», № 1/2000.

**КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ**

**WILSTREAM**

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

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

Организация Горячих Линий  
8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков (аутсорсинг)

Проведение маркетинговых исследований

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484  
www.WilStream.ru

В БИЗНЕСЕ ОТ ВЫБОРА ПАРТНЕРА

## Как стать серийным предпринимателем



ИНТЕРЕС К ВЕНЧУРНОМУ БИЗНЕСУ В РОССИИ ВОЗНИК НЕДАВНО. У НЕГО ЗДЕСЬ СОВСЕМ КОРОТКАЯ ИСТОРИЯ. ПРАКТИЧЕСКИ НЕТ НИ ВЕНЧУРНЫХ КАПИТАЛИСТОВ, НИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, УМЕЮЩИХ С НИМИ РАБОТАТЬ. ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ВАКУУМА ВОКРУГ ВЕНЧУРА МОЖЕТ ЗАПОЛНИТЬ КНИГА КЭТРИН КЕМПБЕЛЛ. Текст: Сергей Кашин



**ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС:  
НОВЫЕ ПОДХОДЫ**

КЕМПБЕЛЛ К.  
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 432 С.

При первоначальном просмотре книги я решил, что это элементарное введение в венчурное финансирование. Ничего плохого в разжевывании прописных истин нет — в России издано лишь две-три книги, которые рассказывают о венчуре как о бизнесе со своими правилами игры. Книга Кэтрин Кемпбелл «Венчурный бизнес: новые подходы» задачу изложения азов тоже выполняет. Может быть, не вполне последовательно — у тех, кто вообще не слышал о таком бизнесе, будут затруднения. Но кроме азбуки здесь есть и нечто другое: галерея характеров и сборник историй из жизни венчурной индустрии. Читать это гораздо интереснее, чем учебное пособие-глоссарий.

Автор — журналистка Financial Times, «корреспондент по вопросам растущего бизнеса». Большая часть ее рабочего времени была посвящена общению с венчурными капиталистами. К счастью, как нормальный журналист, госпожа Кемпбелл никакого пиетета перед мифами и легендами Силиконовой долины не испытывает. Пересказывая их, она с удовольствием подвергает все сомнению. А так как с юмором у нее тоже все в порядке, в результате получилось весьма увлекательно.

Кстати, одним из преимуществ книги является британское происхождение автора. Кэтрин Кемпбелл постоянно сравнивает венчурную отрасль США и ее европейские аналоги. Ясно, что сравнение не в пользу последних. Как известно, в Старом Свете венчур не очень хорошо приживается. Исключениями можно назвать лишь Великобританию и Израиль. Именно поэтому главу про жизнь европейских венчурных капиталистов я прочитал с большим интересом. Очевидно, что ничего похожего на Силиконовую долину у нас в ближайшее время не будет. Наше ближайшее бу-

дущее — скорее немецкая венчурная отрасль. В ее описании есть смешные детали. Когда немцу из венчурного фонда советовали внести в инвестиционное соглашение статьи, определяющие, какие вложения в основные средства компании-цели приемлемы, он сказал, что ввиду немецкой дисциплины в этом нет необходимости. Через неделю перезвонил: «Вы были правы. Я навестил их: во дворе стоят четыре новых Porsche». Вот это очень по-нашему.

Скажу сразу: не все главы одинаково полезны. Глава про то, какими качествами должен обладать хороший венчурный капиталист, напоминает мне социалистические и весьма серьезные учебники по науке управления, где обязательно была глава «Качества хорошего управленца». Честный, самокритичный, принципиальный, умеющий работать с людьми, пунктуальный — это советский управленец по товарищу Омарову. Знание, квалификация, инстинкт, опыт, самолюбие (умеренное) — это современный венчурный капиталист по Кемпбелл. В ошибку упрощенческого уклона от сложной диалектической действительности Кэтрин Кемпбелл впадает еще несколько раз («Как представлять проект» — «Сделайте ваше повествование увлекательным», «Не нужно лгать», «Не пытайтесь торговаться — время еще не пришло»), но это едва ли не единственная претензия к автору.

Серийный предприниматель (калька с английского serial entrepreneur), часто упоминаемый в книге, — вовсе не бизнесмен, уничтожающий любой бизнес, к которому притрагивается. Это, наоборот, партнер венчурного капиталиста, пекущий для него быстрорастущие бизнесы как пирожки. И именно для будущих российских серийных предпринимателей и написана эта книга.



# книги для бизнеса бестселлеры



ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ				
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.* ЦЕНА, РУБ.**
1	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	553 40-120
2	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	371 136-148
3	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	303 98-150
4	ОШИБКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ: АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ	ФИНКЕЛЬШТЕЙН С.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	294 262-290
5	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО, 2004	282 145-158
6	ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	222 139-200
7	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ: ПРАВИЛА НАХОЖДЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	210 130
8	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	207 123-138*
9	БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПОТЕРЬ И ДОБИТЬСЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ	ВУМЕК ДЖ., ДЖОНС Д.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	204 342-364
10	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	199 416-657
11	ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ. РУКОВОДСТВО ПО СОВРЕМЕННОМУ МАРКЕТИНГУ УСЛУГ	БЕКВИТ Г.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	194 157-160
12	МАЛАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ТРЕЙДЕРА	НАЙМАН Э.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	186 232-310
13	СЕКС, НАРКОТИКИ И ЭКОНОМИКА. НЕТРАДИЦИОННОЕ ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИКУ	КОЙЛ Д.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	183 136-149
14	СЕМЬ ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	179 105-148
15	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	164 79-150
16	АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ: КАК НАЙТИ ПОДХОД К КЛИЕНТУ	РЫСЕВ Н.	СПБ: ПИТЕР, 2003	158 37-40
17	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V. (GRIFFIN ST. M.)	М.: ETC PUBLISHING, 2003	158 163-223
18	УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. КАК ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ, СОХРАНЯЯ ЦЕЛОСТНОСТЬ	РАМПЕРСАД Х.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	155 419-458
19	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН: ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	154 130
20	ШКОЛА БИЗНЕСА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	150 103-174

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА АВГУСТ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

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

**100% MBA. ВЫБИРАЕМ БИЗНЕС-ШКОЛУ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

**БУХОВЦЕВ А.**  
**М.: НОВЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ, 2004**  
**ПЕРЕПЛЕТ /**  
**480 С.**

Справочник содержит всю необходимую информацию для оптимального выбора программы MBA (Master of Business Administration, «магистр бизнес-администрирования») за рубежом и в России, в том числе подробное руководство по выбору бизнес-школы, советы по поступлению, поиску вариантов финансирования. Основу справочника составляют подробные досье 75 ведущих зарубежных (США, страны Европы, Канада, Австралия) и российских бизнес-школ.

**ЛОТ №**  
**3304-01**

**ЦЕНА (РУБ.)**  
**630-653\***

**КОРОНУЯ ПОКУПАТЕЛЯ**

**КУИНН Ф.**  
**СПБ: ПИТЕР, 2004**  
**ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. /**  
**112 С.**

Практическое руководство для людей, владеющих собственными компаниями или работающих в организациях, написанное простым, понятным языком. В своей книге всемирно признанный предприниматель Фергал Куинн объясняет:

- как сделать так, чтобы покупатель захотел вернуться к вам;
- как приобрести чувство рынка;
- как эффективно общаться с покупателями;
- зачем необходимо увеличивать количество жалоб в адрес вашей компании;
- как правильно проводить встречи с покупателями;
- как привнести в бизнес элемент юмора и приятные сюрпризы.

**ЛОТ №**  
**3304-02**

**ЦЕНА (РУБ.)**  
**60-81\***

**ТРАУТ О СТРАТЕГИИ**

**ТРАУТ ДЖ.**  
**СПБ: ПИТЕР, 2004**  
**ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /**  
**192 С.**

В своей новой книге всемирно известный автор бестселлеров Джек Траут сосредотачивается на одной теме: стратегия поведения фирмы в условиях современной конкуренции. Отталкиваясь от своих предыдущих работ, среди которых есть пока не известные российскому читателю, Траут последовательно излагает свою точку зрения на то, что есть стратегия, рассматривая основные аспекты функционирования человеческого сознания, дифференцирования в этом сознании, конкуренции и т. д. Как и другие работы Траута, книга изобилует поучительными примерами, как классическими, так и новыми.

**ЛОТ №**  
**3304-03**

**ЦЕНА (РУБ.)**  
**111-139\***

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

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца  
принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	396	12
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1188	36
на 12 месяцев	1551	47

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

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

Телефоны для справок:

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

Факс (095) 771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

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

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

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

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

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



## ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

**66\_События** // Главные новости на рынке коммерческой недвижимости

**68\_Консультант вместо риэлтера** // Формально они не считают себя риэлтерами, предпочитая именоваться консультантами по недвижимости. Но реальные консалтинговые услуги приносят им не более 10% доходов. Остальное приходится на риэлтерский бизнес / ТЕНДЕНЦИИ





### «Золотой остров» профинансирует ПИФ

Группа компаний КРТ 25 августа объявила о создании закрытого ПИФа «Золотой» с участием Московского правительства, российских и иностранных частных инвесторов. ПИФ создается с целью реализации программы «Золотой остров», в рамках которой предусматривается застроить территорию Болотного острова, расположенного в центре Москвы, 1 млн кв. м офисных, торговых, гостиничных и жилых площадей. Суммарная стоимость проекта оценивается в \$2,7 млрд.

В качестве учредителей ПИФа, помимо города и компаний-соинвесторов, владеющих правами на объекты недвижимости, расположенные на острове,

### «Золотой остров» построят с помощью «Золотого» ПИФа

могут выступить другие крупные инвесторы, располагающие значительными финансовыми ресурсами, которые могут быть инвестированы в проект «Золотой остров». При формировании фонда инвесторы, входящие в первую группу (Московское правительство, группа компаний КРТ, Гута-банк, «Стройинком-К» и др.), передадут фонду предварительно оцененные права на недвижимое имущество (при этом оценка каждого объекта проводится с учетом его будущего потенциала, а также предстоящих затрат на его освобождение и расчеты с городом за право застройки). Инвесторы, входящие

во вторую группу, — денежные средства, необходимые для развития. Соотношение долей участия между инвесторами будет определяться суммой оценки вносимых прав на недвижимое имущество, с одной стороны, и суммой вносимых инвесторами денежных средств, с другой.

### «Альфа-групп» приобщилась к рынку недвижимости

«Альфа-групп» приобрела 49% консалтинговой компании Noble Gibbons. Noble Gibbons занимается предоставлением консалтинговых и брокерских услуг в сегменте коммерческой недвижимости. Компания контролирует не менее 10% рынка real estate консалтинга и брокерских услуг. Сумма сделки не разглашается. Участники рынка предполагают, что она составила \$5–7 млн. В «Альфа-групп» причины заключения сделки не комментируют. Директор Noble Gibbons Джек Келлехер считает покупку 49% акций возглавляемой им компании удачным и перспективным капиталовложением. По мнению участников рынка real estate консалтинга, «Альфа-групп» в ближайшее время планирует инвестировать значительные средства в строительство в Москве объектов коммерческой недвижимости. Компания Noble Gibbons должна помочь холдингу с реализацией этих планов.



Джек Келлехер считает, что «Альфа-групп» совершила удачную сделку

### Коммерческая недвижимость перейдет на аукционы

Первый заместитель столичного мэра в правительстве Москвы Юрий Росляк в августе заявил, что все земельные участки города, в том числе застраиваемые объектами коммерческой недвижимости будут реализовываться по унифицированной схеме. Речь идет о том, что земля под офисные, ритейловые центры, так же как и под склады и гостиницы будет предоставляться застройщикам на тех же условиях, что и земля под строительство жилых домов, то

**cafeMAX**  
СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

- » ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ
- » ИГРОВОЙ ЗАЛ
- » КОФЕЙНЯ
- » КОПИ-ЦЕНТР

ШИРОКИЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РАБОТЫ И ОТДЫХА



#### «Cafemax на Пятницкой»

Москва, ул. Пятницкая, д.25, стр.1  
напротив метро «Новокузнецкая»



#### «Cafemax на Новослободской»

Москва, ул. Новослободская, д.3  
напротив метро «Новослободская»



#### «Cafemax в МГУ»

Москва, ул. Академика Хохлова, д.3  
метро «Университет», территория МГУ



режим работы: **круглосуточно**  
телефоны для справок:

**Москва** » (095) 787 6858

**Санкт-Петербург** » (812) 273 6655

[www.cafemax.ru](http://www.cafemax.ru)



есть на аукционах. Это означает, что, скорее всего, уже в следующем году девелоперам объектов коммерческой недвижимости придется отказаться от практики лоббирования постановлений правительства Москвы о выделении им участков под строительство. Более того, столичные чиновники не исключают, что в структуре правительства Москвы произойдет существенный передел сфер влияния. Например, полномочия предоставления земельных участков под гостиничное строительство, в настоящее время принадлежащие другому заместителю мэра — Иосифу Орджоникидзе, могут быть им потеряны. А землю под гостиницы будет распределять конкурсная комиссия, подконтрольная Юрию Росляку. Не исключено, что под контроль господина Росляка перейдут и проекты, связанные с реконструкцией уникальных объектов недвижимости. Например, таких как гостиница «Россия». В этом случае патронируемая Иосифом Орджоникидзе «Московская девелоперская компания» (50% акций компании принадлежат московскому правительству, остальные — STT Group Шалвы Чигиринского) может лишиться ряда привлекательных инвестиционных контрактов, связанных с реконструкцией гостиничного фонда Москвы. Участники рынка считают эту перспективу вполне реальной, учитывая тот факт, что в последнее время Юрию Росляку столичные чиновники все чаще прочат место преемника Юрия Лужкова.

### В новом кольце Москвы поучаствуют иностранцы

Как и предполагал **СФ**, столичные власти отказались от идеи реализации земельных участков под строительство высотных зданий в рамках проекта «Новое кольцо Москвы» на открытых аукционах. По крайней мере, четыре площадки — на Дмитровском шоссе, Преображенской площади, Новоясеневском про-



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ, «Ъ»

спекте и Профсоюзной улице — будут реализованы городом на закрытых аукционах. Предполагается, что к участию в этих аукционах будут допущены только американские и японские компании, которые в течение этого года провели несколько раундов переговоров со столичными властями об эксклюзивных условиях своего участия в проекте «Нового кольца Москвы». В том числе были проведены переговоры между руководителем московского стройкомплекса Владимиром Ресиным и председателем совета директоров японской корпорации Sumitomo Кендзи Мияхара. Впрочем, информацию о закрытых аукционах чиновники правительства Москвы подтверждают только неофициально. Первый заместитель мэра в правительстве Москвы Юрий Росляк официально информацию о проведении закрытых аукционов подтверждать не стал.


### Bouygues Batiment займется складскими помещениями

Французская компания Bouygues Batiment, прославившаяся срывом проекта строительства торгово-выставочного комплекса «Кремлевский» на Красной площади, 5 и конфликтом со столичными властями по поводу неудовлетворительного выполнения подрядных работ по возведению торгового комплек-


Владимир Ресин нашел общий язык с японскими предпринимателями

ском шоссе, в нескольких километрах от МКАД, складского комплекса общей площадью 280 тыс. кв. м. Стоимость проекта оценивается в \$230 млн. Bouygues Batiment, несмотря на репутацию мирового строительного гиганта, в недвижимость России пока не проинвестировала ни одного доллара. В том, что у «Белой дачи» нет необходимых для реализации столь амбициозного проекта средств, не сомневается никто. Тем не менее релиз о старте этого проекта, названного «ЛогоПарком», наделал немало шума в прессе. Остается надеяться, что не зря, и tandem Bouygues и «Белой дачи» сможет найти реальных инвесторов на свой проект. **СФ**

са «Атриум» (площадь Курского вокзала) решила попробовать себя в новом качестве. В августе Bouygues заключила договор с агрофирмой «Белая дача» о строительстве на Новорязан-



качественная  
и доступная  
офисная  
мебель



Кресло President  
с механизмом ergo-relax

# Двигаем бизнес

www.romul-mebel.ru  
**958-1300**  
пер. Духовской, 12 (м. Тульская)

## КОНСУЛЬТАНТ ВМЕСТО РИЭЛТЕРА

На рынке риэлтерских услуг коммерческой недвижимости Москвы доминирует всего несколько компаний. Формально они не считают себя риэлтерами, предпочитая именоваться консультантами по недвижимости. Но реальные консалтинговые услуги приносят им не более 10% доходов, все остальное приходится на риэлтерский бизнес. Однако именно удачный консалтинг гарантирует компаниям риэлтерские контракты. Текст: Олег КУЗЬМИНСКИЙ



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

Сергей Рябокобылко предпочитает иметь дело с уважаемой недвижимостью

На рынке коммерческой недвижимости Москвы услуги предоставляет около ста риэлтерских фирм. В большинстве случаев это компании, специализирующиеся на сдаче в аренду офисов класса «С», торговых киосков или перепродаже ветхих зданий. Если серьезной компании необходимы качественные площади для офисных, торговых, складских или прочих нужд, они могут рассчитывать не более чем на десяток риэлтерских компаний. Причем большую часть рынка контролируют всего четыре — так называемая «большая четверка». Это Colliers Int., Jones Lang LaSalle (JLL), Noble Gibbons и

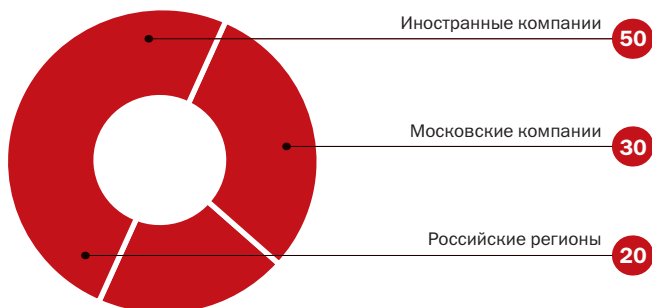
Stiles & Riabokobylo. В совокупности этим компаниям принадлежит около 70% риэлтерского бизнеса коммерческой (причем уважаемой) недвижимости Москвы.

Впрочем, о риэлтерском бизнесе руководство этих компаний предпочитает не говорить. И директор Noble Gibbons Джек Кэллехер, и руководитель Stiles & Riabokobylo Сергей Рябокобылко, равно как и руководители других компаний, считают этот термин неприемлемым. Если в Западной Европе и в США слово «риэлтер» является синонимом уважаемой профессии, то в Москве оно ассоци-

### ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КЛИЕНТОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ (ПО МЕСТУ НАХОЖДЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА)

%

Источник: Swiss Realty Group



ируется со злоупотреблениями эпохи «дикого» рынка российской недвижимости.

В конце концов, есть синонимы. Например, риэлтерские услуги на рынке коммерческой недвижимости были названы брокерскими. Но сами компании все же стали называть себя консалтинговыми. И для этого у них были весьма серьезные основания: именно консультационные услуги обеспечивают компаниям клиента и возможность дальнейшего сотрудничества с ним уже на рынке недвижимости.

Фактически каждый девелопер, начиная строить тот или иной объект коммерческой недвижимости, обращается к услугам консалтинговой компании. Его интересует, что именно целесообразно построить на том или ином участке земли, если права на этот участок уже получены,

или где и в какой объект недвижимости целесообразно вложить средства, если прав на земельный участок еще нет. Стоят такие услуги недорого — в среднем \$50–100 тыс. За эти деньги будущий инвестор проекта получает отчет на 20–150 страницах с анализом перспектив его инвестиций и рекомендациями по поводу их осуществления. Если составленный консалтинговой компанией отчет устраивает инвестора, компания может рассчитывать, что в дальнейшем получит возможность на эксклюзивных или привилегированных условиях заниматься сдачей в аренду или продажей возведенных площадей. А это уже 3–12% от стоимости сделки, выплачиваемых консультанту (а фактически риэлтеру) за оказание услуг. Суммарный объем рынка подобных услуг составля-

ет около \$150 млн в год, что более чем в десять раз превышает объем рынка непосредственно консультационных услуг.

Стоит отметить, что расходы «консалтинговых» фирм на консалтинг весьма незначительны. В самом деле, в компаниях (в том числе и «большой четверки») консалтингом занимается не более десятка человек. В среднем они получают \$2000–3000, иногда \$5000 зарплаты плюс бонусы, если клиенту понравится их работа, и он заключит договор с компанией на полный спектр услуг, включая брокерское обслуживание. То есть формально расходы компаний на консультационный отдел редко превышают \$50 тыс. в месяц. Даже при наличии одного клиента они окупаются. А судя по отзывам менеджеров компаний, заказчиков намного больше.

### Панель инструментов

Бизнес консультантов от real estate сконцентрирован на нескольких сегментах рынка недвижимости. Во-первых, клиенты обращаются к ним с просьбой оценить земельный участок, который они собираются застраивать. Или провести оценку недвижимости, которую они собираются продать, купить, арендовать и проч. Все консалтинговые компании рынка недвижимости имеют лицензии на оценочную деятельность. И могут сделать весьма квалифицированный отчет по оценке земельного участка с учетом всех связанных с его эксплуатацией обременений.

Во-вторых, консалтинговые компании предоставляют аналитический отчет о текущем состоянии и перспективах того сегмента рынка, в котором клиент предполагает делать свой бизнес. То

# Шатура

мебель для бизнеса

о ф ф с е



стратегия • практика • дельта • ветас • кадет

Товар сертифицирован

адреса официальных дилеров  
«ШАТУРА» в вашем городе на  
**www.shatura.com**





ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

**Олег Мышкин**, директор департамента офисной недвижимости и инвестиций компании Colliers International:

— По нашему мнению, рынок консалтинговых услуг в отношении коммерческой недвижимости в Москве будет развиваться в нескольких направлениях. Будет наблюдаться повышение спроса на оценку объектов коммерческой недвижимости и смещение в обслуживании этого спроса от аудиторских и оценочных компаний к профессиональным консультантам по недвижимости, располагающим максимально доступной рыночной информацией для оценки методами капитализации дохода и сравнительных продаж, наиболее уместных для оценки коммерческой недвижимости. Изменения в налоговом законодательстве и повышение значимости налогообложения недвижимости для финансирования местных бюджетов также повысит спрос на оценку и представление интересов собственников в спорах с фискальными органами.

С приходом на московский рынок международных девелоперских компаний резко возрастет спрос на качественную аналитику в форме анализа экономической целесообразности (feasibility study), анализа наилучшего и наиболее эффективного использования (highest and best use study). Последнее особо актуально для Москвы, где территории промзон представляют один из основных резервов для девелопмента, в том числе и под объекты коммерческой недвижимости. В процессе дальнейшего развития рынка земельных участков появится новый вид услуг, когда в результате изучения рынка будет определяться оптимальное местоположение для строительства тех или иных объектов.

С увеличением объема рынка меняется и его структура, появляется больше профессиональных игроков, рынок становится более конкурентным, улучшается качество продукции, он становится более прозрачным, появляется больше информации о существующих и прошедших транзакциях, меняются сегменты рынка, появляются новые субрынки и т. д. Наиболее стремительно в ближайшее время будут развиваться сектора складских помещений и гостиничной недвижимости.

есть если планируется строительство бизнес-центра класса «А», консультант предоставит клиенту подробное исследование этого рынка. В Москве это делается бесплатно. Аналитические отделы консалтинговых компаний регулярно (не реже чем раз в квартал) делают подробные отчеты и рассылают их реальным и потенциальным клиентам, а также в СМИ. Формально — аналитические исследования стали в Москве одним из маркетинговых ходов по привлечению клиентов. В Европе и США ситуация иная. Real estate консультанты продают свои квартальные или годовые исследования подписчикам. Стоит это недорого — около \$200 за каждый отчет. Но поскольку подписчиков несколько десятков или даже сотен, сумма набегает весьма внушительная.

Третье, что требуется от консалтинговых компаний, — анализ

девелоперского проекта или сделки с объектом недвижимости. На самом деле требуется не столько анализ, сколько сам проект, то есть бизнес-план. Конечно, это не единовременная услуга. В большинстве случаев заказчик заключает с консультантом договор, предусматривающий, по выражению директора департамента офисных помещений и инвестиций Colliers Int. **Олега Мышкина**, абонентское обслуживание. Конечно, в этом случае стоимость услуг консультанта существенно возрастает (до \$200 тыс.), но заказчик получает право требовать советы консультанта на всем протяжении реализации проекта.

Существует и еще одна услуга, предоставляемая консалтинговыми компаниями, — это маркетинг проекта. Но, как правило, вопросы рекламы и продвижения проекта оговариваются отдельным соглашением и только

## ПРАВИЛА ИГРЫ

**Илья Шершнев**, директор по развитию Swiss Realty Group:

— Тендеры по привлечению консультанта проекта могут быть открытыми, закрытыми и неформальными, когда как такового тендерного предложения нет, а решение о выборе консультанта принимается заказчиком на основании личных контактов с представителями консалтинговых компаний. На сегодняшний день это наиболее популярный способ проведения тендера. Впрочем, большая часть российских девелоперских компаний формальные тендеры по выбору консультанта фактически не проводят. Основная причина — отсутствие среди российских девелоперов длительной практики привлечения консультантов девелоперских проектов на конкурсной основе. Значительная часть игроков рынка считает эту ситуацию нормой. Но допускаемые ими ошибки при выборе консультантов, так же как отсутствие информации о полном спектре услуг, оказываемых консалтинговыми компаниями, со временем могут привести к убыткам, причем весьма значительным.

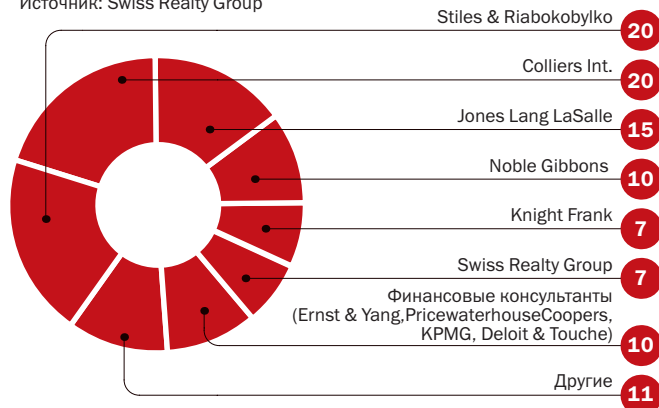
Я не хочу сказать, что панацеей от этих проблем является исключительно Swiss Realty. Мы тоже иногда ошибаемся. Но если это происходит, мы, в отличие от большинства консультантов, берем на себя финансовые риски клиента. Речь идет о том, что мы готовы при подписании контракта с клиентом включить в договор условия, предусматривающие нашу ответственность (в том числе финансовую) за ошибки, допущенные нами при оказании консалтинговых услуг. Например, если стандартное вознаграждение за маркетинг и брокерские услуги составляет 8,33% от годовой арендной платы, то за вдвое большую сумму мы готовы (при эксклюзивном контракте) гарантировать клиенту 100-процентную сдачу принадлежащих ему площадей в аренду. В противном случае мы готовы самостоятельно вносить арендные платежи.

При продаже объекта коммерческой недвижимости мы готовы заключить опционный договор, предусматривающий, что в случае, если объект недвижимости не будет продан в оговоренные сроки и за оговоренную сумму, покупателем на этих условиях станет Swiss Realty Group.

### ДОЛИ КОМПАНИЙ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

%

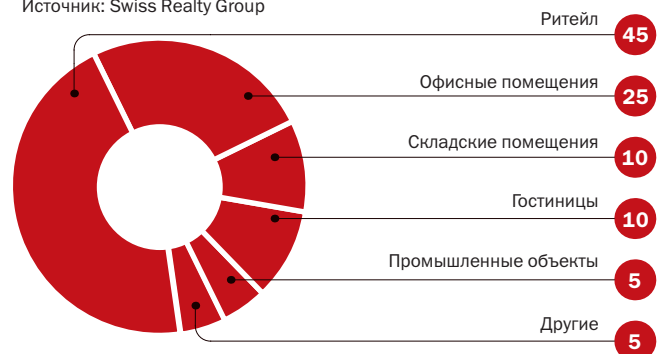
Источник: Swiss Realty Group



### СЕКМЕНТЫ НЕДВИЖИМОСТИ, ЛИДИРУЮЩИЕ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЗАПРОСОВ В КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

%

Источник: Swiss Realty Group



в том случае, если консалтинговая компания заключает с клиентом эксклюзивный договор на предоставление брокерских услуг.

Стоит отметить еще одну особенность работы консалтинговых компаний: вопросы, задаваемые консультанту, обычно носят формализованный характер. А потому и ответы на них тоже формальные. В неофициальных беседах представители консалтинговых компаний не отрицают, что в своей работе консультанты используют компьютерные программы. Вопросы, как правило, стереотипны. Поэтому их можно загрузить в компьютерную программу и получить в ответ стереотипные ответы. По словам менеджера Vesco Realty **Николая Смирнова**, в компьютерных программах по real estate консалтингу заложены не только вычислительные комбинации, но даже словосочетания, начинающие каждый абзац и каждую значимую фразу отчета, предоставляемого клиенту. То есть можно предположить, что клиент, обращающийся к консультанту, вместо \$50 тыс. мог бы заплатить \$200 за компьютерную программу — и получить тот же результат. Однако одним из главных слагаемых успеха консалтинговой компании являются неординарные креативные предложения по реализации проекта. А этого ни один компьютер сделать не сможет.

### Игроки

Лидеры рынка известны. Помимо компаний «большой четверки» (Colliers Int., Jones Lang LaSalle (JLL), Noble Gibbons и Stiles & Riabokobylko) в гонке за клиентов участвуют еще несколько игроков. Прежде всего это Knight Frank — одна из ведущих риэлтерских компаний Великобритании. Год назад Knight Frank приобрела уважаемую, но отнюдь не процветающую компанию PMC (Property Marketing & Consulting). PMC предоставляла консалтинговые и брокерские услуги. Knight Frank использовала персонал и связи приобретенной компании, дала ей свое имя и повела агрессивную маркетинговую политику по продвижению своего бренда на московском и российском рынках (на прошлой неделе было открыто представительство компании в Санкт-Петербурге). Деятельность компании по продвижению бренда оказалась настолько успешной, что даже представители «большой четверки» заявили **СФ**, что не возражают против принятия в свой неформальный клуб Knight Frank и, соответственно, последующего переименования в «большую пятерку». PR-директор Knight Frank **Андрей Патрушев** считает этот шаг «закономерным».

Еще один из ведущих игроков данного рынка — компания Swiss Realty Group дружелюбным

Москва,  
Новодевичий пр., 4  
тел. 247-0810  
e-mail: [populuxe@yandex.ru](mailto:populuxe@yandex.ru)

Populuxe

Инновации в области  
дизайна интерьеров

Консультации  
по подбору мебели

Размещение заказа  
у производителя

Оптимизация  
и планирование бюджета



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Илья Шершнеv считает, что Swiss Realty готова побороться за клиентов на рынке консалтинговых услуг

отношением конкурентов похвастаться не может. Руководитель компании **Илья Шершнеv** наслышан об отношении конкурентов к Swiss Realty, но ничуть этим не смущается: «Мы рассчитываем получить до 40% этого рынка прежде всего за счет более высокого качества услуг. И я уверен, что эти 40% мы получим».

Компания уже предпринимает ряд шагов для достижения своей цели. Офис Swiss Realty рабо-

тает не до 19.00, как у других консультантов, а до 21.00, клиенты получают консалтинговые отчеты не через месяц, а через две недели, ведется активная работа по привлечению новых кадров, а расходы на рекламу брэнда Swiss Realty в СМИ намного превосходят аналогичные расходы конкурирующих компаний. Но несмотря на все это, 40% — это заоблачный показатель, недоступный не только Swiss Realty, но,

наверное, никакой компании этого рынка.

Есть еще ряд игроков риэлтерского бизнеса, которые позиционируют себя в том числе как консалтинговые компании — DTZ, Paul's Yard, Penny Lane Realty. Но претендовать на серьезную долю клиентов этого рынка они не могут. Чего не скажешь о «большой четверке» международного финансового аудита и консалтинга — компаниях Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG и PricewaterhouseCoopers.

Целенаправленно real estate консалтингом эти компании в Москве не занимаются. Но тем не менее клиенты у них есть. Прежде всего благодаря репутации гигантов мирового консалтинга. В отличие от компаний, работающих исключительно на рынке недвижимости, спектр услуг, предлагаемых «большой четверкой», значительно скромнее. В основном это оценка стоимости объектов недвижимости (земельных участков или зданий), создание бизнес-планов, консультации по вопросам налогообложения. Маркетинговые исследования рынка недвижимости, так же как и анализ вариантов наилучшего использования земельного участка и разработку детализированной концепции возведения того или иного объекта коммерческой недвижимости эти компании не делают. Несмотря на это, стоимость их услуг значительно выше, чем у консультантов real

estate — в среднем \$200 тыс. за каждый отчет.

### Правила боя

В том, что московский рынок real estate консалтинга будет расти, никто не сомневается. По оценкам Colliers Int., в последние два-три года консультанты каждый год увеличивают свои доходы примерно на 15–20%. Что вполне объяснимо — ежегодно объем инвестиций в объекты коммерческой недвижимости Москвы растет на 20–30%. Цифры ориентировочные, реальных исследований на эту тему не проводилось. Представители консалтинговых компаний, определяя эти показатели, ориентировались на ежегодное увеличение объемов строительства объектов коммерческой недвижимости. Фактически никто не сомневается, что в ближайшие два-три года рост инвестиций продолжится. Следовательно, возрастет спрос и на услуги real estate консалтинга и на брокерское обслуживание проектов. Уже в следующем году стоимость этих услуг может вырасти до \$20 млн и \$200 млн соответственно. Деньги серьезные, и консалтинговые компании будут за них бороться.

Доминирующие позиции займут прежде всего компании, добившиеся, по выражению Олега Мышкина, «хороших дружеских отношений и плодотворного сотрудничества» с девелоперами и инвестиционными компаниями. Речь идет об эксклюзив-

читайте в **СФ № 34** / 13.09 /

специальное обозрение

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

- / тенденции рынка
- / новые услуги и продукты
- / мнения участников и контролеров рынка
- / рейтинги

**ВСЕ НА ВЫБОРЫ.** Как правильно провести тендер среди страховщиков  
**НА ЧИСТУЮ ВОДУ.** Чем на самом деле занимаются страховые компании



ных отношениях «брокер-консультантов» со своими клиентами. Например, Colliers Int. располагает «хорошими дружескими отношениями» с «Форум пропертиз» и Flaming Family & Partners; Stiles & Riabokobylko — с STT Group и Millhouse Capital; Noble Gibbons — с «Альфа-Групп»; JLL работает (впрочем, не на абсолютно эксклюзивных условиях) с инвестфондом «Открытые инвестиции». Это гарантия будущих консалтинговых контрактов и долгосрочного брокерского обслуживания принадлежащих клиентам объектов недвижимости.

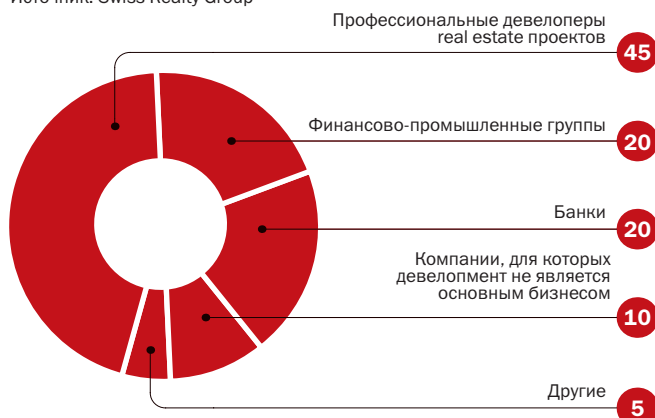
Вторым фактором, который может обеспечить консалтинговой компании доминирующие позиции на рынке, является кадровая политика. Возможность заключения такой компанией выгодного контракта более чем в каком-либо другом бизнесе определяется личными качествами ее сотрудников. Руководители фактически всех компаний real estate консалтинга не отрицают факта дефицита квалифи-

цированных кадров. Ликвидировать эту проблему пытаются несколькими способами. В консультанты нанимают четыре типа людей. Во-первых, тех, у кого есть клиентская база. Во-вторых, тех, кто работал в девелоперском или real estate бизнесе и знает, как реализуются проекты. В третьих, тех, у кого есть креативное мышление, и кто может придумать, как сделать предполагаемый проект более выгодным. И наконец, четвертая категория — те, кто может изложить все придуманное тремя предыдущими специалистами в письменной форме. По словам руководителей консалтинговых компаний, с этими кадрами проблем больше всего. Ликвидировать проблему дефицита квалифицированных сотрудников можно довольно просто — переманить их из конкурирующей компании более высокой зарплатой, льготными кредитами и т. п. Илья Шершнев и не скрывает, что именно этим сейчас занимается кадровая служба Swiss Realty. Тем же самым занимаются и дру-

### КЛИЕНТЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

%

Источник: Swiss Realty Group



гие компании, но в более скромных масштабах.

Консалтинговый бизнес в России, как и во всем мире, довольно консервативен. Если компания успешно работает на этом рынке в течение многих лет, у нее появляется некий кредит доверия как со стороны уже завоеванных, так и со стороны потенциальных клиентов. Новичкам тяжело конкурировать со старожилами. Например, той же Swiss Realty со льготными ценами на услуги, более высоким уровнем обслуживания не хватает главного — заслуженной годами безупречной репутации.

Впрочем, отнюдь не все консультанты считают позиции сегодняшних лидеров на рынке прочными. Глава Vesko Realty (компания в основном занимается кон-

салтингом в сфере жилой недвижимости) Вячеслав Ширяев считает, что рано или поздно на рынке коммерческой недвижимости может произойти скандал, связанный с крахом очень дорогого девелоперского проекта. И к консультанту, который, скажем, обещал клиенту окупаемость проекта в течение трех-четырех лет, будут предъявлены серьезные, в том числе и судебные претензии. Подобное уже имело место с одним из лидеров мирового рынка аудита и консалтинга — компанией Arthur Andersen (скандал с Enron). В этом случае ведущие компании real estate консалтинга поделятся своими позициями на рынке с новыми компаниями. Впрочем, руководители лидирующих компаний на этом рынке подобный прогноз считают утопией. **СФ**

## ПРАВИЛА ИГРЫ

**Сергей Рябокобылко**, исполнительный директор Stiles & Riabokobylko: — Контракты, заключаемые с клиентами на оказание консалтинговых услуг, Stiles & Riabokobylko получает либо побеждая на открытых тендерах, либо заключая контракт с партнером на основании рекомендаций, предоставленных нашим предыдущим клиентом. Что касается тендеров, то это достаточно просто — мы получаем по факсу или e-mail предложение об участии в тендере. В предложении содержатся базовые условия участия в тендере. Как правило, предложение получают пять-шесть компаний. Выбор заказчика определяется качеством проекта, представленного консультантом, и — в немалой степени — репутацией. При этом качество проекта, представляемого нами на тендер, естественно, имеет большее значение. Конечно, играет свою роль и стоимость предоставляемых консалтинговых услуг. Мы очень хорошо осведомлены, что ряд компаний предлагает заказчикам «убойные» цены, которые значительно ниже тех, которые называем мы. Но в большинстве случаев заказчик прекрасно понимает, что экономия на консалтинговых услугах может привести к негативным результатам в реализации проекта. Конечно, ряд контрактов на оказание консалтинговых услуг, впрочем как и брокерских услуг, мы получаем без тендеров. В этом нет ничего удивительного. У компании Stiles & Riabokobylko очень хорошая репутация, которая была получена благодаря безупречной работе в течение почти десяти лет. Иногда к нам приходят клиенты, которые уже заключили договор с другой консалтинговой компанией. Это легко объяснимо. Как и в медицине, владельцы и инвесторы объектов недвижимости хотят услышать второе мнение о перспективах заключаемой сделки. И именно благодаря возможности выбора они реализуют самый лучший из всех предлагаемых проектов.

**UTFC**  
КРЕСЛА  
для офисной жизни

Москва: (095) 7-800-800, 7-805-130  
С-Петербург: (812) 303-83-93  
Екатеринбург: (3432) 79-32-10/12

[www.kresla.ru](http://www.kresla.ru)

## \$9 млрд

может составить, по оценке министра финансов Алексея Кудрина, отток частного капитала из страны в 2004 году. Эта цифра более чем в четверо превышает показатели прошлого года, когда за границу было вывезено \$2,1 млрд. По словам министра, отток капитала во многом связан с повышением процентных ставок Федеральной резервной системы США, вызвавшим похожие процессы на всех развивающихся рынках. Влияние на масштаб оттока ситуации вокруг ЮКОСа, по мнению Кудрина, несущественно. «Возможно, анализ второго полугодия покажет что-то иное», — заявил министр.

## 5,6

— во столько раз сборы превысили выплаты страховщиков по обязательному страхованию автогражданской ответственности за год, прошедший после введения закона об ОСАГО. С 1 июля 2003 года по 30 июня 2004-го российские страховщики собрали 48,4 млрд рублей страховой премии, а выплатили пострадавшим в ДТП

8,66 млрд рублей. Только за первые девять месяцев действия закона было застраховано свыше 22 млн машин — 88% от всех эксплуатируемых автомобилей в России. При этом, по информации Росстрахнадзора, показатель убыточности (соотношение выплат к взносам) в первые месяцы действия закона составил 2%, через год — уже 47%. Росстрахнадзор прогнозирует сохранение тенденции объемов поступлений и выплат и в следующем году.

## 156 арестов

и обысков провели правоохранительные органы США в ходе трехмесячной операции «Вэб-ловушка». Как сообщил генпрокурор США Джон Эшкрофт, пострадавшими по этим делам проходят 150 тыс. человек, а ущерб от деятельности этих компьютерных преступников составляет более \$215 млн. Ежегодный ущерб от киберпреступлений (в основном это рассылка спама, махинации с кредитными картами, хакерство и онлайн-мошенничество) составляет порядка \$50 млрд. Несмотря на принятый в прошлом году конгрессом США закон, предусматривающий для спамеров тюремное заключение сроком до пяти лет, объем не санкционированной рассылки в стране только растет. По данным Symantec, в сравнении с прошлым годом доля спама в общем трафике увеличилась с 50% до 65%. Согласно исследованию компании Sophos, США является лидером в производстве мусорных сообщений — на эту страну приходится 42% мирового объема спама. А по результатам отчета CipherTrustSouth, доля спама, идущего из США, на порядок больше — почти 86%.

## 9 моделей

сотовых телефонов Siemens серии 65 могут быть опасны для слуха (пять моделей — C65, CX65, M65, S65 и SL65 — официально продаются в России). Из-за ошибки в программном обеспечении аппаратов этой серии сигнал о разрядке батареи в момент разговора звучит слишком громко. Представители Siemens заявили о существовании проблемы и отзыве проданных аппаратов после того, как против компании было подано несколько исков в Европе. Уже разработанному новому ПО предстоит пройти тестирование, пока же во избежание проблем Siemens рекомендует деактивировать мелодию отключения телефона, либо заканчивать разговор после первого сигнала о разрядке. Из-за постоянного падения цен на «трубки» по итогам третьего квартала убытки Siemens Mobile составили 88 млн евро (вдвое больше, чем год назад), и исправить ситуацию должна была именно 65-я серия. Между тем многие европейские сотовые операторы уже полностью или частично отказались от продажи опасных аппаратов.

## \$1,5 млрд

готовится выплатить нефтегазовая группа Royal Dutch/Shell нигерийским племенам. Верхняя палата парламента Нигерии удовлетворила жалобу племени иджав, потребовав от Shell выплатить аборигенам компенсацию за нанесение ущерба здоровью жителей и экологии региона. Единновременная выплата должна составить \$1 млрд, затем компания будет обязана выплачивать по \$100 млн ежегодно в течение пяти лет. В дельте реки Нигер Shell разрабатывает нефтяные месторождения почти полвека, добывая в день 2,4 млн баррелей. На Нигерию приходится 8% всей добычи Shell. Несмотря на наличие нефтяных месторождений, район дельты Нигера — самый бедный в стране. Для повышения своего благосостояния аборигенам приходится проявлять смекалку. В частности, другое нигерийское племя — огони — также хочет нажиться на нефтяном гиганте. Иск от его имени подали в 2002 году американские юристы, обвинив Shell в том, что компания субсидировала нигерийских военных, подавивших восстание этого племени в начале 1990-х годов. **СФ**



PHOTOXPRESS



**Читайте в следующем номере  
(в продаже с 13 сентября)**

## **[тема номера]**

На рынке то и дело возникают ситуации, когда предприниматели со стажем оставляют свое дело и становятся наемными менеджерами. Зачем они это делают?

## **[частная практика]**

В прошлом году компания «ТД Белка» решила пересмотреть принципы работы с торговыми партнерами. Новые условия сотрудничества осложнили работу дилеров, но пошли на пользу имиджу марки

## **[лаборатория]**

«Стопроцентное увольнение» как эффективный способ выхода из кризиса



## **[разговор номера]**

Интервью с Владимиром Акуличем, новым генеральным директором компании «Северо-Западный Телеком»

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:  
главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы



# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

## Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы