

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 35 (74) 20 СЕНТЯБРЯ — 26 СЕНТЯБРЯ 2004

www.sf-online.ru

С тематическими
страницами

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



Герои второго плана

Рейтинг самых уважаемых специалистов страны с46

Как народное творчество становится бизнесом с28

Чем занимаются в России независимые директора с12

Кто заменит СIO с62



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



ПАВЕЛ САМОУВАЛОВ

20 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Ни у кого из нас просто не было условий, которые дали бы возможность монополизировать рынок. Безусловно, такую цель можно ставить. Но это означает войну. Кроме того, любая монополия наносит безусловный ущерб интересам клиента, развитию рынка. А нам работать нужно. У нас очень много работы по новым объектам. Конкуренты ведь тоже очень внимательно следят за тобой и повторяют все твои лучшие шаги или, наоборот, предлагают тебе свежую идею»

Секрет фирмы

20 сентября – 26 сентября №35 (74)

тема номера 12

«Многие российские директора принимают решения на основе интуиции и говорят, что это специфика России. Но после IPO у нас появились новые миноритарные акционеры — и им про интуицию не расскажешь»

частная практика 28

«Это были самые тяжелые годы. Старые связи разорваны, а новые мы еще не приобрели. А ведь мы градообразующее предприятие. Так что пришлось переориентироваться на внутренний рынок»

лаборатория 46

«Публичными персонами становятся не только высшие руководители, но и вторые лица компаний. Отсюда необходимость оценки их деловой репутации, которая отражает их личные достижения и эффективность компании»

информационные технологии 62

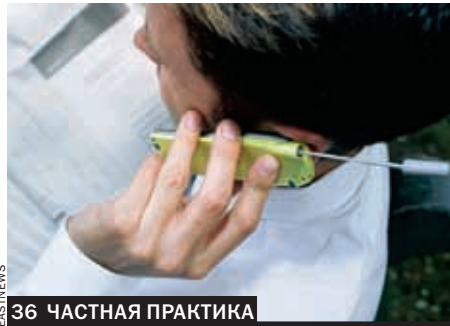
«Самое важное — взаимодействие между подразделениями. Если при создании и управлении процессом не принимается во внимание вся цепочка операций, это может привести к задержкам или другим негативным последствиям»

с3



10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Если акционер или топ-менеджер назначает в подразделении своего человека, то этот человек смотрит вверх — на того, кто его назначил»



36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Попробовать Sky Link вместо модема для клиента было равносильным тому, как если с российского автомобиля пересечь на иномарку»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

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

ТЕМА НОМЕРА

МЕНЕДЖМЕНТ

- 12 **Директор без портфеля**
Независимый директор может принести реальную пользу компании — если он действительно независимый

- 19 **Компромисс вместо свободы**
Парфюмерно-косметический концерн «Калина» стал первой российской компанией, избравшей независимого директора председателем совета директоров

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

- 20 **«Резкие изменения приводят к покупательскому шоку»**
Генеральный директор риэлтерской компании Penny Lane Realty Георгий Дзагуров считает, что последний банковский кризис случился в очень удачное время

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ

- 28 **Деревянный бизнес**
Как «Хохломская роспись» потеряла западный рынок и завоевала внутренний

КОНКУРЕНЦИЯ

- 36 **Телефон второго плана**
Сотовый оператор «Скай Линк» собирается завоевать к 2008 году 10–15% рынка мобильной связи в России. Но уже сейчас компания столкнулась с трудностями

ЛАБОРАТОРИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

- 46 **Замер репутации**
Ассоциация менеджеров и «Секрет фирмы» представляет 200 самых авторитетных финансовых, коммерческих и HR-директоров России

- 54 **Семь типов корпоративной ДНК**
Характерные внутренние черты организации влияют на поведение каждого работника и на работу всей компании

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

- 58 **Музыка капитализма**
«Фанки» Йонас Риддерстрале и Кьелл Нордстрем написали новую книгу. Как всегда — не скучную

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

- 59 **iOne. Информационные технологии**
 - как СІО превращаются в СРО и зачем они это делают
 - зачем ритейлеры автоматизируют и какой эффект это дает

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	27.09.2004
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	27.09.2004
«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ». ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ АВТОПАРКОМ	04.10.2004
«СОВЕТ ДИРЕКТОРАМ». О ЧЕМ СПРАШИВАТЬ КОНСУЛЬТАНТОВ	11.10.2004

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 35 (74) 20 СЕНТЯБРЯ — 26 СЕНТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

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

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (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 ПОРТАНГИНА
«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)
ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА, АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

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

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 73 000 ЭКЗ.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

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

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.
ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft КОМКОБАТ **iC** 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



IBM рекомендует
Microsoft® Windows® XP
Professional.

IBM ThinkPad T42

Одновременно портативный
и производительный ноутбук высшего класса.

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
 - Intel® Pentium® M Processor 745
 - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11g
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 512 или 1024/2048 МБ PC2700 DDR SDRAM
- Жесткий диск до 80 ГБ 5400 об/мин
- Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050 или XGA/1024x768
- ATI Mobility RADEON 9600 64MB
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM Combo Drive или DVD-ROM 8x Max (на некоторых моделях)
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- Модем 56K V.92
- ThinkPad UltraNav
- Время работы от батареи до 7.2 часов (на некоторых моделях)
- Размеры 311x255x26мм
- Вес от 2.05 до 2.22 кг
- Гарантия 3 года (на батарею 1 год)

ТВОИ ИДЕИ

ВСЕГДА
С ТОБОЙ

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections и мобильной технологией Intel® Centrino™, вас будет ограничивать только небо. Сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, Интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз. **think freedom**

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, www.classics.ru, notebooks@classics.ru.

Закажите прямо сейчас: CLASSICA CIS, 796-9040, www.classics.ru



На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside®, Intel Centrino и логотип Intel® Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.



PHOTOXPRESS

Back in the USSR

Под эгидой борьбы с терроризмом Владимир Путин нашел способ усилить свою власть.

Спустя ровно неделю после того, как президент покаялся на всю страну по поводу последних терактов, поскорбел об утрате СССР и пообещал кардинально реформировать систему власти, стало понятно, что именно он имел в виду. Ради обеспечения «единства страны» он предложил впредь избирать руководителей регионов не прямым голосованием граждан, а передать это право «законодательным собраниям территорий». Кандидатов же в губернаторы им будет предлагать не кто иной, как сам глава государства. Также Путин объявил о необходимости «введения пропорциональной системы выборов в Госдуму». Иными словами, речь идет о выборах только по партийным спискам, дабы, по словам Путина, повысить роль общенациональных партий — «одного из механизмов совместной борьбы общества и власти с террором».

С одной стороны, бизнесу такая тоталитарная модель управления может быть даже на руку: изначально проще работать с назначенными сверху чиновниками в силу относительной предсказуемости их действий. Но с другой — любая компания в любой момент может оказаться жертвой тотальной травли со стороны системы. Дело ЮКОСа — яркий тому пример. Кажется, уже все «силовики» страны брошены на борьбу с этим нерадивым налогоплательщиком. Но при этом ничего не слышно ни о мерах, которые президент намерен принять для реальной борьбы с терроризмом, ни о наказании глав силовых ведомств, проморгавших последние трагедии. Похоже, Путин сам стал заложником созданной им системы власти «силовики», которую, наверное, уже можно условно назвать «коллегальной монархией».

Оценка эксперта — 2,6

«Газпром» метит в нефтяные гиганты

Все активы государственной нефтяной компании «Роснефть» будут включены в состав «Газпрома». В результате правительство наконец сможет приступить к либерализации рынка акций газового гиганта.

СЛИЯНИЕ

Правительство все-таки придумало, каким образом довести госпакет акций «Газпрома» до контрольного, что позволит государству отменить барьеры для иностранных инвесторов и решить проблему либерализации рынка акций газового холдинга. Чтобы получить контроль в «Газпроме», государству, которому сейчас принадлежат 38,37% акций газового гиганта и 0,9% акций

его дочерней госкомпании «Росгазификация», необходимо было получить еще 10,73% акций. Именно на этот пакет, по словам председателя правления «Газпрома» Алексея Миллера, и будут обменены все акции «Роснефти». Владимир Путин уже одобрил слияние, но чиновники, очевидно, еще не договорились о сроках. Так, по словам министра промышленности и энергетики РФ Виктора Христенко, на слияние уйдет много времени. Однако глава «Газпрома» Алексей Миллер сказал, что сделка должна завершиться к концу года. Впрочем, как заявили **СФ** в пресс-службе газового гиганта, оставшиеся до конца года три месяца — это и есть «много времени».



ИТАРТАСС

Слияние «Газпрома» и «Роснефти» — еще один шаг в выстраивании властной бизнес-вертикали

ПРЕЗИДЕНТ ПРЕДЛОЖИЛ ВВЕСТИ ПРОПОРЦИОНАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ВЫБОРОВ В ГОСУДУМ, А ТАКЖЕ НАЗНАЧАТЬ ГУБЕРНАТОРОВ ПО ЕГО РЕКОМЕНДАЦИИ | «РОСНЕФТЬ» ВОЛЕЕТСЯ В «ГАЗПРОМ» | ФАС ПОДГОТОВИЛА ПОПРАВКИ, ГРОЗЯЩИЕ КОМПАНИЯМ СЕРЬЕЗНЫМИ ШТРАФАМИ ЗА КАРТЕЛЬНЫЕ СГОВОРЫ | КИТАЙ СНЯЛ ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИМПОРТ РОССИЙСКОГО МЕТАЛЛА, А США РЕШИЛИ ОБЛОЖИТЬ ЕГО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ПОШЛИНАМИ | ДУМА ОГРАНИЧИТ УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА В ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТАХ

Сразу же после объявления о сделке стоимость ADR «Газпрома» на российском рынке взлетела более чем на 10%. Предстоящее слияние, скорее всего, повысит и капитализацию «Роснефти», а также ее дочерних структур. При этом эксперты оценивают выгоду слияния для «Газпрома» достаточно неоднозначно. С одной стороны, теперь компания станет добывать более 100 млн тонн нефти в год, то есть образуется одна из крупнейших нефтегазовых компаний мира. С другой, новые проекты потребуют дополнительного финансирования, то есть бремя расходов для «Газпрома» заметно увеличится. Кроме этого, как констатирует начальник аналитического отдела «Брокеркредитсервис» Максим Шеин, в результате объединения может снизиться эффективность системы управления газовым концерном, которая и до сделки была довольно громоздкой. Кстати, эксперты не исключают того, что со временем новый холдинг «Газпромнефть» может быть дополнен активами ЮКОСа. В результате под контролем у государства окажется одна из крупнейших мировых компаний по добыче углеводородного сырья. Хотя Алексей Миллер уже успел отвергнуть такой сценарий, заявив, что «Газпром» заинтересован в стабильной работе ЮКОСа и не претендует на его активы.

Оценка экспертов — 0,7

Против картелей дана команда ФАС

В скором времени за картельные сговоры с российскими компаниями будут брать немалые штрафы.

САНКЦИИ

По поручению премьер-министра Михаила Фрадкова Федеральная антимонопольная служба (ФАС) решила серьезно усилить борьбу с картелями и подготовила поправки в Кодекс об административных правонарушениях. Штраф за

согласованное повышение цен и нарушение конкуренции составит 4% оборота компании за предыдущий год, а за злоупотребление монопольным положением будут наказывать в размере 2% оборота. Как сетует глава службы Игорь Артемьев, в настоящее время размеры штрафов совершенно несопоставимы с нарушениями. Предполагается, что к 1 октября ФАС внесет эти поправки на рассмотрение в правительство. Эксперты заранее оценивают их довольно неоднозначно. Как полагает управляющий партнер юридической компании «Вегас-Лекс» Альберт Еганян, данная инициатива может быть полезной для экономики, поскольку же-



Главу «Северстали» Алексея Мордашова не пугает ужесточение штрафов за картельный сговор

сткое в плане штрафных санкций антимонопольное законодательство является одним из наиболее эффективных инструментов для развития конкуренции. Но при этом антимонопольным органам еще нужно доказать сам факт сговора в суде, что зачастую бывает очень сложно сделать, отмечает руководитель отдела налогов и права компании «АПН-аудит» Александр Филимонов. Поэтому, по его мнению, нужно не повышать размер штрафов, а изменять обличительную процедуру и порядок привлечения к ответственности, которые в настоящее время совершенно не эффективны.

Любопытно, что активизация борьбы с картелями совпала по времени с предложением, которое направила «Северсталь» своим конкурентам — ММК и НЛМК о совместном снижении поставок металла на внешний рынок. Таким образом «Северсталь» намеревается добиться сохранения высоких мировых цен на сталь. Впрочем, пока ни НЛМК, ни ММК не ответили согласием. И, возможно, поэтому ФАС не стала усматривать в данной ситуации зарождающийся ценной сговор.

Оценка экспертов +0,6

Российских металлургов зовут только в Китай

Для российских металлургических компаний теперь облегчен доступ на китайский рынок, но одновременно затруднены поставки в США.

С 14 января этого года Китай установил антидемпинговые пошлины для ММК в размере 18%, «Северстали» — 9% и НЛМК — 7%. Эти ограничения были введены сроком на пять лет. Однако на днях Министерство коммерции Китая приостановило на неопределенный срок взимание пошлин с российских комбинатов. Впрочем, китайцы оставили за собой право снова ввести ограничения, если их производители решат, что они терпят ущерб от растущего экспорта. Как полагают эксперты, в настоящее время в отмене пошлин заинтересован только ММК. По словам аналитика «Метрополя» Дениса Нуштаева, для ММК Китай — один из ключевых рынков, и представители комбината неоднократно жаловались на высокие пошлины. Остальные же металлургические компании не так заинтересованы в торговле с Китаем, поскольку цены там гораздо ниже, чем в Европе или США, и уже давно переориентировались на другие рынки. Сами металлурги это мнение подтверждают.

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Владимир ДЖИКОВИЧ, президент Ассоциации банков Северо-Запада

заявил, что выступает против намерений Центробанка поэтапно публиковать списки банков, вошедших в систему страхования. Поводом для протеста стало недавнее заявление зампреда ЦБ Геннадия Меликьяна о том, что до конца сентября комитет банковского надзора ЦБ намерен принять решение о допуске в систему страхования вкладов первой группы банков. По словам Меликьяна, речь идет о банках, которые подали заявки раньше других. Список допущенных банков будет публиковаться по мере принятия решений комитетом. Владимир Джигович считает, что «опубликование такого списка может привести к новой дестабилизации национальной банковской системы». По его мнению, это «будет способствовать усилению недобросовестной конкуренции на финансовых рынках». Глава Ассоциации уверен, что ЦБ «должен опубликовать итоговый список всех банков, изъявивших желание участвовать в системе страхования». Однако Джигович не учитывает тот факт, что первые заявки на вступление в систему банки стали подавать в конце января 2004 года. А по закону спустя девять месяцев ЦБ должен подвести первые итоги. В этой ситуации Центробанк, скорее всего, предпочтет соблюсти букву закона, чем уберечь рынок от новых потрясений.

Как заявил представитель НЛМК Андрей Сидоров, сегодня китайский рынок является «конъюнктурно неинтересным». «Уже около полугода у нас нет туда поставок продукции, которая облагалась бы пошлинами», — сказал он. Любопытно, что США, другой крупнейший импортер российского металла, решили, наоборот, ввести через два месяца 15-процентную пошлину на поставки титана из нашей страны. Главной жертвой этого нововведения станет «Верхне-Салдинское металлургическое производственное объединение» (ВСМПО), которое является единственным российским экспортером титана в США. По мнению экспертов, такие меры были вызваны опасениями американцев в том, что доля россиян на рынке США слишком выросла, и в преддверии президентских выборов правительство решило поддержать отечественного производителя. Впрочем, по словам Дениса Нуштаева, согласно международному законодательству, эта пошлина так или иначе будет возмещаться ВСМПО из американского бюджета, поскольку его титан поставляется компаниям, которые сами производят экспортную продукцию — Boeing, General Electric и т. д. И сложность только в том, что раньше ВСМПО получало доходы от поставок в США полностью и одновременно, а теперь этот процесс несколько растянется во времени.

Оценка экспертов +0,3

Госдума подседа на пиво

Законодатели ужесточают меры против пивоваров.

ОГРАНИЧЕНИЯ Производителям пива грозит уже третий за этот год ограничительный закон, который может вынудить компании кардинально пересмотреть свои подходы к маркетингу и продажам. Не так давно были разработаны поправки в

Нефтяная компания «Роснефть» вольется в «Газпром».

Эксперты не исключают, что со временем новый холдинг может быть дополнен активами ЮКОСа, и под контролем у государства окажется одна из крупнейших нефтегазовых компаний в мире.

Правда, глава «Газпрома» Алексей Миллер уже успел отвергнуть такой сценарий, заявив, что его компания не претендует на активы ЮКОСа.



PHOTOXPRESS

федеральный закон о рекламе, которые уже привели к сокращению объемов рекламы пива на телевидении в 2,5 раза. А чуть раньше в первом чтении был одобрен законопроект «Об ограничениях розничной продажи пива», который запрещает продажу пива несовершеннолетним, а также в детских, учебных и лечебно-профилактических учреждениях. Теперь же члены думского комитета по экономической политике, предпринимательству и туризму решили ужесточить этот законопроект. Согласно его новой редакции, будет запрещено употребление пива «на улицах, стадионах, в скверах, парках, в транспортных средствах общего пользования, а также в других общественных местах». Пивоваренные компании чрезвычайно негативно оценивают очередной выпад в их адрес со стороны депутатов. Как заявил директор «Балтики» по маркетингу Андрей Рукавишников, уже второй в течение последних двух месяцев законопроект, направленный против пива, заставляет предположить, что развернута настоящая «охота на ведьм» в отношении пивоваров. По его словам, это широкомасштабное наступление выгодно производителям крепкого алкоголя и алкогольных суррогатов, которые никак не могут смириться с ростом популярности пива у россиян и, как следствие, падением доходов от их собственного бизнеса. «Нелепо, что депутаты, потакая алкогольному лобби, для решения собственных законодательских задач избрали в качестве козла отпущения отрасль, которая на самом деле — курица, несущая золотые яйца», — негодует он.

Оценка экспертов 0

Депутаты хотят запретить пиво на улице и себе, и людям



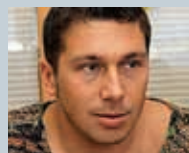
В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ДЕПУТАТЫ РЕШИЛИ УЖЕСТОЧИТЬ ЗАКОНОПРОЕКТ «ОБ ОГРАНИЧЕНИЯХ РОЗНИЧНОЙ ПРОДАЖИ ПИВА». ПОСЛЕ ОДОБРЕНИЯ ЕГО НОВОЙ РЕДАКЦИЕЙ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАПРЕЩЕНО УПОТРЕБЛЕНИЕ ПИВА НА УЛИЦАХ, СТАДИОНАХ, В ПАРКАХ И ДРУГИХ ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТАХ	0
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ БАНКОВ СЕВЕРО-ЗАПАДА ВЛАДИМИР ДЖИКОВИЧ ЗАЯВИЛ, ЧТО НАМЕРЕНИЕ ЦБ ПУБЛИКОВАТЬ СПИСОК БАНКОВ, ВОШЕДШИХ В СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ, ПОЭТАПНО, А НЕ ЕДИНОВРЕМЕННО, МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К НОВОЙ ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ	-0,9
ПРЕЗИДЕНТ ПРЕДЛОЖИЛ НАЗНАЧАТЬ ГУБЕРНАТОРОВ РЕШЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ СОБРАНИЙ РЕГИОНОВ В СООТВЕТСТВИИ С ЕГО РЕКОМЕНДАЦИЯМИ, А ТАКЖЕ ВВЕСТИ ПРОПОРЦИОНАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ВЫБОРОВ В ГОСУДУ	-2,6
ДЕЛА	
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ПОДГОТОВИЛА ПОПРАВКИ В КОДЕКС ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЯХ, СОГЛАСНО КОТОРЫМ ШТРАФ ЗА СОГЛАСОВАННОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН И НАРУШЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ СОСТАВИТ 4% ОБОРОТА КОМПАНИИ ЗА ПРЕДЫДУЩИЙ ГОД, А ЗА ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ МОНОПОЛЬНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ — 2% ОБОРОТА	+0,6
КИТАЙ ОТМЕНИЛ ВВЕДЕННЫЕ В НАЧАЛЕ ЭТОГО ГОДА ПЯТИЛЕТНИЕ АНТИДЕМПИНГОВЫЕ ПОШЛИНЫ НА ИМПОРТ РОССИЙСКОГО МЕТАЛЛА. А США ЧЕРЕЗ ДВА МЕСЯЦА, НАОБОРОТ, НАМЕРЕННЫ ВВЕСТИ 15-ПРОЦЕНТНУЮ ПОШЛИНУ НА ПОСТАВКИ РОССИЙСКОГО ТИТАНА	+0,3
ЦБ РЕШИЛ УЖЕСТОЧИТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ПРЕСТУПНЫХ ДОХОДОВ. ТЕПЕРЬ РЕГУЛЯТОР БУДЕТ ТРЕБОВАТЬ ОТ БАНКОВ И ИНФОРМАЦИЮ О ТАК НАЗЫВАЕМЫХ ВЫГОДОПРИОБРЕТАТЕЛЯХ, ТО ЕСТЬ ЛИЦАХ, В ИНТЕРЕСАХ КОТОРЫХ ДЕЙСТВУЕТ КЛИЕНТ	0
ГОСУДАРСТВО ОБМЕНЯЕТ 10,37% АКЦИЙ «ГАЗПРОМА» НА ВСЕ АКТИВЫ ПОСЛЕДНЕЙ НЕПРИВАТИЗИРОВАННОЙ НЕФТЕКОМПАНИИ «РОСНЕФТЬ». ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, СО ВРЕМЕНЕМ К СОЗДАВАЕМОМУ НЕФТЕГАЗОВОМУ ГОСХОЛДИНГУ МОГУТ ПЕРЕЙТИ АКТИВЫ ЮКОСА	-0,7

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. «СОЮЗПОЛДИМПОРТ»
8	СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ
9	СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС
10	УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «АГРОС»
11	ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ТРАСТ»
12	ЧИЧВАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»
13	ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ
14	ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛ»
15	ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Евгений ЧИЧВАРКИН,
управляющий компании
«Евросеть»

«Создается еще один закон, который позволит грабить людей на улице»

— То, что законодатели решили ужесточить законопроект «Об ограничениях розничной продажи пива» и запретить употребление пива в общественных местах, абсолютно неправильно. Создается еще один закон, который позволит милиции в прямом смысле грабить людей на улице. Мне, например, неприятно, когда люди ходят по улице с бутылкой пива в руке, несмотря на то, что в ранней юности я тоже так делал. Тем не менее я считаю, что закон работать не будет. В России все как привыкли пить пиво на улице, так и будут это делать. Получается, что милиция будет штрафовать людей за то, что они ничего не нарушали. Это как с регистрацией в Москве. Я слабо представляю себе Манеж как место, где люди будут пить пиво, завернутое в бумажные пакетики, как на Западе. Вместо того чтобы ужесточить закон о распространении наркотических средств, наши власти ополчились на среднеобеспеченных людей. Поправки в Кодекс об административных правонарушениях, согласно которым штраф за согласованное повышение цен и нарушение конкуренции составит 4% оборота компании за предыдущий год, а за злоупотребление монопольным положением — 2% оборота, вызывает много вопросов. Я поддерживаю инициативу введения санкций за повышение цен и нарушение конкуренции, но не совсем понимаю про злоупотребление монопольным положением. Как доказать, что было злоупотребление, а не употребление монопольного положения. Вот, например, какая-нибудь индийская компания завтра начнет выпускать в России отличные автомобили по \$2 тыс., что приведет к остановке ВАЗа и увольнению тысяч сотрудников. Но простые потребители, покупающие машины, от этого выиграют. Что сделает компания — злоупотребит монопольным положением или употребит его? У нас в стране нет института и даже прецедентов, позволяющих понять это. А значит, правоохранительные органы будут понимать этот закон так, как хотят. Обидно, что создан еще один рычаг, который позволит это делать.

Отмена Китаем введенных в начале этого года пятилетних антидемпинговых пошлин на импорт российского металла и введение в США 15-процентной пошлины на поставки российского титана абсолютно понятны. Чем больше мы сможем продавать нашего металла в Китае, тем лучше. Понятно и то, что Америка хочет нам послать. Но думаю, что чем больше они будут повышать пошлины, тем меньше ножек Буша мы будем у них покупать.

Последняя инициатива Владимира Путина, по сути, изменила нынешнее конституционное устройство России. Губернаторов теперь будет избирать не народ, а региональные депутаты на местах, причем по представлению президента. В том, что на демократии теперь можно поставить крест, мало кто сомневается. Некоторые, правда, надеются, что централизация власти приведет к большему порядку в стране. А что изменится для бизнеса в регионах?



МАКСИМ ПРОТАСОВ,

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
ХОЛДИНГА «ПОМИДОРПРОМ»:**

— Управление регионом сродни управлению крупным диверсифицированным бизнесом. Выборы и назначение депутатами по представлению президента — всегда отчасти лотерея. Главная задача, которая ставится, — найти классного управленца. А их не хватает даже в бизнес-структурах с развитыми HR-службами. Насколько сильным кадровым агентством является администрация президента и кто будет объективно оценивать силу выбранного топ-менеджера — губернатора, покажет практика. Мы, как компания, платящая налоги в разных регионах, заинтересованы в том, чтобы чиновники, нанятые на наши налоговые платежи, эффективно развивали региональную инфраструктуру и обеспечивали безопасность граждан региона. Также нам важно, чтобы административный ресурс не играл значимую роль в бизнесе — мы готовы к конкурентной борьбе

и без использования такого ресурса. Боюсь, что смена системы назначения губернаторов не создаст «китайской стены» между властью и бизнесом. А если этого не произойдет, то изменится для бизнеса только одно — роль региональной бизнес-элиты в назначении главы региона станет нулевой.

НАСТАСЬЯ ИВАНОВА,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«НАЦИОНАЛЬНОЙ
ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ
КОМПАНИИ»:**

— Любая инициатива власти, не имеющая прямого отношения к бизнесу, может лишь опосредованно либо усложнять, либо упрощать деятельность компании. Я пока не вижу предпосылок ни к тому, ни к другому. Малому и среднему бизнесу безразлично, каким образом чиновник занял свой пост, а вот крупным компаниям, чей бизнес тесно связан с местной властью в конкретном регионе, придется заново выстраивать отношения. Безусловно, новая метла по-новому метет, однако для России смена губернатора — это уже не ново.

АЛЕКСЕЙ ШАВРОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ИСТОК»:**

— Мы приветствуем инициативы центральной власти, направленные на наведение порядка в регионах. Изначально призванное обеспечить долж-

ный уровень безопасности на местах, данное нововведение обеспечит больший порядок в экономике регионов, улучшит бизнес-климат, повысит инвестиционную привлекательность, в чем нуждаются большинство субъектов РФ.

ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
НПФ «АЛТАН»:**

— Я не думаю, что бизнесу будет лучше, скорее, станет только хуже. Так, наше предприятие находится в районном селе Алтайского края. Это так называемая «красная зона» — в большинстве районов края правят бал коммунисты. Даже когда глава администрации района избирался всенародно, то народная коммунистическая партия влияла на него. Он все равно давал перед избирателями обещания, выполнения которых никто потом с него не требовал. Думаю, что теперь, когда губернаторов будут избирать региональные депутаты, они будут преследовать политику своих назначенцев. А избиратель от этого только пострадает, он будет еще дальше удален от власти. Все это напоминает партию. Раньше у нас тоже были советы, и вроде как они избирались, но на самом деле центральный аппарат партии всегда рекомендовал нужные кандидатуры. То же самое происходит и в частном бизнесе. Если акционер или руководитель компании назначает в одном из подразделе-

ний своего человека, то в первую очередь этот человек смотрит вверх — на того, кто его назначил. Это абсолютная аксиома, которая работает и в политике, и в бизнесе.

АЛЕКСЕЙ МАМИН,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ДАРЬЯ»:**

— Я не разделяю мнение тех, кто говорит о конце российской демократии. В большинстве развитых стран именно парламентское большинство определяет выбор президента, премьер-министров, региональных чиновников. Именно партии, получившие доверие избирателей на местах, будут определять лидеров регионов, но ведь президента выбирает все население. Страна получит реальную вертикаль исполнительной власти. С другой стороны, мера ответственности правительства, как и его полномочия, пропорционально возрастают. Надеюсь при этом на позитивные изменения условий ведения бизнеса в регионах. А именно, что крупные российские и иностранные компании будут защищены от чиновничьего произвола на местах, от региональных административных преград, то есть недосыгаемы для так называемой региональной элиты. Что касается средних и мелких местных компаний, то в лучшем случае они получают более рыночные условия игры, в худшем ничего не изменится, кроме смены опекунов. **СФ**



Дом на Покровском бульваре

*В тишине московских дворишков,
в двух шагах от Чистых прудов...*

*Узвсканность и очарование Бульварного кольца, Покровки и Чистых прудов
в сочетании с современной архитектурой и новейшими инженерными технологиями -
новый роскошный дом компании «ДОН-Строй» класса De Luxe*



«ДОН-СТРОЙ» 105-47-47
С 15 ОКТЯБРЯ: ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН



«Требуется независимый директор. Компетентный, известный и уважаемый в обществе и бизнес-среде, по возможности неконфликтный».

Если бы было принято давать такие объявления, они бы заполнили рекламные площади в деловых изданиях. Вакансия независимого директора, человека, не связанного какими-либо отношениями (семейными, деловыми, финансовыми) с акционерами предприятия и имеющего при этом реальную власть (при соблюдении условия его независимости), стала в последнее время невероятно популярной. Отечественные компании одна за другой объявляют о намерении включить в состав совета директоров независимых членов. Так, в мае торговый дом «Перекресток» заключил с Ассоциацией независимых директоров соглашение о внедрении стандартов корпоративного управления. В числе прочего Ассоциация поможет «Перекрестку» договориться о вхождении нескольких ее членов в совет директоров компании в качестве независимых представителей. А новосибирская группа «Белон» примерно в это же время наняла первого независимого директора, объявив, что собирается в ближайшие два года предоставить его коллегам половину мест в совете директоров.

Чаще всего «чужих» директоров компания нанимает, стремясь повысить уровень корпоративного управления перед выходом на IPO. Тем более что такое стремление подстегивается ужесточившимися требованиями со стороны регулирующих органов. Так, на американских биржах повышенные требования к составу советов директо-

ров и независимости их членов начали вводить еще два года назад — после бухгалтерских скандалов в США. В России эта тенденция стала проявляться в нынешнем году. В конце лета РТС одобрила новые правила листинга, по которым каждая компания, желающая включить свои акции в котировальные списки или уже котирующаяся на бирже, должна среди прочего иметь в своем составе от одного до трех независимых директоров. Все остальные российские фондовые биржи обязаны последовать примеру РТС и внести соответствующие изменения в правила листинга — таково требование ФСФР. Так что объявившие о желании провести IPO предприятия заранее должны подыскивать себе независимых кандидатов в совет директоров. С 8 августа без наличия таковых осуществить листинг на РТС им не позволяют. Тем же, кто уже включен в котировальные листы РТС, дана отсрочка до 1 января следующего года — к этому времени эти компании обязаны пополнить свои советы директоров независимыми членами. Понятно, что даже несмотря на ужесточение требований владельцы контрольных пакетов при желании могут превратить наем независимых членов совета директоров в простую формальность. В России нередки случаи, когда такие представители лишь номинально становятся независимыми, фактически таковыми не являясь. Однако по-настоящему независимый директор может принести серьезную пользу всему бизнесу компании, а не только ее миноритариям. Правда, возможно это лишь в случае, если основной акционер смиритс с потерей безграничной власти в компании.



Директор без портфеля

Независимый директор в России часто вовсе не тот, кого таковым считают на Западе. Концентрация контрольного пакета акций в одних руках, обычная для нашей страны, нередко делает независимость таких людей фиктивной. Однако даже в этих условиях независимые директора могут принести пользу бизнесу. — Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Анна МУЗЫКА



Поверь глазам своим.

Корпоративная безответственность

Институт независимых директоров в России вступил уже во вторую стадию своего развития, считает исполнительный директор Ассоциации независимых директоров **Александр Филатов**. Своему появлению в России в конце 1990-х годов независимые директора «обязаны» скандалам с нарушениями прав миноритарных акционеров, после чего последние стали проводить своих представителей в советы директоров. В результате в акционерных обществах появились первые директора, независимые от основного акционера. Однако в полной мере независимыми они все же не были, поскольку представляли интересы отдельных акционеров.

Сегодня ситуация стала меняться. Озабоченные повышением качества корпоративного управления, которое необходимо налаживать компаниям, желающим получать инвестиции (посредством размещения акций или от прямых инвесторов) на Западе, предприятия стали приглашать в советы директоров действительно независимых людей. Так, в совет директоров новосибирской группы «Белон» (угольный, страховой, банковский бизнес) в мае был избран независимый кандидат — Аллан Купер, президент и совладелец британских инвестиционных компаний United Venture Capital Ltd. и United Bureau of Consultants. А в июне в совете директоров группы «Мечел» также появились два независимых члена: президент Международного союза металлургов Серафим Колпаков и бывший вице-президент холдинговой компании «Соколовская» Александр Евтушенко. И хотя сейчас сложно сказать, насколько эти люди действительно будут независимы, они соответствуют критериям, предъявляемым к независимым директорам ①.

Пока такие примеры достаточно редки — в большинстве случаев, по мнению наблюдателей, независимость членов совета директоров носит весьма формальный характер. Так, в середине этого года председателем Наблюдательного совета банка

Их берут в директора

Чтобы быть независимым, избираемый в совет директоров кандидат должен быть состоятельным, известным в обществе и компетентным в вопросах бизнеса. Чаще всего такие люди встречаются среди следующих категорий:

- **Владельцы и топ-менеджеры средних и крупных компаний** (как отечественных, так и иностранных). Наиболее популярная группа. Например, в совет директоров ЛУКОЙЛа входит генеральный директор фонда Templeton Марк Мобиус, а одним из независимых директоров «Сибнефти» является управляющий директор «Атона» Альберт Гавриков.
- **Пенсионеры** (бывшие предприниматели, политики и общественные деятели). Вышедшие на пенсию или отошедшие от дел, такие люди могут быть очень полезны благодаря своему опыту и связям в бизнесе и властных структу-





Opel. Движение к лучшему.

«Союз» был избран заместитель гендиректора «Русского алюминия» **Александр Лившиц**. В интервью в преддверии этого назначения он утверждал, что будет работать в «Союзе» в качестве независимого директора. Однако на деле говорить о его независимости можно с натяжкой, ведь «Базовый элемент» владеет контрольным пакетом акций банка.

Иногда даже фактическая независимость не дает гарантии, что члены совета директоров будут на деле защищать интересы миноритариев. **Олег Швырков**, старший аналитик службы рейтингов корпоративного управления Standard & Poor's: «У нас был такой опыт с банком ИБК — одним из первых наших клиентов, которому мы предоставляли услуги по присвоению рейтинга корпоративного управления. В течение года после того, как банк получил наш рейтинг, он ввел в свой состав независимых директоров. Это были достаточно уважаемые люди, иностранцы. Но когда наши аналитики стали с ними общаться, просили разъяснить какие-то вопросы, они поняли, что независимые директора просто не в курсе того, что происходит в компании. В результате этого, а также из-за снижения общего уровня прозрачности банка S&P понизило его рейтинг. Затем рейтинг и вовсе был отозван — после того как Центробанк отозвал у банка лицензию. Это произошло из-за финансовых трудностей, а их причиной, кстати, стали проблемы в области корпоративного управления».

Формальный подход к формированию советов директоров объясняется, по мнению экспертов, особенностями структуры собственности в России. У большинства АО она не распылена, а консолидирована в руках основного акционера. «На Западе, где акции очень часто находятся в собственности огромного числа мелких акционеров, независимые директора играют роль своеобразного коммуникатора между топ-менеджментом компании и миноритариями. В России, где зачастую даже в крупных компаниях есть владелец контрольного пакета акций, ситуация иная: независимым директорам приходится

рах. Например, в совете директоров «Норникеля» работает пенсионер — бывший депутат Верховного совета СССР.

— **Ученые.** Для них участие в наблюдательных органах управления предприятий является способом применить свои теоретические знания на практике. Например, в совете директоров ЮКОСа трудится Алексей Конторович, директор Института геологии нефти и газа Сибирского отделения РАН. А научный руководитель ВШЭ Евгений Ясин входит сразу в несколько советов директоров российских компаний, в том числе «Вимм-Билль-Данн».

— **Аристократы.** Звание пэра или лорда весьма ценится компаниями, подыскивающими независимых директоров. Например, в Великобритании каждый третий лорд входит в совет директоров как минимум одной компании. В России пока таких знатных представителей в советах директоров нет. Однако один из них — член британского парламента лорд Роберт Скидельский — входит в Ассоциацию независимых директоров и потенциально готов поучаствовать в управлении российским предприятием.

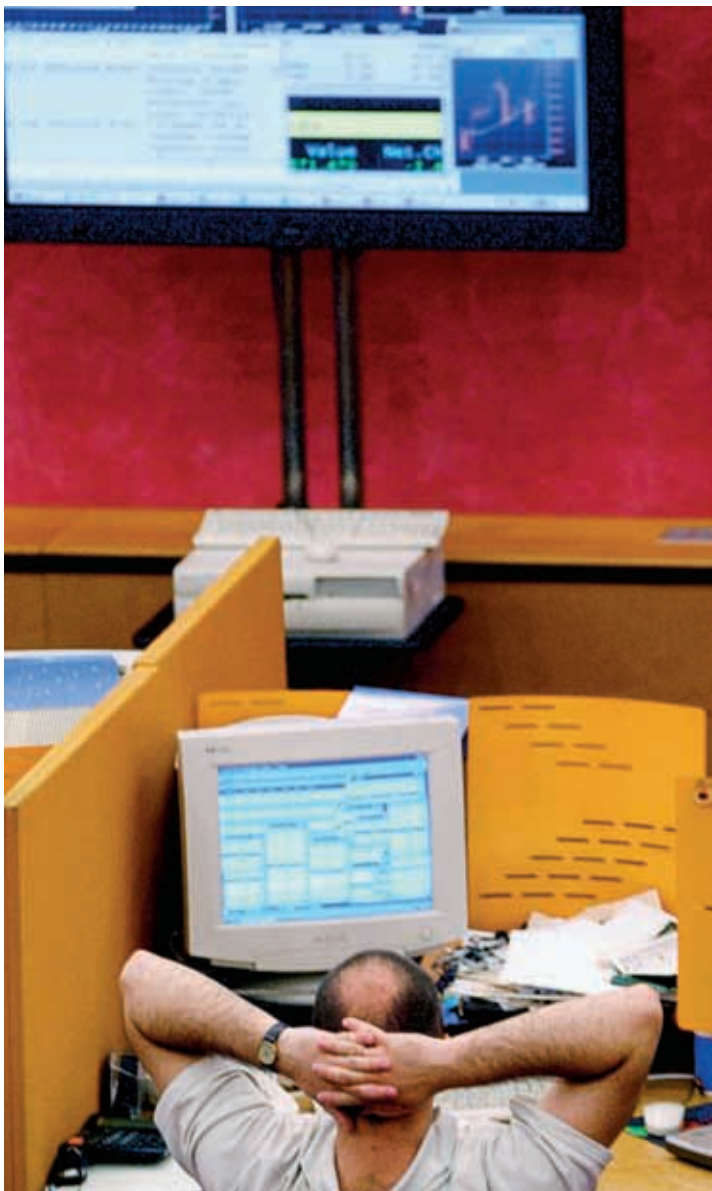


Это новый Opel Astra.

www.opel.ru



Своему появлению в России в конце 1990-х годов независимые директора обязаны скандалам с нарушениями прав миноритарных акционеров



Публичным компаниям стоит поторопиться с поиском независимых директоров, иначе они будут исключены из котировальных списков бирж

искать баланс интересов между мажоритарным акционером и небольшим числом миноритариев», — отмечает Александр Филатов.

Простая формальность

Новые требования ФТСР, в соответствии с которыми должны осуществляться операции с ценными бумагами на всех российских биржах, вряд ли изменят ситуацию, «если основной акционер желает, чтобы независимые директора в его компании были „карманными“». В этом случае миноритариям уже никто не поможет. И таких примеров у нас в стране, к сожалению, множество», — считает генеральный директор и совладелец парфюмерно-косметического концерна «Калина» **Тимур Горяев** (см. материал на стр. 19). Тем более что, по словам руководителя отдела листинга РТС **Оксаны Деришевой**, проверять, действительно ли независимые директора эмитентов соответствуют предъявляемым им требованиям, биржи не обязаны. «Эмитент должен сообщить нам, что Иванов, Петров, Сидоров — независимые директора. И мы эту информацию принимаем в качестве достоверной», — заявила она **СФ**.

Зачастую российские компании не видят большой пользы от наличия действительно независимых представителей в своих советах директоров, рассматривая их лишь как неизбежный, но не самый важный элемент корпоративного управления. Так, компания МТС, акции которой давно котируются за рубежом, лишь совсем недавно объявила о том, что собирается пригласить к себе первого независимого директора. Как сообщил **СФ** руководитель службы по связям с общественностью компании **Павел Нефедов**, независимый кандидат будет избран на общем собрании акционеров 9 ноября. Имена претендентов компания объявит за месяц до этого.

«Наличие независимого директора необходимо в первую очередь для соблюдения стандартов корпоративного управления, прозрачности и мотивированности решений, которые принимает совет директоров, защиты интересов миноритарных акционеров. Но с другой стороны, наличие такого директора не является достаточным для того, чтобы корпоративное управление было на высоком уровне, —

Далеки от совершенства

Несмотря на то, что зарубежные стандарты корпоративной отчетности, а значит, и уровень развития института независимых директоров принято считать значительно более совершенными, нежели российские, скандалы, связанные с независимыми представителями совета директоров, там тоже не редкость.

После выявления целой серии махинаций с финансовой отчетностью в США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) существенно ужесточила требования к составу и работе советов директоров. Одно из главных требований: независимые директора должны составлять большинство в совете. В результате крупные компании могут поменять состав своих советов директоров. Например, пенсионные фонды США, существенно пострадавшие от махинаций в Enron и WorldCom, за-

явили, что будут требовать отставки целого ряда до сих пор считавшихся независимыми директоров. В Coca-Cola их не устраивает кандидатура Уоррена Баффетта, которого они считают аффилированным с компанией, так как подразделения принадлежащей ему Berkshire Hathaway ведут бизнес с Coca-Cola. Также недовольны пенсионные фонды составом совета директоров Citigroup. Они, как утверждают представители пенсионных фондов, не стали препятствовать гендиректору компании Чарльзу Принсу использовать свое служебное положение в личных целях. Так, партнером фирмы Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, предоставляющей Citigroup юридические услуги, работает жена Принса. Кроме того, в фондах недовольны тем, что в прошлом году Принс помог трудоустроиться в Citigroup одному из своих родственников.



«У меня нет монополии на правду, на истину. И если я где-то ошибся, пусть мне покажут, в чем я был неправ»



объяснил причину отсутствия независимых директоров в компании Павел Нефедов. — На сегодняшний день нам удалось добиться очень высокого уровня корпоративного управления (в рейтинге корпоративного управления Standard & Poor's МТС занимает второе место, уступая компании «Вимм-Билль-Данн». — **СФ**). Фактически единственной нашей недоработкой было отсутствие независимых директоров».

Действительно, аналитики службы рейтингов корпоративного управления, подчеркивая отсутствие независимых директоров в МТС как негативный фактор, отмечают, что несмотря на это, эффективность работы совета директоров в компании достаточно высока. Достигается это тем, что в совете есть как представители основного акционера — АФК «Система», так и одного из миноритариев — Deutsche Telekom. «Оба партнера стремятся повысить стоимость МТС для акционеров, создавая эффективные механизмы контроля, поддерживая конструктивные отношения, ориентированные на достижение консенсуса и опирающиеся на отлаженную систему взаимного контроля», — утверждают аналитики Standard & Poor's, объясняя высокий рейтинг МТС.

Вместе с тем, даже включив независимого представителя в совет директоров, чтобы просто выполнить требования регуляторов, компания через некоторое время сможет ощутить серьезное влияние нового члена совета на бизнес.

Выгодная неподконтрольность

Первый положительный эффект, который может ощутить компания, пригласившая на работу независимого директора, — это повышение дисциплины и качества работы аппарата совета директоров. Разумеется, это не всегда легко дается. «На собственном опыте работы независимым членом совета директоров Ставропольской ГРЭС я убедился, что самое важное и сложное — наладить контакт с командой менеджеров, добиться, чтобы тебя не просто забрасывали ненужными сведениями, а давали ту информацию, которая нужна для принятия того или иного

РЕЙТИНГИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (РКУ)			
ЭМИТЕНТ	РКУ ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ ШКАЛЕ	РКУ ПО НАЦИОНАЛЬНОЙ ШКАЛЕ	НАЛИЧИЕ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ
«ВИММ-БИЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	7+	7,6	ЕСТЬ
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	7+	7,5	НЕТ
«РОСТЕЛЕКОМ»	6	6,4	ЕСТЬ
«УРАЛСВЯЗЬИНФОРМ»	6	6,2	ЕСТЬ
«ЛЕНЭНЕРГО»	6	6,0	ЕСТЬ
«ВОЛГАТЕЛЕКОМ»	5+	5,9	ЕСТЬ
«СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ»	5+	5,9	ЕСТЬ
«ДАЛЬСВЯЗЬ»	5+	5,8	ЕСТЬ
«ЦЕНТРТЕЛЕКОМ»	5+	5,8	ЕСТЬ
«СИБИРЬТЕЛЕКОМ»	5+	5,7	ЕСТЬ
ЮТК	5+	5,6	ЕСТЬ
«АЭРОФЛОТ—РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	5	5,4	НЕТ
МДМ-БАНК	4+	4,6	НЕТ
ИСТОЧНИК: STANDARD & POOR'S			

конкретного решения. Тем самым выстраивается более цивилизованная процедура работы совета директоров, которая становится прозрачнее», — говорит Александр Филатов.

Кроме того, независимый директор может подтолкнуть основного акционера к решению проблемы, которая до этого оставалась без внимания. «Контрольный акционер Ставропольской ГРЭС (РАО «ЕЭС России») долгое время закрывал глаза на ряд операций с поставками топлива по завышенным ценам, что было явно не в интересах акционеров», — рассказывает Александр Филатов. — Совместно с генеральным директором, независимыми директорами мы добились того, что была проведена ревизия, которая вскрыла эти нарушения. В результате условия поставки были пересмотрены и проблема решена. Компания стала экономнее расходовать имеющиеся средства».

Владелец и генеральный директор завода «Труд» (лидер российского рынка кухонных и профессиональных поварских ножей) **Борис Есин** пригласил на свое предприятие независимых директоров, чтобы иметь более взвешенный и критичный подход к принятию управленческих решений. Вот уже второй год для обсуждения стратегических вопросов на

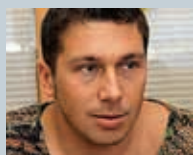
Тел.: (095) 775-4275
факс: (095) 775 4535
armad@armadillo.ru
www.armadillo.ru

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза

ARMADILLO®



«Самое сложное — наладить контакт с командой, добиться, чтобы тебя не просто забрасывали ненужными сведениями, а давали информацию, которая необходима для принятия решения»



Евгений ЧИЧВАРКИН,
управляющий компании
«Евросеть»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Таких людей днем с огнем не сыщешь»

— Основная цель, которую преследуют компании, приглашающие к себе независимых директоров, — поддержание высокого уровня капитализации. Но складывается такое впечатление, что для некоторых организаций наличие независимого директора сегодня становится данью моде. Одно время у нас была мода на маркетинг, и все принялись создавать отделы маркетинга, потом то же самое было с логистикой, а теперь вот добрались до независимых директоров. При этом для того, чтобы эти люди могли полноценно выполнять возложенные на них обязательства, в компании должен быть рабочий совет директоров. А много ли таких компаний сегодня в России? Не много. Для того чтобы на роль независимых директоров привлекались опытные и грамотные менеджеры, нашему бизнесу не хватает зрелости. У нас еще нет компаний, которые за плечами имели бы долгие годы успешного развития и талантливых управленцев, достигнувших почти пенсионного возраста. Эти люди должны отойти от дел и периодически приходить в другие компании, чтобы давать им дельные советы и делиться опытом. Ведь в западных компаниях независимые директора прекрасно проявляют себя и в качестве консультантов в области управления.

Возможно, такие опытные менеджеры будут и у нас, но не сейчас. Пока в России менеджерский уровень еще достаточно низкий, таких людей днем с огнем не сыщешь. Сегодня в России менеджеры либо учатся друг у друга, либо действуют по наитию. Поэтому у нас на роль независимых директоров привлекают в основном тех, кто умеет себя хорошо продавать. И по логике вещей получается так, что независимый директор вообще-то не такой уж и независимый, поскольку за свой труд он получает вознаграждение, и поэтому уже зависит в какой-то мере от результатов, которые демонстрирует компания.

Таким компаниям, как наша, независимые директора пока не нужны. Потребность в них испытывают в основном монстры, которые размещают свои акции на фондовых биржах и открываются навстречу западному капиталу. Иностранцам гораздо удобнее работать с такими компаниями, поскольку независимый директор по их представлению — это обязательно опытный и авторитетный человек. А если на эту роль привлекают иностранца, это особенно приветствуется, поскольку через такого человека Западу легче получить представление о том, что происходит в российских компаниях.

совет директоров в городок Вача, где расположено предприятие, приезжают три его независимых члена: заместитель управляющего местного банка Андрей Морозов, консультант по управлению Игорь Альтшулер и представитель Выхватского металлургического завода Юлия Сластимова. Как рассказал **СФ** господин Есин, независимые директора нужны ему, «чтобы получить свежий взгляд со стороны». Каждый из них — специалист в своей области, к тому же хорошо знакомый с самим главой «Труда». По словам Бориса Есина, ему нужна именно критика из уст этих людей — то, чего порой не достает менеджерской команде. «А то что получается? Сидят на заседаниях все мои замы, в рот мне глядят, да и все. Разве интересно так работать?» — задает он риторический вопрос.

Ценность независимых суждений членов совета директоров подчеркивает и Тимур Горяев. «Я абсолютно не уверен, что моя точка зрения всегда правильная, — признается он. — Людям свойственно ошибаться. Как владелец контрольного пакета я заинтересован в том, чтобы компания развивалась, избегая рисков, увеличивая стоимость для акционеров. В то же время как гендиректор я обязан иметь свое мнение о путях развития компании. Но у меня нет монополии на правду, на истину. И если я где-то ошибся, пусть мне покажут, в чем я был неправ».

Правда, у по-настоящему независимых директоров есть и один минус: их несложно нанять, но достаточно сложно отправить в отставку. По закону решение о переизбрании совета директоров АО акционер, даже основной, не может принять единолично. Изменить состав совета можно только на общем собрании акционеров. Так, директор по корпоративным исследованиям Hermitage Capital Management Вадим Клейнер на протяжении двух лет работы независимым директором в Сбербанке успел изрядно «насолить» последнему. Он постоянно критиковал банк за ущемляющую права миноритариев дивидендную политику, а также обвинял его менеджмент в проведении экономически необоснованных операций (кредитовании предприятий по ставкам ниже рыночных, выдаче займов под символические проценты), в результате которых банк недополучал сотни миллионов долларов прибыли. Сбербанк даже инициировал два года назад до сих пор длящуюся судебную тяжбу о защите своей деловой репутации. Однако отставки Клейнера с поста независимого директора банку удалось добиться лишь в этом году. На очередном собрании акционеров в июне представитель интересов миноритариев не прошел в совет директоров.

Чтобы не возникало подобного рода проблем, компании предпочитают независимых директоров, которые на самом деле зависимы от основного акционера. Однако, как полагают эксперты, в дальнейшем ситуация изменится. Основным владельцам предприятий придется привыкнуть к критике со стороны «чужих» членов совета директоров, чтобы получать зарубежные инвестиции, развиваться и завоевывать новые рынки. **СФ**

Компромисс вместо свободы

Концерн «Калина» стал первой российской компанией, избравшей независимого директора председателем совета директоров. Теперь основному акционеру «Калины» **Тимур Горяеву** приходится мириться с тем, что окончательное решение остается не за ним. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Первый независимый директор появился в компании полтора года назад. Правда, критериям независимости, принятым за рубежом, а с недавних пор и в России, он не вполне отвечает. Голландец **Йохан Гриетсен Хендрик Фрейман**, занявший этот пост, уже работал в составе совета директоров «Калины», представляя интересы ЕБРР — крупного миноритарного акционера компании. В прошлом году его полномочия в ЕБРР прекратились, и он собирался покинуть совет директоров парфюмерно-косметического концерна. «Нам очень не хотелось его терять, — вспоминает **Тимур Горяев**. — И мы решили предложить ему остаться у нас в качестве независимого директора». Фрейман согласился, а спустя еще год совет директоров избрал его своим председателем.

Тот факт, что господин Фрейман ранее активно защищал интересы Европейского банка в компании, по мнению Горяева, вовсе не ущемляет права остальных миноритариев, но помогает проще находить компромисс с представителями банка: «Он лучше понимает мотивы, которые стоят за тем или иным предложением со стороны ЕБРР, и может мне их объяснить. Что же касается его независимости, то он очень крупный и удачливый бизнесмен (в Нидерландах господину Фрейману принадлежит многопрофильный холдинг Sogreah с годовым оборотом более \$150 млн. — **СФ**). За работу в нашей компании он не получает ни копейки. Мы компенсируем своим независимым директорам только прямые расходы, понесенные в связи с приездом в Россию на наши заседания совета директоров, — перелет, проживание в гостинице».

«Я уже хорошо знал эту компанию, видел, как она развивается и растет. К тому же мне очень нравится, что там всегда есть возможность обсудить проблему и даже переубедить руководство, главного акционера. И у меня, я думаю, есть опыт, который мог бы быть полезен компании», — так объясняет свое решение остаться в совете директоров «Калины» сам Йохан Фрейман.

В этом году в компании появился второй независимый директор — бывший менеджер компаний Procter & Gamble и ESKES, а ныне отраслевой эксперт **Рейнхольд Шленсок**. «Мы с ним сошлись на общем интересе к косметике. А поскольку по некоторым вопросам у нас возникали разногласия относительно направлений развития российского косметического рынка, я предложил ему проверить, кто из нас прав, на практике», — описывает Тимур Горяев предысторию появления в совете директоров господина Шленсока.

Правда, обзаведясь независимыми директорами, основному акционеру «Калины» пришлось привы-

кать к противостоянию с их стороны. «После проведения IPO у нас появилась достаточно большая сумма свободных денег, несколько десятков миллионов долларов, — рассказывает Горяев. — Мы знали, что не будем их тратить в течение какого-то периода времени, и решили отдать их в управление одной из инвестиционных компаний. Провели тендер, выбрали компанию — очень уважаемую на финансовом рынке. Подошла дата заседания. Я докладываю, что правлением было принято такое-то решение, и мы считаем, что можем получить минимум 12 — 14% годовых в валюте. И тут независимые директора говорят: „Мы против. Хотя доходность высокая, но ведь есть и риск потери. А это деньги акционеров, вы не имеете права ими рисковать“. Скажу честно, для нас это было совершенно неожиданно. И перед управляющей компанией неудобно. Но мы согласились с логикой совета директоров и отменили решение. А деньги положили в иностранный банк под 1,5% годовых».

Идти на подобные компромиссы, по словам Тимура Горяева, приходится достаточно часто. Зато, утверждает он, это заставляет компанию развиваться в более прогрессивном ключе. «Есть периодичность, есть отчетность и есть люди, которые задают вопросы, порой неприятные. И это очень хорошо, — считает он. — Многие российские директора принимают решения на основе интуиции и говорят, что это специфика России. Но здесь такие номера не проходят. Какая, к черту, интуиция! Давайте обоснуем решение с цифрами в руках. Если вам не хватает цифр — ребята, идите готовьтесь! Ведь после IPO у нас появились новые миноритарные акционеры — им-то про интуицию не расскажешь». **СФ**



Тимур Горяев: «У меня нет монополии на истину»

НОВАЯ ЕВРОПА - НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В офисах представительств АО Parex узнай больше:

- об открытии счетов в зарубежном банке
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- об оформлении платежных карточек
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 7377340 (41, 42)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишинев:	+3732 2233856

Круглосуточная информация
+ 371 7010000

www.parex.ru



Летний банковский кризис доверия обострил ситуацию на рынке недвижимости. Банки начали избавляться от объектов, в которые ранее инвестировали средства. Причем на продажу выставлялись как инвестиционные контракты, так и уже готовые объекты, а дисконт по ним порой достигал 20 — 30%. Впрочем, как уверяет генеральный директор риэлтерской компании Penny Lane Realty **Георгий Дзагуров**, период нестабильности в сфере недвижимости закончился.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Павел САМОХВАЛОВ

«Резкие изменения приводят к покупательскому шоку»

«Сейчас нам был бы не к месту второй этап кризиса»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Насколько серьезная ситуация сложилась на рынке недвижимости в результате банковского кризиса?

ГЕОРГИЙ ДЗАГУРОВ: Ключевой момент в том, что все эти события произошли летом, когда на нашем рынке, как правило, наблюдается стагнация. В этот период многие люди, принимающие решения по сделкам, попросту уезжают отдыхать, и весь бизнес замирает. Однако этим летом мы не наблюдали какого-то снижения цен. Все шло достаточно ровно. Мы заметили только некоторый спад активности продаж и проблемы с финансированием в конкретных проектах, когда кредиты выделялись банками на тех условиях, к которым клиенты были просто не готовы. Но в лю-

бом случае, никакого кризиса и даже предпосылок к нему на рынке не было. Скорее, был период некой дестабилизации. Сейчас даже отголосков банковского кризиса мы не ощущаем.

СФ: То есть кризис в банках по времени пришелся очень неудачно — на период стагнации на рынке недвижимости?

ГД: Отчего же, очень даже удачно. Ведь летом наши доходы так или иначе снижаются. Поэтому хорошо, что кризис произошел именно тогда, а не весной или осенью — в периоды самой активной работы. Сейчас нам был бы очень не к месту второй этап банковского кризиса.

СФ: А вы считаете, это может случиться?

ГД: Вопрос, вообще-то, не ко мне, а к банкирам. Но некоторые говорят, что это вполне реально. Кста-

«Нам бы больше помогла толковая система страхования инвестиционных рисков наших клиентов, которого мы в Москве никак не дождемся»

Московский офис Penny Lane Realty был открыт весной 1993 года. Название бренда происходит от наименования улицы, по которой участники британской группы The Beatles ходили в школу в Ливерпуле. На сегодня компания считается лидером российского рынка элитной недвижимости. Она оказывает услуги в области аренды и купли-продажи жилой, загородной и коммерческой недвижимости, а также занимается консалтингом, разрабатывает концепции различных инвестиционных проектов, проводит маркетинговые исследования и оценку объектов недвижимости. Penny Lane Realty является членом Американской торговой палаты в России и Российской гильдии риэлторов. Финансовые показатели компания не разглашает.



ти, и летом, в условиях банковского кризиса и общей истерии мы ожидали, что многие люди изымут средства из банков и вложат их в недвижимость, поскольку в долгосрочной перспективе на нашем рынке все обстоит гораздо спокойнее. Однако особой активности мы не наблюдали, хотя, на мой взгляд, здесь люди могли бы выиграть больше, чем на банковских процентах, и к тому же уйти от лишних рисков. Возможно, этого не произошло потому, что уже с начала года идут разговоры о завышенной стоимости недвижимости, и люди просто не хотят переплачивать. Но, как сказал один мой коллега, разговоры о необходимости снижения стоимости недвижимости ведутся людьми, которые лично в этом заинтересованы. Больше ни на чем другом они не основаны.

СФ: Вам как риэлтерам выгоден рост цен? Ведь спрос независимо от этого остается высоким.

ГД: Нам выгодно, чтобы были сделки, чтобы был стабильный рынок. Любые резкие изменения на рынке приводят к определенному покупательскому шоку, тормозят принятие решений.

СФ: Существует мнение, что несмотря на преодоление летних проблем, опасность кризиса на рынке недвижимости по-прежнему сохраняется.

ГД: Я не вижу никаких причин для того, чтобы цены падали. Они действительно очень высоки, но такова общемировая ситуация на рынке недвижимости.

СФ: То есть цены будут расти и дальше?

ГД: Могу сказать точно, что падать они не будут. Ведь у нас в стране постепенно повышается уровень благосостояния, а вместе с ним и потребности покупателей. Соответственно, меняются и покупательские

стандарты. А на сегодня у нас в стране людей, способных позволить себе приобрести адекватное жилье, гораздо больше, чем действительно хороших квартир и домов. Потребительская культура растет. Люди понимают, что вопросом жилья необходимо заниматься всерьез. Так, я знаю ситуацию, когда один из крупнейших российских предпринимателей выкупил целый этаж в «хрущевке». Это кончилось довольно плачевно — нападением на него в подъезде. Как это ни странно, в России очень много состоятельных людей живут в неподобающих их уровню условиях. Можно встретить очень богатого человека, который живет, скажем, в Митино или Новогирево из-за целого ряда причин: проживающих здесь друзей или родителей, расположенного неподалеку офиса или просто в силу привычки. Я считаю, что ему уже пора менять жилье. И у нас есть что ему предложить. Иными словами, налицо дефицит недвижимости и обилие потенциальных клиентов.

«Многие банки прекратили финансирование проектов»

СФ: В начале сентября Penny Lane Realty предложила новый для рынка механизм реализации объектов коммерческой недвижимости. В чем заключается суть этой схемы?

ГД: Мы предлагаем компаниям, которые профессионально не занимаются управлением недвижимостью, продать свои объекты дешевле их рыночной стоимости. Взамен они получают значительные оборотные средства и гарантированный договор аренды на пять-семь лет этого же проданного объекта, кото-

«Разговоры о необходимости снижения стоимости недвижимости ведутся теми людьми, кто в этом заинтересован лично. Больше ни на чем другом они не основаны»



рый необходим им для ведения своего, к примеру, ресторанного или торгового бизнеса. При этом ставка аренды для них будет значительно ниже рыночной. По нашей схеме компания должна будет продать свою недвижимость на 20% дешевле. И тогда арендная ставка составит для нее 13–14% в год от суммы сделки купли-продажи.

СФ: Чем обусловлено введение этой схемы?

ГД: Тем, что вследствие кризиса многие банки прекратили финансирование проектов и закрыли кредитные линии. А для многих компаний потребность в оборотных средствах по-прежнему осталась весьма актуальной. Ко всему прочему, поднялись проценты по кредитам под залог недвижимости. А сама недвижимость при этом нередко оценивалась банками гораздо ниже — чуть ли не в половину ее рыночной стоимости.

СФ: То есть получается, что это ваш ответ на банковский кризис?

ГД: Да, на это и вообще на изменение общерыночной ситуации. Кстати, по аналогичной схеме не так давно компания Ericsson реализовала свой офис Райффайзенбанку и теперь арендует его.

«Для инвесторов региональные рынки недвижимости менее понятны, чем московский»

СФ: В начале августа Банк Москвы и Федеральное агентство по строительству подписали соглашение, по которому банк обязался направлять на кредиты строителям почти 50% своих активов — более \$2 млрд в год. Для чего это банку?

ГД: Возможно, у соглашения есть не только экономические, но и политические мотивы — к примеру, стремление финансово поддержать в трудный период московский строительный комплекс. Но в любом случае, я считаю, что это совершенно своевременная акция — ведь помимо финансовой поддержки рынка, вследствие этой инициативы строительные компании будут плотнее работать с Банком Москвы и со временем могут стать его постоянными клиентами.

СФ: А насколько высок интерес инвесторов к региональным рынкам?

ГД: Региональные рынки недвижимости менее понятны, чем московский. Мы нередко работали с инвесторами, интересующимися только столичным рынком. Ведь им необходимо, чтобы рынок был уже сформировавшимся, чтобы на нем можно было грамотно и точно оценить объекты. Тем не менее регионы в последнее время развиваются очень активно. Так, туда все интенсивнее выходят московские и западные компании, к примеру, торговые сети. Им совершенно необходимо будет либо приобретать, либо брать в аренду местную недвижимость. И этот процесс уже идет, причем в условиях ограниченного предложения. Так, к примеру, в Новосибирске будет построен первый крупный бизнес-центр высшего разряда — класса А. И если компания хочет быть представлена в этом городе на должном уровне, у нее просто не будет альтернативы для выбора офиса.

СФ: Известно, что большой интерес у москвичей вызывает сейчас еще и сочинская недвижимость.

ГД: Для меня Сочи — это как раз одна из самых свежих тем. Я совсем недавно вернулся из этого города — изучал там объекты, принадлежащие в основном московским инвесторам. У нашей компании даже составлен перечень адекватных предложений по этому городу. Но я не вижу, чтобы интерес к Сочи у москвичей был каким-то выдающимся. Он, безусловно, есть, но я бы затруднился объяснить, чем он вызван. Может быть, тем, что именно в Сочи проводит свой отпуск Владимир Путин, а ведь у нас в стране какие-то тенденции на рынке могут возникнуть под влиянием личных пристрастий президента. Потенциал рынка огромен, но все-таки пока это не более чем интерес. Так, сейчас на сочинский рынок недвижимости можно выйти и переделить его с совсем небольшими деньгами. Все местные элитные проекты видны как на ладони, поскольку их очень мало. А у нас в стране, поверьте, есть тысячи людей, способных за просто выкупить эти проекты. Но этого не происходит. Так, самая лучшая и дорогая квартира в Сочи стоит до отделки \$1,6 млн. Я уверен, что в самом Сочи найдется с десяток людей, которые могут ее приобрести за такие деньги. А она тем не менее не реализова-



Все еще не знаете, куда потрачен маркетинговый бюджет?

Специалисты компании **PRADO MARKETING** помогут определить

- Какова должна быть величина экономически обоснованного маркетингового бюджета?
- Как отобрать для финансирования наиболее эффективные с экономической точки зрения маркетинговые программы?
- Как увеличить эффективность маркетинговых программ за счет более тонкой настройки?

(095) 785 0506 ■ marketing@prado.ru ■ www.prado-marketing.ru ■ www.prado.ru

разговор номера

«В Москве квартиры могут доходить в цене до \$12–15 млн, а дома — до \$35 млн, и все они рано или поздно находят своего покупателя»

на до сих пор. В Москве же, к слову, квартиры могут доходить в цене до \$12–15 млн, а дома — до \$35 млн, и все они рано или поздно находят своего покупателя.

СФ: А какие еще инвестиционно привлекательные регионы вы могли бы выделить?

ГД: Очень активно развивается Питер, поскольку многие московские компании приходят туда. Мы тоже работаем там, и, кстати, в августе наше питерское отделение вышло на самоокупаемость. Есть у нас неплохие проекты в Тюмени, Иркутске, Саратове и ряде других регионов.

«На конкурентные войны не хочется даже отвлекаться»

СФ: В январе этого года Павел Здрадовский, возглавлявший в Penny Lane департамент элитной недвижимости, ушел и основал собственную компанию Paul's Yard. Вместе с ним ушло большое количество сотрудников вашей компании. Насколько серьезна была эта потеря для вашего бизнеса?

ГД: Действительно, в этом году целая группа наших сотрудников перешла в компанию Paul's Yard. Но на самом деле это не первая подобная ситуация как для нашей компании, так и для многих других игроков на рынке. И пережили мы ее тяжело в силу того объема работы, который нужно было выполнить, чтобы восстановить положение в определенном сегменте рынка. Но ведь ушел не партнер или учредитель компании, а только один из руководителей со своей командой, которая, впрочем, была действительно хороша. Но на сегодня, к счастью, нами создана новая энергичная команда, и мы смогли воплотить в жизнь многие ранее нереализованные проекты. И сейчас наше положение в этом сегменте рынка выглядит лучше, чем в прошлом году.

СФ: Вы уже считаете Paul's Yard своим конкурентом?

ГД: На некоторых рынках, к примеру на рынке элитных квартир — да. Однако мы рассматриваем ситуацию иначе: есть лидеры рынка, в число которых входит и Penny Lane. Ориентиром для новых компаний и прочих конкурентов являются именно эти лидеры. Не наоборот. Кстати, после ухода Павла мы провели со всеми нашими конкурентами консультации на эту

Георгий Дзагуров родился в 1968 году в городе Зеленограде. Окончил переводческий факультет Московского государственного института иностранных языков имени Мориса Тореза. Является одним из учредителей компании Penny Lane Realty и работает в ней с момента открытия московского офиса в 1993 году. В 1995 году он возглавил Penny Lane, заняв должность генерального директора компании.



тему. С нами все посоветовались, досконально обсудили ситуацию. Ведь подобные пертурбации не нужны абсолютно никому.

СФ: А с чем связана такая открытость? На вашем рынке столь тесен круг общения?

ГД: Да, мы постоянно общаемся с другими игроками рынка. Во всех наших секторах — продаже загородной и городской недвижимости, жилой и коммерческой, аренде квартир — у нас разные конкуренты. Однако работы хватает всем и на конкурентные войны не хочется даже отвлекаться. Более того, если мы чувствуем, что в конкретном проекте не будем лучшими, мы всегда порекомендуем клиенту, куда ему стоит обратиться. Или если понимаем, что клиенту было бы выгоднее работать не только с нами, никогда не будем требовать от него эксклюзива, поскольку это может испортить всю работу и наши деловые отношения. Мы работаем на разных фронтах, и за счет этого обеспечивается общая устойчивость.

СФ: На вашем рынке существует «большая пятерка» компаний, и статуса явного лидера нет ни у кого из них. Чем объясняется такая ситуация?

ГД: Но ведь явной монополии на рынке не должно быть по определению.

СФ: В нашей стране это наблюдается сплошь и рядом...

ГД: Это происходит в силу каких-то исторических или политических предпосылок.

СФ: Вы хотите сказать, что рынок столичной недвижимости складывался в изначально более цивилизованных условиях?

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ
WIL STREAM

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

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



Организация Горячих Линий
8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков (аутсорсинг)

Проведение маркетинговых исследований

Актуализация баз данных

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484
www.WilStream.ru

WIL STREAM

КОММУНИКАЦИИ — БЕЗ ПРОБОК!

«Ни у кого из нас просто не было условий, которые дали бы возможность монополизировать рынок»



ГД: Да, ни у кого из нас просто не было условий, которые дали бы возможность монополизировать рынок. Безусловно, такую цель можно ставить. Но это означает войну. Кроме того, любая монополия наносит безусловный ущерб интересам клиента, развитию рынка. А нам работать нужно. У нас очень много работы по новым объектам. Конкуренты ведь тоже очень внимательно следят за тобой и повторяют все твои лучшие шаги или, наоборот, подают тебе свежую идею.

«Мы ждем ужесточения контроля»

СФ: Насколько полезны для рынка будут поправки, разработанные не так давно под руководством помощника президента Игоря Шувалова, которые предписывают строителям предоставлять покупателям детальные данные о самом проекте и о компании-застройщике, а также предполагают штрафы за просроченную сдачу объектов?

ГД: Для развития рынка полезна прозрачность и доверие к его операторам, в том числе застройщикам. Хотя на самом деле нам бы очень помогла толковая система страхования инвестиционных рисков наших клиентов, которой мы в Москве никак не дождемся. Кстати, в Питере эта система на нескольких площадках уже работает. Она предполагает, что если здание не построено к договоренной дате и права клиента на собственность не оформлены, ему гарантируется выплата страховки. Но пока мы в трениях с участниками рынка по этому вопросу. А что касается большей прозрачности в работе строительных компаний, то она бы, безусловно, пошла только на пользу.

СФ: Но на рынке опасались, что эти поправки могут вызвать новый взлет цен на недвижимость.

ГД: На мой взгляд, цены на рынке определяет все-таки маркетинг, а не законодательные инициативы.

СФ: А как тогда вообще сказываются на ситуации на рынке громкие заявления чиновников? К примеру, главы ФАС Игоря Артемьева о том, что на рынке московского жилья с позволения властей сложились «безумные цены», и поэтому необходимо обеспечить прозрачность процедур выделения земли под строительство жилья. Или недавний законопроект, предписывающий риэлтерам сообщать в ФСФМ об «подозрительных» сделках.

ГД: Я не заметил особых перемен на рынке «по следам» этих выступлений. Так, мы прогнозировали снижение клиентской активности в момент одобрения несколько лет назад Думой закона о контроле за расходами. Мы даже связывались с подрядчиками и оговаривали некоторые дисконты, поскольку ждали стагнации рынка. Выяснилось, что зря ждали.

Я пока не понимаю, за счет каких именно механизмов власти будут собирать объективную информацию о рынке и осуществлять за ним контроль. И кстати, побеседовав на эти темы с некоторыми представителями госструктур, я не увидел, чтобы они сами четко представляли, как именно можно курировать рынок.

В принципе, мы ждем ужесточения контроля, но мне самому очень интересно, за счет чего оно будет обеспечиваться. А так, пусть мне дадут контактные телефоны, по которым я могу сообщить о подозрительной сделке — я готов это делать. Хотя у меня сейчас перед глазами нет ни одной сделки, которую я бы считал таковой. Я бы лучше поговорил с высшими госчиновниками о другом — о случаях некорректного поведения на рынке — как некоторых клиентов, так и застройщиков. Когда, к примеру, документы оформляются таким образом, что лучше вообще пока не продавать объект, чтобы не подставить его будущих владельцев. А ведь такие объекты предлагаются на рынке и, более того, даже реализуются. Понятное дело, я не готов сообщить вам сейчас конкретные названия и имен, но это не значит, что таких эпизодов на рынке не существует. **СФ**

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



ВАТЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. «Ъ»

Вайншток оправдал доверие

Президент «Транснефти» Семен Вайншток, возглавлявший компанию в течение пяти лет, останется на своем посту еще на три года.

Директиву, обязывающую Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом голосовать за продление контракта с главой госкомпании, подписал премьер-министр Михаил Фрадков.

Семен Вайншток, проработавший в отрасли более 20 лет, появился в «Транснефти» в 1999 году, перейдя из ЛУКОЙЛа, где он возглавлял крупнейшую добывающую компанию структуры «ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь». «Никто и не сомневался, что контракт с ним будет продлен», — говорит Сергей Григорьев, вице-президент «Транснефти». — «Вряд ли на рынке можно найти более успешного менеджера, способного за столь короткие сроки осуществлять такие грандиозные проекты».

В том, что продление контракта с Вайнштоком — несомненный плюс как для компании, так и для рынка, уверены и эксперты. «Умения добиваться строительства новых трубопроводов главе «Транснефти» не занимать», — говорит аналитик ИГ «Атон» Дмитрий Лукашов. — «За время его работы в «Транснефти» компания значительно увеличила пропускную способность нефтепроводов». «Смена топ-менеджера, сумевшего наладить прочные контакты с нефтяниками, вряд ли была бы логичным шагом», — соглашается Дмитрий Мангилев, аналитик ИК «Проспект». — «Кроме того, у «Транснефти» сейчас много новых проектов, реализация которых, может быть, и не зависит лично от Вайнштока, но в любом случае находится под его контролем. Скажем, техническое обоснование по проекту строительства восточного трубопровода по планам компании должно быть готово до конца года, а в случае появления у «Транснефти» нового главы эти планы могли быть поставлены под сомнение».

Ушел в неизвестность

Директор департамента международных финансовых отношений Минфина Сергей Колотухин уволился по собственному желанию.

ВЫБОР

Временно исполняющим обязанности главы департамента по внешним финансовым отношениям назначен бывший заместитель Колотухина Денис Михайлов. Информации о причинах ухода Сергея Колотухина (на фото), равно как и о будущем месте работы главного специалиста Минфина по внешним долгам, в пресс-службе министерства получить не удалось. Финансовые аналитики сообщают, что специалист такого уровня может уйти на один из ключевых постов в крупную бизнес-структуру. Источники СФ, близкие к Минфину, высказывают разные версии предполагаемого трудоустройства Колотухина. Основная — Сергей Колотухин вернется во Внешторгбанк, где в общей сложности проработал более десяти лет, а перед приходом в Минфин занимал должность заместителя председателя правления банка. Есть и другая версия, которую высказывают в чиновничьих кругах с большой осторожностью. В июне экс-премьер Михаил Касьянов заявил о намерении создать и возглавить крупный межгосударственный инвестиционный банк с участием России, стран СНГ и ЕС. Есть предположение, что Сергей Колотухин, пришедший в



ДМИТРИЙ ЛАЗАРЕВ. «Ъ»

Минфин при Касьянове, может принять предложение экс-премьера и войти в штат будущего банка.

Тиньков нанял ресторатора

Патрик Деклу назначен генеральным менеджером сети ресторанов «Тинькофф».

РАЗВИТИЕ

«В связи с ростом количества ресторанов потребовался опытный управленец из ресторанного бизнеса», — говорит директор сети ресторанов «Тинькофф» Алексей Яценко. — «Первоочередная задача, стоящая перед Деклу, — снижение операционных затрат и оптимизация технологических процессов».

Француз Патрик Деклу не новичок на российском ресторанном рынке. В 1992 году он был приглашен для открытия элитного французского ресторана в гостинице «Аэростар» в Москве, в 1993–1998 годах работал в «Росинтер Ресторанс», после чего стал независимым консультантом, участвуя в создании целого ряда ресторанов в Москве и регионах. «Тиньков пытается войти в сегмент дорогих ресторанов, что из-за высокой конкуренции у него получается с некоторым трудом», — говорит президент Гильдии московских рестораторов Игорь Бухаров. — «Деклу может выступить в роли тренинг-менеджера, который поможет добиться унификации стандартов обслуживания во всех 20 ресторанах сети. А я бы на его месте сделал бы и собственное производство еды, чтобы поставлять ее в рестораны, а также сократил меню».

Рокировка в пользу Раковщика

Новым генеральным директором «РЕСО-Гарантии» назначен Дмитрий Раковщик, занимавший ранее должность главы Северо-Западного регионального центра компании.

СЕМЕН ВАЙНШТОК ОСТАЕТСЯ ВО ГЛАВЕ «ТРАНСНЕФТИ» | СЕРГЕЙ КОЛОТУХИН ПОКИНУЛ МИНФИН | РЕСТОРАНЫ «ТИНЬКОФФ» УНИФИЦИРУЕТ ФРАНЦУЗ | ГЕНДИРЕКТОМ «РЕСО-ГАРАНТИИ» СТАЛ ДМИТРИЙ РАКОВЩИК | CEO WALT DISNEY МАЙКЛ ЭЙЗНЕР УЙДЕТ СО СВОЕГО ПОСТА



ИТАР-ТАСС

НАЗНАЧЕНИЕ

В «РЕСО-Гарантии» говорят, что под началом Дмитрия Раковщика (на фото) показатель петербургского бизнеса компании значительно улучшились.

Основатель и бессменный руководитель «РЕСО-Гарантии» Сергей Саркисов покинул пост гендиректора компании, перейдя на должность президента «Группы РЕСО». Группа образовалась вокруг «РЕСО-Гарантии» в последние три года путем присоединения ряда крупных страховщиков в СНГ, двух лизинговых компаний и нескольких медицинских клиник. Как объяснил заместитель гендиректора «РЕСО-Гарантии», председатель комитета по маркетингу Игорь Иванов, Сергей Саркисов

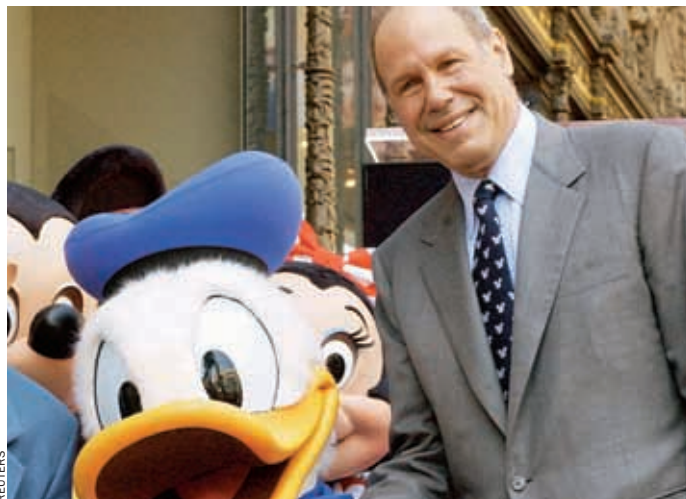
попросил совет директоров досрочно освободить его от должности генерального директора, чтобы сосредоточиться на стратегическом планировании развития бизнеса «Группы РЕСО». Кадровые рокировки в среде страховщиков в последнее время не редкость. В мае нынешнего года гендиректор «Ингосстраха» Виктор Щербakov стал президентом компании, а на его место была назначена Татьяна Дубровская. В июле гендиректор «Национальной страховой группы» Юрий Решетняк стал президентом НСГ, а его заместитель Алексей Сазонов занял кресло генерального директора.

Глава Disney порадовал аналитиков

CEO компании Walt Disney Майкл Эйзнер согласился уйти в отставку. Правда, только в 2006 году.

ОТСТАВКА

Аналитики оценили позитивно уход Эйзнера. «Объявление о том, что Эйзнер покинет свой пост, успокоит инвесторов, волнующихся по поводу низких показателей финансовой отчетности», — говорит аналитик Glass, Lewis & Co Грэг Тексин. За последние годы оборот Disney застыл на уровне \$23 млрд, а прибыли ежегодно падали на 10–15%, сократившись до \$2,8 млрд. В итоге в начале



REUTERS

этого года группа акционеров Disney во главе с племянником Уолта Диснея Роем стали требовать отставки Эйзнера. За его уход с поста председателя совета директоров проголосовали 45% акционеров компании. Однако должность CEO Эйзнеру удалось сохранить.

Майкл Эйзнер (на фото) занял пост президента Walt Disney в 1984 году. За десять лет он преобразил компанию: выпустил сразу несколько новых мультфильмов, открыл семь парков развлечений, а также приобрел в 1995 году телекомпанию Capital Cities/ABC. В итоге в 1991 году обороты Walt Disney составили \$6,1 млрд, а в 1997-м — уже \$22,5 млрд. К этому моменту Эйзнер уже возглавлял

совет директоров компании, а также занял пост CEO. Но затем он начал совершать один промах за другим, и эксперты стали поговаривать о его скором уходе. Однако решение об отставке последовало только сейчас. Причем запланировал ее Эйзнер лишь на 2006 год, когда окончится срок контракта. Сам он пытается сохранять хорошую мину при плохой игре. «Это решение не вынужденное, а связанное с личными обстоятельствами. Глядя на нашу текущую отчетность, мы должны гордиться тем, как нам удается управлять компанией даже в тяжелые для нас времена», — отмечает Эйзнер в письме совету директоров Walt Disney. **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

покупай не выходя из офиса!

Торящих путевок

Вам позавидуют попутчики!

Адрес: ТД МР0225544

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

УНИКАЛЬНЫЙ

практический справочник
путешественника

336 страниц
100% полезная информация

ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств

ВЕЛЛ

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111



Хохлома — один из самых известных на Западе наших брэндов, однако после распада Советского Союза его продажи за границей снизились практически до нуля. Тем не менее «Хохломской росписи» за последние десять лет удалось завоевать внутренний рынок и стать одним из самых успешных предприятий народных художественных промыслов в России. Теперь компания снова готовится к броску на зарубежные рынки. Корреспондент «Секрета фирмы» отправился на предприятие, чтобы узнать, как народное творчество становится бизнесом. — Текст: Николай ДИЦМАН Фото: Евгений ДУДИН

Деревянный бизнес

На интернет-сайте ЗАО «Хохломская роспись» гораздо больше англоязычных страниц, чем русских. Дело в том, что искать клиентов за границей довольно дорого, так как участие в международных выставках стоит немалых денег. Руководитель отдела внешнеэкономических связей **Светлана Анисова** говорит, что сайт — довольно эффективный инструмент привлечения зарубежных клиентов. «В прошлом году шесть фирм-дистрибуторов нашли», — радуется она.

Но все равно за последние пятнадцать лет продажи «Хохломы» за рубежом упали более чем в десять раз. Генеральный директор «Хохломской росписи» (отец Светланы Анисовой) **Николай Коротков** работает на предприятии с 1966 года. Доперестроечные времена он вспоминает даже с некоторой ностальгией: «Тогда 85% продукции у нас уходило на экспорт, а

внутри страны это был страшнейший дефицит: хохлома продавалась только в „Березке“. Мы были чистыми производителями — отдел сбыта состоял из четырех человек. К нам приезжали представители государственных организаций и говорили: нам столько-то ложек, столько-то чашек. Сначала Министерство внешней торговли, потом „Березка“, а что оставалось — шло на прилавки. Теперь мы действуем по потребностям и заявкам покупателей».

Сейчас потребности и заявки зарубежных покупателей тянут максимум на \$375 тыс. в год (или 8% оборота предприятия, составившего в 2003 году около \$4,6 млн). Между тем «Хохломская роспись» остро нуждается в оборотных средствах: в 2002 году правительство отменило льготную систему налогообложения предприятий народных художественных



Доперестроечные времена менеджеры предприятия вспоминают с ностальгией: тогда на экспорт уходило в десять раз больше продукции. Впрочем, British Airways, раскрасившая свои самолеты в русском стиле, считает, что хохлома и сегодня «то, что надо»



промыслов (НХП), что привело к снижению прибыльности компании с 35 млн рублей в 2001 году до примерно 18 млн рублей в 2002-м и 2003-м.

— Каким же образом вы намерены увеличить продажи за границей?

— Ну, вот отдел внешнеэкономических связей создали. В 2003 году отправили на экспорт даже 12% продукции, но был провал по одной фирме, которая нас обманула: взяла продукцию и не заплатила. Поэтому по деньгам получилось 8%.

Коротков рассчитывает на правительство: по его подсчетам, сейчас «Хохломская роспись» платит 26 копеек налогов с рубля произведенной продукции, сельское хозяйство — 5 копеек, торговля — 18 копеек. «Борис Николаевич (Ельцин.— СФ) и Виктор Степанович (Черномырдин.— СФ) очень хорошо понимали важность предприятий НХП, с нынешним правительством нам пока только удалось договориться о снижении на шесть пунктов ЕСН — тогда будет 21 копейка с рубля. Все равно больше, чем у торговли, а ведь хохлома — уникальный народный промысел, достояние страны», — сетует Коротков.

Тяжелый товар

Вместе с менеджером по рекламе «Хохломской росписи» Людмилой Песковой мы идем по территории завода. Первый пункт нашего назначения — отдел маркетинга и сбыта. Всерьез продажами на «Хохломской росписи» начали заниматься десять лет назад. Еще в 1992-м государственные предприятия — заказчики хохломы закрылись, а Министерство внешней торговли было упразднено. Какое-то время система продаж работала по инерции, а у предприятия оставались запасы валюты, которые можно было направлять на выплату зарплаты. К 1994 году механизм встал.

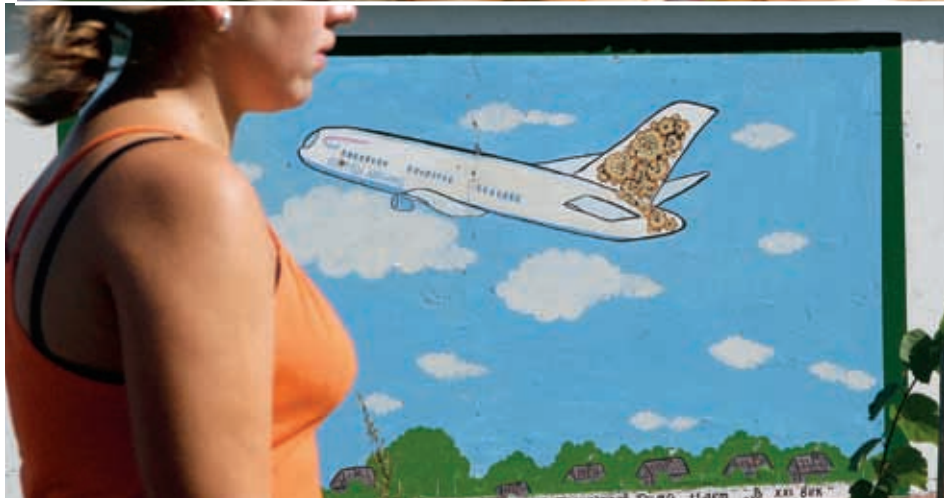
«Это были самые тяжелые годы, — вспоминает Коротков. — Старые связи разорваны, а новые мы еще не приобрели. А ведь мы градообразующее предприятие: из 15-тысячного трудоспособного населения Семенова (небольшой город в Нижегородской области, где расположена «Хохломская роспись». — СФ) полторы тысячи человек у нас работает. Так что пришлось переориентироваться на внутренний рынок».

Компания постепенно расширила отдел сбыта с четырех человек до двадцати, за каждым менеджером закрепили несколько регионов. Первоначально продажи росли просто за счет существовавшего ранее дефицита, но с 1998 года из-за падения курса рубля продукция предприятия стала стоить гораздо дешевле по сравнению с иностранными сувенирами. Это позволило увеличить реализацию с 23,6 млн рублей в 1998 году до 54,8 млн в 1999-м. В том же 1999-м руководство компании прошло обучение на семинарах консалтинговой компании KPMG.

— Чему учили?

— Учили в принципе управлять производством. До этого, например, у нас было только текущее планирование, на сезон.

— А теперь какое?



E-xecutive
Сообщество менеджеров и профессионалов

06-07 октября 2004 года | Marriott Grand Отель

Школа Управления E-xecutive приглашает принять участие в мастер-классе Сергея Горькова
Вице-президент по кадровой политике и организационной деятельности ООО «ЮКОС-Москва»

ИННОВАЦИОННАЯ КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ:
как добиться долгосрочной лояльности сотрудников

Уникальная система управления кадрами
Кейсы на основе реальных событий
Деловая игра "Talent Management"

«Во время перестройки у нас как было? Все импортное, что угодно, — только бы не наше. Сейчас же во всем возвращение к нашим, русским корням»



— Теперь стратегическое, на пять лет. Согласно нашему бизнес-плану, мы должны увеличивать продажи ежегодно на 5% в течение пяти лет. Нужно продвигать нашу продукцию в каждый райцентр.

Несмотря на обучение, в управлении предприятием какие-либо ноу-хау не замечены. Скорее всего, причина успеха в другом: руководители «Хохломской росписи» работают на предприятии уже много лет, и оно стало для них чем-то большим, чем просто бизнес.

Своеобразное понимание бизнес-технологий приносит свои плоды. «Основной акцент мы делаем на прямом маркетинге», — говорит начальник отдела маркетинга **Наталья Завьялова**. Прямой маркетинг в ее понимании — это поставки в розницу. «Крупных оптовиков среди наших клиентов меньше, чем розничных», — добавляет Завьялова. — Однако на них приходится больше половины объемов реализации». Традиционным средством привлечения новых клиентов внутри страны остаются местные выставки, также в компании рассчитывают на рыночные тенденции. «Во время перестройки у нас как было? Все импортное, что угодно — только бы не наше. Сейчас же во всем возвращение к нашим, русским корням», — формулирует национальную идею Завьялова.

Самое удивительное, что именно «прямой маркетинг» — один из ключевых факторов успеха «Хохломской росписи». «Народные промыслы — вообще довольно „тяжелый“ товар: это сувенирка, оптовикам она неинтересна. Нам в этом смысле было легче, так как мы делаем не только сувениры, но и массовую продукцию. А для других предприятий единственный выход — идти в розницу. Но выйти на все эти сотни небольших магазинов очень сложно, нужно проводить гибкую ассортиментную политику, плотно работать с каждым регионом. „Хохломской росписи“ это удалось», — считает финансовый директор Гусевского хрустального завода **Максим Макаров**.

На самом видном месте в отделе маркетинга «Хохломской росписи» стоит книга Филипа Котлера «Основы маркетинга». Наверное, из нее маркетологи «Хохломы» почерпнули идею провести опрос потре-

бителей, что и было сделано около двух лет назад. Выяснилось, что 59,4% из 1000 дистрибуторов затруднились ответить на вопрос: «Цена изделий с хохломской росписью высокая, разумная или низкая?». О том, для чего потребители покупают хохлому, не знают 45% продавцов.

— Вас не смутили такие результаты опроса?

— Тут дело в широте ассортимента. Мы производим от ложек за 20 рублей до столовых наборов на несколько персон. Сокращать нет смысла, так как на все есть спрос.

Ложка «надомников»

Вместе с Людмилой Песковой мы направляемся смотреть производство. Первый цех на нашем пути — токарный. В нем стоит постоянный гул, как будто находишься на конвейере автозавода. Особенной технологичностью производство не отличается: березовые бруски, которые «Хохломская роспись» закупает у сторонних поставщиков, в несколько приемов обрабатываются на токарных станках. «Обработка» выглядит следующим образом: мастер подносит заготовку к вращающемуся с огромной скоростью железному цилиндру, в результате на бруске образуется ровное углубление. Следующий рабочий обтачивает заготовку с другой стороны. Еще нескольких операций, и получается деревянная ложка.

Большая часть сотрудников «Хохломской росписи» закончила местные художественные училище или деревообрабатывающий техникум, с которыми у компании заключен договор о подготовке кадров. У большей части художников оплата сдельная, то есть



Производственное объединение ордена Знак почета «Хохломская роспись» было основано в 1931 году, акционировано в 1992-м. В его состав входит завод в городе Семенов Нижегородской области. Контрольный пакет ЗАО «Хохломская роспись» принадлежит менеджменту компании, остальные акции разпылены среди трудового коллектива. Около 17% «Хохломской росписи» принадлежит генеральному директору Николаю Короткову и его дочери Светлане Анисовой. В 2003 году выручка предприятия составила 144,3 млн рублей, чистая прибыль — 18,85 млн рублей.

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

IT'S A PACKAGE!

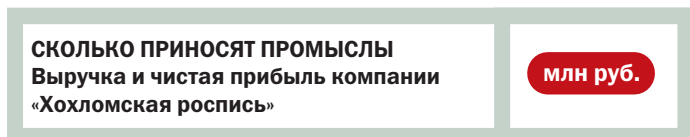
(095) 363 2288
www.depotwpf.ru

DEPOT WPF
BRAND & IDENTITY

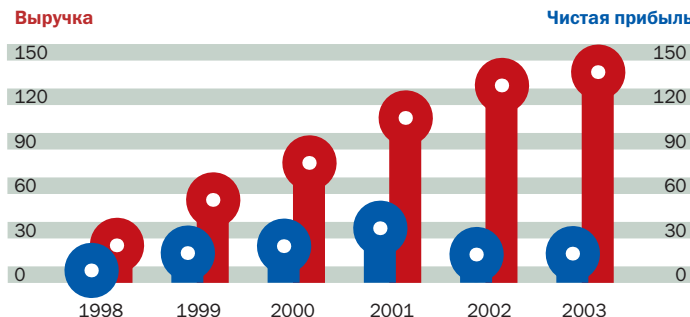


частная практика

«Народные промыслы вообще довольно „тяжелый” товар — это сувенирка, оптовикам она неинтересна»



Источник: ЗАО «Хохломская роспись»



им платят за каждое выточенное или раскрашенное изделие. Оклады получают только самые высококлассные художники пятого и шестого разрядов.

20-летний токарь **Михаил Сафонов**, как и большинство остальных рабочих, два года учился вытачивать хохлому в семеновском художественном училище. В данный момент он вытачивает деревянную кружку стоимостью 2,81 евро. За нее Сафонову платят 1,24 рубля, а в день он может сделать 70 кружек или больше.

— Ну и как, по зарплате нормально получается?

— Кто его знает... — неопределенно отвечает Сафонов.

Его старший коллега **Андрей Лебедев** более откровенен:

— Больше шести тысяч рублей в месяц заработать нереально. Только если дома работать и сдавать перекупщикам.

— И много людей дома работают?

— Весь город. Да и вся Нижегородская область, наверное.

«Надомники» — мастера, работающие на дому, — главная беда не только «Хохломской росписи», но и всех предприятий НХП. По оценке Николая Корот-

кова, объем нелегального производства хохломы превышает легальный минимум в три раза. «Продукция „надомников” дешевле, чем у легальных производителей, как минимум на сумму налогообложения, но качества-то у них нет», — говорит Коротков.

— А в чем качество деревянной ложки?

— Если она наша — у нее сертификат, ею можно есть.

— А ложкой «надомников» нельзя?

— Мы применяем ту краску, которая согласована с Минздравом. Дело в том, что добиться в домашних условиях температуры 120 — 150 градусов, при которой обжигается наша продукция, практически невозможно. А они добавляют отвердители, в которых есть кадмий или свинец, вредные вещества. Поэтому из их ложки есть нельзя, а из нашей — можно.

Непрофильные 25%

После токарного цеха мы проходим в один из художественных цехов — их на предприятии несколько. В одном производят матрешки. Здесь за длинными столами сидят несколько десятков женщин с кисточками и сосредоточенно рисуют. Кстати, непонятно почему, но все 350 художников предприятия — женщины.

Для «Хохломской росписи» матрешка — непрофильное направление. Оно появилось на предприятии в начале 1990-х, когда местная фабрика по производству матрешек «Семеновская роспись» оказалась на грани закрытия. Как говорит господин Коротков, было решено поддержать угасающий промысел. К тому же рыночная конъюнктура была благоприятной: в первой половине 1990-х матрешки пользовались бешеной популярностью. Сейчас на них приходится около 12% продаж «Хохломской росписи», еще 30% — на остальные токарные изделия, а около 57% на мебель (40% на «художественную», то есть расписанную под хохлому, 17% — на обычные столы, стулья и кровати). «В советские времена мы производили больше токарных изделий и меньше мебели. Сейчас наоборот», — говорит Коротков.

Художественная мебель рассчитана на детей, в ее производстве и продвижении практически ничего не меняется уже много лет — как по технологии, так и по

САFeMAX
СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

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

ШИРОКИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ РАБОТЫ И ОТДЫХА



«Саfеmax на Пятницкой»

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



«Саfеmax на Новослободской»

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



«Саfеmax 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

«„Надомники” добавляют отвердители, в которых есть кадмий или свинец, вредные вещества. Поэтому из их ложки есть нельзя, а из нашей можно»



дизайну. Есть несколько вариантов росписи, чтобы ассортимент был более широкий, разработали сборную разновидность стула. Позиционируется такая мебель в эконом-сегменте (от 400 рублей за детский стол, например). Основные потребители — детские сады; основной канал продвижения — специализированные издания вроде «Дошкольного воспитания». Детскую мебель производит множество компаний, однако хохломская все равно пользуется стабильным спросом. Правда, рентабельность невелика — 4–8%.

Другая ситуация с традиционной мебелью. Сейчас в ассортименте «Хохломской росписи» более 30 видов стульев и менее десятка столов и кроватей. Объемы не очень большие, так как в этом сегменте конкурентов еще больше, а сама мебель почти ничем не отличается от продукции многих отечественных производителей, в том числе и по цене. «В принципе, мы могли бы выпускать обычной мебели больше. Ее нам делать выгоднее, чем все остальное, — рентабельность превышает 20%, да и оборачиваемость товара быстрее. Но мы — предприятие народных художественных промыслов, всю жизнь работаем на этом рынке, и было бы неправильно перепрофилироваться. Так что ниже 75% по производству художественных изделий мы опускаться не будем», — заявляет Коротков.

Тем временем мы проходим в следующий цех, где делаются уже не матрешки, а традиционные хохломские изделия. Девушка по имени Вера уже неделю расписывает ковш с полметра длиной. Ковш пойдет на выставку «Молодые дарования — 2004», его стоимость ориентировочно составляет 8 тыс. рублей. Вера получит за него около 500 рублей. А в месяц у нее выходит не больше 1,5 тыс. рублей.

— Это же только на телефон, — удивляюсь я (на столе у Веры, как и у большинства сотрудников «Хохломской росписи», лежит мобильный телефон).

— Получается как-то, — загадочно отвечает Вера.

Складывается ощущение, что налево подрабатывает большая часть из 350 художниц фабрики, а на предприятии работают для опыта, престижа и пенсии. «Да и негде больше», — говорит Вера.

Гораздо большей лояльностью отличаются сотрудники так называемой творческой группы. В нее входит около тридцати самых профессиональные художниц «Хохломской росписи», которые работают на предприятии по 15–20 лет. У них и заработки повыше (до 8 тыс. рублей), и свободы творчества больше (оклад не зависит от количества раскрашенных изделий). Становлюсь свидетелем того, как художник самого высокого, шестого разряда **Неля Ушакова** перерисовывает на матрешку с фотографии портрет неизвестного мужчины. «У руководителя одной компании день рождения, вот подчиненные и решили подарить», — объясняет она. Рядом коллеги Ушаковой рисуют на подносах герб ФСБ и огромного двуглавого орла. А, например, сотовые телефоны, украшенные местными художниками, отлично продаются в магазине «Мир новых русских» на московском Арбате.

— И что, теоретически вы можете сделать на заказ все, что угодно? — спрашиваю у Песковой.



— Ну да, только есть, конечно, определенные этические нормы.

Пока на разовые заказы приходится всего 7% производства «Хохломской росписи», однако Николай Коротков рассчитывает на то, что в дальнейшем этот показатель будет только расти. «Уже сейчас среди наших заказчиков такие организации, как мэрия Москвы, администрация президента, УФСБ по Нижегородской области», — рассказывает он.

Николай Коротков:
«Мы ищем новых путей увеличения рентабельности. Работаем на этом рынке всю жизнь, и было бы неправильно перепрофилироваться»

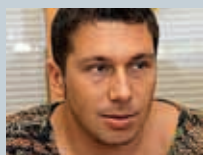
British Khokhloma

До недавнего времени ориентация на внутренний рынок себя оправдывала: в 1999 году объем продаж «Хохломской росписи» составил 56 млн рублей, в 2001-м — уже 113 млн. Однако затем рост начал замедляться. В 2002-м году выручка составила около 135 млн рублей, в 2003-м — 144 млн, а прибыль из-за отмены налоговых льгот застыла на уровне 18 млн рублей.

Это заставляет Короткова искать новые пути увеличения рентабельности «Хохломской росписи». Путей он видит два. Во-первых, повышение конкурентоспособности хохломской мебели внутри страны. Для этого «Хохломская роспись» планирует плотнее сотрудничать с дизайнерами и девелопера-

 <p>ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ</p> <p>ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И РАЗВИТИЯ РЫНКА</p> <p>МВА</p> <p>Master of Business Administration</p> <p>ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС</p> <p>www.mba-hotel.ru</p> <p>Тел. (095) 778-15-49</p> <p>371-74-11</p> <p>109542, Москва, Рязанский пр-т, д. 99 (м. Выхино)</p>	<p>Профессиональная переподготовка высшего уровня со специализацией</p> <p>“ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС”</p> <p>Продолжительность обучения: 2 года (4 семестра)</p> <p>Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)</p> <p>Стоимость обучения: 7500 у.е. (за весь период обучения)</p> <p>Скидки 10% - оплатившим за весь период обучения, корпоративным клиентам, выпускникам ГУУ</p> <p>Лиц. №0319 от 31.01.2003 г., госаккредитация №0891 от 05.05.2003 г.</p>
---	---

«За границей ярко выраженная сезонность на нашу продукцию. Ее покупают в подарок, на Пасху и Рождество. Все остальное время реализация близка к нулю»



Евгений ЧИЧВАРКИН,
управляющий компании
«Евросеть»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Чем не хороши ноутбуки в исполнении хохломских умельцев?»

— Предприятию нужно по возможности перейти на систему коллекций и примерно каждые полгода создавать новый образ, интересный рынку. Можно поэкспериментировать и с цветовой гаммой, не удаляясь от концепции и раскрашивая под хохлому абсолютно любые вещи. Чем, к примеру, не хороши ноутбуки в исполнении хохломских умельцев? На месте руководства предприятия я бы все время шел в ногу с рынком. К примеру, заметили, что спросом пользуются матрешки с изображением Джорджа Буша, так и надо их делать. Скорее всего, к Новому году и в мае, несмотря на последние события в России, иностранные туристы к нам все-таки поедут. К этому времени можно создать консорциум производителей изделий народных промыслов и общими усилиями пробиваться в розницу. Объединение должно включать в себя не менее семи-восьми компаний. К примеру, я, когда езжу по России, покупаю изделия народного промысла. Как-то попались изделия из бересты. Нравятся красивые стеклянные бусы, которые продаются в Старой Ладоге. С такими производителями и надо открывать магазинчики, постепенно создавая сеть в России и за рубежом.

Надо пробовать договориться с властями о поддержке отрасли с целью сохранения национальной идеи. А через одну из партий будет легче лоббировать дальнейшее снижение налоговых ставок. Постепенно нужно добавлять в каждый магазин икру, матрешки, старые советские вещи и проч. — все, чем радует наш Арбат. Хорошо бы договориться с экскурсионными бюро о том, чтобы возле магазинов делались небольшие остановки — это позволит туристам покупать сувенирную продукцию из России.

Что касается мебели, то можно попробовать договориться с каким-то хорошим рестораном и полностью его оборудовать своей мебелью. Там же надо поставить витрину со своей продукцией. Кстати, за границей в крупных отелях можно арендовать стеллажи, где будут выставлены экземпляры продукции и указаны адреса, где все можно купить. Я был шокирован, когда увидел, что в Тайбее наши матрешки, 30 штук одна в другой, стоят аж около \$1,2 тыс. С такими ценами можно и нужно конкурировать. Я бы посоветовал компании внимательно изучить, по какому принципу работают магазины Диснейленда. Стоимость сувенирной продукции там достаточно низкая — от 1–2 евро до 15–20 евро, а продажи очень высокие. Нашим компаниям также нужно продавать как дешевые ширпотреб, так и более интересную и ценную продукцию.

ми, чтобы декоративная мебель лучше вписывалась в современный интерьер.

Еще один способ увеличить продажи «Хохломской росписи» — возвращение на международный рынок. Впервые этой проблемой в компании озаботились еще несколько лет назад, и сейчас хохлома небольшими объемами продается в Западной Европе, США, Канаде и даже Австралии. А в 2000 году было открыто представительство в Аргентине, где много русскоязычных эмигрантов. Однако оно просуществовало всего около года. «Дело в том, что за границей есть ярко выраженная сезонность на нашу продукцию. Поскольку ее покупают в подарок, то и продается она фактически два месяца в году — на Пасху и Рождество. Все остальное время реализация близка к нулю. В убыток мы не работали, но и прибыли практически никакой не было», — жалуется Коротков.

Пока самый громкий успех хохломы на международном рынке связан с авиацией. В 2003 году British Airways отмечала 40-летие начала полетов в Россию и решила раскрасить хвосты восьми самолетов компании, летающих в нашу страну, в «русском стиле». Побывав в Гжели, на Городецкой фабрике (роспись по дереву) и в компании «Хохломская роспись», британцы выбрали хохлому. «Они решили, что городец — простовато, гжель напоминает некоторые народные промыслы Голландии и Дании, а у нас — то, что надо», — говорит Светлана Анисова. В итоге ВА приобрела набор посуды с хохломской росписью, а также права на использование уникального орнамента с этого набора. Сумму сделки в «Хохломской росписи» не раскрывают, говоря лишь, что для предприятия это было «скорее вопросом престижа».

Сейчас, спустя несколько лет, к идее открытия собственных филиалов за рубежом в компании решили вернуться. «Мы решили вместе с Гусевским хрустальным заводом открыть представительство в Германии. Вдвоем это дешевле. На нашу компанию ляжет порядка 10% расходов», — говорит Светлана Анисова.

«В советские времена через „Березку“ проходило до \$40 млн в год, то есть как минимум на эту сумму продавать за границей можно. Соответственно, перспектива есть», — считает Максим Макаров. — Другой вопрос, что оборотных средств на зарубежную экспансию у производителей нет, и единственный выход — работать совместно. Мы рассчитываем, что совместный с „Хохломской росписью“ проект в Германии поможет увеличить продажи и нам, и им. Чем больше у тебя ассортимент, тем ты интереснее для потенциального партнера».

Пока история успеха «Хохломской росписи» — своего рода «ответный удар» бизнес-тренерам и консультантам. Компания вполне успешно развивается без привлечения внешних инвестиций и каких-либо уникальных бизнес-технологий — по сути, только за счет почти фанатичной преданности ее сотрудников своему делу. В России в отсутствие серьезных конкурентов такой подход себя пока оправдывает. А вот для завоевания международного рынка этого может оказаться недостаточно. **СФ**

По утрам.

№52 (114) Вторник,
22 февраля 2000
ежедневная деловая газета
www.vedomosti.ru

ЭТОТ БОНУС ПРОДАЕТСЯ
С ПРИЛОЖЕНИЕМ "КАК
ПОТРАТИТЬ" (90 СТРАНИЦ)

ИНТЕРВЬЮ

“ Мы рассчитываем на инвестиции в пределах \$300 млн

Первый вице-президент “Аэрофлота” Владимир Лукин о перспективах сотрудничества с General Motors и другими игроками в авиации

”

стр. 45

■ Вместо программы будет закон

ИИПР94042-ММ1 – Динамический ИР-сегмент в состоянии, не подвергнутому воздействию ударных импульсов, при этом значения тестовых параметров тестового диодного элемента в параметрах по 25-й версии файла конфигурации тестового ИР-фигуры 25101, в частности, не отличаются от значений, полученных в МЭИ при тестировании тестового диодного элемента «У» (табл. 1), а также значений параметров в файле конфигурации тестового диодного элемента в «состоянии». По данным измерения, тестовые параметры привнесения, которые ранее представлялись значениями «состояний», являются составными частями значений «У» привнесения. Данное измерение проводится по методике, описанной в [1].

Президентом, выдвинутое 1 января 2003 г. действовавшее положение по на увеличению ставок налогов, было несправедливо. А у предпринимателей в основном, имеющих неограниченную ответственность, выдвинутое было требование о снижении ставок налогов, что влекло за собой увеличение налоговых платежей. В результате в 2003 г. в среднем по субъектам Федерации было получено 10,5% от запланированного объема налоговых поступлений. В то же время в 2003 г. в среднем по субъектам Федерации было получено 10,5% от запланированного объема налоговых поступлений. В то же время в 2003 г. в среднем по субъектам Федерации было получено 10,5% от запланированного объема налоговых поступлений.

Воплотился в адекватные меры по и признанию Бразилии Платину, что в том, что касается конституции, "Согласно, в настоящее время, статус государства, который, следовательно, является более надежным, чем Платину 2 января 2009 г., в официальной информации 5 января 2009 г. При этом в самом законе прописано, что какие статусы имеют статус в статусе с 1 января 2009 г. Между тем на наш взгляд, модель подготовки в законе, устанавливая, что полномочия административной, прокуратуры, судебной и законодательной, являются общими, но не являются конституционными, и конституционные не являются 1 января 1999 г., выборы свои же конституционные с 1 января 2009 г.

Следует отметить, что в законе с провозглашением в законе в законе - он, например, например, например, например в законе 11, например в законе. Например, в законе 11, например в законе.



Индикаторы	
Рынок и акции	38,24
Рынок и облигации	34,3
Акции и облигации	0,3965
Рынок и фонды	31,8
Смещение	
Матрица Уайта	36,27
Матрица Бонди	36,40
Бонди	30,45

Российские пираты "наказали"
иностранных на \$1 млрд

Сергей Рудик / *Великобритания*
Представители иностранных компаний, работающих в России, опасаются общего ущерба, нанесенного им промышленными и торговыми партнерами, а не мира. Об этом объявила вчера на своей первой пресс-конференции созданная ими Коалиция по правам на интеллектуальную собственность (Coalition for Intellectual Property Rights).

территория является на российском рынке — Т-так. Однако, несмотря на успехи, компания испытывает трудности. В частности, в России у нее есть несколько проблем.

Телефон второго плана



СОТОВЫЙ ОПЕРАТОР «СКАЙ ЛИНК», СКУПИВШИЙ БОЛЬШИНСТВО РОССИЙСКИХ NMT-AKТИВОВ, ОБЪЯВИЛ, ЧТО СОБИРАЕТСЯ К 2008 ГОДУ СОЗДАТЬ НА ИХ БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНУЮ СЕТЬ СТАНДАРТА CDMA ПОД БРЭНДОМ SKY LINK И ЗАВОЕВАТЬ 10 – 15% РЫНКА МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ В РОССИИ. ПОКА, ПРАВДА, GSM-ОПЕРАТОРЫ НЕ ВОСПРИНИМАЮТ ВСЕРЬЕЗ ЭТИ ЗАЯВЛЕНИЯ, А САМА НОВАЯ СЕТЬ РАЗВИВАЕТСЯ С ПЕРЕМЕННЫМ УСПЕХОМ. ПЕРВОПРОХОДЦЫ CDMA СТОЛКНУЛИСЬ С ТРУДНОСТЯМИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ КЛИЕНТОВ. Текст: Павел Куликов



EASTNEWS

Корпоративные клиенты пока не видят оснований отказываться от привычных GSM-телефонов в пользу стандарта CDMA

Объединение региональных NMT-активов в холдинг «Скай Линк» началось в декабре 2003 года. Тогда «Скай Линк» приобрел входящую в холдинг «Аккорд-Тел» компанию «МС-Директ», владевшую пакетами акций 39 региональных сотовых операторов стандарта NMT-450. Затем «Скай Линк» занялся приобретением NMT-операторов, принадлежащих «дочкам» «Связьинвеста» — «Сибирьтелекому» и «Центр-телекому».

По словам гендиректора «Северо-Западного Телекома» **Владимира Акулича** (интервью с ним см. в **СФ** №33/2004) до недавнего времени занимавшего в «Скай Линк» пост председателя совета директоров, NMT-операторы терпели убытки. Они работали с первым поколением сотовой связи — аналоговой связи без возможности отправки SMS-сообщений и других услуг, которые стали доступными с появлением цифрового стандарта GSM. Тог-

да Минсвязи приняло мудрое, по выражению Акулича, решение: лицензии на развитие стандарта CDMA выдавать NMT-компаниям, что должно было позволить им «выжить в новом качестве». В результате «мудрого решения» «Скай Линк» и обзавелся активами, готовыми к превращению в единую сеть стандарта CDMA.

Недавно компания «МС-Директ» сделала очередное приобретение. Пять NMT-операторов «Волга Телеком» («дочка» «Связьинвеста») были куплены за \$7,2 млн. Таким образом, «Скай Линк» понадобилось меньше года на то, чтобы скупить большинство российских сотовых NMT-операторов. Сейчас в собственности холдинга находится более 50 региональных операторов, а также имеются лицензии на развертывание сети CDMA еще в десяти регионах. Кстати, некоторые из сделок, совершенных «Скай Линк» и «Связьинвестом», собирается оспаривать в судебном порядке бывший депутат Госдумы **Леонид Маевский**, экс-владелец компании LV Finance Group. Маевский считает, что с согласия госчиновников в отрасли происходят

Бренд Sky Link был запущен петербургским сотовым оператором стандарта CDMA-450 «Дельта Телеком» в декабре 2002 года. Для строительства общероссийской сети компания Carmarten, контролируемая RTDC Corp, в июне 2003 года создала ЗАО «Скай Линк». В конце ноября 2003-го 50% акций «Скай Линк» приобрела компания Hurdfield, на 100% контролируемая АФК «Система». Таким образом в «Скай Линк» вошли ОАО «Дельта Телеком», ОАО «Персональные коммуникации» (оператор сотовой связи стандарта CDMA-800 под брендом «Сонет») и ОАО «Московская сотовая связь». Впоследствии «Скай Линк» занялся региональной экспансией, приобретая пакеты акций операторов стандарта NMT. По данным на июль 2004 года, ЗАО «Скай Линк» владело 49 операторами, работающими в стандартах NMT-450, и еще в десяти регионах имело лицензии на развертывание сети CDMA-450. За последние два месяца холдинг приобрел еще несколько NMT-компаний.



Выгоды CDMA не очевидны. После запуска нового стандарта его идеологам пришлось проводить среди потенциальных клиентов просветительскую работу



«возмутительные вещи». А \$30 млн, которые «Скай Линк» заплатил за активы «Связьинвеста», — это «пре-ступно мало».

Однако претензии Леонида Маевского не мешают холдингу вынашивать планы по созданию федеральной сотовой сети передового стандарта CDMA. В 2004 году на освоение регионов «Скай Линк» затратит \$80 млн. По расчетам руководства холдинга, этих средств хватит, чтобы в следующем году запустить сеть CDMA в Воронеже, Омске, Новосибирске, Краснодаре, Хабаровске, Екатеринбурге и Мурманске.

Мобильная скорость

Проект Sky Link изначально позиционировался как «связь для бизнеса». Минимальная абонентская плата в Sky Link составляет \$35 без учета налогов. При этом основной упор новый оператор делает на продвижение безлимитных тарифных планов, с большим объемом включенного в абонентскую плату интернет-трафика. Абонентская плата для подключившихся по таким тарифам составляет около \$100.

Такие услуги по карману лишь корпоративным клиентам, так что на массового абонента в «Скай Линк» и не рассчитывают. Sky Link нацелен именно на корпоративных и частично на частных пользо-

вателей с высокими доходами. Между тем этих потенциальных пользователей Sky Link давно поделили между собой «большевики в мобильных погонах», как называет тройку ведущих GSM-операторов Владимир Акулич. По словам руководителя отдела корпоративных продаж «Мегафона» **Евгения Пикерсгилля**, у операторов большой тройки корпоративные пользователи составляют до 10% от общей массы абонентов. Задача «Скай Линк» как раз и состоит в том, чтобы завладеть этими абонентами.

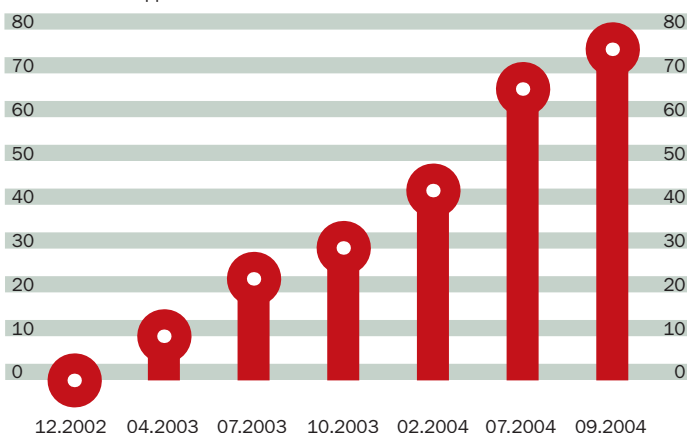
Сети стандарта CDMA технически более совершенны, чем GSM. Они предоставляют близкое к идеальному качество голосовой связи. Но дело в том, что реальным опытом развития нового стандарта связи «Скай Линк» пока обладает лишь в двух городах — Санкт-Петербурге и Москве, где бренд Sky Link продвигают соответственно «Дельта Телеком» и «Московская сотовая связь». Столь узкая зона покрытия не позволяет компании развивать услуги роуминга и, соответственно, конкурировать на равных с GSM-операторами.

До тех пор пока «Скай Линк» не обзаведется широкой сетью, было решено продвигать оператора в первую очередь как сеть передачи данных. Технологии CDMA

КАК РОСЛА ЧИСЛЕННОСТЬ АБОНЕНТОВ SKY LINK В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

тыс. чел.

Источник: ОАО «Дельта Телеком»



позволяют владельцу мобильного телефона пользоваться интернетом в любом месте в пределах зоны действия сети с рекордной скоростью — до 153 Кбит в секунду. Для сравнения: у GSM-операторов этот показатель равен максимум 9,6 Кбит в секунду. Но проблема в том, что спрос на мобильный интернет у корпоративных пользователей сформирован слабо. К примеру, у GSM-операторов, также предоставляющих эту услугу, в интернет с помощью мобильных телефонов выходят лишь 3 — 5% абонентов — менее половины корпоративных пользователей. Так что после за-

пуска Sky Link идеологам нового стандарта связи пришлось проводить среди потенциальных клиентов просветительскую работу.

Заражение интернетом

Пресс-секретарь «Дельта Телеком» **Кирилл Волошин** перечисляет этапы развития бренда Sky Link, демонстрируя рекламные плакаты. «Вот раскрашенная маршрутка времен выхода Sky Link на петербургский рынок, — показывает Волошин. — Надпись гласит: „Sky Link — Формула 1 сотовой связи“. Изображена гоночная машина. А этот плакат с надписью „Москва ответит за 15 цен-

читайте в **СФ № 37** / 04.10 /

специальное обозрение

ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ. КОРПОРАТИВНЫЙ АВТОПАРК

- / тенденции рынка
- / новые услуги и продукты
- / мнения участников рынка
- / рейтинги машин, используемых в корпоративных автопарках

ОПЕРАТИВНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО. Что российские лизинговые компании могут противопоставить иностранным конкурентам **ВАС ЗДЕСЬ НЕ СТОЯЛО.** Как устроить парковку возле офиса

По вопросам размещения рекламы в специальном обозрении обращайтесь по тел. : (095) 771 6184, e-mail: reclama@sf-online.ru

«Интернет — это ведь наркотик. Если человек получает высокоскоростной доступ к сети, он быстро проникается тем, насколько это удобно»

тов" мы размещали на рекламных щитах, когда ввели роуминг между Москвой и Питером».

Реклама была направлена на информирование о новых видах услуг, а также на имиджевую поддержку брэнда. Непосредственно для привлечения клиентов «Дельта Телеком» использовала другие инструменты. Первую половину 2003 года отдел продаж «Дельты» вел непрерывную работу с каждым потенциальным клиентом индивидуально. Менеджер приезжал, демонстрировал возможности телефона и предлагал выйти в интернет с использованием телефона Sky Link, а затем через обыкновенный модем. Преимущество связи Sky Link было налицо — скорость передачи данных с помощью

технологии CDMA в три раза выше, чем по проводной связи, и более чем в 15 раз выше, чем могут предложить GSM-операторы.

Расчет был такой — подсадить клиентов «на иглу». «Ведь интернет это наркотик, — говорит Кирилл Волошин. — Если человек в скоростном интернете, он быстро проникается тем, насколько это удобно. Попробовать Sky Link вместо модема для клиента было равносильным тому, что пересест с российского автомобиля на иномарку».

Для того чтобы усилить «наркозависимость», в течение года после запуска проекта покупателю любого тарифного плана Sky Link бесплатно предоставляли 75 Мбайт интернет-трафика. По мнению руководства «Дельта Теле-

ком», такая незатейливая маркетинговая стратегия позволила взять в Питере хороший старт. Там у Sky Link на данный момент 75 тыс. абонентов, каждый из них приносит около \$70 в месяц.

Опыт привлечения высокодоходных абонентов было решено перенести на московский рынок, где Sky Link в ноябре 2003 года запустила «Московская сотовая связь» (МСС). Для решения этой задачи акционеры «Скай Линк» назначили главу питерской «Дельты» **Виктора Устюжанина** на пост гендиректора МСС (после запуска проекта он вернулся на свою прежнюю должность, и в данный момент гендиректором МСС является **Раиса Розина** — и. о. гендиректора «Скай Линк»).

Однако в Москве достижения «Скай Линк» оказались скромнее. Почти за год существования сети на столичном рынке МСС удалось подключить лишь около 20 тыс. абонентов. «В Москве особые рыночные условия, — объясняет Кирилл Волошин. — Уровень проникновения сотовой связи

оказался слишком высоким для появления нового оператора. Кроме того, москвичи избалованы постоянным появлением новых телекоммуникационных услуг». Словом, уникальность скоростного интернета в условиях столичного рынка несколько поблекла.

Организованная МСС программа перехода в Sky Link абонентов сети «Сонет» (принадлежит компании «Персональные коммуникации», контролируемой АФК «Система»), которая в ближайшие годы прекратит свое существование, пока не дает результатов. В «Сонете» около 80 тыс. пользователей, которым предлагают бесплатно обменять их телефоны стандарта CDMA-800 на аппараты CDMA-450 с сохранением номеров. Однако абоненты в Sky Link переходить не спешат. По мнению аналитиков, причина в том, что аудитории «Сонет» и Sky Link различны. Далеко не все абоненты «Сонета» — бизнесмены с высокими показателями ARPU (средний ежемесячный счет). Большинство из них — обычные пользователи.

28
Сентября
2004

КОНФЕРЕНЦИЯ

БРЕНДИНГ

ПОЖУЩЕНИЕ

на ПРОФЕССИЮ

Мы слишком много времени тратим на дискуссии, посвященные терминологии и описанию правил, гарантирующих нам успех. "Что такое бренд?" - ответ на этот вопрос стал пропуском в профессию разработчиков брендов, а знание "формулы успеха" — составной частью маркетингового образования...

Спикеры конференции утверждают, что брендинг - это не свод правил и рекомендаций, приводящих к успеху, а процесс, в котором определяющими являются опыт, интуиция, здравый смысл и личностное начало. Среди них: Игорь Лутц, BBDO; Олег Бериев, Mildberry; Анатолий Ясинский, Grey Worldwide; Александр Новиков, Masmi Mart; Владимир Коровкин, Media Arts и другие.

В рамках конференции состоится мастер-класс Роланда Хеминга, одного из основателей Европейской Ассоциации Брендинга и Дизайна (PDA) и вице-президента / креативного директора Mildberry.

BRAND BUILDING

mildberry

SOLUTIONS

Организатор конференции

Конференция состоится в отеле "Марриотт Тверская". Начало в 10:00. Участие платное.

По вопросам участия обращайтесь в оргкомитет конференции: Мария Спиринг, тел. 8 (501) 439-03-01 или (095) 135-03-84; e-mail: spiring@masevents.ru

Секрет фирмы

ПЕРВОНАЧАЛЬНОСТЬ В БИЗНЕСЕ

ADVERTA LOG Y

НАУКА О РЕКЛАМЕ

www.advertology.ru

РБК

publish

ДИЗАЙН | ВЕРСТКА | ПЕЧАТЬ

Скоростной стандарт

Стандарт связи CDMA (Code Division Multiple Access) нашел массовое применение на рынке сотовой связи в конце 1990-х, но общее количество абонентов CDMA-операторов в мире уже приближается к 100 млн человек. В основном это жители США и стран Азии. Столь быстрое развитие стандарта объясняется тем, что CDMA-оператору требуется примерно в три раза меньше вложений в оборудование, чем оператору стандарта GSM. Дело в том, что CDMA позволяет иметь ту же самую зону покрытия сети, что и у GSM, при меньшем количестве дорогостоящих базовых станций. Главной отличительной чертой CDMA от GSM является высокая скорость передачи данных. В GSM возможность передачи данных является как бы надстройкой над основной операционной системой. Стандарт CDMA разрабатывался уже с учетом этой возможности. Международная ассоциация операторов приняла условия, согласно которым, компания может считаться сотовым оператором третьего поколения, обеспечивая передачу данных на скорости 300 Кбит в секунду. CDMA-операторы находятся ближе всех к этому показателю. При этом они наращивают скорость передачи данных без существенных затрат. Технология позволяет делать это, всего лишь изменяя частотные диапазоны.



Статистика «Скай Линк» подтверждает: практически каждый абонент Sky Link одновременно является абонентом «Вымпелкома», МТС или «Мегафона»



Преградой на пути распространения нового стандарта стало еще одно обстоятельство: CDMA поддерживают лишь несколько телефонных аппаратов, в основном корейских производителей. В начале 2004-го в «Скай Линк» пополнили линейку телефонов аппаратами с цветным экраном, а также стали поставлять в Россию «трубки» с R-UM-картой — аналогом SIM-карты (обычно такие телефоны работают без SIM-карты — они просто программируются при заключении контракта с абонентом в сервис-центре). Но все равно ассортимент остается очень узким, что, естественно, не добавляет сети абонентов.

Курьерская связь

Ведущая тройка GSM-операторов пока не расстраивается из-за появления на рынке нового игрока. «Большинству корпоративных клиентов прежде всего интересна широкая зона покрытия, которую предоставляют операторы GSM», — говорит руководитель пресс-службы «Вымпелкома» **Михаил Умаров**.

По мнению старшего аналитика ACM-Consulting **Антон Погребинского**, бизнес-пользователи, как правило, покупают телефон CDMA в дополнение к имеющемуся GSM-аппарату. Телефон Sky Link используется для местных звонков и выхода в интернет, а телефон одного из GSM-операторов — для разговоров во время деловых поездок. Статистика «Скай Линк» это подтверждает: практически каждый абонент Sky Link одновременно является абонентом «Вымпелкома», «Мобильных Телесистем» или «Мегафона». «Пока не покроем всю Россию, мы не можем говорить о том, что наш телефон является основным для абонентов», — говорит Кирилл Волошин. — Поэтому наши сотрудники сами рекомендуют путешествующим клиентам

решать проблему с роумингом путем переадресации звонков на GSM-аппарат».

По мнению господина Умарова, Sky Link не составляет конкуренцию GSM-операторам еще и потому, что у нового игрока своеобразные клиенты. Кирилл Волошин характеризует их так — «белые воротнички». Михаил Умаров дает более конкретное определение, полагая, что это экспедиторские, курьерские компании — те, кому нужна безлимитная связь в черте города. «Мы не видим здесь никакой конкуренции», — говорит Михаил Умаров. — Она будет происходить в другом сегменте. Sky Link играет на одном поле с DAMPS-оператором „Корбина Телеком“ и виртуальными операторами сотовой связи. Это нишевый игрок».

Прогнозов по поводу того, как может измениться ситуация на рынке, когда скупленные «Скай Линк» NMT-активы превратятся в федеральную сеть стандарта CDMA (по планам самого «Скай Линк», это произойдет в 2008 году), ни аналитики, ни GSM-операторы не дают. Один из топ-менеджеров «Скай Линк» в разговоре с **СФ** заявил, что компания планирует заполучить к тому времени 10 — 15% рынка мобильной связи. Но, кроме самого «Скай Линк», строить столь далекие прогнозы никто не решает. В частности, по мнению аналитика ИК «Тройка Диалог» **Евгения Голоссного**, перспективы Sky Link зависят от того, обратят ли внимание на стандарт CDMA в Европе. «Это может дать толчок к его развитию и в России», — говорит Голоссной. — Российский рынок телекоммуникаций исторически во многом повторяет европейский. Но пока и в Европе, и в России доминирует GSM-стандарт, и для деловых поездок бизнесменам удобнее пользоваться услугами GSM-оператора». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Евгений ЧИЧВАРКИН,
управляющий компании
«Евросеть»

«Ни одну женщину сейчас не заставить пользоваться таким телефоном»

— На мой взгляд, внедрение стандарта CDMA-450 — самый интересный телекоммуникационный проект в России. При его правильной организации «Скай Линк» может добиться самой дешевой себестоимости минуты. Но это произойдет в том случае, если компания все сделает правильно.

На сегодня сильнейший тормоз в деятельности «Скай Линк» то, что на этот стандарт в мире почти не существует оборудования. Даже его приходится выдумывать. Те «трубки», которые они сегодня продают через розницу, уже очень устарели. Их можно назвать шиком конца 1990-х годов. Ни одну женщину сейчас не заставить пользоваться таким телефоном. Разве что эти «трубки» будут использовать очень экономные мужчины.

Поскольку у компании нет передовых моделей телефонов, у нее нет и массовых продаж. Конечно, у компании есть возможность закупить оборудование у южнокорейских производителей, вложив в это существенные средства. Самые последние модели Samsung или LG, адаптированные под российскую сеть, еще и спустя полгода будут достаточно модными телефонами на нашем рынке. Но будут ли их покупать в массовом порядке, сегодня сказать сложно.

Я думаю, что менеджерам «Скай Линк» нужно быть более решительными. Компания, по всей видимости, до сих пор не определилась со своим местом на рынке. Кого они считают своими конкурентами? Думаю, что после того как на этот вопрос будет дан точный ответ, компания сможет добиться определенного прорыва. Мне кажется, что не помешало бы пригласить к себе такого человека, как известный в мире специалист в области управленческого консультирования Том Питерс. Этот человек помог огромному количеству американских компаний преодолеть трудности и наладить бизнес.

Многие решения, скорее всего, придут лишь к 2006 году. До этого времени «Скай Линк» необходимо существенно пересмотреть свою бизнес-стратегию. В случае, если они это сделают, то к 2006 году, когда в России будет уже 80-90 млн пользователей сотовой связи, компания, возможно, действительно сможет занять около 10% рынка, и при этом будет иметь внушительную абонентскую базу. А в Европе, скорее всего, на стандарт CDMA-450 никто уже не обратит особого внимания. Возможно, какие-то продажи будут в Восточной Европе, но серьезного оборота на этом не сделать.



Wal-Mart займется в России покупками

Лидер мирового рынка розничной торговли, американская Wal-Mart Stores выходит на российский рынок. Скорее всего, ее первые магазины появятся в Петербурге.

На питерских сайтах, посвященных подбору персонала, уже размещены вакансии от Wal-Mart. Однако пресс-секретарь комитета по строительству администрации Санкт-Петербурга Анна Миронова заявила, что в списках заявок на строительство торговых объектов Wal-Mart не значатся. В Комитете экономического развития, промышленной политики и торговли также ничего не слышали о намерениях розничного гиганта.

Местные ритейлеры проявили большую осведомленность. «Я много раз беседовал с представителями Wal-Mart, — рассказывает гендиректор сети «Лента» Олег Жеребцов. — Строить они ничего не собираются. Скорее всего, они поучаствуют в капитале компании, близкой им по формату». На вопрос о том, идет ли речь о поглощении одной из питерских сетей, Жеребцов ответил: «Какой смысл поглощать компанию, если перспективы неясны? Такого рода международные сделки делаются поэтапно. Как правило, покупается часть акций». О том, с какой именно компанией договорился Wal-Mart, Олег Жеребцов умолчал. А по мнению аналитика по потребительскому сектору «Тройки Диалог» Виктории Гранкиной, наиболее близкими Wal-Mart по формату являются как раз магазины «Лента». Кроме того, именно у «Ленты» самые прочные позиции на питерском розничном рынке и самый высокий рост выручки — 30% за последний год. А в апреле 2004 года топ-менеджеры Wal-Mart, в том числе директор по развитию в Европе Анджела Моррисон, посетили «Ленту» с целью изучения опыта российского ритейлера и посчитали, что сеть соответствует западным образцам. Аналитики не спешат делать выводы: крупноформатными магазинами в Петербурге владеют также «Мегамарт» и «О'Кей».

Второй развлекательный

«СТС-Медиа» создает новую общенациональную сеть.

«СТС-Медиа» (таково новое название владельца телеканала СТС, ранее — Story First Communications) приобрела у структур ЛУКОЙЛа московский телеканал М1, «Невский канал» в Петербурге, Т-8 в Перми и «Вариант» в Казани. Сумма сделки не разглашается, участники рынка оценивают ее в \$30–40 млн.

По словам президента «СТС-Медиа» Александра Роднянского, позиционирование новой сети, которая будет создана на основе каналов, еще окончательно не утверждено, однако, скорее всего, она будет ориентирована на женщин 15–54 лет, а по формату представлять собой «не что вроде женского глянца». В течение ближайших трех лет «СТС-Медиа» рассчитывает довести долю аудитории двух сетей до 16–17%, из которых около 3–4% придется на новую сеть. «Концепция ориентированного на женщин телеканала, вероятно, будет успешна, так как на женщин ориентирована почти вся реклама в сфере FMCG», — говорит директор по телеисследованиям TNS Gallup Media Александр Костюк. Еще один из участников рынка отмечает, что у канала с таким позиционированием динамика аудиторных показателей в течение суток будет более плавной, поскольку его целевая аудитория активно смотрит телевизор не только по вечерам.

Всего в создание новой сети «СТС-Медиа» предполагает вложить около \$100 млн, из которых примерно \$20 млн пойдет на контент, остальное — на строительство региональной сети. Проект будет профинансирован частично из текущей прибыли «СТС-Медиа» (в 2003 году она составила порядка \$30 млн), час-

точно — из средств акционеров. Альфа-банк, владеющий 29,4% «СТС-Медиа», открыл компании кредитную линию на \$40 млн, из которых \$28 млн уже потрачено.

Rover Computers порвал с «карманными»

Российский производитель компьютерного оборудования Rover Computers свернул производство карманных компьютеров.

В компании предвещают резкий спад на рынке КПК в ближайших два-три года и переориентируют инвестиции в производство коммуникаторов, вступая в конкуренцию с производителями сотовых телефонов.

По данным SmartMarketing, компания Rover Computers занимает первую строчку в списке лидеров рынка КПК. По данным ITResearch, она находится на втором месте, уступая Hewlett-Packard. При этом рынок КПК с операционной системой Windows Mobile, к которым принадлежат компьютеры Rover, за последний год вырос на 10,6%. Однако генеральному директору Rover Computers Сергею Шуняеву эти вполне благополучные показатели оптимизма не внушают. «Карманные компьютеры — это тупиковая ветвь развития», — утверждает Шуняев.

По мнению Сергея Шуняева, КПК полностью заменят смартфоны и коммуникаторы. Это почти те же КПК, но с расширенным набором функций, в числе которых телефон и встроенный модем. При этом стоимость этих устройств уже приближается к верхнему ценовому порогу КПК, что со временем сделает выпуск последних нерентабельным — они просто не будут пользоваться спросом.

Rover Computers уже запустил в продажу несколько коммуникаторов. По словам директора по маркетингу Rover Андрея Андреева, особую ставку

WAL-MART ВЫЙДЕТ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЧЕРЕЗ ПЕТЕРБУРГ | СТС СОЗДАЕТ ВТОРУЮ НАЦИОНАЛЬНУЮ ТЕЛЕСЕТЬ | ROVER ВСТУПАЕТ В КОНКУРЕНЦИЮ С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ СОТОВЫХ ТЕЛЕФОНОВ | SONY СТАЛА ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПОСЛЕДНЕЙ НЕЗАВИСИМОЙ КИНОСТУДИИ ГОЛЛИВУДА | TOYOTA MOTOR ПОСТРОИТ ЗАВОД В РОССИИ | РЕКЛАМНЫЙ ХОЛДИНГ WPP ПРИОБРЕЛ ГРУППУ GREY GLOBAL | «НОРНИКЕЛЬ» НЕ ОСТАВЛЯЕТ МЫСЛИ ОБЪЕДИНИТЬСЯ С GOLD FIELDS | US AIRWAYS СПАСАЕТСЯ БАНКРОТСТВОМ



В Rover Computers полагают, что КПК скоро превратятся в антиквариат

компания делает на модель S2, выполненную в форм-факторе «раскладушки». Конкуренция с другими производителями коммуникаторов пока невелика — в силу недостатка предложения на рынке ежемесячно продается всего 1200–1500 устройств. С появлением новой модели в Rover надеются на общий рост продаж на рынке до 2 тыс. единиц продукции в месяц. Но теперь компания столкнулась с другой проблемой. Производители компьютеров вступают в конкуренцию с производителями сотовых телефонов, выпускающих смартфоны. По словам руководителя PR-службы сети салонов сотовой связи Dixis Татьяны Москалевой, пока покупатели отдают большее предпочтение смартфонам, так как для большинства коммуникаторов довольно сложны в эксплуатации (продажи смартфонов в Dixis за первое полугодие 2004-го выросли вдвое). Однако сами производители телефонов признают наличие новых конкурентов. В частности, координатор по связям с общественностью Nokia Сергей Сидоров сказал, что в этом отношении у Nokia уже есть своя стратегия. В чем она заключается, он не уточ-

нил. В Dixis же сообщили о том, что производители сотовых телефонов заявляют о появлении у них в будущем моделей коммуникаторов.

Sony покупает MGM

Консорциум компаний, возглавляемый корпорацией Sony, победил принадлежащую Теду Тернеру Time Warner в битве за голливудскую студию Metro-Goldwyn-Mayer.

В случае успешного завершения сделки по покупке MGM японская компания окажется владельцем около половины всех голливудских цветных фильмов, в том числе киноэпопеи «Унесенные ветром», легендарной «бондианы», картин Вуди Алена и мультфильмов «Том и Джерри». Предполагается, что MGM будет слита с «дочкой» Sony — Sony Pictures Entertainment, созданной на базе Columbia Pictures, которую японская корпорация купила в 1989 году. По слухам, после этого MGM прекратит производство новых фильмов — японскую корпорацию в первую очередь интересует уникальный киноархив, насчитывающий более 4200 лент. Именно библиотека MGM, по мысли руководства Sony, должна стать основным источником доходов: все шедевры предполагается перенести на новые носители — видеокассеты и

DVD, а на основе некоторых фильмов будут разработаны компьютерные игры. Кроме того, компания сможет предоставлять каналам права на телетрансляцию картин. Time Warner (владеет студиями Warner Bros. и New Line Cinema), предлагавшая за MGM \$4,6 млрд и до последнего момента считавшаяся фаворитом в борьбе за последнюю независимую студию, отказалась от покупки после того, как Sony предложила за киностудию около \$3 млрд и согласилась взять на себя \$1,9 млрд долговых обязательств компании. Миллиардер Керк Керкорян, которому принадлежит 74% акций MGM, намерен выручить от продажи компании около \$2 млрд наличными. Кроме Sony в качестве покупателей в сделке участвуют компании Texas Pacific Group, DLJ Merchant Banking Partners (принадлежит Credit Suisse First Boston), крупнейшая в США кабельная сеть Comcast и фонд прямых инвестиций Providence Equity Partners — последнему будет принадлежать самый крупный пакет MGM.

Toyota создалась

Руководство Toyota Motor впервые призналось в том, что компания планирует построить завод в России.

АМБИЦИИ

«Мы разрабатываем план строительства завода на территории России. Это единственная крупная страна, где у нас нет сборочного производства», — заявил председатель совета директоров Toyota Хироси Окудо японскому информационному агентству Kyodo. Как сказала PR-менеджер российского представительства Toyota Дарья Лиховидова, «мы изучаем вопрос о возможности и целесообразности организации собственного производства в России, но решения пока не принято». Разговоры о грядущем открытии сборочного производства Toyota в России ходят уже несколько лет. Однако представители компании утверждали, что строительство завода имеет смысл, когда продажи достигнут 50 тыс. в год. В 2003 году в нашей стране было продано около 25 тыс.



Хироси Окудо считает, что автомобили Toyota должны производиться во всех без исключения крупных странах



ЛИДЕРСТВО ЗНАНИЯ ОПЫТ УСПЕХ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

МВА СПбГУ

Продолжительность обучения – 2 года
Государственный диплом СПбГУ

Начало занятий 18 ноября
(дневные и вечерние занятия)

Тел. 323-8444, 323-8448

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ 12 ОКТЯБРЯ В 19.00
по адресу: СПб, Волховский пер., 3

Подробнее на www.som.ru

автомобилей этой марки. По мнению аналитиков, причина того, что японская корпорация все же решилась на открытие производства в России, заключается в быстром росте отечественного рынка. По оценке ИК «Тройка Диалог», к 2010 году российский рынок вырастет в два раза и продажи достигнут 3 млн автомобилей в год. Сейчас на автомобили зарубежных марок приходится около 40%, а к 2010 году их доля вырастет до 56%. «Все крупные производители понимают, что выхода на российский рынок не избежать», — говорит аналитик «Тройки» Гайрат Салимов. — Toyota имеет смысл осваивать средний ценовой сегмент, в районе \$10 тыс., то есть рядом с Renault Logan и Ford Focus».

WPP догоняет Omnicom

Рекламный холдинг WPP приобрел группу Grey Global, вплотную приблизившись к лидеру рынка — Omnicom Group.

ПОКУПКА По условиям договора сеть не будет слита с WPP, а сохранит самостоятельность, скорее всего благодаря тому, что крупнейшим клиентом сети является Procter & Gamble, а WPP традиционно обслуживает ее главного конкурента Unilever. «В силу того, что сеть сохраняет независимость, конфликта интересов не возникнет», — говорит управляющий директор Grey Russia Алексей Копылов. После приобретения Grey по доходам WPP лишь немного отстанет от лидера рынка Omnicom Group. Выручка объединенной компании достигнет \$8,5939 млрд, что лишь на \$30 млн меньше, чем у Omnicom. «С покупкой Grey мы усилим свои позиции, она принесет новых клиентов и расширит наше присутствие в различных регионах», — заявил CEO WPP Мартин Сорел. Седьмая по величине рекламная группа в мире Grey Global была выставлена на продажу

«СТС-Медиа» создает новую общенациональную сеть на базе приобретенных телеканалов — М1 в Москве, «Невского канала» в Петербурге, Т-8 в Перми и «Варианта» в Казани.

По формату сеть будет представлять собой, по словам президента компании Александра Роднянского, «нечто вроде женского глянца».

В течение трех лет «СТС-Медиа» рассчитывает довести долю аудитории двух своих сетей до 16–17%, из которых около 3–4% придется на новую сеть.

в этом году. Причиной стала растущая конкуренция на глобальном рекламном рынке: сейчас на долю пяти крупнейших игроков (Interpublic, WPP, Omnicom, Publicis и Havas) приходится до 20% рынка, в США их доля и вовсе превышает 70%. Grey Global была последней независимой сетью в мире, и ей было все труднее сохранять свои позиции. В итоге прибыльность (отношение операционной прибыли к выручке) Grey была существенно ниже показателей конкурентов: в 2003 году она составила всего 5,7%, что более чем в два раза меньше, чем у WPP, Omnicom и Publicis. Согласно условиям сделки, WPP выплатит основному акционеру Grey Эду Мейеру (ему принадлежит около 63% голосующих акций) \$1,520 млрд (50% деньгами, а 50% — своими акциями). В итоге с учетом наличности на счетах Grey сумма сделки составит около \$1,309 млрд. По условиям договора, господин Мейер еще два года останется на постах председателя совета директоров и CEO Grey.

У US Airways мало шансов подняться на прежнюю высоту



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	1584	48

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка
с любого месяца.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

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

Телефоны для справок:

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

Факс (095) 771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

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

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

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

Замер репутации

Ассоциация менеджеров «взвесила» реноме функциональных директоров

Оценка деловой репутации отражает не только личные достижения менеджера, но и эффективность его компании в целом.

К такому мнению пришли составители рейтинга репутаций, объединившего в своих рядах лучших финансовых, коммерческих и маркетинговых директоров 2004 года

С46

Семь типов корпоративной ДНК

Поведение компании определяется ее врожденными чертами

Болезни организаций запрограммированы в их ДНК. Однако, раскрыв генетический код компании, с этими проблемами можно успешно бороться

С54

менеджмент



маркетинг

СФ №36, 27.09

Традиционное тестирование рекламы уберегает от про-счетов, но и губит гениальные идеи. Поэтому на смену фо-кус-группам приходят более изощренные методы реклам-ного прогнозирования

финансы

СФ №37, 04.10

Хотя страна пережила почти десяток банковских кризи-сов, риск-менеджмент в рос-сийских банках в зачаточном состоянии. Но кое-какие при-меры подготовки к худшему СФ все-таки обнаружил

персонал

СФ №38, 11.10

Ценному сотруднику трудно вписаться в корпоративную иерархию. Создать условия, чтобы нестандартный пер-сонал нашел место в компа-нии, — высший пилотаж для управленца

Замер репутации



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ СОСТАВИЛА ВТОРОЙ ЕЖЕГОДНЫЙ РЕЙТИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ (ПЕРВЫЙ БЫЛ ОПУБЛИКОВАН В **СФ** №17/2003).

ЭКСПЕРТЫ АССОЦИАЦИИ ПОДЧЕРКИВАЮТ РАЗНИЦУ: RANKING — РАНЖИРОВАНИЕ НА ОСНОВАНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ ДАННЫХ, RATING — РЕЙТИНГ, КОТОРЫЙ СТРОИТСЯ НА СУБЪЕКТИВНЫХ ОЦЕНКАХ ЭКСПЕРТОВ. И В ЭТОМ СЛУЧАЕ СУБЪЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ — НЕ ПОГРЕШНОСТЬ ИЗМЕРЕНИЙ, А ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ. ВЕДЬ ЭТА ОЦЕНКА ДАЕТСЯ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВОМ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ТОП-200 ФИНАНСОВЫХ, КОММЕРЧЕСКИХ И HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ.

Текст: Светлана Алешина

«Сегодня мы стремимся соответствовать западным стандартам открытости бизнеса. А это значит, что публичными персонами в бизнес-среде становятся не только высшие руководители, но и вторые лица компаний. Отсюда необходимость оценки их деловой репутации, которая отражает как их личные достижения, так и эффективность компании в целом», — говорит **Сергей Литовченко**, исполнительный директор Ассоциации менед-

жеров. Подобный рейтинг, что отмечают и сами составители, не стоит воспринимать слишком буквально. Скорее он дает общую картину и позволяет в некоторой степени судить о тенденциях. Тем более что проведенное исследование — благодаря своим масштабам — может претендовать на глобальность.

При подготовке рейтинга-2004 рассматривались кандидаты, представляющие почти три тысячи компаний.

Среди более четырехсот экспертов — представители российских компаний, государственных учреждений и деловых ассоциаций. Они по семи критериям оценивали как профессиональную эффективность, так и личную деловую репутацию менеджеров. Полученные по каждому из критериев баллы умножались на вес критерия и суммировались. При этом вводился коэффициент, пропорциональный размеру компании.

В общем и целом

Легко догадаться, что лучшие кадры концентрируются там, где у компаний есть наибольшие перспективы роста. Так что по отраслевой «расцветке» рейтинга можно судить и о состоянии, и о динамике развития экономики. Так, по сравнению с прошлым годом выросло количество «избранных» функционалов в потребительском и финансовом секторах. А вот функциональные директора машиностроительной и топливной отраслей сдают свои позиции.

В топ-20 директора столичных компаний по-прежнему занимают от 80% до 100% мест. В целом представители регионов стабильно делят в рейтинге места примерно поровну с Москвой. Что также вполне отражает «непропорциональность фигуры» нашей экономики.

Финансисты-одиночки

По сравнению с прошлым годом количество финансовых директоров из торговых компаний выросло более чем вдвое. И это закономерно: многие торговые компании растут быстрыми темпами. Для управления таким активным ростом требуется подчас

не меньше профессионализма, чем в кризисных ситуациях.

Заметно оживление в финансовом секторе: если рассматривать топ-20, то около 20% составляют представители финансовых и кредитных организаций. Правда, по признанию многих финансовых директоров, количественный рост «прослойки» на ее качественной организации пока не сказывается. На вопрос «Можно ли говорить о формировании некоего профессионального сообщества финансистов?» **Тейо Панкко**, главный финансовый директор Альфа-банка, отвечает так: *По мере возможностей я общаюсь и советуюсь с коллегами. Правда, о существовании активного формального сообщества мне неизвестно.*

Директор по всем вопросам

Судя по топ-20, единого «образа» коммерческого директора даже среди крупных компаний пока нет. Среди лидеров по-прежнему преобладают руководители из ТЭК и металлургии. Однако даже двадцатка лидеров поражает разнообразием: пятнадцать неповторяющихся названий должностей представляют полный спектр — от директора по сбыту или закупкам до вице-президента и непосредственно коммерческого директора. И вряд ли это объясняется лишь различиями в организационной структуре и должностных «ярлычках». «Все зависит от того, что понимать под этой должностью», — объясняет **Евгений Бачурин**, коммерческий директор компании «Аэрофлот — Российские

Топ-20 коммерческих директоров поражает разнообразием: здесь полный спектр должностей — от директора по сбыту или закупкам до вице-президента



ТАБЛИЦА 1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА–ОТРАСЛЕВЫЕ ЛИДЕРЫ			
ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ЭМДИН АЛЕКСАНДР, «ИЛИМ ПАПЭ ЭНТЕРПРАЙЗ»	КОЛЕСНИК ЮРИЙ, КОТЛАССКИЙ ЦБК	ЛЕВИНА МАРИНА, «ШАТУРА»
2	ШЕВЕЛЕВ ЮРИЙ, АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	НЕКРАСОВА СВЕТЛАНА, «КОНДОЛОГА»	ШИЛКОВА НАДЕЖДА, «СОЛИКАМСКУМПРОМ»
3	ЮРЧЕНКО ПАВЕЛ, КОТЛАССКИЙ ЦБК	ПЕНЬКОВ АЛЕКСАНДР, «ШАТУРА»	РУСАНОВА ТАМАРА, СОЛОМБАЛЬСКИЙ ЦБК
МАШИНОСТРОЕНИЕ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ДАВЫДОВ АЛЕКСЕЙ, «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ПОЛЯКОВ МИХАИЛ, АВТОВАЗ	САРЧЫЧЕВ АЛЕКСАНДР, АВТОВАЗ
2	ГЛОД АЛЕКСАНДР, «АВТОДИЗЕЛЬ» (ЯРОСЛАВСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД)	КЛЕМЕНТЬЕВ АЛЕКСАНДР, АВПК «СУХОЙ»	ПЕТРОВ ОЛЕГ, «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»
3	КАЗАКОВА ГАЛИНА, АВТОВАЗ	МОРОЗОВ ИГОРЬ, ЗАВОЛЖСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД	РЯКОВСКИЙ СЕРГЕЙ, ОКБ СУХОГО
МЕТАЛЛУРГИЯ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	СОЛОВЬЕВ ВЛАДИСЛАВ, «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	ХОДЖСОН СТИВЕН, «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	ГОЛОДЕЦ ОЛЬГА, ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»
2	НОСКОВ МИХАИЛ, «СЕВЕРСТАЛЬ-ГРУПП»	САУШКИН АЛЕКСАНДР, «СУАЛ-ХОЛДИНГ»	ПЕТРОВА ВИКТОРИЯ, «РУСАЛ» (УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ)
3	КАЛАШНИКОВ АНДРЕЙ, «СУАЛ-ХОЛДИНГ»	ГОРОДИЛОВ ПАВЕЛ, НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	КУЛИКОВСКИЙ ЛЕОНИД, «КАРЕЛЬСКИЙ ОКАТЫШ»
ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ ВЛАДИМИР, «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	СМИРНОВ ПАВЕЛ, «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	ГЕЛЛЕР НИКОЛАЙ, КОНЦЕРН «КАЛИНА»
2	СОРОКИНА ЛЮБОВЬ, МОСКОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	ПУГАЧЕВ МАКСИМ, ИД «КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»	ОСТРОВСКАЯ МАРИНА, «ПЕПСИКО ХОЛДИНГС»
3	ПЕТРОВ АЛЕКСАНДР, КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ЧУВАТИН ВАЛЕРИЙ, КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ТАТАНОВА ЛИДИЯ, «ДОНСКОЙ ТАБАК»
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	БЕЛИК ДМИТРИЙ, РБК «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	ИВЛЕВ АЛЕКСАНДР, «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ»	КОЗЫРЬСКАЯ МАРИНА, «КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»
2	ЛЮБЕЦКИЙ СЕРГЕЙ, КОМПАНИЯ ORACLE CIS	ПАНКРАТОВ ВАЛЕРИЙ, КОМПАНИЯ «ОРАКЛ СНГ»	КЛИМЕНКО ЕЛЕНА, КОМПАНИЯ ASCENTURE
3	ГРИБАНОВА НАТАЛЬЯ, «КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	ТАРАБА ВЕРОНИКА, «КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	ЗОЛТОН ЗЕНИ, «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ»
СВЯЗЬ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ШМАТОВА ЕЛЕНА, «ВЫМПЕЛКОМ»	СУСОВ МИХАИЛ, «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ФИЛИПОВА НАДЕЖДА, «СВЯЗЬИНВЕСТ»
2	ЦЕХОМСКИЙ НИКОЛАЙ, «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ХАСЬЯНОВА ГЮЛЬНАРА, «РОСТЕЛЕКОМ»	НОВИКОВА МАРИНА, «ВЫМПЕЛКОМ»
3	АНДРОСИК ВЛАДИМИР, «СВЯЗЬИНВЕСТ»	ПРЯНИШНИКОВ НИКОЛАЙ, «ВЫМПЕЛКОМ»	ПРОХОРЕНКО ДМИТРИЙ, «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»
СТРОИТЕЛЬСТВО			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ПЛЫТКЕВИЧ ЛЮБОВЬ, «СВЯЗЬСТРОЙ»	БОРИСЕНКО ДМИТРИЙ, ССМО «ЛЕНСПЕЦСМУ»	ЮШИН АРКАДИЙ, УКСХ «ЭТАЛОН-ЛЕНСПЕЦСМУ»
2	ПОГОСЯН РАЧИК, «ВОЛГОГРАДНЕФТЕГАЗСТРОЙ»	ПЕШИН ВАЛЕРИЙ, «СУ-155»	РОМАНОВА ТАТЬЯНА, КОРПОРАЦИЯ «КОНТИ»
3	ПАНЬКОВСКИЙ АНДРЕЙ, «ДСК-1»	РЯЗАНЦЕВА ТАТЬЯНА, «ПОДОЛЬСК-ЦЕМЕНТ»	—
ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	КУКУРА СЕРГЕЙ, НК ЛУКОЙЛ	КОЗЫРЕВ АНАТОЛИЙ, НК ЛУКОЙЛ	КУЗЬМИН БОРИС, «ГАЗПРОМ»
2	ТЕРПУГОВ ЕВГЕНИЙ, НК «РОСНЕФТЬ»	КАПЛАН АЛЕКСАНДР, ТЮМЕНСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ	АЛЕКСЕЕНКО ВИТАЛИЙ, «ТНК-ВР МЕНЕДЖМЕНТ»
3	ЛАВУШЕНКО ВЛАДИМИР, «ТАТНЕФТЬ»	КОМАРОВ ЮРИЙ, «ГАЗПРОМ»	БОРИСЕНКО НИКОЛАЙ, НК «РОСНЕФТЬ»
ТОРГОВЛЯ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	БОРДЕН ИАН, «МАКДОНАЛДС» В РОССИИ	СТЕТОЙ ФЕЛИКС, СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ПЯТЕРОЧКА»	ЯСИНОВСКАЯ ТАТЬЯНА, «МОСКВА-МАКДОНАЛДС»
2	ПОДОЛЬСКИЙ ВИТАЛИЙ, ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»	ДОЧКИН СЕРГЕЙ, «МАКДОНАЛДС» В РОССИИ	БЛОХ ОЛИВЬЕ, «ФИЛЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»
3	НЕДЕЛЬКИНА ЕЛЕНА, «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	КУЧМЕНТ МИХАИЛ, ТК «М.ВИДЕО»	КОВАЛЕВА МАРИНА, «АПТЕКИ 36,6»
ТРАНСПОРТ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ПОЛУБОЯРИНОВ МИХАИЛ, «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	БАЧУРИН ЕВГЕНИЙ, «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ОСОБЕНКОВ ОЛЕГ, «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»
2	ОЛЯНИЧ ДМИТРИЙ, «АЭРОФЛОТ – ДОН»	ЕГОРОВ АНДРЕЙ, АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	ШМАТЬКО ЕКАТЕРИНА, АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR
3	БАШКОВ АЛЕКСАНДР, АВИАКОМПАНИЯ «ИСТ ЛАЙН»	ТЕПЛИЦКИЙ ЭДУАРД, «АЭРОФЛОТ – ДОН»	ДЫШКАНТ ВЛАДИМИР, «АЭРОФЛОТ – ДОН»
ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ПАНККО ТЕЙО, АКБ «АЛЬФА-БАНК»	ЛЕВИН КИРИЛЛ, КБ ГАЗПРОМБАНК	СТРУЧКОВ ВИКТОР, АФК «СИСТЕМА»
2	ЗЕЗЮЛИНА АЛЕКСАНДРА, ГРУППА КОМПАНИЙ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	ЗОТОВА ИРИНА, ФК «УРАЛСИБ»	ИБАДОВ СУХОБ, ИК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»
3	СОБОЛЬ АЛЕКСАНДР, АБ ГАЗПРОМБАНК	ЧИСТЯКОВ АНДРЕЙ, АКБ «БАНК МОСКВЫ»	РОДИОНОВ ВАЛЕРИЙ, СБЕРБАНК РОССИИ
ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ			
МЕСТО	ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА	ЛУЧШИЕ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
1	ГАЙНУДИНОВ ИЛЬДАР, «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	ГАЛИУЛИН РАШАТ, «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	ФАТЫХОВ НУРИСЛАМ, «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»
2	МУХАМЕТШИН МАРАТ, «КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»	НЕВСКИЙ АЛЕКСАНДР, «КУЙБЫШЕВАЗОТ»	НУРДИНОВ ГАЛИ, «НИЖНЕКАМСКНИИ»
3	СУХОУКОВА ЛАРИСА, «КАУСТИК»	СОЛОМАХИН ПАВЕЛ, СИБИРСКИЙ ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	МЕДВЕДКОВ ВИКТОР, КИРОВО-ЧЕПЕЦКИЙ ХИМКОМБИНАТ ИМ. Б. П. КОНСТАНТИНОВА

«авиалинии». — Я считаю, что этот руководитель должен как минимум совмещать два направления: маркетинг и продажи».

За последние два года в рейтинге почти вдвое возросло количество коммерческих директоров — представителей банков и инвестиционных компаний. Советник председателя правления финансовой корпорации «Уралсиб» **Ирина Зотова** признается:

«Честно говоря, не знаю, за что меня так высокого оценили. Может быть, работает сложившаяся репутация — я в маркетинге с 1990 года».

Человеческий фактор
Так сложилось, что заслуги финансовых и коммерческих директоров оказываются на виду в силу того, что регулярно публикуется финансовая отчетность и есть правила раскрытия информации.

С персоналом сложнее — активных публичных показателей тут нет. Но то, что в последние годы роль директоров по персоналу в российских компаниях существенно выросла, заметно в том числе по данным публикуемого рейтинга: «Абсолютно точно, что сейчас HR-директор стоит в одном ряду с финансовым и коммерческим директором», — говорит **Виктория Петрова**, заместитель генерального ди-

ректора по персоналу компании «Русал». — Грамотные руководители понимают, что на одних цифрах и бумагах далеко не уедешь».

Попдробное описание методологии, использовавшейся при составлении топ-200, можно найти на сайте Ассоциации менеджеров www.amr.ru. В роли официального аудитора рейтинга выступила компания Deloitte & Touche.

ТАБЛИЦА 2. ТОП-200 ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ

ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	БАЛЛ
ТОП-20						
1	ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ ВЛАДИМИР	-ВИММ-БИЛЬД-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ-	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	8298
2	СОЛОВЬЕВ ВЛАДИСЛАВ	-РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	8298
3	ШМАТОВА ЕЛЕНА	-ВЫМПЕЛКОМ-	ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	МОСКВА	8199
4	ПАНККО ТЕЙО	АКБ «АЛЬФА-БАНК»	ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ, ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	8019
5	НОСКОВ МИХАИЛ	-СЕВЕРСТАЛЬ-ГРУПП-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	8001
6	ДАВЫДОВ АЛЕКСЕЙ	-СИЛОВЫЕ МАШИНЫ-	ЗАМДИРЕКТОРА ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	7992
7	ЦЕХОМСКИЙ НИКОЛАЙ	-МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ-	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	7965
8	КАЛАШНИКОВ АНДРЕЙ	-СУАЛ-ХОЛДИНГ-	ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОГО ДЕПАРТАМЕНТА	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	7794
9	ЖУРБА ДМИТРИЙ	РАО «ЕЭС РОССИИ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	МОСКВА	7731
10	АНДРОСИК ВЛАДИМИР	-СВЯЗЬИНВЕСТ-	СОВЕТНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	7632
11	ЗЕЗЮЛИНА АЛЕКСАНДРА	ГРУППА КОМПАНИЙ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И РАСЧЕТАМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7587
12	НИЧИПОРУК АЛЕКСАНДР	АК «АЛРОСА»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	7533
13	КУКУРА СЕРГЕЙ	НК ЛУКОЙЛ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7380
14	СОБОЛЬ АЛЕКСАНДР	АБ «ГАЗПРОМБАНК»	ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7326
15	ТЕРПУГОВ ЕВГЕНИЙ	НК «РОСНЕФТЬ»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	6480
16	ЛАВЩЕНКО ВЛАДИМИР	-ТАТНЕФТЬ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	6237
17	ПОЛУБОЯРИНОВ МИХАИЛ	«АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ПЛАНИРОВАНИЮ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	6057
18	СОРОКИНА ЛЮБОВЬ	МОСКОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	ГЛАВНЫЙ ЭКОНОМИСТ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	5469
19	САМСОНОВ ВИТАЛИЙ	ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛ.	5456
20	СТОЛЯРОВ АНДРЕЙ	ИК «АТОН»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5456
ГРУППА А (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
А	АКСЕНОВ АНДРЕЙ	-ОМСКИЙ БЕКОН-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	ОМСКАЯ ОБЛ.	5188
А	БАЗЛОВА ЛЮБОВЬ	КОНДИТЕРСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «РОССИЯ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	4444
А	БАШКОВ АЛЕКСАНДР	АВИАКОМПАНИЯ «ИСТ ЛАЙН»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	4981
А	БЕЛИК ДМИТРИЙ	РБК «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	5294
А	БИРМАН БОРИС	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОЛИТНЫЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4775
А	БОНДАРЕНКО АЛЕКСАНДР	СТРАХОВАЯ ГРУППА «УРАЛСИБ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4625
А	БОРДЕН ИАН	«МАКОНАЛДС» В РОССИИ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	5431
А	БОРИСОВА НАДЕЖДА	«ОРЕНБУРГНЕФТЬ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ОРЕНБУРГСКАЯ ОБЛ.	4619
А	БОРОНОВСКАЯ АЛЛА	«СЛАВНЕФТЬ»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	4669
А	ВАЛИНИЧ ВАЛЕНТИНА	ВЫКУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4688
А	ВОРОНКОВ АЛЕКСАНДР	СИНАРСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4844
А	ГАЙНУДИНОВ ИЛЬДАР	«НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	5313
А	ГЛОД АЛЕКСАНДР	ЯРОСЛАВСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД «АВТОДИЗЕЛЬ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4963
А	ГРАЧЕВ ЕВГЕНИЙ	«УРАЛСВЯЗЬИНФОРМ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	СВЯЗЬ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4565
А	ГРИБАНОВА НАТАЛЬЯ	«КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4700
А	ДАНИЛЬЧЕНКО АЛЕКСЕЙ	ИД «КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСОВЫМ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4619
А	ДЕГТЯРЕВ СЕРГЕЙ	«УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ»	ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4481
А	ДЕЛДИДОВА ВАЛЕНТИНА	КАЧКАНАРСКИЙ ГОК «ВАНДИЙ»	НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4725
А	ДРУЖИНИН ВАЛЕРИЙ	ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	ДИРЕКТОР ДИРЕКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	5050
А	ИВАНЧЕНКО ОЛЬГА	«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	4775
А	ИЦКОВ НИКОЛАЙ	ИК «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5313
А	КАЗАКОВА ГАЛИНА	АВТОАЗ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, УПРАВЛЯЮЩИЙ КАЗНАЧЕЙСТВОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	4914
А	КОЗЕЕВА АЛЕКСАНДРА	КОРПОРАЦИЯ «ЭНЕРГИЯ» ИМ. С. П. КОРОЛЕВА	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	4869
А	КОЗИН АЛЕКСАНДР	«БАЛКОВОРЕЗИНОТЕХНИКА»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	4581
А	КОМЯКОВ СЕРГЕЙ	«МЕЧЕЛ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	5050
А	КОНОВалОВ АНДРЕЙ	КРАСНОЯРСКАЯ ГЭС	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4806
А	КОНОВАЛЬЧУК СЕРГЕЙ	«ДОНСКОЙ ТАБАК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	4638
А	КОСОЛАПОВ МИХАИЛ	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ — МОРСКИЕ И НЕФТЕГАЗОВЫЕ ПРОЕКТЫ	ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4638
А	КУРЗАЕВ ПАВЕЛ	«ВОРКУТАГОЛЬ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	РЕСПУБЛИКА КОМИ	4669
А	ЛЕВОЧКИН АНАТОЛИЙ	НОВОКУЗНЕЦКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	4550
А	ЛЮБЕЦКИЙ СЕРГЕЙ	ORACLE CIS	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4925
А	МАКСУТОВ ЮРИЙ	АКБ «БАНК МОСКВЫ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4800
А	МИКЛАШЕВИЧ ЕЛЕНА	АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ТРАНСПОРТ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4563
А	МУХАМЕТШИН МАРАТ	«КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	5275
А	НЕДЕЛЬКИНА ЕЛЕНА	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4510
А	ОВЧИННИКОВА СВЕТАЛАНА	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4881
А	ОЛЯНИЧ ДМИТРИЙ	«АЭРОФЛОТ – ДОН»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	ТРАНСПОРТ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	4988
А	ПАНЫКИНА ТАТЬЯНА	«БРИТШ АМЕРИКАН ТОБАККО-СТФ»	ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР, ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЕР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	4500
А	ПЕТРОВ АЛЕКСАНДР	КОМЧЕРИ «КАЛИНА»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	5344
А	ПЕТРОВА ОКСАНА	САЯНОГОРСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	РЕСПУБЛИКА ХАКАСИЯ	4863
А	ПОДОЛЬСКИЙ ВИТАЛИЙ	ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	5188
А	ПОПОВА ЛЮДМИЛА	КРАСНОЯРСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4944
А	ПОРТНОВ ДМИТРИЙ	ЗАПОДНО-СИБИРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4981
А	РОМАШИН ЕВГЕНИЙ	«КАРЖЕЛЬСКИЙ ОКАТЫШ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	5363
А	РЫБКИН ВЛАДИМИР	«ВОРКУТАГОЛЬ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	РЕСПУБЛИКА КОМИ	4506
А	РЫБНИКОВ МИХАИЛ	«АММОФОС»	ЗАМДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ВОЛОГДСКАЯ ОБЛ.	4625
А	СЛАЩЕВА СВЕТАЛАНА	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4950
А	СУХОВ ЛЕВ	«ЭКВАНТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	МОСКВА	4950
А	СУХОУРОВА ЛАРИСА	«КАУСТИК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ВОЛГОГРАДСКАЯ ОБЛ.	4769
А	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР	АБМБГ «НИКОЙЛ»	ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСАМИ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5138
А	УЛЬЯНОВ ИЛЬЯ	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	КУРСКАЯ ОБЛ.	4944
А	ФЕДОТОВ АНТОН	ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ НОВОТРУБНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4950
А	ХАБАРОВ МИХАИЛ	РОСНО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5225
А	ЧЕРВОННЫЙ ВИКТОР	МГТС	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ	СВЯЗЬ	МОСКВА	5244
А	ЧИРКИН ВАДИМ	УХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	4913
А	ШАПОВАЛОВА ЛАРИСА	«ПИГОБЛОЛ ЭСЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5188
А	ШАРАФЕЕВ ЗАГИТ	«НИЖНЕКАМСКШИНА»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4638
А	ШЕВЕЛЕВ ЮРИЙ	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	4831
А	ЭМДИН АЛЕКСАНДР	«ИЛИМ ПАЛП ЭНТЕРПРАЙЗ»	ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	5388
А	ЯЧМЕНЕВ ВАЛЕНТИН	ВЕРХИНСАЛДИНСКОЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ ПО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4863
ГРУППА В (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
В	АБДРАФИКОВ РАМИЛЬ	«КАУЧУК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН	4006
В	АСТАШОВ ЕВГЕНИЙ	«ОМСКШИНА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ОМСКАЯ ОБЛ.	4085
В	АХМАДЕЕВА ВЕРА	ЯРОСЛАВСКИЙ ШИННЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4269
В	БАЕВА ЮЛИЯ	«ГРУППА МЕДИЯ АРТС»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4294
В	БЕГИШЕВ АНДРЕЙ	МОТОВИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4394
В	БЕЛОВ МИХАИЛ	IBS	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4105
В	БЕЛОГОРСКАЯ ОЛЬГА	«ГУТА-СТРАХОВАНИЕ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4213
В	ВАШУРКИНА ОЛЬГА	ПО «УСТЬ-ИЛИМСКИЙ ЛПК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	4406
В	ГАБДУЛЛИНА МАРИНА	ДИМИТРОВГРАДСКИЙ АВТОАГРЕГАТНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛ.	4131
В	ГОЛДФИНЧ ПОЛ	BRUNSWICK UBS WARBURG	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4410
В	ГОРКУНЕНКО ГАЛИНА	«СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ ЛТД»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4355
В	ГОСТЕВ СЕРГЕЙ	АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД «УРАЛ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	3988
В	ДРОВАЛЕВ АЛЕКСЕЙ	«КРАСНОГОРСКИЕ КРЕДСТВА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	4095
В	ДЮБЕ ФАБРИС	КО «СЛАДКО»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4205
В	ЖЕЛЕЗНОВ ЕВГЕНИЙ	МОСКОВСКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛЛ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4025
В	ЖИГАЛОВ ВАЛЕРИЙ	НПО «САТУРН»	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4431
В	КИРИЛЛОВА ЕЛЕНА	МПЗ «КАМПОМОС»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4200
В	КИСЕЛЕВ МИХАИЛ	АКБ «РОСБАНК»	ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4420
В	КОНДАКОВ СЕРГЕЙ	КОРПОРАЦИЯ «ТОЛЬЯТТИАЗОТ»	ПОМОЩНИК УПРАВЛЯЮЩЕГО ПО ЭКОНОМИКЕ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	4331
В	КОНОХОВ АЛЕКСАНДР	ЗАВОДСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4363
В	КОРЖОВ ОЛЕГ	НИЖНЕТАГИЛЬСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4269

ТАБЛИЦА 2. ТОП-200 ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ

ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	БАЛЛ
В	КУДРЯВЦЕВ НИКОЛАЙ	ТК «М. ВИДЕО»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4125
В	ЛОКОТКОВ АЛЕКСЕЙ	«ЦЕНТРТЕЛЕКОМ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	СВЯЗЬ	МОСКВА	4040
В	ЛОМАСОВ ГЕНАДИЙ	«КОМУС»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4285
В	ЛУЧКОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	4040
В	ЛЫСЕНКО ПАВЕЛ	ИМПЭКСБАНК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4030
В	МАЛИКОВА ЛЮДИЛА	«СОДА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН	4000
В	МАЛЫШЕВ СЕРГЕЙ	«ЮЖНЫЙ КУЗБАСС»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	4363
В	МАРЧУК КУЗЬМА	ЦЕНТР ВНЕДРЕНИЯ «ПРОТЕК»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4085
В	МЕТЛЕНКО НИНА	МОСКОВСКИЙ ЛИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3990
В	НЮКАЛОВ АЛЕКСАНДР	СИБИРСКИЙ ЗАВОД ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4065
В	ОВЧАРЕНКО СЕРГЕЙ	«МОТОРОЛА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4355
В	ОЗАР ИГОРЬ	АВЛК «СУХОЙ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4319
В	ОЛЕЙНИК СВЕТЛАНА	ВКО	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4090
В	ОЛЬСЕН ИНГВАР	«ИКЕА РОССИЯ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	4160
В	ОСКИРКО ВЛАДИМИР	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО «НОВОШИП»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТРАНСПОРТ	КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ	3960
В	ПАКЕРМАНОВ ЕВГЕНИЙ	«УРАЛМАШ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4095
В	ПАПЕРНО АЛЕКСАНДР	R-STYLE	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3975
В	ПЕТРОВ ИГОРЬ	АВИАКОМПАНИЯ UTAIR	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	3945
В	ПОЛЕЖАЕВА ВАРВАРА	«СОЛИАКСБЕУМПРОМ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4138
В	ПРОХОРОВ АЛЕКСЕЙ	«РОССИЯ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4194
В	САМОХИНА НАТАЛЬЯ	«ФИНАКСПЕРТИЗА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3940
В	СЕЛЯКОВ АЛЕКСЕЙ	СЕВЕРНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛ.	4215
В	СИНЯЕВ ДМИТРИЙ	MERLION	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4065
В	СНЕСАРЬ ДМИТРИЙ	ОБЪЕДИНЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ ГРУППА	ГЕНДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4175
В	СОБОЛЕВ НИКОЛАЙ	УАЗ	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРДСКАЯ ОБЛ.	4281
В	СОРВАЛЬ АЛЕКСЕЙ	ЦЕЛЛОЛОЗНЫЙ ЗАВОД «ПИТКАЯНТА»	И. О. ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	4115
В	СОРОКИН ИГОРЬ	«РОКОЛОР»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3945
В	ТАБАКОВА ИРИНА	NEWLETT-RASCARD	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	МОСКВА	3940
В	ТЯГЛАЯ НАТАЛЬЯ	«СИЛЬВИНИТ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИЮ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4065
В	УСТИМЕНКО ВИКТОРИЯ	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4375
В	ФЕДОРОВА ОЛЬГА	«ЯКУТСКЭНЕРГО»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	РЕСПУБЛИКА САХА	4085
В	ФЕДОНИН ИГОРЬ	БОГОСЛОВСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4306
В	ФЕФИЛОВА СВЕТЛАНА	ЮЖНАЯ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ	СВЯЗЬ	КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ	4290
В	ЧЕРНЫШЕВ ВАЛЕРИЙ	«УРАЛСВЯЗЫНФОРМ» (ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ «ЭЛЕКТРОСВЯЗИ»)	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА	СВЯЗЬ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4085
В	ЧИСТОВ АЛЕКСАНДР	БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4369
В	ШАШКИНА НАДЕЖДА	ВМПО «АВИСМА»	И. О. НАЧАЛЬНИКА ПЛАНОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОТДЕЛА	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4210
В	ШУШПАНОВ КОНСТАНТИН	«СК-СЛАВНЕФТОСТРОЙ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	3980
В	ЮДИН ЮРИЙ	АВИАЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС ИМ. С. В. ИЛЬЮШИНА	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСОВЫМ И КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4331
В	ЮРЧЕНКО ПАВЕЛ	КОТЛАССКИЙ ЦБК	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	4419
ГРУППА С (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
С	АНДРИАНОВ ВАЛЕРИЙ	«ТВЕРСКОЙ ЭКСКАВАТОР»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ТВЕРСКАЯ ОБЛ.	3740
С	БАБИНА ТАМАРА	КУРСКИЙ ЗАВОД «АККУМУЛЯТОР»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	КУРСКАЯ ОБЛ.	3635
С	БАГРОВ СЕРГЕЙ	«ЭЛЕКТРОСИЛА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3635
С	БОРОДИН ИВАН	СОЛОМБАЛЬСКИЙ ЦБК	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	3925
С	БРЫКОВ ВЯЧЕСЛАВ	«ЛИСМА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА МОРДОВИЯ	3750
С	БУЯКИН ЕВГЕНИЙ	«ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3915
С	ВЕЛИКОСЕЛЬСКИЙ АНДРЕЙ	«ВОСТСИГУЛЬ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3655
С	ВЕРЯСОВА НАДЕЖДА	«РОСГОСТРАХ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ЭКОНОМИКИ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3810
С	ВОНЯНСКИЙ АНТОН	«АПТЕКИ 36.6»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3810
С	ГИЗАТУЛИН ОЛЕГ	«ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3730
С	ГИЛЬМУДИНОВ ИЛЬДАР	ИК «ТАТИНК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЛАНИРОВАНИЮ И ФИНАНСАМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	3765
С	ГОЛЕНКОВ ПАВЕЛ	«ТРАНСКРЕДИТБАНК»	СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3690
С	ГОРБОНОС АЛЕКСАНДРА	«ДМБ ЭНД Б»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3795
С	ДОНЧАК МИХАИЛ	КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3665
С	ДРОЗДОВ АЛЕКСЕЙ	ГРУППА КОМПАНИЙ «БИОНИКА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3790
С	ЖИГУОВА НАТАЛЬЯ	КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ ИМ. В. Н. ГУЛИДОВА	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3680
С	ЗОЛОТУХИНА ОЛЬГА	«АЙ СИ ЭН ЛЕКСРЕДСТВА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	КУРСКАЯ ОБЛ.	3650
С	ИВЛИЕВА НАТАЛЬЯ	ГРУППА АУДИТОРСКИХ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ «ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3740
С	ИЛЬИН ВАСИЛИЙ	СУАЛ-ПМ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3805
С	КАМЫШЕВ АЛЕКСЕЙ	«ВОРОНЕЖСВЯЗЫНФОРМ» (ФИЛИАЛ ЦЕНТРТЕЛЕКОМА-)	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА	СВЯЗЬ	ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛ.	3625
С	КОТГЕВ ВЛАДИМИР	МОСКОВСКАЯ АКЦИОНЕРНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ МАКС	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3695
С	КОЗЛОВА МАРГАРИТА	ЛОМО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ПРОИЗВОДСТВУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3820
С	КОРНЕВ ВАСИЛИЙ	«ТЮМЕНЭНЕРГО»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ И ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	3830
С	КОРЯКИНА ЛЮДИЛА	АВИАКОМПАНИЯ KRAISAIR	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	3769
С	ЛИСОВ АНДРЕЙ	ЛЕНИНГРАДСКИЙ МЕТАЛЛИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3675
С	МАКАРОВ ЮРИЙ	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3765
С	МЕНЖЕЛЕВСКИЙ ЕВГЕНИЙ	КИРОВО-ЧЕПЕЦКИЙ ХИМКОМБИНАТ ИМ. Б. П. КОНСТАНТИНОВА	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ, БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	КИРОВСКАЯ ОБЛ.	3856
С	МИНАКОВ АЛЕКСАНДР	«ЛЕНСВЯЗЬ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	СВЯЗЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3715
С	МИТРОФАНОВ СТАНИСЛАВ	«БИЛАЙН-САМАРА»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ	СВЯЗЬ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	3845
С	МИТРОФАНОВА ЕЛЕНА	«ЛАНТА-ТУР ВОЯЖ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3685
С	МОЗЕЛЬ ВЛАДИМИР	«УДМУРТЭНЕРГО»	И. О. ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	РЕСПУБЛИКА УДМУРТИЯ	3685
С	НАСИБУЛЛИН ИГОРЬ	«РОСЭКСПЕРТИЗА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3740
С	НЕВОЛЬКО НИКОЛАЙ	ОАО «САЯНО-ШУШЕНСКАЯ ГЭС»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	РЕСПУБЛИКА ХАКАСИЯ	3610
С	ПАНЫКОВСКИЙ АНДРЕЙ	«ДСК-1»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ	СТРОИТЕЛЬСТВО	МОСКВА	3635
С	ПЕНЬКОВА МАРИНА	«ВЕРОФАРМ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	3855
С	ПЛЫТКЕВИЧ ЛЮБОВЬ	«СВЯЗЬСТРОЙ»	ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СТРОИТЕЛЬСТВО	МОСКВА	3820
С	ПОГОСЯН РАЧИК	«ВОЛГОГРАДНЕФТЕГАЗСТРОЙ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	СТРОИТЕЛЬСТВО	ВОЛГОГРАДСКАЯ ОБЛ.	3710
С	ПУШМИН АЛЕКСЕЙ	ФИЛИАЛ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	СВЯЗЬ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3850
С	ПШИСТАВ ГЕРТ	ЯРОСЛАВСКИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	3760
С	РУДИК СЕРГЕЙ	БАНК «ЗЕНИТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3835
С	РЯЗАНЦЕВА ЕВГЕНИЯ	«ГОРИСЛАВЦЕВ И КО.»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3730
С	САВЧЕНКО СЕРГЕЙ	«СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3660
С	САФРОНОВ АЛЕКСАНДР	ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД «ЛИВИЗ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3625
С	СЕРЕБРЯКОВ СЕРГЕЙ	«КРАСФАРМА»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3895
С	СИГАЧЕВА ТАТЬЯНА	АВИАКОМПАНИЯ «ТРАНСАЭРО»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ПО КОНТРОЛЮ ЗА ДОХОДАМИ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	3725
С	СИЗОВ АНДРЕЙ	БАНК «КРЕДИТ-МОСКВА»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3740
С	СМЕЛОВА ИРИНА	«СИБИРСКИЕ СОТОВЫЕ СИСТЕМЫ – 900»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛ.	3615
С	СМОЛОВА ЛАРИСА	«КУБЫШЕВАЗОТ»	НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	3938
С	ТАРНОПОЛЬСКАЯ МАРИНА	«АГЕНТСТВО «КОНТАКТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3830
С	ТВЕРДАЯ ЛАРИСА	«СЛАВНЕФТЬ-МЕГНОНЕФТЕГАЗ»	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	3710
С	ТОКАРЕВ АНДРЕЙ	ГРУППА ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «ЩЕКИНОАЗОТ»	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ТУЛЬСКАЯ ОБЛ.	3760
С	ТОЛЕХА ЕВГЕНИЙ	СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «РУССКИЕ СТРАХОВЫЕ ТРАДИЦИИ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3800
С	ТРОШИНА НИНА	ФИЛИАЛ «МУРМАНЭЛЕКТРОСВЯЗЬ» СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	СВЯЗЬ	МУРМАНСКАЯ ОБЛ.	3860
С	ТУЛЮПА ТАТЬЯНА	«МАЯК»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛ.	3780
С	УКРАИНЕЦ АНДРЕЙ	ГРУППА КОМПАНИЙ «ГРАДИЕНТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3675
С	ХАЛАНГОТ ВАДИМ	БАНК «ОГНИ МОСКВЫ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3855
С	ЧЕРЯЕВ АЛЕКСАНДР	ИЖОРСКИЕ ЗАВОДЫ	ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И ЗАКУПКАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3660
С	ЧКОНЯ ИРИНА	ГРУППА «АВТОЛАЙН»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	3760
С	ЧУПАХИНА МАРИНА	ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ СТАЛЕПРОКАТНЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛ.	3660
С	ЧУРИНА ЛЮДИЛА	ЗАВОД АВТОНОМНЫХ ИСТОЧНИКОВ ТОКА	ЗАМДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	3635

ТАБЛИЦА 3. ТОП-200 КОММЕРЧЕСКИХ ДИРЕКТОРОВ						
ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	БАЛЛ
ТОП-20						
1	СМИРНОВ ПАВЕЛ	-ВИММ-БИЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ-	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	8082
2	КОЗЫРЕВ АНАТОЛИЙ	НК ЛУКОЙЛ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7974
3	ХОДЖОН СТИВЕН	-РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ-	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА СБЫТА	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	7767
4	КАПЛАН АЛЕКСАНДР	ТЮМЕНСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГОВЫМ ОПЕРАЦИЯМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7740
5	САУШКИН АЛЕКСАНДР	-СУАЛ-ХОЛДИНГ-	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	7668
6	БАЧУРИН ЕВГЕНИЙ	-АЭРОФЛОТ -РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	7659
7	СУСОВ МИХАИЛ	-МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ-	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ	СВЯЗЬ	МОСКВА	7650
8	ПОЛЯКОВ МИХАИЛ	АВТОВАЗ	ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	7533
9	ГОРОДИЛОВ ПАВЕЛ	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО СБЫТУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЛИПЕЦКАЯ ОБЛ.	7326
10	ЛЕВИН КИРИЛЛ	КБ «ГАЗПРОМБАНК»	ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7299
11	ЗОТОВА ИРИНА	ФК «УРАЛСИБ»	СОВЕТНИК ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7236
12	КОМАРОВ ЮРИЙ	-ГАЗПРОМ-	ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7182
13	ХАСЬЯНОВА ГЮЛЬНАРА	-РОСТЕЛЕКОМ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	МОСКВА	7002
14	ПРЯНИШНИКОВ НИКОЛАЙ	-ВЫМПЕЛКОМ-	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	СВЯЗЬ	МОСКВА	6192
15	ЛОКТИОНОВ АНАТОЛИЙ	НК «РОСНЕФТЬ»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	6003
16	ПУГАЧЕВ МАКСИМ	ИД «КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»	ДИРЕКТОР ПО РЕКЛАМЕ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	5625
17	ЕГОРОВ АНДРЕЙ	АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	СОВЕТНИК ГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	ТРАНСПОРТ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	5356
18	АНТИПОВ ОЛЕГ	-КАРЕЛЬСКИЙ ОКАТЫШ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	5325
19	ЧИСТЯКОВ АНДРЕЙ	АКБ «БАНК МОСКВЫ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ РЕКЛАМЫ, БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5225
20	ОЩЕПКОВ АЛЕКСЕЙ	-ПНОГЛОБАЛ ЭССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ-	ДИРЕКТОР ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5213
ГРУППА А (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
А	АНАШКИН БОРИС	-СИЛЬВИНИТ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4481
А	АНИСИМОВ ВЛАДИМИР	ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4606
А	АНТОНОВ АЛЕКСАНДР	-БАЛАКОВРЕЗИНОТЕХНИКА-	ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ И МАРКЕТИНГУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	4738
А	БЕЗУКЛАДНИКОВА ГАЛИНА	-СОЛИКАМСКУМПРОМ-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СБЫТА	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4481
А	БРЕШТ ВЯЧЕСЛАВ	ВЕРХНЕСЛАДСКОЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ ПО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4856
А	БУКАЛОВА МАРИНА	АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	4500
А	ВИНОГРАДОВ ВЛАДИМИР	БАНК «ПЕТРОКОММЕРЦ»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4856
А	ВОРОНИНА ЭЛЛА	-РУСАВТОПРОМ-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	5056
А	ГАЛИУЛИН РАШАТ	-НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	5069
А	ГАЛОВИЧ БЕРИСЛАВ	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОЛИТИЧНЫЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4613
А	ГУТОВОВ АЛЕКСАНДР	НОВОКУЗНЕЦКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СБЫТА	МЕТАЛЛУРГИЯ	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	5031
А	ДАНИЛИНА ЛОЛИТА	-ТРЕХГОРНАЯ МАНОФАКТУРА-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4706
А	ДАНИЛОВ ВАСИЛИЙ	НПО «САТУРН»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4525
А	ДЕРЕЧИН АЛЕКСАНДР	КОРПОРАЦИЯ «ЭНЕРГИЯ-ИМ. С.П. КОРОЛЕВА»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МАРКЕТИНГА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	5019
А	ДОРОФЕЕВ АНДРЕЙ	УАЗ	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	5156
А	ДОЧКИН СЕРГЕЙ	-МАКДОНАЛДС- В РОССИИ	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	5113
А	ЕРЕМИН АНДРЕЙ	КАЧКАНАРСКИЙ ГОК «ВАНАДИЙ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4913
А	ИВАШОВ ВЛАДИМИР	ЯРОСЛАВСКИЙ ШИННЫЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4506
А	ИВЛЕВ АЛЕКСАНДР	-ЭРНСТ ЭНД ЯНГ-	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ВНЕШНИМ СВЯЗЯМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	5063
А	ИГНАТОВ ДМИТРИЙ	-ЭКВАНТ-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РЕКЛАМЫ	СВЯЗЬ	МОСКВА	4450
А	ИЛЬИН ВЛАДИМИР	-КАУЧУК-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН	4438
А	КАМЕНЕЦКИЙ АЛЕКСАНДР	ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5006
А	КАШЛАКОВ ИГОРЬ	ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ НОВОТРУБНЫЙ ЗАВОД	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4856
А	КЛЕМЕНТЬЕВ АЛЕКСАНДР	АВПК - СУХОЙ.	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	5200
А	КЛИМОВ СЕРГЕЙ	МОСКОВСКАЯ ОБУВНАЯ ФАБРИКА «ПАРИЖСКАЯ КОММУНА»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4440
А	КОЛЕСНИК ЮРИЙ	КОТЛАССКИЙ ЦБК	СОТРУДНИК ОТДЕЛА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПРОМ.	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	4775
А	КОЦКИЙ АЛЕКСАНДР	-ЮЖНЫЙ КУЗБАСС-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	5013
А	КОЧЕТОВА ИННА	МОСКОВСКИЙ ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4555
А	КУДРЯШКИН ИГОРЬ	-УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4419
А	КУЛИКОВ АНДРЕЙ	НИЖНЕТАГИЛЬСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	5119
А	КУПОРСОВ ДМИТРИЙ	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	4531
А	КУЧМЕНТ МИХАИЛ	ТК -М.ВИДЕО.	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4744
А	МИХЕЕВ ЕВГЕНИЙ	КИРОВО-ЧЕПЕЦКИЙ ХИМКОМБИНАТ ИМ. Б. П. КОНСТАНТИНОВА	РУКОВОДИТЕЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	КИРОВСКАЯ ОБЛ.	4819
А	МОРОЗОВ ИГОРЬ	ЗАВОЛЖСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	5188
А	НЕВСКИЙ АЛЕКСАНДР	-КУЙБЫШЕВАЗОТ-	ДИРЕКТОР ПО КОММЕРЦИИ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	САМАРСКАЯ ОБЛ.	4950
А	НЕКРАСОВА СВЕТЛАНА	-КОНДОПОГА-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	4700
А	ПАНКРАТОВ ВАЛЕРИЙ	-ОРАКЛ СНГ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4956
А	ПАНФЕРОВ ВИТАЛИЙ	-ЦАРИЦЫНО-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4781
А	ПЕНЫКОВ АЛЕКСАНДР	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ШАТУРА»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	4695
А	ПЕРАНОВА ТАМАРА	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4831
А	ПЕТРОВ ВАЛЕРИЙ	ММВБ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5120
А	ПОЛОНСКАЯ ТАТЬЯНА	-АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5013
А	ПОЛЯКОВ СТАНИСЛАВ	УХК -МЕТАЛЛОИНВЕСТ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	4413
А	САМАРЕНИН АНАТОЛИЙ	КАМАЗ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ И СЕРВИСУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4738
А	СИТНИКОВ НИКОЛАЙ	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	КУРСКАЯ ОБЛ.	4881
А	СОЛОМАХИН ПАВЕЛ	СИБИРСКИЙ ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	ТОМСКАЯ ОБЛ.	4825
А	СТЕОЙ ФЕЛИКС	СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ПЯТЕРОЧКА»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОММУНИКАЦИЯМ И БРЭНДОВОЙ ПОЛИТИКЕ	ТОРГОВЛЯ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	5125
А	СУДАРЧИКОВ СЕРГЕЙ	БАБАЕВСКИЙ КОНДИТЕРСКИЙ КОНЦЕРН	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ, СБЫТУ И ТОРГОВОЙ ПОЛИТИКЕ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4744
А	ТАРАБА ВЕРОНИКА	-КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4750
А	ТЕПЛИЦКИЙ ЭДУАРД	-АЭРОФЛОТ — ДОН-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	4819
А	ТОЛСТИКОВ СЕРГЕЙ	КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ И МАРКЕТИНГУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4613
А	ТОЧИЛИН ВЛАДИМИР	-СУРГУТГАЗПРОМ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	4775
А	ТРУСОВ АЛЕКСАНДР	-КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4544
А	УРИН ЕВГЕНИЙ	БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	5006
А	ФАТЕЕВА ЛЮДМИЛА	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО MICROSOFT	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА	СВЯЗЬ	МОСКВА	4700
А	ЧУВАТИН ВАЛЕРИЙ	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ДИРЕКТОР ПО ТОРГОВОЙ ПОЛИТИКЕ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4788
А	ШАПАЕВ ГЕОРГИЙ	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ	ДИРЕКТОР ОБЪЕДИНЕННОЙ ДИРЕКЦИИ ПРОДАЖ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4988
А	ШМЕЛЕВ АНАТОЛИЙ	ВЫКУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ, СБЫТУ И ВЭД	МЕТАЛЛУРГИЯ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4406
А	ЭЛЬЦЕР ЮРИЙ	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4794
ГРУППА В (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
В	АНАНЬЕВА ТАТЬЯНА	-АГЕНТСТВО «КОНТАКТ»-	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3725
В	БЕЗЕЛЬ ЕВГЕНИЙ	ОТЕЛЬ «БАЛЧУГ КЕМПИНСКИ МОСКВА»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПРОДАЖ И МАРКЕТИНГА	СЕРВИС	МОСКВА	3815
В	БЕРЕЗОВСКИЙ ИГОРЬ	-ГЕОЙЛБЕНТ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ЯМАЛО-НЕНЕЦКИЙ АО	4006
В	БРАУДЕ ГРИГОРИЙ	-СИИ ИНТЕРНЕТШНЛ ЛТД.	РУКОВОДИТЕЛЬ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ОТДЕЛА	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3845
В	ВАСИЛЬЕВ АЛЕКСАНДР	-ТВЕРСКОЙ ЭКСКАВАТОР-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ТВЕРСКАЯ ОБЛ.	4015
В	ГАТТА ВИТТОРИО	МПЗ «КАМПОМОС»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4365
В	ГЛЕБОВ БОРИС	TOPS BUSINESS INTEGRATOR	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3965
В	ГЛОТОВ СЕРГЕЙ	-ЛИСМА-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА МОРДОВИЯ	3780
В	ГУГУБЕРИДЗЕ ТЕЙМУРАЗ	BOSCO DI CILIEGI	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4050
В	ДРАНИК СЕРГЕЙ	-МИР-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ТРАНСПОРТ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3800
В	ЕРЕМЕНКО ИЛЬЯ	КОРПОРАЦИЯ «ПЕТЕРБУРГСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3965
В	КАРДАШОВ ВАЛЕРИЙ	ИМПЛЕСБАНК	ДИРЕКТОР ЦЕНТРА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И МАРКЕТИНГА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3785
В	КОЗОРЕЗОВ ДМИТРИЙ	-АПТЕКИ 36.6-	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3800
В	КОМИССАРОВА ЕЛЕНА	ТД «АРБАТ ПРЕСТИЖ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4090
В	КОМОВА ЕЛЕНА	ОДИНЦОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4040
В	КОНДАКОВ СЕРГЕЙ	-РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС-	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ	СЕРВИС	МОСКВА	4365
В	КОНДАУРОВ АЛЕКСАНДР	ТАГАНРОГСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	3775
В	КОСОВ СЕРГЕЙ	-УРАЛЕЙНИКЕЛЬ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	3730
В	КОШЕЛЕВ АНДРЕЙ	-УРАЛМАШЗАВОД-	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3875
В	КУЗНЕЦОВА ЕЛЕНА	R-STYLE	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3890
В	КУЛИШ АНАТОЛИЙ	-КОМУС-ОПТ-	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3780
В	КУНКОВ ИЛЬЯ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ №1 «ПЕТМОЛ»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4140



ТАБЛИЦА 3. ТОП-200 КОММЕРЧЕСКИХ ДИРЕКТОРОВ						
ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	ЗАП
В	ЛАРИН ИГОРЬ	«ИВМ ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА/АЗИЯ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4160
В	ЛЕВЧЕНКО АНДРЕЙ	ТКЗ «КРАСНЫЙ КОТЕЛЬЩИК»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	3810
В	ЛОМАКИН СЕРГЕЙ	«КОПЕЛКА-МОСКВА»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4363
В	МАМЫКИН АНДРЕЙ	«РОКОЛОР»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРОДАЖАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3735
В	МАРТЫНОВА ОЛГА	МОСКОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА АССОРТИМЕНТА	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3750
В	МАСТРЮКОВ ОЛЕГ	ГРУППА ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «ШЕКИНОАЗОТ»	ГЕНДИРЕКТОР ТД «ШЕКИНОАЗОТ»	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	ТУЛЬСКАЯ ОБЛ.	3835
В	МЕЛЬНИКОВ ДМИТРИЙ	ВСМПО «АВИСМА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3805
В	МЕРКУЛОВ СЕРГЕЙ	IBS	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3950
В	МОКРОВ АНАТОЛИЙ	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4338
В	НАБОВОК СЕРГЕЙ	«ИРКУТСККАБЕЛЬ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3865
В	НИКОЛЬСКИЙ НИКОЛАЙ	COGNITIVE TECHNOLOGIES	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3730
В	НОВИКОВ АЛЕКСАНДР	«АВТОТОР»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	3825
В	ПАНКРАТОВ ДМИТРИЙ	МПЗ «КАМПОМОС»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4055
В	ПАРХОМЕНКО АЛЕКСАНДР	«ИЖОРСКИЕ ЗАВОДЫ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА – ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3765
В	ПАШКО ВАЛЕРИЙ	КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	3925
В	ПЛАТОНОВ ЛЕОНИД	«ЛУСЕНТ ТЕХНОЛОДЖИС»	РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4010
В	ПОЛЕЩУК ВИКТОР	ФИЛИАЛ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ «СИБИРЬТЕЛЕКОМ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3855
В	РОМАШКИН АЛЕКСЕЙ	NEWLETT-RASKARD	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3800
В	СЕМАК ВИКТОР	ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «ВЕНА»	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4110
В	СЛАЩЕВА ЛЮДМИЛА	«РОССИЯ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3720
В	СМИРНОВ ПАВЕЛ	«МЦЕНСКИЙ АЛЮМИНИЙ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МЕТАЛЛУРГИЯ	ОРЛОВСКАЯ ОБЛ.	3790
В	СОБОЛЕВ МАКСИМ	МГТС	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3994
В	СОЛОПЕНКО АЛЕКСАНДР	СИБИРСКИЙ ЗАВОД ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ И МАРКЕТИНГУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3785
В	СТЯЖКОВ АЛЕКСАНДР	«МАЯК»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И СБЫТУ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛ.	3735
В	ТАЛИЧНИК ВАЛЕРИЙ	КАЗ-СУАЛ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МУРМАНСКАЯ ОБЛ.	4000
В	УСОВА ЮЛИЯ	RSM — «ТОП-АУДИТ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3840
В	УШКОВА АЛЕКСАНДРА	ГРУППА КОМПАНИЙ «АЛЬКОР» (СЕТЬ МАГАЗИНОВ «Л'ЭТУАЛЬ»)	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3865
В	ХАДЖИ ВЛАДИМИР	«ЛЮКСОФТ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3750
В	ЧИНУОВА ОЛЕСЯ	ГРУППА КОМПАНИЙ «ГРАДИЕНТ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3780
В	ШАБАНОВ ДМИТРИЙ	КО «СЛАДКО»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4015
В	ШЕМЕТОВ АЛЕКСЕЙ	«ЯКУТСКЭНЕРГО»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	РЕСПУБЛИКА САХА	3915
В	ШИЛЬНИКОВ ЕВГЕНИЙ	МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3805
В	ШМИГЛЮК ВЛАДИМИР	«ДОНСКОЙ ТАБАК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	4181
В	ШУНУРОВ СЕРГЕЙ	ЛОМО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3725
В	ЮНИЛЬСОН ИНГЕ	«ИКЕА РОССИЯ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4130
В	ЮРЧЕНКО СВЕТЛАНА	«ПИКАР»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4030
В	ЮХАНОВА ОЛЬГА	АВИАКОМПАНИЯ «ТРАНСАЗЕРО»	ДИРЕКТОР ПО КОММЕРЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	4110
В	ЯГУЖКИН ИГОРЬ	«БРИТШ АМЕРИКАН ТОБАККО-СТФ»	РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	4070
В	ЯКОВЛЕВ МИХАИЛ	«ЖМАШ»	ЗАМДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ И СБЫТУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА УДУМУРТИЯ	3955
ГРУППА С (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
С	АБРАМЕНКО АНАТОЛИЙ	КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД ПО ОБРАБОТКЕ ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ ИМ. С. ОРДЖОНИКИДЗЕ	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛ.	3630
С	АГЫРБАШ ТУГРУЛ	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЭС»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3305
С	АРАПОВ ЕВГЕНИЙ	ЗАВОД АВТОНОМНЫХ ИСТОЧНИКОВ ТОКА	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	3715
С	АРУТЮНОВ РУБЕН	КБ «ВИЗАВИ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3515
С	БАСАЛАЕВА НАТАЛЬЯ	ГРУППА «ИНЭК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3535
С	БЕЛИН НИКОЛАЙ	СОЛИКАМСКИЙ МАГНИЕВЫЙ ЗАВОД	ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3215
С	БЕСКОВ БОРИС	«НОЙЗДЛЕР СЫКТЫВКАР»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА КОМИ	3680
С	БОРИСЕНКО ДМИТРИЙ	ССМО «ЛЕНСПЕЦСМУ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ	СТРОИТЕЛЬСТВО	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3625
С	БУРАК АЙДЭН	СЕТЬ МАГАЗИНОВ «РАМСТОР» («РАМЭНКА»)	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3460
С	ВАСИЛЬЕВ АЛЕКСАНДР	ВОЛОГОДСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛ.	3345
С	ВАСИЛЬЕВ ВАЛЕРИЙ	«ВОЛГОДИЗЕЛЪАППАРАТ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	3475
С	ВДОВСКИХ МАРК	МИАН	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3670
С	ВОРОБЬЕВ АЛЕКСЕЙ	ТУРИСТИЧЕСКИЕ ГОСТИНИЧНЫЕ КОМПЛЕКСЫ «ИЗМАЙЛОВО»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СЕРВИС	МОСКВА	3625
С	ГАРДНЕР СТИВЕН	«ПЕТЕРСТАР»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СВЯЗЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3655
С	ГРИГОРОВИЧ НАТАЛЬЯ	САЯНО-ШУШЕНСКАЯ ГЭС	ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	РЕСПУБЛИКА ХАКАСИЯ	3320
С	ГУРЬЯНОВ АНДРЕЙ	УРАЛЬСКАЯ ХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3695
С	ГУСЬКОВА ОЛЬГА	«КОМБЕЛГА»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3565
С	ГУЧАС ИГОРЬ	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОК	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3515
С	ДЕГТЯРЬ АЛЕКСЕЙ	НОВОСИБИРСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ БАНК	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛ.	3615
С	ДРЕГНИН ЕВГЕНИЙ	«ВЕРОФАРМ»	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛ.	3675
С	ДРОНОВ ДМИТРИЙ	«КОМСТАР ОТС»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3510
С	ЗЫБКИН ЮРИЙ	«АГРОМАШХОЛДИНГ»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	МОСКВА	3500
С	КЛЕЙН КОНСТАНТИН	«КСЕРОКС (СНГ)»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3320
С	КОМАРОВ ДМИТРИЙ	БАНК «ЗЕНИТ»	ЗАМНАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С КОРП. КЛИЕНТАМИ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3600
С	КОНДРАТЬЕВА НАТАЛЬЯ	ROUST INCORPORATED	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3685
С	КОРНЕЕВА ОКСАНА	«НОБЬЕВСКТОРГНЕФТЬ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ТОРГОВЛЯ	ЯМАЛО-НЕНЕЦКИЙ АО	3440
С	КРАВЧЕНКО ВЛАДИСЛАВ	АВИАКОМПАНИЯ UTAIR	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	3710
С	КРАПИВИНА ЕЛЕНА	МОСКОВСКАЯ АКЦИОНЕРНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ (МАКС)	ДИРЕКТОР ГЕНЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3715
С	КРОХИН АЛЕКСЕЙ	ТРАНСКРЕДИТБАНК	СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3450
С	КРУГЛОВ СЕРГЕЙ	«ПОДОЛЬСКАБЕЛЬ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3550
С	ЛЕВАНТОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	«БЫТОВАЯ ТЕХНИКА „СОКОЛ“»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3305
С	ЛОУС ДЭВИД	«ЮНИЛВЕР СНГ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3330
С	МАТОВЫХ АЛЕКСАНДР	«ЛЕНСВЯЗЬ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	СВЯЗЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3260
С	МИГУНОВ ЮРИЙ	МОСКОВСКИЙ ШИННЫЙ ЗАВОД	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	МОСКВА	3146
С	МИНЧУК СЕРГЕЙ	БОРСКИЙ СИЛИКАТНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	СТРОИТЕЛЬСТВО	НИЖЕГОРДСКАЯ ОБЛ.	3205
С	МУЧКИНА ЕЛЕНА	УЛАН-УДЭНСКАЯ ТОНКОСУКОННАЯ МАНОФАКТУРА	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	РЕСПУБЛИКА БУРЯТИЯ	3266
С	МЯСНИКОВ СЕРГЕЙ	«ОМСКОШИНА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМ.	ОМСКАЯ ОБЛ.	3635
С	НОВИЦКАЯ ЛЮДМИЛА	«МОСКОВСКАЯ СОТОВАЯ СВЯЗЬ» (МСС)	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЦИИ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3565
С	ОБРАЗЦОВ АНАТОЛИЙ	«СЕВУРАЛЬБОКСИТРУДА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3335
С	ПЕШИН ВАЛЕРИЙ	«СУ-155»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СТРОИТЕЛЬСТВО	МОСКВА	3290
С	ПОТАПОВ МАКСИМ	«РОСЭКСПЕРТИЗА»	ПЕРВЫЙ ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3345
С	РАТОМСКАЯ ЛЮБОВЬ	«ПИРИТ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3490
С	РЕШЕТНИКОВ МИХАИЛ	ГРУППА АУДИТОРСКИХ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ «ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3325
С	РЯЗАНЦЕВА ТАТЬЯНА	«ПОДОЛЬСК-ЦЕМЕНТ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	СТРОИТЕЛЬСТВО	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3290
С	САДОМЦЕВ СЕРГЕЙ	«РУССКИЕ ФОНДЫ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3550
С	САУЛИН АЛЕКСАНДР	«РУССКИЙ ХОЛОД»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3375
С	СИМОНЕНКО ВЯЧЕСЛАВ	MERLION	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3685
С	СКУРАТОВ КИРИЛЛ	«УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСПОРТ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3685
С	СТРЕКАЛОВ АНТОН	«КРАСФАРМА»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3240
С	ТАСАКОВ ДЕНИС	ПГ «УРАЛИНВЕСТЭНЕРГО»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3690
С	ТИССЕН АРТУР	«ТЮМЕННЕФТЕГЕОФИЗИКА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛ.	3335
С	ТРОНИНА МАРИНА	ЗАВОД «ЧУВАШКАБЕЛЬ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	РЕСПУБЛИКА ЧУВАШИЯ	3470
С	ТУР АЛЕКСАНДР	ГРУППА «АВТОЛАЙН»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	3620
С	ТУХАРИНОВ ЛЕВ	«ТЯЖМАШ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ВЭД	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	3545
С	УГРИНА СВЕТЛАНА	ВЯТСКО-ПОЛЯНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД «МОЛОТ»	НАЧАЛЬНИК БЮРО РЕКЛАМЫ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	КИРОВСКАЯ ОБЛ.	3375
С	УСПЕНСКАЯ ТАТЬЯНА	«РОСМЭН»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3625
С	ХЕТЕЕВА ЭТЕРИ	«ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3205
С	ЧЕРВАКОВ ДМИТРИЙ	СК «ПРОГРЕСС-ГАРАНТ»	ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕДСЕДЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3195
С	ЧЕРНЫШОВ АЛЕКСАНДР	«ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕНЗЕНСКАЯ ОБЛ.	3655
С	ЯНАК ИГОРЬ	ИД «ОЛМА-ПРЕСС»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3570

ТАБЛИЦА 4. ТОП-200 ДИРЕКТОРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	БАЛЛ
ТОП-20						
1	ГОЛОДЕЦ ОЛЬГА	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	8649
2	ПЕТРОВА ВИКТОРИЯ	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ РУСАЛ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	8406
3	ГАЛКА ВАДИМ	РАО «ЕЭС РОССИИ»	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	МОСКВА	8325
4	ФИЛИПОВА НАДЕЖДА	«СВЯЗЬИНВЕСТ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	СВЯЗЬ	МОСКВА	8109
5	СТРУЧКОВ ВИКТОР	АФК «СИСТЕМА»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7803
6	НОВИКОВА МАРИНА	«ВЫМПЕЛКОМ»	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	7776
7	ИБАДОВ СУХОРОБ	ИК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7578
8	ПРОХОРЕНКО ДМИТРИЙ	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СВЯЗЬ	МОСКВА	7371
9	РОДИОНОВ ВАЛЕРИЙ	СБЕРБАНК РОССИИ	ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ И РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	7236
10	КУЗЬМИН БОРИС	«ГАЗПРОМ»	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7164
11	АЛЕКСЕЕНКО ВИТАЛИЙ	«ТНК-ВР МЕНЕДЖМЕНТ»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	7164
12	ОСОБЕНКОВ ОЛЕГ	«АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	7029
13	ИЛЬЯСОВ РУСЛАН	АКБ «АЛЬФА-БАНК»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	6993
14	НАСТИЧЕНКО АЛЕКСЕЙ	АБ «ГАЗПРОМБАНК»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	6921
15	САРЫЧЕВ АЛЕКСАНДР	АВТОВАЗ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	6795
16	БОРИСЕНКО НИКОЛАЙ	НК «РОСНЕФТЬ»	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	6489
17	ПЕТРОВ ОЛЕГ	«СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	6417
18	МУХАМАДОВ РУСТАМ	«ТАТНЕФТЬ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	6354
19	СТАДНИК АЛЛА	«ЕВРАХОЛДИНГ» (РАНЕЕ ФК «УРАЛСИБ»)	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5550
20	ГЕЛЛЕР НИКОЛАЙ	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	5456
ГРУППА А (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
А	БАРИНОВА ЕКАТЕРИНА	ИК «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ГЛАВА НАПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4519
А	БЕЗУГЛЫЙ ВЛАДИМИР	ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ, АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4638
А	БЕЛЯНИНА АНАСТАСИЯ	АКБ «БАНК МОСКВЫ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4388
А	БЛАГОДАТСКИХ ВЛАДИМИР	КАЧКАНАРСКИЙ ГОК «ВАНДИЙ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4531
А	БОК ЛИДИЯ	«СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	СВЯЗЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4619
А	ВИКТОРОВА ЮЛИЯ	НК «СИДАНКО»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	4775
А	ВОЙТЮК ЮЛИЯ	АБН «АМРО БАНК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4838
А	ВОЛОШИН ВИКТОР	НИЖНЕТАГКИЙСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4963
А	ГОРАНОВ ЮРИЙ	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4388
А	ГОРБУНОВ ВЛАДИМИР	«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»	НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	4806
А	ЗАХАРОВА ЕКАТЕРИНА	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО MICROSOFT	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СВЯЗЬ	МОСКВА	5138
А	ЗОЛТОН ЗЕНИ	«ЭРНСТ энд ЯНГ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4831
А	ИЛЬЧЕВ ОЛЕГ	КОНЦЕРН «РОСЭНЕРГОАТОМ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	МОСКВА	4463
А	КАМЕННАЯ АНЖЕЛИКА	УХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4413
А	КАШАПОВА РАУЗА	УРАЛО-СИБИРСКИЙ БАНК	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН	4406
А	КИСЕЛЕВ АЛЕКСАНДР	БОГОСЛОВСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	5156
А	КЛИМЕНКО ЕЛЕНА	ACCENTURE	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	5044
А	КНЫШ ОЛЬГА	ORACLE CIS	НГ-ДИРЕКТОР	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4781
А	КОЗЫРИЦКАЯ МАРИНА	«КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	5231
А	КУЛИКОВСКИЙ ЛЕОНИД	«КАРЕЛЬСКИЙ ОКАТЫШ»	ДИРЕКТОР ПО КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	5288
А	ЛАЗАРЕВ ВЛАДИМИР	ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ НОВОТРУБНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4725
А	ЛИХАНКОВ ВАЛЕРИЙ	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	КУРСКАЯ ОБЛ.	4913
А	ЛУКЬЯШКО АНАТОЛИЙ	РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. С. П. КОРОЛЕВА	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	5206
А	ЛЯДОВ ЮРИЙ	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4794
А	МАРКЕЕВ ВАЛЕРИЙ	НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «ИРКУТ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	4969
А	МАХАЛОВ БОРИС	НОВОКУЗНЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ТРУДУ И КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	4813
А	МЕДВЕДКОВ ВИКТОР	КИРОВО-ЧЕПЕЦКИЙ ХИМКОМБИНАТ ИМ. Б. П. КОНСТАНТИНОВА	ДИРЕКТОР ПО КАДРАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	КИРОВСКАЯ ОБЛ.	4750
А	НОВИКОВА ТАМАРА	«ИЛИМ ПАЛП ЭНТЕРПРАЙЗ»	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4406
А	НУРДИНОВ ГАЛИ	«НИЖНЕКАМСКИНА»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4938
А	ОВЕЙЧУК ВАДИМ	УАЗ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛ.	4544
А	ОСИПОВА ЭЛЬВИРА	«ИНГОССТРАХ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5150
А	ОСТРОВСКАЯ МАРИНА	«ПЕПСИКО ХОЛДИНГС»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	5188
А	ПАУТОВ ЮРИЙ	НПО «САТУРН»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4963
А	ПОДОГОДЧИК ГАЛИНА	«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4819
А	ПФАЙФЕР ВИКТОР	«ЦАРИЦЫНО»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	4506
А	РАЧИН КОНСТАНТИН	«КУЙБЫШЕВАЗОТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	4506
А	РОГАНОВ ЕВГЕНИЙ	ИЖЕВСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД «КУПОЛ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ И ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА УДМУРТИЯ	4663
А	РЫЖИЙ ПАВЕЛ	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОЛИТНЫЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4894
А	РЯБКОФН МАРИНА	«ПЮГЛОБАЛ ЭССТЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5344
А	РЯКОВСКИЙ СЕРГЕЙ	ОКС СУХОГО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	5294
А	РЯХОВСКИЙ СЕРГЕЙ	ЯРОСЛАВСКИЙ ШИННЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И БЕЗОПАСНОСТИ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	4544
А	САВЕЛЬЕВА ЕЛЕНА	КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4638
А	СЛАВНОВ МИХАИЛ	ИК «АТОН»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5313
А	СМИРНОВА ЛЮДМИЛА	ММВБ	РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4444
А	СОЛОВЬЕВА АНАСТАСИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	СТАРШИЙ ИНСПЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4806
А	ТАТАНОВА ЛИДИЯ	«ДОНСКОЙ ТАБАК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, ИНФОРМАЦИИ, УПРАВЛЕНИЮ ДЕЛАМИ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	4769
А	ТИТОВА ТАТЬЯНА	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4594
А	УСОЛЬЦЕВ ВЛАДИМИР	ЗАПАДНО-СИБИРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ	МЕТАЛЛУРГИЯ	КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛ.	4894
А	УСПЕНСКАЯ ЕКАТЕРИНА	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4588
А	УСТИНОВ АЛЕКСЕЙ	КРАСНОЯРСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4981
А	ФАТЫХОВ НУРИСЛАМ	«НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4950
А	ФИЛАТОВА ИРИНА	«ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»	ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	5063
А	ФИРСОВА СВЕТАЛАНА	«СЛАВНЕФТЬ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ТРУДА И ПЕРСОНАЛА	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	МОСКВА	4413
А	ХАЗИЕВ ИЛЬШАТ	КАМАЗ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4813
А	ХРИСАНОВ ЮРИЙ	ЗАВОЛЖСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	5244
А	ЧЕРДАНЦЕВ ГЕННАДИЙ	«КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	4531
А	ЧЕРКАСОВ ПЕТР	«МЕЧЕЛ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ТРУДУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	4913
А	ШЕПЕЛЬ АНДРЕЙ	«АММОФОС»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛ.	4444
А	ШИБАНОВ АНДРЕЙ	ИК «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	5381
А	ШМАТЬКО ЕКАТЕРИНА	АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ТРАНСПОРТ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4738
А	ЯСИНОВСКАЯ ТАТЬЯНА	«МОСКВА-МАКДОНАЛДС»	ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ПО РАЗВИТИЮ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ И ОБУЧЕНИЮ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4706
ГРУППА В АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК						
В	АЛЕКСЕЕВ АЛЕКСАНДР	«БАЛАКОВРЕЗИНОТЕХНИКА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОБЩИМ ВОПРОСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	4044
В	АЛИЕВ ИЛЬЯС	«РОСГОССТРАХ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4125
В	АНИЧКИНА ЕЛЕНА	МОСКОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3988
В	АРУТЮНОВ КОНСТАНТИН	ЛЕНИНГРАДСКИЙ МЕТАЛЛИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3985
В	АРХИПОВ АНАТОЛИЙ	ЧУБОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4350
В	АСТАХОВ МИХАИЛ	СИНАРСКИЙ ТРУБНЫЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4131
В	БАРСУКОВ ИГОРЬ	«УРАЛКАЛИЙ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4225
В	БЛОХ ОЛИВЬЕ	«ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»	НАЧАЛЬНИК ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4194
В	БОЛЬШАКОВА МАРИНА	МКХ «ЕВРОХИМ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	4094
В	БУЛЫНКО СЕРГЕЙ	СОЛИКАМСКИЙ МАГНИЕВЫЙ ЗАВОД	ПОМОЩНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И ОБЩИМ ВОПРОСАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3960
В	ГОРБАНЬ ВЯЧЕСЛАВ	ВСМПО «АВИСМА»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3975
В	ГУРОВ ВИКТОР	АВИАЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС ИМ. С. В. ИЛЬЮШИНА	ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4244
В	ДОБКИНА НАТАЛЬЯ	«АЙТИ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4025
В	ДУБИНИН АЛЕКСАНДР	«ОРЕНБУРГНЕФТЬ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОПЛИВНЫЙ КОМПЛЕКС	ОРЕНБУРГСКАЯ ОБЛ.	3956
В	ДЫШАНТ ВЛАДИМИР	«АЭРОФЛОТ — ДОН»	РУКОВОДИТЕЛЬ АДМИНИСТРАЦИИ	ТРАНСПОРТ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	4363
В	ЖУЛАНОВ АЛЕКСАНДР	«СЕВУРАЛБОКСИТРУДА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3875
В	ЗАВАРИНА ИРИНА	ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ СТАЛЕПРОКАТНЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛ.	4105
В	ЗДОР ЕВГЕНИЙ	АВИАКОМПАНИЯ KRASAIR	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ТРАНСПОРТ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	4294

ТАБЛИЦА 4. ТОП-200 ДИРЕКТОРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ						
ГРУППА / МЕСТО	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ОТРАСЛЕВАЯ ГРУППА	РЕГИОН	БАЛЛ
В	ИВАНИНА МАРГАРИТА	«КРАСНОГОРСКИЕ СРЕДСТВА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3815
В	КОБЕЦ НИКОЛАЙ	ТКЗ «КРАСНЫЙ КОТЕЛЬЩИК»	ДИРЕКТОР ПО ТРУДУ И КАДРАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	3775
В	КОВАЛЕВА МАРИНА	«АПТЕКИ 36,6»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4095
В	КОП ЯКОВ	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	4281
В	КОРОЛЕВ ЮРИЙ	ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4238
В	КОРУШЕВ СЕРГЕЙ	КОРПОРАЦИЯ «ТОЛЬЯТТИАЗОТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ТРУДУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	4344
В	КОШМАНОВ НИКОЛАЙ	КОРПОРАЦИЯ «ПАРУС»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4356
В	КУХОТКИНА ОЛЬГА	ЦЕНТР ВНЕДРЕНИЯ «ПРОТЕК»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3900
В	ЛАНСКИЙ СЕРГЕЙ	«УРАЛМАШ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3895
В	ЛЕВИН АЛЕКСАНДР	BRUNSWICK UBS WARBURG	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4005
В	ЛЕВИНА МАРИНА	«ШАТУРА»	АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	4180
В	ЛЕСКИНА НАТАЛЬЯ	ИК «ЕРМАК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ И КАДРАМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3906
В	ЛИ НАТАЛЬЯ	ТОРГОВЫЙ ДОМ ГУМ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3925
В	МАКУШЕВ НИКОЛАЙ	«КАУСТИК»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН	4344
В	МАЛЫХИНА МАРИНА	ВДО «ЮНИКОН»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3875
В	МИГУНОВА ЕЛЕНА	БАНК «ЗЕНИТ»	НГ-ДИРЕКТОР	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4085
В	МИТРОФАНОВА ИРИНА	КБ «МОСНАРБАНК»	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3765
В	НАБИУЛЛИН МАРАТ	ВОЛЖСКО-КАМСКИЙ АКЦИОНЕРНЫЙ БАНК	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	3900
В	НАВРАТ ВИКТОР	ТАГАНРОГСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	РОСТОВСКАЯ ОБЛ.	3890
В	НАГОВИЦЫНА ЛАРИСА	«УРАЛСВЯЗИНФОРМ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	СВЯЗЬ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3750
В	НАЗАРОВ АНДРЕЙ	«КОМУС»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4050
В	НАЯШКОВ ВИКТОР	КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД ПО ОБРАБОТКЕ ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ ИМ. С. ОРДЖОНИКИДЗЕ	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	МЕТАЛЛУРГИЯ	ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛ.	4025
В	НИКОЛАЕВ АНДРЕЙ	СИБИРСКИЙ ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ТОМСКАЯ ОБЛ.	4156
В	ПАНКРАТОВА ВАЛЕНТИНА	«ГУТА-СТРАХОВАНИЕ»	ГЛАВНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО КАДРАМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	4325
В	ПЕТРЯКОВА ТАТЬЯНА	ГРУППА «МЕДИА АРТС»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	4113
В	ПРОХОРОВА ЕКАТЕРИНА	IBS	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3895
В	ПЧЕЛИНА СВЕТЛАНА	«АКРИХИН-ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3895
В	РУСАНОВА ТАМАРА	СОЛОМБАЛЬСКИЙ ЦБК	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛ.	3765
В	САВРАСОВ ВЛАДИМИР	ГРУППА «АВТОЛАЙН»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	4025
В	СИДОРОВА ВАЛЕРИЯ	ГРУППА «РАЗГУЛЯЙ-УКРРОС»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3865
В	СИДОРКИН ЕВГЕНИЙ	КОМСОМОЛЬСКОЕ-НА-АМУРЕ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ	3835
В	СОЛОВЬЕВ АНДРЕЙ	«ЭКВАНТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3894
В	СУБОТИНА МАРИНА	«РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СЕРВИС	МОСКВА	4150
В	ТАТАРЧЕНКО ОЛЬГА	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	4070
В	ТИШИНА МАРИНА	«ПЕТЕРСТАР»	ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЯ	СВЯЗЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3745
В	ТОМАШОВ ЕВГЕНИЙ	ВЫКУСНЫЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ТРУДУ И КАДРАМ	МЕТАЛЛУРГИЯ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ.	4231
В	ФАДЕЕВ ДМИТРИЙ	КОНДИТЕРСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «РОССИЯ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	3956
В	ФЕДOTOVA ИРИНА	«ЦЕНТРЕЛЕКОМ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	СВЯЗЬ	МОСКВА	3915
В	ФИЛАТОВ ЕВГЕНИЙ	МОСКОВСКИЙ ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3835
В	ШИЛКОВА НАДЕЖДА	«СОЛИКАМСКБУМПРОМ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	4163
В	ЯКОВЕНКО ВАЛЕРИЙ	СИБИРСКИЙ ЗАВОД ТЯЖЕЛОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И РЕЖИМУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3950
ГРУППА С (АЛФАВИТНЫЙ СПИСОК)						
С	АНАХИН СЕРГЕЙ	«ТЯЖМАШ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САМАРСКАЯ ОБЛ.	3515
С	АНТОНОВ ВЛАДИМИР	УРАЛЬСКАЯ ХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛ.	3480
С	БЕЗГОДЬКО ИРИНА	«СЛАВНЕФТЬ-ЯРОСЛАВНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО КАДРАМ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.	3600
С	БЕКЕТОВА АННА	«РУССКИЙ ПРОДУКТ»	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3625
С	БЕЛОВА ЛЮДМИЛА	ЕВРОПЕЙСКИЙ ТРАСТОВЫЙ БАНК	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3450
С	БЕЛОЗЕРОВА МАРИНА	ГРУППА АУДИТОРСКИХ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ «ИНТЕРЭКСПЕРТИЗА»	ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3650
С	БЕССОНОВА НАДЕЖДА	R-STYLE	РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3715
С	БЛОХИНА ТАТЬЯНА	АКБ «МОСКОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3495
С	ВАСИЛЕНКО ВЛАДИМИР	ОТЕЛЬ «АЗРОСТАР»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СЕРВИС	МОСКВА	3560
С	ВИЛЛЕР ЕЛЕНА	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3385
С	ГОРХОВА ОЛЬГА	«ДАНОН ИНДУСТРИЯ»	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3460
С	ГОРЮНОВА ЕЛЕНА	«ЛЮКСОФТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3455
С	ГРУЗИН АЛЕКСАНДР	ЛОМО	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3340
С	ДМИТРИЕВА ЕКАТЕРИНА	«ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3705
С	ДУБОВЦЕВ ВИКТОР	«ИЖМАШ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА УДМУРТИЯ	3320
С	ЗАЙЦЕВ АНАТОЛИЙ	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД («УРАЛТРАКТОР»)	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛ.	3570
С	ИВАНОВ БОРИС	КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	3525
С	ИВАНОВА ЕЛЕНА	«КОКА-КОЛА БОТTLЕРС ЕВРАЗИЯ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3560
С	ИВАРБЕЕВ ДМИТРИЙ	ЕСН	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3480
С	КАБАЕВА ЕЛЕНА	МИАН	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3650
С	КАРЛЮКОВ ЛЕОНИД	ИЖОРСКИЕ ЗАВОДЫ	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3670
С	КАСАТКИН СТАНИСЛАВ	СОЛИКАМСКИЙ МАГНИЕВЫЙ ЗАВОД	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МЕТАЛЛУРГИЯ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3720
С	КИРШ ВЛАДИМИР	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО КОМПАНИИ КРКА	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	3485
С	КОНШЕНКО ВИКТОР	«ЭЛЕКТРОСИЛА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3455
С	КРАСИКОВА ЛЮБОВЬ	СЕВЕРО-ЗАПАДНОЕ ПАРОХОДСТВО	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТРАНСПОРТ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3490
С	КУЗНЕЦОВ ВАСИЛИЙ	«ЛИСМА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ И РЕЖИМУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА МОРДОВИЯ	3470
С	КУПЦОВА ЕЛЕНА	ГРУППА КОМПАНИЙ «БИОНИКА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3535
С	ЛИТВИНОВ АЛЕКСЕЙ	МПЗ «КАМПОМОС»	ДИРЕКТОР ПО ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСАМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3460
С	ЛИТВИНОВА ЕЛЕНА	НОВОСИБИРСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ БАНК	НАЧАЛЬНИК ОРГАНИЗАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛ.	3440
С	ЛУРЬЕ ЕЛЕНА	«РОССИЯ»	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3450
С	ЛУХАНИНА ЕЛЕНА	«СИБИРСКИЕ СОТОВЫЕ СИСТЕМЫ-900»	НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	СВЯЗЬ	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛ.	3590
С	МАЦЕНОВА ЕВА	АКБ «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ТОРГОВЫЙ БАНК»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3465
С	НЕЧАЙКИНА ЮЛИЯ	«БЕЛАЯ ДАЧА МЕНЕДЖМЕНТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКОВСКАЯ ОБЛ.	3610
С	НИКИТИНА НАТАЛЬЯ	«ПИРИТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3470
С	ОГАРКОВА ИРИНА	«ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС СНГ»	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	3530
С	ОГУРЦОВСКАЯ ИННА	ЗАО ИК АВК	НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3310
С	ПАВЛОВА ТАТЬЯНА	АББ «РОССИЯ»	МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3600
С	ПИЛЮС НАТАЛИЯ	ГРУППА ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ «ЩЕКИНОАЗОТ»	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРОВОЙ, СОЦИАЛЬНОЙ И ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ТУЛЬСКАЯ ОБЛ.	3395
С	РИДИГЕР ДМИТРИЙ	РОСЕВРОБАНК	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3455
С	РОЗЕНБАУМ НАТАЛЬЯ	«ПИВОВАРИИ ХЕЙНЕКЕН»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3475
С	РОМАНОВА ТАТЬЯНА	КОРПОРАЦИЯ «КОНТИ»	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	СТРОИТЕЛЬСТВО	МОСКВА	3315
С	РЫЖИКОВА НИНА	ЮЖНАЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО ПЕРСОНАЛУ	СВЯЗЬ	КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ	3585
С	РЫЖОВА НАТАЛЬЯ	АВИАКОМПАНИЯ «ТРАНСАЭРО»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ТРАНСПОРТ	МОСКВА	3500
С	САМОДЕЛКИН АНДРЕЙ	«НОЙЗИДЛЕР СЫКТЫВКАР»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА КОМИ	3415
С	СВЕТЛЫШЕВА ГАЛИНА	RFIZER INTERNATIONAL INC. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	3515
С	СОКОЛОВА-БАШУ ЕЛЕНА	КОРПОРАЦИЯ «ИНКОМ-НЕДВИЖИМОСТЬ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3545
С	СОРВАЛЬ ЗОЯ	ЦЕЛЮЛОЗНЫЙ ЗАВОД «ПИТКЯРАНТА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМ.	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	3560
С	СТЕПАНЬКО МИХАИЛ	«БРИТНИШ АМЕРИКАН ТОБАККО-СТФ»	МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	САРАТОВСКАЯ ОБЛ.	3425
С	ТАРЬЧЕВА ЛЮБОВЬ	ИПФ «СИБНА»	ВЕДУЩИЙ ИНЖЕНЕР ПО КАДРАМ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ТОМЕНСКАЯ ОБЛ.	3460
С	ТИМКО МИХАИЛ	«АЙ СИ ЭН ЛЕКСРЕДСТВА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	КУРСКАЯ ОБЛ.	3695
С	ТЮРИН ЮРИЙ	АКБ РОСБАНК	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3600
С	ТЮТЮНИКОВА ЕКАТЕРИНА	«РУССКИЙ ПРОДУКТ»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	МОСКВА	3570
С	ФИЛИМОНОВА ВЕРА	«КРАСФАРМА»	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО КАДРАМ И СБЫТУ	ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ	КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ	3620
С	ФРАНЦУЗОВА ОКСАНА	КБ «ВИЗАВИ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ	ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР	МОСКВА	3590
С	ХАСНАТИНОВ АНАТОЛИЙ	ФИЛИАЛ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ «СИБИРЬТЕЛЕКОМ ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ»-ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СВЯЗЬ	ИРКУТСКАЯ ОБЛ.	3570
С	ЦЕРКОВНЫЙ АЛЕКСАНДР	ICN PHARMACEUTICALS	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ (ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА)	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	3710
С	ЧИКОВ МИХАИЛ	«КАДРЫ-ПЕРМСКИЕ МОТОРЫ»	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МАШИНОСТРОЕНИЕ	ПЕРМСКАЯ ОБЛ.	3340
С	ШАЛАШИЛИНА НАДЕЖДА	«ХОЛДИНГ ЛАНИТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МОСКВА	3360
С	ЮСУПОВ РАШИТ	«КАМАЗ-АВТОГАРЕГАТ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	3490
С	ЮШИН АРКАДИЙ	УКСХ «ЭТАЛОН-ЛЕНСПЕЦСМУ»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	СТРОИТЕЛЬСТВО	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3345

Семь типов корпоративной ДНК

ХАРАКТЕРНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ — ЕЕ ДНК — ВЛИЯЮТ ИЛИ ДАЖЕ, ВОЗМОЖНО, ОПРЕДЕЛЯЮТ И ПОВЕДЕНИЕ КАЖДОГО РАБОТНИКА, И РАБОТУ ВСЕЙ КОМПАНИИ. Текст: Гэри Нильсон, Брюс А. Пастернак, Десио Мендес*



ДНК человека — переплетенные спирали, скрепленные связями между парами четырех основных нуклеотидов. Их последовательность и взаимодействие образуют точные инструкции, необходимые для создания уникального организма. Подобно ДНК живых организмов, ДНК организаций состоит из четырех базовых блоков, комбинация которых определяет уникальные черты организации. Это — структура, процедура

принятия решений, мотиваторы и информация. Именно они определяют, как выглядит и действует компания изнутри и снаружи (см. схему).

Структура. Что напоминает организационная иерархия? Как связаны «квадратики» и «стрелочки» в диаграмме организационной структуры? Сколько в этой иерархии уровней и сколько прямых связей содержится в каждом слое?

Право принятия решения. Кто и какие решения принимает? Сколько людей вовлечено в процесс принятия решения? Где заканчиваются полномочия одного человека и начинаются полномочия другого?

Мотиваторы. Какие цели, стимулы и карьерные альтернативы заставляют людей действовать? Как люди вознаграждаются — материально и нематериально — за свои достижения? Как они поощряются — явными или неявными методами?

Информация. Какие параметры используются для оценки результатов? Как координируются действия и передаются знания? Как связаны ожидания и реальное развитие ситуации? Кто и какой информацией владеет? Кому на самом деле требуется владеть этой информацией? Как информация передается от людей, владеющих ей, к тем, кому она требуется?

Типы прототипов

Для оценки ДНК компании мы разработали инструмент — Org DNA Profiler. С его помощью характер организации определяется на основе ответов работников на анкету из 19 вопросов. Ответы дают достаточно точное описание четырех основных блоков корпоративной ДНК. На основании этих ответов можно определить, к какому из семи основных типов организационного устройства относится ваша компания.

1_Эластичная организация. Достаточно гибкая для того, чтобы быстро приспосабливаться к изменениям рынка, но при этом сохраняет жесткий фо-

кус. Ее действия проводятся в соответствии с последовательной бизнес-стратегией. Она привыкла предвосхищать перемены и активно работает с ними. Привлекает мотивированных командных игроков и предлагает им не только стимулирующую среду для работы, но и достаточные полномочия и ресурсы для решения серьезных проблем.

2_«Своевременная» (Just-in-time) организация. Она не всегда активно готовится к надвигающимся переменам, но демонстрирует способность развернуться «на пяточке», не теряя при этом из виду общую картину. Она может сохранить хороших сотрудников, ее финансовые показатели в порядке, но ей так и не удастся совершить рывок от хорошего к великому. Эта организация промахивается не сильно, но добывается скорее частичных, чем безусловных успехов. Тем не менее она вполне может быть интересным и стимулирующим местом работы.

3_Военная организация. Часто ею руководит небольшая жесткая управленческая команда. Эта организация добивается успеха за счет силы воли своих руководителей. Она может разработать и воплотить великолепную стратегию (иногда неоднократно), но управленцы среднего звена надолго в ней не задерживаются. Ее основная проблема — подготовка к росту после того,

* Gary Neilson, Bruce A. Pasternack, Decio Mendes. © Reprinted with permission from Strategy+Business, the award-winning quarterly management magazine published by Booz Allen Hamilton. www.strategy-business.com.

Подобно ДНК живых организмов, ДНК организаций состоит из четырех базовых блоков, комбинация которых определяет уникальные корпоративные черты



как нынешние лидеры ее покинут. Молодые таланты в ней учатся «вприглядку», а менеджеры среднего звена уходят, чтобы попробовать свои силы где-то еще.

4_Пассивно-агрессивная организация. Настолько приятная, что кажется свободной от конфликтов, тут «все согласны, но ничего не меняется». Достичь согласия для проведения серьезных перемен — не проблема; провести их — трудно. Неявное, но упорное сопротивление «на передовой» может свести на нет все усилия руководителей. Без необходимых полномочий, информации и мотиваторов для совершения значительных перемен линейные работники игнорируют мандаты из штаб-квартиры под девизом «И это пройдет». Руководство же продолжает жаловаться на бесполезность попыток «расшевелить это болото».

5_Разрозненная организация. Здесь работает множество умных, мотивированных и талантливых людей, но они зачастую тянут компанию в разные стороны. Если же им удастся выбрать одно направление, они способны на великолепные стратегические провалы, но у этой организации не хватает дисциплины и координации, чтобы постоянно повторять такие успехи. Эта компания привлекает интеллект и инициативу — умных людей с предпринимательской жилкой — обилием возможностей для разработки идей и их воплощения. В результате, однако, может сложиться организация, которая, кажется, едва сохраняет контроль над собой.

6_Организация-переросток. Она переросла свою организационную модель и трещит по всем швам. Слишком большая и сложная, для того чтобы ее можно было по-прежнему эффективно контролировать небольшой командой руководителей, она все еще не «демократизировала» процесс при-

нятия решений. В результате значительная часть ее потенциала не используется. Власть централизована, организация — медленная, часто она не может вовремя «повернуть». Такие компании постоянно упускают возможности и не могут эффективно воплотить стратегию.

7_Заорганизованная организация. Отягощенная множеством уровней управления, она страдает от «аналитического паралича». Когда она наконец делает шаг, то движется медленно и пассивно, часто используя возможности позднее или менее настойчиво, чем конкуренты. Не видя леса за деревьями, менеджеры заняты проверкой друг друга, а не поиском новых возможностей или угроз. Такие бюрократичные и политизированные организации отпугивают предпринимателей и ориентированных на результат работников.

Большинство организаций нездоровы
Мы начали работу с Org DNA Profiler в конце 2003 года и за первые две недели получили 4007 анкет. Ответы приходили с разных уровней корпоративной иерархии, из самых разнообразных компаний и отраслей, включая финансовые услуги, фармацевтику, телекоммуникации, энергетику, потребительские товары.

Эти анкеты (и тысячи других, которые мы продолжали получать) позволили сделать довольно грустное заключение: большинство организаций нездоровы. Более 60% анкет подтвердили, что их организации соответствуют одному из четырех проблемных типов (пассивно-агрессивная, разрозненная, переросток или заорганизованная). Анкетирование позволило определить пять главных организационных проблем и их причины.

1_Организационная ДНК меняется с ростом компаний. Как правило,

маленькие компании соответствуют типу «эластичной» или «своевременной» организации. По мере роста они могут становиться более централизованными и приобретать «военные» черты. Когда их годовой доход превышает \$1 млрд, их деятельность неминуемо децентрализуется, но часто неудачно, что отражается в частом соответствии «пассивно-агрессивному» или «разрозненному» типу. После превышения планки в \$10 млрд компании ясно демонстрируют успешные, но не всегда беспроблемные «привычки».

2_Место красит человека. Результаты опроса показывают резкую разницу восприятия ситуации топ-менеджерами и рядовыми работниками, что говорит о разрыве между

представлениями руководителей о созданной ими структуре и действительным положением вещей в их организациях.

3_Засилье микроменеджмента. Хотя высшие руководители самодовольно декларировали высокий профессиональный уровень своих операционных решений, подавляющее большинство менеджеров низшего звена заявляли, что у них связаны руки.

4_Неясно, кто и как принимает решения. Более половины опрошенных указали в анкетах, что в их организациях связь между решениями и действиями слаба.

5_Выполнение принятых решений — исключение, а не правило. Менее половины респондентов согласились с тем, что в их организациях «важные



Центр
Административного
Менеджмента

**НЕВОЗМОЖНОЕ
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ**

РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ
проблем управления и мотивации
персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

Вниманию собственников и руководителей
Уникальная технология управления
Внедрение

Приглашаем Вас на семинары
Подробнее на сайте www.new-management.ru
тел.: (095) 280-80-18, 280-14-77

Компании по мере роста меняют несколько «генотипов», преодолевая нечто вроде дарвинского барьера, когда «врожденные» привычки и навыки препятствуют достижению целей



Опрошено 4007 человек; ответы распределены по функциональным сферам.

стратегические и оперативные решения быстро исполняются». Наиболее часто причиной считали плохую организацию информационных потоков.

Доминирующее место среди проблемных компаний оказалось за пассивно-агрессивным типом: 31% респондентов отнесли свои организации к нему. Следующим типом (18%) была заорганизованная организация. Лишь 15% анкет назвали свои организации эластичными — наиболее здоровым типом. Кроме того, мы

обнаружили значительную отраслевую разницу по уровню пассивности-агрессивности организаций — от 17% ответов по отрасли потребительских товаров и легкой промышленности до 40% в сфере страхования. Исследование показало, что чем выше регулирование в отрасли, тем выше доля пассивно-агрессивных организаций. Такая же вариативность присутствует при сравнении ответов из разных подразделений: административные и кадровые отделы чаще, чем производственные

или отделы продаж, упоминают пассивно-агрессивные черты в своих организациях (см. график).

Заветам Дарвина верны

Результаты исследования позволили сделать оптимистичное предположение: в отличие от человека компании по мере роста меняют несколько «генотипов» и вынуждены преодолевать нечто вроде дарвинского барьера, когда их «врожденные» привычки и навыки начинают препятствовать достижению целей.

Можно выделить четыре таких барьера.

Барьер 1: годовой доход до \$500 млн. Небольшие компании чаще определяют себя как эластичные или «своевременные», эффективно адаптирующиеся к переменам и способные успешно воплотить стратегию. Часто это происходит интуитивно: небольшие компании молоды, поэтому лучше настроены и привязаны к видению и стратегии своих основателей. Более того, их размер позволяет легче приспосабливаться к изменениям рынка.

Барьер 2: \$500 млн — \$1 млрд. После преодоления 500-миллионного барьера многие компании предпочитают решать организационные про-

блемы роста централизацией власти в руках сильной команды руководителей. Неудивительно, что в этом сегменте самый распространенный тип организации — «военный». Кроме того, здесь происходит резкое увеличение «заорганизованных» компаний — многие фирмы бюрократизируются, становятся медленными и политизированными, а средний менеджмент начинает вмешиваться в принятие решений управленцев низшего уровня.

Барьер 3: \$1–\$10 млрд. Преодолев миллиардную ступень, организация становится слишком крупной и сложной, чтобы небольшая команда руководителей могла эффективно управлять ею при помощи командно-административных методов. Начинается децентрализация. Учитывая заметное превосходство «разрозненных» организаций в этом сегменте, можно предположить, что переход к децентрализованной модели бизнеса часто проходит с проблемами. Менеджеры на местах получают полномочия, но не получают мотиваторов или информации для принятия правильных решений. На этой стадии доминируют компании пассивно-агрессивного типа. Нескоординированные структу-

classified

**ПО ВОПРОСАМ
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ
В РУБРИКЕ CLASSIFIED**

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

УСЛУГИ

Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

Красноярск, Иркутск. Рекрутинг. Размещ. рекламы. Маркет. Исслед. «Артэкс» www.arteksm.irk.ru
(3912)562829 (3952)425234

ЗАЙДИ www.ZA-PODAR.COM (095)737-9022

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Возврат НДС 959-81-67

www.kniazev.ru



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

299-3403, 299-8966, 729-4348 - 24 часа
ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

ЛИТЯГИН.ru
правильное направление

(095) 797 47 17

27.09 – 02.10.04 Школа Управления Персоналом
Премии+Оклады+Аттестация+Обучение+Найм

11.10 – 16.10.04 Школа Целевого Управления
BONUS, MBO/BSC, KPI, SMART, STANDART
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗА 5 ДНЕЙ!

Линейные менеджеры, менеджеры среднего звена и работники бизнес-подразделений более пессимистичны в оценках организационной эффективности, чем их начальники



ры и процессы создают инерцию, разлад — и, в конце концов, неспособность воплотить стратегию.

Барьер 4: более \$10 млрд. Для того чтобы выжить и развиваться, компании такого размера должны понимать, как исполнять стратегию и адаптироваться, поэтому в этом сегменте возвращаются организации эластичного типа. Тем не менее множество суперорганизаций все еще не может эффективно воплотить стратегию в жизнь. Возрастают количество «заорганизованных» компаний, уменьшается количество «разрозненных». Причина, видимо, в том, что многие крупные компании пытаются «исправить» огрехи децентрализации, добавляя все новые уровни менеджмента и бюрократии. Пассивно-агрессивный тип встречается здесь чаще всего, показывая, что зачастую, согласившись со стратегическим планом, люди просто не в состоянии его выполнить.

Вверх и вниз

Резкая разница между анкетами высшего и низшего менеджмента показывает, что старшие руководители могут потерять связь с остальной организацией. В частности, топ-менеджеры всегда более оптимистично оценивают «здоровье» компании. Так, они считали свои компании эластичными вдвое чаще, чем остальные респонденты. Их предубежденность отражается на всех фронтах. Практически на любой вопрос они давали «желаемый» ответ чаще, чем кто бы то ни было. Показательно, что особенно часто они соглашались с утверждением «важная конкурентная информация достигает штаб-квартиры быстро». С учетом зияющей пропасти между их представлениями об эффективности своей организации и впечатлениями всех подотчетных им групп, поневоле начинаешь задумываться,

так ли уж хорошо они информированы.

По контрасту со своими начальниками линейные менеджеры, менеджеры среднего звена и работники бизнес-подразделений более пессимистичны в своих оценках организационной эффективности. Около 70% их анкет говорили о признаках «нездоровья» организации. Они чувствуют, что их работа заорганизована, отмечают трудности при определении направления развития компании, разрозненность организации.

Более половины (65,4%) респондентов на разных уровнях корпоративной иерархии отметили, что их начальники постоянно вмешиваются в процесс оперативного управления. Хотя старшие менеджеры склонны положительно оценивать свое вмешательство в оперативное управление, менеджеры нижнего звена жалуются на микроменеджмент. Они утверждают, что их решения часто пересматриваются руководством.

Различаются и взгляды на роль топ-менеджмента. Работники бизнес-подразделений считают, что высшие управленцы должны поддерживать их работу, а те считают, что их роль состоит в надзоре — и эту позицию безусловно поддерживает и разделяет большинство высших руководителей.

Такие противоречивые точки зрения могут создать большие организационные проблемы. Бизнес-подразделения досаждают на необходимость тратить массу времени на отчеты в ущерб работе. Неудивительно, что работники низших уровней чаще упоминают «аналитический паралич» и бюрократический метод принятия решений в организации. Чувствуя недоверие, недооценку и политизированность рабочего окружения, инициативные неординарные таланты склонны уходить из компаний.

Решения, решения

Причины засилья бюрократии и микроменеджмента — плохая коммуникация и проблемы с распределением полномочий. Более половины респондентов отметили, что отчетность за принятие и исполнение решений в их компаниях расплывчата. Причем такое впечатление присутствовало на всех уровнях организационной структуры — лишь высшее руководство было более оптимистично.

Процесс принятия решений становится неясен уже на уровне совета директоров, но особенно остро эта проблема встает в административных подразделениях (управление персоналом, финансовое, ИТ). Там дыры, возникшие из-за неточно сформулированных обязанностей персонала, часто затыкают привлечением «теневых» работников — временной рабочей силой.

В линейных подразделениях (например, производство или продажа) процесс принятия решений — кроме как на низших уровнях — относительно прозрачен, возможно, потому, что эти организации испытывают давление рынка, непосредственно контактируют с потребителем.

Комбинация неясного процесса принятия решений и слабой организации информационных потоков порождает неэффективное исполнение

стратегии. Большинство респондентов всех уровней отмечали, что «полевые/линейные работники зачастую не имеют достаточно информации, чтобы оценить конечное следствие их повседневных решений», и отрицали, что «информация свободно распространяется по организации». Как всегда, руководящее звено было более оптимистично в оценках, но все же большинство сильно обеспокоено ситуацией.

Результаты опроса подтверждают, что большинство компаний испытывают те или иные проблемы с воплощением стратегии. Хотя 37% респондентов из маленьких компаний считают, что их организации переводят стратегию в действие быстро, с этим согласились только 29% респондентов из крупных компаний. Даже на самых высоких уровнях менее 50% руководителей уверены в том, что их компании решительно проводят стратегию в жизнь.

Сражаясь со своими проблемами, компании сталкиваются с дальнейшим усложнением работы на постоянно меняющихся глобальных рынках. Едва ли половина руководителей готова утверждать, что их компании «успешно справляются с постоянными изменениями конкурентной среды». Среди их подчиненных так считают еще меньше. **СФ**

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:
■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилизирующих изданиях)
■ образование — высшее

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85
e-mail: reclama@sf-online.ru

Музыка капитализма



ЙОНАС РИДДЕРСТРАЛЕ И КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ ЧАСТО ГОВОРЯТ СКАЗАННОЕ ДРУГИМИ. ПОВТОРЯЮТ ПРОПИСНЫЕ ИСТИНЫ. ПОПРОСТУ ДУРАЧАТ. НО НИКОГДА НЕ ДЕЛАЮТ ЭТО СКУЧНО. НОВАЯ КНИГА «КАРАОКЕ-КАПИТАЛИЗМ», СВОЕГО РОДА СИКВЕЛ «БИЗНЕСА В СТИЛЕ ФАНК», — ГИМН ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ И ОРИГИНАЛЬНОСТИ, ВОЗВЕДЕННЫМ В АБСОЛЮТ. ГДЕ-ТО МЫ ЭТО УЖЕ ВИДЕЛИ. НО ВСЕ РАВНО ИНТЕРЕСНО. Текст: Андрей Вырковский



**КАРАОКЕ-КАПИТАЛИЗМ.
МЕНЕДЖМЕНТ
ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА**

**РИДДЕРСТРАЛЕ Й., НОРДСТРЕМ К.
СПБ.: СТОКГОЛЬМСКАЯ
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 328 С.**

Трудно удержаться и не начать цитировать Риддерстрале и Нордстрема. Афористичность прилипчива, но за ней часто скрывается отсутствие реальных схем и методов. Авторы хорошо это понимают: «Наша цель — побудить людей задуматься, а не указывать, о чем именно им думать».

Для любителей жестких систем и проверенных методик авторы-шведы придумали концепцию «караоке-капитализма». Суть в следующем: «В караоке-клубе страны, компании и отдельные люди сталкиваются с неизбежным выбором: копировать других или создавать свое собственное будущее. Пользуясь бенчмаркингом и лучшими методами, вы станете лишь одним из многих. Не подражайте — изобретайте».

Вот, собственно, и вся идея книги. Риддерстрале и Нордстрем осознают глубину той ямы, которую сами для себя и отрыли. Учить оригинальности и управлять ею невозможно. Но искать ее — самое перспективное занятие для современных капиталистов.

«Сегодня самым дефицитным ресурсом являются не инвестиции, а воображение», — пишут авторы. Компетенции правят миром. А общество индивидуализации и информации предлагает массу возможностей найти людей, обладающих исключительными знаниями. Искусство заставить таланты работать на себя — наверное, единственная методика, которую авторы предлагают читателю. Использовать безумно талантливых и безумно эксцентричных — не значит отказываться от корпоративной культуры и корпоративных ценностей. «Самый простой способ сделать так, чтобы люди разделяли ваши ценности, — это нанимать тех, кто их уже разделяет».

Управление дорожающим интеллектуальным капиталом — не единственная топ-идея книги. Концептуальная, но далеко не новая модель Риддерстрале и Нордстрема — движение

современных рынков к идеальной конкуренции, при которой корпорации производят похожие товары, работают со все меньшей маржой и бьются за потребителя все более изощренными способами. Отсюда вывод — «мастера настроений знают, что... наш мозг держится на эмоциях... Новым конкурентным преимуществом становится дизайн». На что рассчитывать, продвигая свои брэнды? На грех. «Греховные инновации» в современном «неправильном мире» приносят огромные деньги. Искусство грамотно эксплуатировать семь смертных грехов человека, по Риддерстрале и Нордстрему, — залог успеха любой корпорации.

Авторам известен полигон, на котором всегда можно испытать свои схемы «управления оригинальностью». «США предъявляют миру уникальную комбинацию, включающую особое внимание к инновациям и предпринимательству... это идея, а не страна в традиционном географическом смысле».

Случайно или нет, но шведские профессора постоянно возвращаются к религиозной символике. Например, помимо семи грехов в книге есть еще и «10 заповедей караоке-лидерства». Иногда кажется, что Риддерстрале и Нордстрем задались целью написать-таки «Библию нового менеджмента».

Но, читая «Караоке-капитализм», ловишь себя на мысли: все, что Риддерстрале и Нордстрем хотят сказать, уже знакомо. Откровений нет. Риддерстрале и Нордстрем подкрепляют свои взгляды огромным количеством примеров и цифр, и они иногда говорят больше, чем авторский текст. Ценность книги — в настрое, который она создает. «Чтобы преуспеть, надо перестать оглядываться на других», — авторы настойчиво вдалбливают эту мысль в головы читателям. И, надо сказать, им это удастся. **СФ**



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

60 СОБЫТИЯ

62 ТЕМА

СІО меняет букву

70 СИТУАЦИИ

ERP в формате гипермаркета

«Секрет фирмы» №35 (74) 20 сентября – 26 сентября 2004 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

СІО: переход на новый уровень > 62



ПАРТНЕРЫ ІОНЕ



www.1c.ru



www.croc.ru



www.sap.com/cis




www.it.ru




www.kraftway.ru



СВЕЖАЯ СТРУЯ ИНФОКОММУНИКАЦИЙ

 Художник и исследователь из Нидерландов Коэрт ван Менсвурт (Koert van Mensvoort) придумал, как можно использовать фонтан в качестве информационного дисплея. Его Datafountain показывает в реальном времени курсы валют. Мобильный фонтан имеет размеры 5 x 4 x 3 метра, а длина его струй демонстрирует соотношение иены, евро и доллара. Информация о курсах валют, которую устройство черпает из интернета, обновляется каждые 5 секунд. Голландец считает фонтан весьма подходящим объектом для «спокойной» технологии > «МЕМБРАНА»

ЗАЩИТА ОТ ИНСАЙДЕРА

 Агентство US Secret Services и организация CERT, занимающаяся вопросами информационной безопасности, заявили о необходимости усиления защиты от авторизованных пользователей. Основанием для такого заявления послужили результаты двухлетнего исследования финансовых преступлений. Анализируя преступления в период с 1996 по 2002 годы, в результате которых терялись суммы до \$691 млн, исследователи обнаружили, что 78% всех краж совершили авторизованные пользователи, имеющие, как правило, слабую техническую подготовку. Хотя банки вкладыва-

ют огромные средства в сложные системы обнаружения вторжений в их информационные системы, большинство авторизованных преступников ловят вполне прозаическими методами, например по жалобам клиентов или результатам ручных проверок финансовых документов. Так, жалобы клиентов помогли раскрыть мошенников в 35% случаев. Исследователи считают, что инструментарий для обнаружения недобросовестных инсайдеров дорог и зачастую ничего не дает. «Похоже, что обнаружение и оценка такого рода инцидентов по-прежнему не могут обойтись без ручной диагностики и анализа», — заключают авторы доклада. Что касается рекомендаций, то эксперты советуют компаниям сосредоточиться на защите паролей, а также записей в журналах использования приложений. Также необходимо создать условия, при которых модификация критичных данных требовала бы присутствия как минимум двоих сотрудников. Еще один фактор риска — удаленные рабочие места. Специалисты CERT рекомендуют открывать доступ к важной информации только для сотрудников, находящихся внутри офиса. На долю ИТ-персонала пришлось менее четверти инцидентов. Почти 50% преступлений были совершены с использованием собственного логина и пароля > CNEWS

Нет оправдания тем менеджерам, которые не реагируют на инициативы конкурентов, действия слишком ревнивых законодателей и революционные технологии!

Международная конференция
**Развитие и защита бизнеса:
практика и технологии**
Москва, 7-8 октября, Конференц-центр EXTROPOLIS
Программа, условия участия и регистрация на www.convera.ru/conference

IDS SCHEER CONVERA Информационная поддержка



INTEL СТРОИТ НОВЫЙ ИНТЕРНЕТ


 Корпорация Intel собирается сыграть главную роль в построении интернета будущего. Эксперты компании считают, что в своем нынешнем виде сеть, базирующаяся на технологиях 1970-х годов, не сможет выдерживать прихода миллионов новых пользователей из развивающихся стран. Вместо того чтобы постепенно заменять оборудование и программные коды, глава отдела технологий Intel Патрик Гелсингер призывает создать абсолютно новую структуру. Модель нового интернета уже действует. Она называется PlanetLab и представляет собой 429 связанных друг с другом компьютеров, установленных в разных точках Земли. В работу над ней вовлечены полторы сотни различных организаций — от Принстонского университета до Hewlett-Packard. Intel спонсирует проект и испытывает в нем свои новые разработки. По словам господина Гелсингера, новая сетевая структура будет адаптироваться ко всем угрозам, справляться с взрывным ростом числа обращений к серверам и не только анализировать, но и управлять трафиком, а также поддерживать некоторые новые сетевые возможности. На вопрос, какой интерес преследует его компания в этом проекте, топ-менеджер Intel честно ответил: «Если сеть вырастет до 100 миллиардов подключенных к ней устройств, то наша цель — иметь в каждом из них хоть что-то от Intel. Продолжение роста интернета — это наш бизнес» > REUTERS

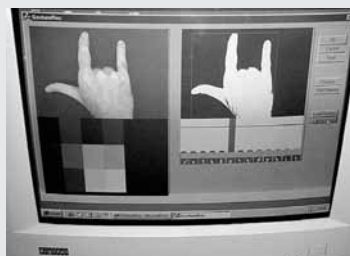
СЕКРЕТ ПОПУЛЯРНОСТИ ОФШОРНОГО АУТСОРСИНГА

 Часть сэкономленных за счет аутсорсинга средств руководители американских компаний кладут в свой карман. К такому выводу пришли аналитики двух организаций, обеспокоенных вопросами экономического неравенства: «Объединения за честную экономику» (United for a Fair Economy) и Института политических исследований (Institute for Policy Studies). По их оценкам, компенсационные выплаты CEO 50 компаний, передающих на аутсорсинг большую часть рабочих мест по обслуживанию ИТ-инфраструктуры, в 2003 году выросли в среднем на 46%. Тогда как компенсации исполнительных директоров 365 крупных компаний, опрошенных журналом Business Week, увеличились лишь на 9%. В среднем в 2003 году исполнительные директора крупнейших компаний, применяющих практику офшорного аутсорсинга, заработали по \$10,4 млн, а компенсационные выплаты «среднего» CEO составили \$8,1 млн. По данным отчета, в период с 2001 по 2003 год директора 50 крупнейших компаний, использующих аутсорсинг, заработали \$2,2 млрд, передав за рубеж около 200 тыс. рабо-


чих мест. По всей видимости, заключают эксперты, эти 50 CEO получили личную выгоду от использования более дешевой рабочей силы за рубежом. В качестве одного из примеров приводится Стефан Беннетт (Stephen Bennett), CEO компании Intuit, разработчика ПО для управления финансами: его выплаты повысились на 425% и достигли в прошлом году \$22,3 млн после того как call-центр компании был перенесен в Индию > CNEWS

КОМПЬЮТЕР С СУРДОИНТЕРФЕЙСОМ

 Японская корпорация Hitachi создала персональный компьютер, понимающий язык жестов. Он распознает команды с помощью инфракрасных сенсоров, фиксирующих движения перед монитором. Например, чтобы «листать страницы», нужно просто провести рукой слева направо, а чтобы остановить операцию — вскинуть руку вверх. В общей сложности компьютер распознает семь жестов, которых вполне достаточно, чтобы просматривать информацию в интернете. Японские разработчики рассчитывают на домохозяек, готовящих еду, работников автомастерских, которые не хотят пачкать клавиатуру или мышь, и другие подобные ситуации. Hitachi осталось провести лишь соответствующие маркетинговые исследования, и в течение года новинка появится в продаже > ИТАР-ТАСС



ГЕНОТИП СПАМА


 Новый алгоритм распознавания спама изобрели биологи исследовательского центра TJ Watson, принадлежащего IBM. Он основан на методе, который используется для анализа генетических последовательностей. Взяв за основу алгоритм Teiresias, созданный для поиска отличающихся ДНК и аминокислот в повторяющихся образцах, ученые разработали новый алгоритм, получивший название Chung-Kwei. Он рассматривает письма электронной почты как молекулы ДНК, состоящие из множества символов. Перебирая письмо за письмом, программа накапливает базу последовательностей символов, встречающихся в двух и более письмах. К примеру, слово «вибра», найденное в нескольких тысячах писем, было внесено в базу шаблонов спама, и в дальнейшем сообщения, содержащие это слово, будут распознаваться как нежелательные. При проведении тестовых испытаний на проверку 88 тыс. сообщений программа потратила



БОРЬБА СО СПАМОМ ПЕРЕШЛА НА ГЕННЫЙ УРОВЕНЬ

15 минут, и в 97% случаев алгоритм верно распознал почтовый мусор. IBM полагает, что Chung-Kwei станет самым эффективным инструментом против спама. Разработчикам осталось провести некоторые предварительные проверки перед выпуском продукта в продажу. Недостатка в необходимом для исследований сырье (спаме) они не испытывали > BBC NEWS

PEOPLESOFT СДАВАТЬСЯ НЕ ХОЧЕТ

 В США завершился процесс по вопросу возможного слияния компаний Oracle и PeopleSoft. Федеральный суд не возражает против потенциальной сделки, но против фактического враждебного поглощения по-прежнему возражает PeopleSoft. Многомесячное судебное разбирательство было начато по инициативе Минюста США, десяти американских штатов и нескольких ИТ-компаний, выступавших в защиту независимости PeopleSoft. Представители обвинения возражали против намерения Oracle приобрести PeopleSoft, так как в результате этой сделки рынок ERP-систем будет поделен между Oracle и SAP, что может привести к повышению цен на программные продукты и ИТ-услуги при одновременном снижении качества. Однако суд эти доводы не убедили, и он отклонил жалобу, сославшись на то, что истцы так и не смогли доказать угрозу от слияния для конкуренции на рынке. Сделка по слиянию еще не получила одобрения Еврокомиссии, однако аналитики считают, что постановление американского суда может оказать сильное влияние на решение европейских чиновников. Oracle уже празднует победу и продлила срок действия своего предложения о покупке PeopleSoft за \$7,7 млрд до 24 сентября. Председатель совета директоров корпорации Джеф Хенли направил в PeopleSoft письмо с просьбой назначить дату встречи, на которой компании обсудили бы детали предстоящей сделки. Хенли также добавил, что акционерам PeopleSoft пора «смирить гордыню» и принять предложение. Однако PeopleSoft, отвергнувшая за последние 15 месяцев четыре предложения Oracle, сдаваться не на-



ГЛАВА ORACLE ЛАРРИ ЭЛИССОН НАЖИЛ СЕБЕ НОВЫХ ВРАГОВ

мерена. В официальном заявлении руководства компании, сделанном уже после судебного решения, говорится, что совет директоров принял единогласное решение отклонить и последнее предложение Oracle — из расчета \$21 за акцию. Кроме того, PeopleSoft подала иск против Oracle с требованием компенсационных и штрафных выплат на сумму более \$1 млрд. Адвокаты PeopleSoft обвиняют Oracle в недобросовестных приемах ведения бизнеса, в том числе в целенаправленной кампании по введению в заблуждение клиентов PeopleSoft и нанесению ущерба ее бизнесу. Слушания по делу должны состояться в суде города Оакленд, штат Калифорния, 1 ноября. Вместе с тем руководство PeopleSoft приняло ряд мер для осложнения вероятной процедуры враждебного поглощения. В Oracle эти меры считают противозаконными и тоже подали иск в суд. В общем, работы у юристов хватает > IONE.RU

WWW.IONE.RU

ГЛАВНЫЙ
ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ
ТЕХНОЛОГИЯМ.

ИЛИ ПРОСТО ГЛАВНЫЙ?

ITOP-50
РОССИЙСКИХ CIO

ЗОЛОТОЙ СПОНСОР



НKK
НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ
КОРПОРАЦИЯ

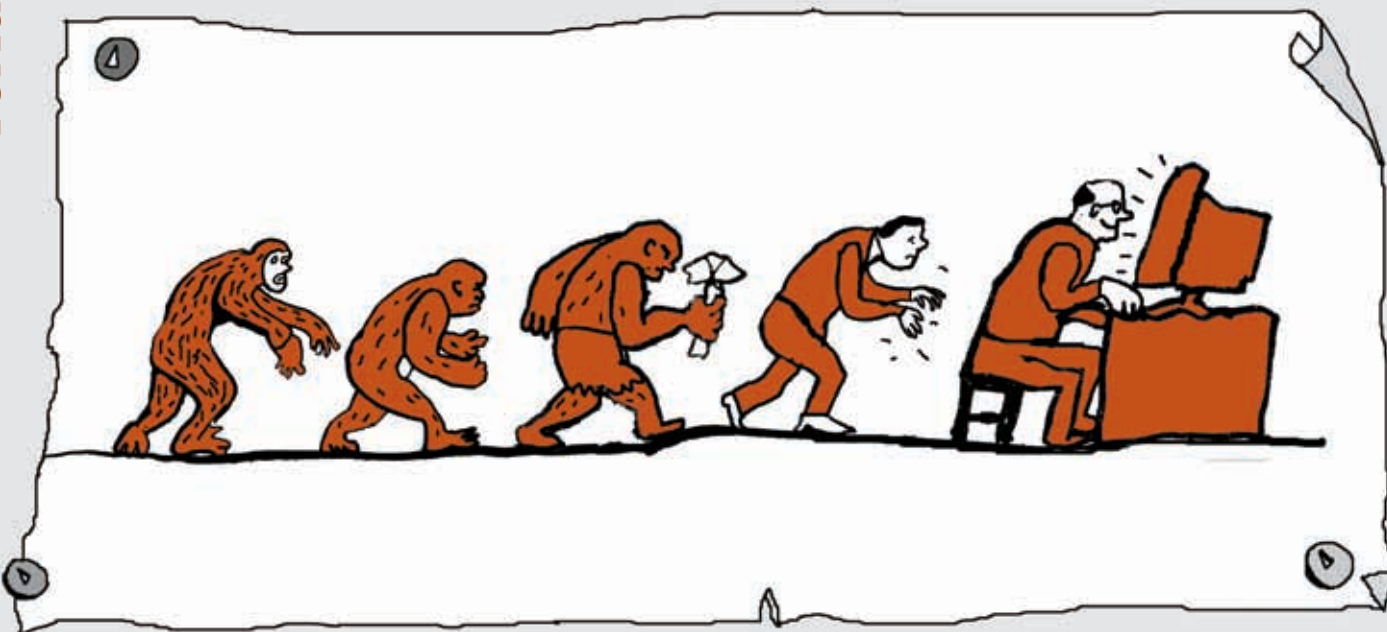
ЗОЛОТОЙ СПОНСОР



ГОЛОСУЙТЕ, УЧАСТВУЙТЕ!

www.ione.ru/top50_cio.asp





СІО меняет букву

Управление бизнес-процессами. Это понятие все активнее входит в практику компаний и организаций. Сторонники процессного подхода в бизнес-менеджменте полагают, что пришла пора для еще одной трансформации роли директора информационной службы предприятия: СІО должен превратиться в директора по процессам — СРО. Такое превращение связано с серьезными переменами в организационной структуре и способах работы компаний с клиентами и партнерами, но от этого, утверждают немецкие специалисты по менеджменту, никуда не деться.

К

лаус Мюлек, СІО немецкой компании Audi AG, рассматривает свою работу как связующее звено между организационной стороной, процессами и информационными технологиями компании. Клаус Штрауб, СІО компании Siemens

VDO Automotive, намерен превратить свою компанию в организацию, ориентированную на бизнес-процессы. А Дитер Мукельманн, начальник отдела информационных стратегий банка WestLB, видит свою задачу в том, чтобы информационные технологии помогали улучшать бизнес-процессы и создавать для банка условия для получения прибыли.

Все больше компаний пересматривают роль корпоративных ИТ, смещая акцент от технологического администрирования в сторону оптимизации организационных процессов. Эту тенденцию подтверждает и Business Process Report 2004, подготовленный институтом рыночных исследо-

ваний Pierre Audoin Consultants по заказу компании IDS Scheer AG. Более 75% из 145 принявших участие в исследовании немецких компаний уделяют самое пристальное внимание управлению бизнес-процессами (Business Process Management, BPM). Тема BPM актуальна не только на немецком корпоративном рынке. Согласно отчету, подготовленному Meta Group по результатам обследования 450 международных компаний, 85% респондентов еще в этом году намерены предпринять активные шаги в области управления бизнес-процессами. Компании ожидают, что оптимизация бизнес-процессов позволит им снизить расходы и повысить эффективность работы, но больше всего они хотят сделать потребителя главным действующим лицом своих бизнес-процессов.

ВСЕ ДЕЛО — В ПРОЦЕССЕ

Горячие дискуссии и оживленный интерес к бизнес-процессам вызвала статья под названием «ІТ ничего не дают» (IT doesn't matter), появившаяся в одном из прошлых номеров журнала Harvard Business Review. Ее автор, известный американский жур-

МОЖЕТ ЛИ LINUX УМЕНЬШИТЬ СОВОКУПНУЮ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ (ССВ)? СПРОСИТЕ У СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ УЖЕ ПРОВЕЛИ ОЦЕНКУ.



"Мы провели специальное исследование, чтобы выяснить, насколько решения Linux и Microsoft соответствуют нашим требованиям к уровню ССВ. В итоге мы обнаружили, что совокупная стоимость владения решений, основанных на Windows Server System, оказывается на 20% ниже, чем ССВ аналогичных решений Linux".

Кейт Морроу, директор отдела информационных систем корпорации 7-Eleven, США

Корпорация 7-Eleven предпочла решения Microsoft решениям Linux из-за 20% экономии общих расходов на содержание кассовых терминалов в 5800 магазинах компании в США и Канаде. С самого начала 7-Eleven искала такую возможность, которая могла бы удовлетворить их серьезные технические требования при минимизации ССВ. Исследование показало, что только платформа на основе решений Microsoft® отвечает их требованиям. Подробности исследования корпорации 7-Eleven и другие исследования, проведенные независимыми компаниями, смотрите на <http://www.microsoft.com/rus/getthefacts>



налист Николас Карр, пишущий на тему менеджмента, выразил сомнение в эффективности инвестиций в ИТ. Он заявил, что ИТ больше не гарантируют предприятию конкурентного преимущества, поскольку они становятся базовыми технологиями подобно электричеству и телефону. Они столь же необходимы, но стратегически бессмысленны. Поскольку, по мнению господина Карра, передовая бизнес-практика все чаще интегрируется в готовое программное обеспечение, которое может купить и использовать любая компания, то никаких преимуществ внедрение новых ИТ-систем не дает. Так что гораздо больше смысла в защите уже имеющихся у компаний информационных систем, чем в покупке новых.

Карр не оригинален в своих суждениях. Еще в 1987 году лауреат Нобелевской премии экономист Роберт Солоу едко заметил: «Компьютеры проникли всюду, кроме статистических сводок о производительности труда». Доказать преимущества инвестирования в ИТ по-прежнему затруднительно, хотя недостатка в попытках подобного рода нет. Так, в прошлом году проблемой эффективности инвестиций в ИТ решили заняться исследователи известной бизнес-школы MIT Sloan, где под руководством профессора Эрика Бринжолфссона и при поддержке таких компаний как Intel, Cisco, SAP и Microsoft был создан Совет по производительности труда в сфере информатизации (IWPC). Предварительные результаты рассчитанного на пять лет проекта, в котором приняли участие 1000 крупных американских компаний, продемонстрировали наличие прямой связи между увеличением производительности и инвестициями в ИТ. То, что факторами, определяющими успех, являются не столько сами ИТ-приложения, сколько уровень организационной интеграции, корпоративная культура и прочие вещи, относящиеся к разряду стратегического менеджмента, не стало большим открытием. Профессор Бринжолфссон называет это «цифровой организацией»: «Просто приобрести ИТ-продукты, конечно же, недостаточно.

Чтобы стать эффективнее других, надо с умом их внедрить». И список факторов, способствующих успеху компании, по его мнению, возглавляют бизнес-процессы.

ИНТЕРЕСНАЯ ПРОФЕССИЯ — ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА

Вызов, брошенный Николасом Карром мировому ИТ-сообществу, не мог остаться без ответа. Среди множества откликов ущемленных айтишников, которым Карр, по сути, отказал в особом положении, низведя до уровня электриков и инженеров, прозвучали высказывания, отводящие ответственность за корпоративные ИТ совершенно новую роль. Говард Смит и Питер Фингар в своей книге «ИТ ничего не дают — в отличие от бизнес-процессов» (IT Doesn't Matter — Business Processes Do) отмечают, что все больше компаний модернизируют свою внутреннюю организационную структуру таким образом, чтобы принять в расчет управление бизнес-процессами. Один из признаков этого — увеличение числа таких должностей, как менеджер процесса или так называемый владелец процесса, ответственный за процесс (process owner). Так, страховая компания Muenchner Rueckversicherung давала в газете Sueddeutsche Zeitung объявление «Требуется менеджер процесса продаж», а телевизионный канал Premiere предлагал работу «менеджеру процесса в отдел работы с абонентами».

Суть этих должностных позиций, конечно, определяется кругом служебных обязанностей, но, как считает член совета правления компании IDS Scheer доктор Вольфрам Йост, официальное именование должности тоже играет немаловажную роль: «Если на вашей визитке значится „Менеджер процесса“, вы тем самым заявляете о своей профессиональной принадлежности и, разумеется, способны определить круг своих обязанностей». Но главная трудность в том, что бизнес-процессы не признают деления компании на отделы, они зачастую пересекают компанию наск-



Александр Ласый,
директор департамента автоматизации
инженерных систем компании КРОК

В большинстве случаев в Москве новые офисные здания проектируются как высотки. Это диктует соответствующий подход к управлению их инженерной инфраструктурой. Ведь современное здание должно создавать комфортные условия труда, обеспечивать необходимой информацией, охранять жизнь и здоровье людей. Современные технологии позволяют при этом еще и экономить на их обслуживании и эксплуатации.

Автоматизированные стеклянные фасады здания могут осуществлять вентиляцию помещения без применения электроэнергии, только за счет того, что разные части здания (например, крыша и подземный гараж) нагреваются неравномерно, создавая постоянную

Интеллектуальный офис в полтора раза дешевле обычного

циркуляцию воздуха через вентиляционные колодцы. За счет установки на фасаде здания накопителей солнечной энергии, которые благодаря огромной площади современных офисов, способны собирать эту энергию для рабочих механизмов, можно сэкономить средства, расходуемые на покупку электроэнергии.

Для управления «умным» домом не требуется заводить обременительный штат специалистов-ремонтников. Достаточно нескольких операторов, которые смогут дистанционно получать информацию и тестировать на работоспособность всевозможные агрегаты: от исправности электромоторов лифтов и механизма подъемника автомобильных ворот в гараже до температуры в каждом офисном помещении, а также исправность работы всех кондиционеров офисного комплекса.

Электроника помогает не только ликвидировать последствия тех или иных сбоев технической «начинки» здания, но и прогнозировать неполадки и своевременно принимать меры по замене ненадежных блоков и систем.

При таком контроле профилактические и ремонтные работы могут проводиться сторонними организациями, вызываемыми по мере надобности. За счет отсутствия больших затрат на человеческий фактор, арендодатель может снизить арендные ставки без потери своей прибыли и качества помещения, что делает бизнес более рентабельным.

Важное место в комплексной системе безо-

пасности интеллектуального здания занимают вопросы информационной безопасности, которая призвана обеспечивать не только защиту от внешних вторжений в систему управления зданием, но и защиту информационных ресурсов его обитателей. Наличие продуманной концепции исключает возможность доступа или разрушения информации пользователей, а также несанкционированное вмешательство в управление системами жизнеобеспечения и обеспечения безопасности.

Здания, оборудованные системами управления, позволяют владельцам значительно сократить потребление энергетических ресурсов, организовав их оптимальное использование, это касается и электрической, и тепловой энергии.

Как показывает опыт, на Западе увеличение на 50% затрат при строительстве для оснащения здания автоматизированной системой мониторинга и управления окупается за два-четыре года эксплуатации. В России, вследствие невысокой стоимости энергетических и профессиональных ресурсов, срок окупаемости оценивается в семь-десять лет, причем он постепенно сокращается вследствие роста цен на энергоносители. Стоимость эксплуатации неавтоматизированного здания за срок его службы (20–30 лет) в два с половиной раза выше, чем автоматизированного. Таким образом, совокупная стоимость владения автоматизированным зданием уменьшается более чем в полтора раза.

DECT



Базовый блок
беспроводного телефона
KX-TCD566/586RUS

Центр семейных коммуникаций



Panasonic DECT – это цифровые беспроводные телефоны для свободного общения. Подключив к одному базовому блоку до шести трубок, можно переводить телефонные звонки с одной трубки на другую. Благодаря большому выбору моделей и разнообразным цветам корпуса, Вы сможете подобрать подходящий телефон для каждого из членов семьи.

Подробности на сайте www.panasonic.ru и у консультантов в магазинах.



Беспроводная трубка KX-TCD566/586RUS

www.panasonic.ru

Panasonic ideas for life

ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ОТДАЧУ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ В ИТ

Эксперты Массачусетского технологического института выделяют семь факторов, повышающих эффективность инвестиций в ИТ:

1. Переход от традиционных бизнес-процессов к автоматизированным, электронным процессам;
2. Передача ответственности сотрудникам;
3. Предоставление свободного доступа к информации для внутреннего и внешнего пользования;
4. Создание системы поощрений сотрудников, основанной на эффективности их работы;
5. Концентрация на стратегических целях компании;
6. При подборе персонала — особое внимание к квалификации кандидатов и корпоративной культуре;
7. Инвестиции в непрерывное образование и обучение сотрудников.

возь, затрагивая сразу несколько сфер ответственности, что приводит к проблемам разграничения. Например, заказы от клиентов поступают в компанию через отдел продаж, оттуда передаются в производственное подразделение или на склад, а затем направляются в транспортный, расчетный отдел и бухгалтерию. «Самое важное здесь — взаимодействие между подразделениями, — говорит доктор Йост. — Если при создании и управлении процессом не принимается во внимание вся цепочка операций, то это легко может привести к задержкам или другим негативным последствиям».

Первое правило управления бизнес-процессами гласит: важно определить как роль управления информационными технологиями, так и то, как структурные подразделения могут взаимодействовать друг с другом. «Знание процесса, — отмечает доктор Йост, — распределено между отдельными подразделениями, и чтобы лицо, ответственное за этот процесс, могло его оптимизировать, ему необходима поддержка „на местах“». Лейтмотив второго правила — сближение ИТ и бизнеса: руководители сферы ИТ должны быть вовлечены в координацию этапов процесса между разными департаментами, которым необходима поддержка со стороны ИТ.

Отсюда защитники методологии BPM делают неожиданный вывод: на место директора информационной службы (CIO) должен прийти директор по процессам (CPO). В Business Process Report 2004, в частности, говорится о том, что 62% принявших участие в исследовании компаний согласны ввести у себя такую должность, наделив CPO генеральной ответственностью и полномочиями по принятию решений в области управления бизнес-процессами. В прошлом году такую точку зрения разделяли только 50% респондентов. «Это приведет к серьезным изменениям на уровне правления компании, — комментирует доктор Йост. — Таким подразделениям, как отдел продаж или производственные службы, придется уступить часть своих полномочий по управлению процессами, так как стратегическую ответственность за BPM возьмет на себя директор по процессам (CPO)». Насколько это непростая задача, показывает само исследование: несмотря на одобрение концепции CPO, ни одна из 145 опрошенных компаний официально такой должности у себя еще не ввела.

В то же время становится ясно, что из-за повсеместного распространения услуг по ИТ и управлению информацией функции по сугубо технической поддержке корпоративных ИТ теряют свое значение. В этом Николас Карр прав, и свидетельством тому — нынешний тренд на ИТ-аутсорсинг и внешний хостинг. Прогресс не остановить. В конце концов, сам директор информационной службы (CIO) в свое время заменил менеджера по компьютерному обеспечению, который отвечал только за то, чтобы вся техника в компании работала без перебоев. Постепенно, по мере внедрения ERP-систем, охватывающих все аспекты деятельности компании, «технарь» стал менеджером, обязанности которого расширились на многие другие области. И сейчас ИТ — это уже не внутреннее дело компьютерного департамента, а неотъемлемая часть общей задачи управления бизнесом.



Нина Новикова,
директор департамента
SAP-систем, TopS Business Integrator

Внедрение интегрированной системы управления на среднем предприятии имеет ряд специфических особенностей, обусловленных масштабом бизнеса компании. Одним из серьезнейших факторов успеха становится степень участия сотрудников компании — «ключевых и конечных пользователей» — в процессе внедрения и эксплуатации системы. Опираясь на практический опыт, рассмотрим роль персонала в проекте внедрения на среднем предприятии.

Первый аспект — состав рабочей группы. У среднего предприятия есть несколько отличий, обусловленных размерами бизнеса: небольшое количество сотрудников, ограниченный объем бюджета, выделяемого на автоматизацию. Число ИТ-специалистов, занятых в проекте внедрения, может быть не более четырех человек, при этом значительно увеличивается доля непосредственного участия

И швец, и жнец, или О зависимости результатов автоматизации от участия сотрудников

в проекте «ключевых пользователей» — представителей среднего и высшего менеджмента компании. В результате у руководителей возникают дополнительные обязанности, требующие достаточно серьезного погружения в новый предмет — ведение бизнеса с помощью интегрированной информационной системы. Недооценка возможностей менеджмента по участию в проекте обычно приводит к срыву сроков выполнения проекта.

Второй аспект — ведущая роль «конечных пользователей», сотрудников, повседневно наполняющих систему оперативной информацией. Если в период внедрения сроки и успех запуска зависят в большей степени от «ключевого пользователя», то в процессе эксплуатации системы именно «конечный пользователь» обеспечивает менеджменту желаемый результат.

Одно из отличий среднего предприятия состоит в том, что каждый сотрудник имеет широкий круг обязанностей. Следовательно, в системе предприятия ему придется выполнять большое количество разнородных операций. Для того чтобы распределить функции сотрудников в системе наиболее рационально, необходимо адаптировать классические бизнес-цепочки интегрированных систем. При этом важно не перейти ту грань, за которой начинается переписывание системы под состояние предприятия «как есть». Практика показывает, что при внедрении на среднем предприятии зачастую требуется уделить больше времени и внимания функциональным обязанностям, ролям и полномочиям конечных пользователей, нежели на крупном предприятии, где рабочие места в основном однотипны и функционально менее разнообразны.

Третий аспект — готовность сотрудников принять преднастроенные бизнес-процессы. Сегодня

очень немногие средние предприятия готовы отказаться от обследования «как есть» и взять за основу при внедрении бизнес-логику и бизнес-процессы системы. А ведь именно это является одним из определяющих факторов, обеспечивающих соблюдение сроков и бюджета проекта, быстрое получение результата.

Самое сложное в реализации подобного подхода — преодоление привычки персонала к определенному стилю работы и распределению обязанностей между «смежниками». Но сам подход, несомненно, оправдан. Для большинства средних предприятий полнофункциональные интегрированные продукты слишком дороги. Использование же преднастроенного решения с условием его адаптации позволяет получить серьезную систему и гарантии ее нормального длительного функционирования вместе с развитием бизнеса.

Выводы таковы.

1. На этапе подготовки проекта необходимо четко определить объем работ и с помощью консультанта ознакомиться с преднастроенными в системе бизнес-процессами.

2. До начала внедрения необходимо адекватно оценить возможности будущих «ключевых пользователей», принять участие в проекте и либо освободить кого-то от части текущих обязанностей, либо скорректировать сроки проекта в сторону увеличения, либо определить мероприятия по мотивации персонала, суммарный рабочий день которого и интеллектуальная нагрузка возрастут.

3. Кроме того, проекту необходимо обеспечить зеленую улицу: с первого дня и до запуска системы формировать у сотрудников понимание важности проекта и ощущение твердой позиции руководства получить задуманный результат.

ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА ПО ПРОЦЕССАМ (CPO)

- > Определять и описывать значимые бизнес-процессы и анализировать их на основе аспектов деятельности предприятия
- > Выявлять и устранять «узкие» места (простои, ненужные задержки и т. п.), постоянно оптимизировать процессы
- > Создавать интегрированные, общекорпоративные бизнес-процессы, которые пересекают границы структурных подразделений и сливаются в полную цепочку создания добавленной стоимости, включающую и внешних партнеров
- > Организовывать управление бизнес-процессами таким образом, чтобы ответственные за процессы сотрудники отчитывались за отдельные процессы и под-процессы
- > Обеспечивать интеграцию внутренних и внешних программных приложений
- > Разрабатывать и внедрять высокопроизводительные, ориентированные на работу в реальном времени ИТ-платформы, включая аппаратное и программное обеспечение
- > Устанавливать систему непрерывного мониторинга производственных процессов, в том числе системы отчетности
- > Развивать системы технологически и организационно

ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ И УМЕТЬ CPO

Но недостаточно просто сменить название должности с CIO на CPO. «Руководство компании и начальники бизнес-подразделений ожидают от человека, занимающего этот новый пост, знания потенциала инноваций, который предоставляют новые ИТ-приложения и технологии, и умения перенести их в бизнес-процессы, — говорит доктор Йост. — Компетентность CPO заключается в том, чтобы сочетать управление процессами со знанием ИТ».

Структуру и организацию управления бизнес-процессами, а также то, в какую категорию надлежит отнести бывшего CIO, а ныне директора по процессам (CPO), можно представить в виде трехуровневой модели:

> На первом уровне, директорском (так называемый C-level management, включающий генерального директора — CEO, директора по оперативному управлению — COO, CIO, финансового директора — CFO и других), принимаются решения о стратегически важной деятельности. В центре внимания здесь находятся


ключевые компетенции, используемые компанией для производства продукции. Одна из главных обязанностей CPO — определять основной курс управления бизнес-процессами, создавать и внедрять необходимые методы, инструменты и платформы.

> На втором уровне протекают бизнес-процессы, связанные с ИТ, причем критическое значение здесь имеет децентрализация. CPO должен обеспечить доступность знаний о децентрализованном процессе для всех сотрудников, задействованных в нем и ответственных за этот процесс, а также возможность централизованно его улучшать, делая управление процессом обязанностью каждого сотрудника.

> Третий уровень вновь выводит на первоначальный этап: результаты исполнения бизнес-процессов собираются, оцениваются и подготавливаются для того, чтобы руководство могло принимать решения и вносить коррективы. Выявленные при этом потребности в технологическом усовершенствовании в сочетании со вторым и третьим уровнем ведут к формированию новых принципов построения организации и новой технологической архитектуре. Внутри процесса такие хорошо известные технологии как системы управления потоками работ (workflow) и системы интеграции приложений предприятия (EAI-системы) объединяются и комбинируются с интеграционными платформами и платформами приложений.

Очевидно, что ориентация на процессы требует от ИТ-менеджеров иных подходов к своей работе. Изменения на рынке, требования по конкурентоспособности и развитие технологий ведут к постоянной реструктуризации бизнес-процессов, которая в свою очередь требует более широких навыков и знаний, нежели только умение нести ответственность за ИТ-системы. Директор по процессам — что бы ни подразумевалось под этим названием — должен иметь новые должностные обязанности.

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



Приглашаем Вас на выставку Softool'2004, стенд D16

АйТи IBM Lotus software IBM Business Partner

Группа компаний АйТи
117485, Москва, ул. Профсоюзная, 84/32.
Тел: (095) 974 7979 • 748 1345
Факс: (095) 129 1275 • 333 6412
E-mail: boss-referent@it.ru
www.it.ru www.boss.ru

Документационное обеспечение управления

Каким вы видите ваш бизнес?


- управление эффективно, действия согласованы ☒ ДА ☐ НЕТ
- затраты времени максимально продуктивны ☒ ДА ☐ НЕТ
- личная ответственность каждого – корпоративная истина ☒ ДА ☐ НЕТ
- история любого вопроса доступна в считанные секунды ☒ ДА ☐ НЕТ
- ни одна гениальная идея не остается без внимания ☒ ДА ☐ НЕТ
- знания и опыт сотрудников – собственность компании ☒ ДА ☐ НЕТ
- быстрая реакция на перемены – преимущество в конкурентной борьбе ☒ ДА ☐ НЕТ

Ваш выбор

референт

Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса

ОК



Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060	Краснодар: (8612) 64 0631	Пермь: (3422) 48 6585	Уфа: (3472) 25 3853
Екатеринбург: (343) 378 3340	Красноярск: (3912) 59 1195	Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540	Хабаровск: (4212) 32 9408
Иркутск: (3952) 25 8302	Н. Новгород: (8312) 61 9184	Самара: (8462) 77 9191	Челябинск: (3512) 66 4639
Казань: (8432) 11 4940	Новосибирск: (3832) 35 8703	Санкт-Петербург: (812) 326 4588	Алматы: (3272) 73 0034
	Омск: (3812) 23 3786	Тюмень: (3452) 39 9160	Киев: (38044) 212 0206

Таким образом, новый директор информационной службы становится агентом изменений в компании, обеспечивая гибкие, динамичные и построенные на сотрудничестве процессы и системы. Для лиц, выполняющих эту роль, особенно важны четыре управленческих навыка:

> **Коммуникационные навыки.** Организационные изменения могут происходить только при поддержке со стороны внутренних и внешних партнеров. Следовательно, партнеров необходимо держать в курсе событий, ведь основополагающим фактором успешного внедрения изменений является взаимодействие. Исследования на американском рынке показали, что в этой области предстоит еще многое сделать. Так, опрос журнала CIO Magazine выявил, что ИТ-менеджеры американских компаний на общение со своими коллегами тратят лишь 15% рабочего времени.

> **Процедурное мышление.** Потенциальный CPO должен уметь анализировать цепочку со-

здания добавленной стоимости, используя свою компетентность в области технологий, бизнеса и организационного управления, и понимать всю эту цепочку в терминах динамичных процессов.

> **Социальные умения.** Долгосрочный успех в управлении бизнес-процессами возможен только в том случае, когда сотрудники ощущают себя членами одной команды, особенно если CIO намерен ввергнуть их в процесс перемен. При формировании команд и назначении ответственных за процессы (владельцев процессов) в ходе управления изменениями необходимо принимать во внимание личные аспекты.

> **Мотивация и настрой на инновации.** В будущем ключевым навыком для CIO станет умение создавать во всей организации, начиная от производственного подразделения и заканчивая отделом маркетинга и высшим звеном руководства, настрой на инновации и оптимизацию <

© Scheer Magazine, 2004. All rights reserved

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Нужен ли в компании директор по процессам?

Михаил Плисс,
директор по ИТ концерна
«Юнимилк»:

— Во-первых, это зависит от того, насколько развит рынок, на котором работает компания. Если рынок примитивный, как, например, в сфере добычи сырья, то процессное управление вовсе и не нужно. Во-вторых, значение имеет качество менеджмента компании — собственники бизнеса, управляющие должны осознать необходимость процессного управления. В-третьих, многое зависит от личной инициативы менеджеров. Если компания, как сквозь сито, проходит через эти условия, то в ней возникает позиция CPO. Директор по процессам, на мой взгляд, может вырасти и из CIO, и из HR-менеджера, и из других функциональных директоров. Главное, чтобы это был хороший менеджер — способный просчитывать ходы далеко вперед и мыслить нестандартно. А информационные системы предприятия должны обслуживать не только сами бизнес-процессы, но и их изменения.

Владимир Соркин,
директор департамента бизнес-приложений Microsoft компании
TopS BI:

— Думаю, что управление бизнес-процессами — это еще одно направление, в котором ИТ-служба может и должна укреплять свою позицию и повышать свое влияние в компании. Во-первых, все большее число владельцев и топ-менеджеров приходит к пониманию того, что управление бизнес-процессами — необходимое условие эффективного управления бизнесом в целом. Во-вторых, управление процессами начинается с их формализации и описания. И эти функции обычно выполняет ИТ-служба в рамках проектов по внедрению управленческих систем (для развитых ИТ-служб это обычное дело).

В третьих, ИТ-служба в наибольшей степени заинтересована в постановке управления бизнес-процессами. Это позволяет ей более четко ограничить сферу своей ответственности и перестать быть «всегда виновной» в тех проблемах, которые возникают в компании из-за потери или искажения информации. Таким образом, управление бизнес-процессами позволяет ИТ-службе продолжить движение от позиции службы оперативно-технологической к позиции службы стратегической.

Тагир Яппаров,
председатель совета директоров
компании «АйТи»:

— Говорить об изменениях организационной структуры, на мой взгляд, несколько преждевременно. Для российских предприятий сегодня актуальны не организационные изменения и трансформация позиции CIO в CPO, а формирование «правильного» отношения к ИТ-проектам, когда не только руководитель ИТ-службы, но и топ-менеджмент предприятия, а также руководители всех заинтересованных функциональных подразделений работают в одной команде, на равных, коллегиально принимая решения в рамках проекта по автоматизации. Да, с одной стороны, уже можно говорить о том, что ИТ-служба на российских предприятиях имеет определенное реноме и степень влияния. В некоторых случаях можно даже говорить о наличии на предприятии «классического» CIO, сфера влияния которого выходит за рамки одних лишь ИТ-функций. Но с другой стороны, наши консультанты нередко сталкиваются с ситуациями, когда руководство предприятия не понимает того, что сегодня практически любой крупный ИТ-проект де-факто является бизнес-проектом и в силу этого выходит за рамки ИТ-службы. Нельзя «автоматизировать хаос». Внедрение любой корпоративной информационной системы — будь то ERP, система бюджетирования или даже СЭД — так или иначе

предполагает если не перестройку соответствующих бизнес-процессов, то как минимум их структурирование и оптимизацию. Если такой проект отдать на откуп ИТ-службе, то появляется ряд рисков, сильнейший из которых — неудача проекта и отсутствие бизнес-результатов.

Александр Чернов,
директор по информационному обеспечению группы компаний
«Логос»:

— Ситуация в российском бизнесе такова, что постоянно приходится сталкиваться с необходимостью проведения изменений. Задача одних — эти изменения определять, других — закреплять их в информационных системах. Поэтому, мне кажется, неизбежно разделение на «проводников» изменений и «технологов», которые говорят: «Утвердите нам бизнес-процессы, а мы их автоматизируем». У нас в компании, например, большое значение уделяется выстраиванию горизонтальных отношений между менеджерами.

Павел Лубуж,
директор по продажам и развитию
бизнеса компании SAP в странах
СНГ и Балтии:

— Благодаря приходу в менеджмент крупнейших российских компаний нового поколения управление бизнес-процессами начинает рассматриваться через призму стратегии компании, направленной на создание ценности для акционеров. Меняется и роль CIO. Сейчас перед ним ставятся задачи не в терминах автоматизации бухгалтерии, склада или обеспечения связи с филиалами, а на другом уровне — в терминах реализации стратегии компании. Соответственно, меняется и отношение к нему. Из вечно виноватого технаря, вынужденного разрываться между противоречивыми запросами пользователей, он должен превращаться в менеджера высшего звена, члена команды по реализации стратегии бизнеса.

Внимание!

RISC-сервер
может представлять
риск для вашего
предприятия

**[РИСК НЕДОСТАТОЧНОЙ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ]**



Ваше предприятие постоянно растет, и производительности IT-инфраструктуры становится недостаточно. Что делать? Самое время подумать о новом сервере. Чтобы при модернизации оборудования избежать риска недостаточной производительности, следует прибегнуть к реальной альтернативе RISC-системам: высокопроизводительным решениям на базе архитектуры Intel® Itanium®.

Технологический лидер отечественного серверного рынка, компания Kraftway, представляет первый российский сервер масштаба предприятия Kraftway G-Scale с 32 процессорами Intel® Itanium® 2.

Чтобы идти в ногу со временем и узнать, как новые технологии могут помочь развитию вашей компании, зарегистрируйтесь для участия в совместной конференции Kraftway и Intel, посвященной решениям масштаба предприятия на базе архитектуры Intel® Itanium®.

Позвоните специалистам общероссийской бесплатной круглосуточной консультационной линии по телефону **8-800-200-19-91** или посетите сайт **www.kraftway.ru/win**

Intel, Itanium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах



ERP в формате гипермаркета

Источник маржи розничная торговля ныне ищет не в ренте, основанной на ресурсах, а в ренте, базирующейся на эффективности. Играть только на закупочных и продажных ценах торговцам уже не удастся. Растущая конкуренция на рынке ритейла заставляет розничные сети особое внимание уделять автоматизации своей деятельности > Айван

Питерский рынок ритейла отличается особой патристичностью. Здесь, например, до сих пор нет магазинов «Рамстор», которые первыми познакомили москвичей с предестиями шопинга в формате гипермаркета. Зато активно развиваются торговые сети, основанные местными предпринимателями. Такие как компания «О'Кей», созданная три года назад для строительства сети гипермаркетов, и компания «Лента» Олега Жеребцова, который в Питере известен не меньше Олега Тинькова. «О'Кей» уже построила четыре магазина в Петербурге и осваивает другие регионы — «океевские» гипермаркеты строятся в Москве, Ростове и Самаре. «Лента» имеет более давнюю историю — с 1993 года компания работает в формате cash & carry. Однако с 2000 года в ее развитии наступил новый этап: компания открывает чуть ли не по два новых магазина в год, и сейчас ей принадлежит шесть магазинов в Петербурге площадью от 6 тыс. до 20 тыс. кв. м. В планах — построить еще столько же. Суммарный оборот «Ленты» — \$450 млн (план на 2004 год). Это вдвое больше, чем у «Силовых машин», и вдвое меньше, чем у «Эльдорадо». Все отчетливее «Лента» мигрирует с формата cash & carry на формат гипермаркета: 80% ее покупателей — физические лица.

Конкуренция в питерском ритейле проявляется даже в географии: на улице Савушкина, прямо напротив магазина «Лента» и центрального офиса компании строится очередной гипермаркет «О'Кей». Неудивительно, что эти торговые сети почти одновременно занялись внедрением ERP-систем.

МЕЖДУ SAP И АХАРТА

Работа над информационной системой, которая бы управляла сетью гипермаркетов «О'Кей», началась задолго до открытия первого магазина этой сети. Директор по ИТ Николай Затравин работает в компании с момента ее основания. Его задачей было создание надлежащей ИТ-системы — комплексной, содержащей всю информацию в единой базе данных и обеспечивающей возможность получения данных обо всех аспектах де-



«Лента» разорвала контракт с солидной фирмой T-Systems, поскольку немцы только бизнес-процессы описывали семь месяцев

ятельности компании. Выбор подходящего решения был делом не простым. На тот момент примером мог служить только работавший в Москве «Рамстор», но руководству «О'Кей» он не казался достойным примером для подражания. «Нам представлялось», — говорит Николай Затравин, — что примером по качеству предоставляемых услуг скорее могут служить некоторые финские и эстонские торговые сети или британская Tesco».

Ритейловских ИТ-систем на рынке предлагалось достаточно много, но все они, с точки зрения ИТ-директора, имели какие-то недостатки. А законченных внедрений SAP for Retail к тому времени в России еще не было («Копейка» только занималась внедрением SAP у себя). Фактически в своем выборе «О'Кей» отталкивалась от партнера-внедренца. Не все поставщики решений готовы были взять на себя ответственность за соблюдение сроков, бюджета и прочих параметров такого проекта. Особенно жестким было условие по срокам: строился первый гипермаркет сети, и к моменту его открытия система должна была работать.

Под этими условиями «подписалась» компания «Корус Консалтинг», имевшая на счету немало внедрений ИТ-систем в питерских магазинах, хотя опыта по созданию решения для управления сетью гипермаркетов у нее не было. Однако «Корус» брал на себя ответственность и за кассовые аппараты, которые представляли собой отдельную часть информационной системы ритейлового предприятия — не менее важную, чем ERP. «Кассовый сервер должен быть масштабируемым, позволяя одновременно обслуживать не менее 30 касс», — поясняет Николай Затравин. — Все поставщики на тот момент готовы были предъявить проверенное практикой решение на 8, 10, максимум на 16 касс, дальнейшие же выкладки были чисто эмпирическими: мол, мы считаем, что все будет работать нормально. С «Корусом» мы даже проводили специальные тесты, чтобы проверить, как будет себя вести кассовый сервер при требуемой нагрузке».

В качестве платформы «Корус» мог предложить решение MBS-Ахарта. На нем «О'Кей» и остановила свой выбор. «Ахарта

показалась нам подходящей платформой, — комментирует Николай Затравин. — Во-первых, хорошо масштабируется — количество пользователей в необходимых нам пределах не лимитировано, во-вторых, встроенные средства разработки позволяют ее настроить так, как нам необходимо. Мы имели собственный бизнес-процесс, который воспринимали как догму, и поставщик решения должен был реализовать его в системе. Да и по бюджету внедрения Ахарты и SAP отличаются достаточно серьезно». Параллельно рассматривалась и платформа MBS-Navision. Но продвигавшая отраслевое решение для ритейла на базе этой системы компания «Импакт-Софт» не устроила заказчика по причине отсутствия опыта работы с розницей. Правда, представители «Импакт-Софт» говорят, что дело было в другом, — не сошлись по условиям страховки проекта. Так или иначе, в сентябре 2001 года «О'Кей» подписала контракт с «Корусом», по которому подрядчик должен был создать на платформе Ахарты «вертикальное» решение для ритейла. Проект стартовал за 8 месяцев до открытия первого магазина «О'Кей».

«Лента», делавшая свой выбор в конце 2002 года и имевшая за плечами уже девять лет бизнеса, не была стеснена в средствах. И в качестве замены «самописным» программам, закрывавшим локальные задачи, руководители компании рассматривали все западные локализованные решения для ритейла — Oracle, MBS Axapta, J.D. Edwards, но альтернатив SAP for Retail не увидели. «Мы руководствовались желанием взять стандартный пакет и внедрить его быстро, без существенной доработки и настройки», — говорит ИТ-директор «Ленты» Андрей Хоробрых. Пе-

ред глазами у него был опыт коллег из «Копейки» и «Эльдорадо», которые уже работали с SAP. «Там не вполне удовлетворены внедрением, — отмечает Андрей Хоробрых, — но это значит только то, что у них не было хороших внедренцев с опытом в ритейле». Впрочем, «Лента» тоже поначалу ошиблась с выбором внедренца. Компания вынуждена была разорвать контракт с солидной немецкой фирмой T-Systems из состава группы Deutsche Telekom, поскольку, по словам Андрея Хоробрых, «они только бизнес-процессы описывали нам семь месяцев». Тогда вендор порекомендовал взять в партнеры немецкую компанию Novasoft, которая специализируется только на внедрении SAP. Питерцы общались с немцами, посмотрели на их «послужной список» — и согласились. Внедрение началось в августе 2003 года, и через семь месяцев «Лента» за одну ночь перешла на SAP.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

На старте проекта в «О'Кей» возникла заминка. Она была связана с тем, что первоначальный план предусматривал автоматизацию всех служб, в том числе бухгалтерии, но при подробном изучении бухгалтерского модуля Ахарты у сотрудников компании накопился к нему ряд серьезных претензий. «Во-первых, — перечисляет Николай Затравин, — система не могла адекватно отразить в бухучете нужное нам количество предприятий; во-вторых, дополнительные формы, отражавшие изменения в российском законодательстве, приходили от разработчика с большим опозданием. Поэтому мы вынуждены были в качестве платформы для бухучета взять решение „1С“ и состыковать его с Ахарты. И такой тандем нас устраивает. В настоящий мо-

мент эта связка работает достаточно успешно, и никаких причин хоронить ее я пока не вижу». Некоторые проблемы с производительностью решения «1С» компании пока удается решать «железным» способом — наращивая мощность оборудования (по мнению Николая Затравина, предел для «1С» — это примерно 20 пользователей и база данных на 10 Гб). Принимался во внимание и человеческий фактор: переход на новую бухгалтерскую систему — это, по выражению Затравина, всегда «море крови». Все данные нужно перетащить в новую систему, обучить персонал, а бухгалтеры — не самые благодарные ученики. «Наша бухгалтерия с самого начала была против Ахарты, — говорит ИТ-директор. — Тут сказался и предыдущий опыт главбуха, и присутствующий бухгалтером консерватизм». И все же он признает, что рано или поздно, по мере открытия новых магазинов, вопрос с «1С» придется решать.

В остальном же, уверяет Затравин, был нормальный рабочий процесс. «Конечно, он состоял из нескольких итераций — не всегда удавалось с первого раза получить то, что хотелось. Но это нормально. На самой ранней стадии проекта в компании начали уже появляться люди, занимающие ключевые должности. Они, собственно, и формировали техническое задание на систему. И появились пользователи, которые начали тестировать прототип системы, поступивший от внедренцев. Параллельно с разработкой мы ее сразу и обкатывали — выявляли ошибки, наши неправильные мысли, недоработки поставщика». Сейчас при открытии новых магазинов сети система просто тиражируется: в магазине устанавливаются кассы, кассовый сервер, в Ахарты заводится новый объект,



SoftTool 2004
28 сентября — 2 октября 2004 года

Кредо Консалтинг представляет

Стенд С2

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ И ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**MICROSOFT NAVISION
MICROSOFT AXAPTA**

www.credoconsulting.ru



**Microsoft
Business
Solutions**

День Microsoft на Softool'04

Приглашаем вас принять участие в конференции «День Microsoft на Softool'04», которая пройдет **1 октября 2004 года** в Большом и Малом конференц-залах павильона 69 на ВВЦ.

- Впервые в России - бизнес-решение Microsoft для управления отношениями с клиентами - Microsoft CRM
- Функциональные характеристики Microsoft Navision и Microsoft Axapta

Регистрация:

<http://www.microsoft.com/Rus/Events/Softool/>; <http://www.credoconsulting.ru/>
e-mail: ssc@ecoinvent.ru; info@credoconsulting.ru

и дается команда обмениваться с ним данными. Обучается персонал, в магазин отправляется ассортимент — и можно начинать торговать. В деньгах — это стоимость дополнительных лицензий на ПО и стоимость обучения.

В таком же режиме тиражирования идет сейчас внедрение SAP и в «Ленте». По словам Андрея Хоробрых, им удалось за неделю развернуть систему в новом магазине. А перед запуском системы в центральном офисе устроили тестовый прогон. Сотрудники провели выходные на работе под девизом «День реальной работы в SAP», что помогло снять психологический барьер. До этого все пользователи системы (а это один из наиболее масштабных проектов в российской рознице — 160 рабочих мест) проходили обучение с тестами, внутренней сертификацией. Народ сопротивлялся, но, по словам Хоробрых, все «непримиримые» отсеялись. Кстати, в качестве одного из мотивов внедрения SAP он называл желание защитить бизнес компании от влияния человеческого фактора. Так что эта задача была решена довольно просто. Труднее было найти общий язык с консультантами-немцами. Андрей Хоробрых жалуется на разницу в менталитете и большое число ошибок в настройках со стороны консультантов. Со своей стороны коммерческий директор Novasoft **Вольфганг Леман** отмечает, что руководители «Ленты» никак не могли донести до консультантов, как они себе представляют работу системы и что хотят получить. Но отдает при этом должное заказчику: «Сотрудники всегда сопротивлялись стремлению руководства что-то изменить в работе. В „Ленте“ менеджмент проекта велся на самом высшем уровне руководства, и в нужное время они остановили все споры — и запустили внедрение. И сейчас „Лента“ сама справляется с эксплуатацией системы — мы только приезжаем по вызову».

За SAP закрепилась репутация «жесткой» системы, заставляющей перекраивать работу компании. В «Ленте» в процессе внедрения бизнес-процессы, по оценке Андрея Хоробрых, пришлось перестроить на 30%. Это неплохой результат, но нужно отметить, что руководство компании всегда старалось следовать западному опыту ритейла. Впрочем, не только SAP оказала влияние на «Ленту», но и питерская компания внесла свой вклад в SAP. Для немецкого софта оказалось проблемой специфичное производство «Ленты». Обычно производство — это сборка из маленьких частей чего-то большого и сложного, для «Ленты» же это, к примеру, нарезать стейков из цельной туши. Разработчики SAP в штаб-квартире получили задание, и

через пару лет такой модуль войдет в стандартный функционал немецкой системы.

RETAIL IS DETAIL

«Лента» потратила на свой проект примерно 2,5 млн евро, включая покупку и установку «железа», и еще 300 тыс. евро успеха «съесть» T-Systems. Затраты «О'Кей» оказались в 7–8 раз меньше. При этом обе компании

крытии первого магазина». Система собирает анкетные сведения о владельцах дисконтных карт, анализирует их покупательскую историю, так что отдел маркетинга имеет всю необходимую информацию для планирования разных акций и анализа эффекта от их проведения.

Еще одно специализированное решение используется в «О'Кей» для проведения инвентаризации товаров. В терминал

«Инструмент для дисконтной программы мы имели уже при открытии первого магазина»

считают, что решили свои задачи. «Лента», по словам Андрея Хоробрых, уже почувствовала эффект от упорядочивания работы: снизилась при закупках доля ненужного магазинам товара, сократилась пересортица, число ошибок при приеме товара, время на обработку и формирование заказов. Стало больше порядка и экономии в финансовых потоках, которые теперь связаны с товарными. Грубо срок окупаемости инвестиций в систему в «Ленте» оценили в 18–20 месяцев. В «О'Кей», отмечает Николай Затравин, задача окупаемости затрат на ИТ впрямую и не ставилась: «Скорее, нас интересуют некие качественные характеристики. При нашем количестве товарных позиций и товарообороте магазинов просто не могут работать без информационной системы».

В качестве еще одного эффекта от внедрения Андрей Хоробрых называет введение промо-программ для покупателей. Дисконтными картами «Ленты» пользуются 340 тыс. покупателей: с помощью новой системы компания консолидировала клиентскую базу и уже извещает владельцев карт о промо-акциях с помощью SMS-рассылок.

Вообще, индивидуальная работа с клиентами рассматривается розничными сетями как одно из конкурентных преимуществ на рынке. Retail is detail — такова формула успеха на розничном рынке. Индивидуальный подход к клиенту требует внедрения решений класса CRM, и такая задача стоит в планах ИТ-службы «Ленты», однако Андрей Хоробрых не уверен, что внедряться будет именно CRM-модуль SAP. В «О'Кей» тоже, несмотря на наличие в системе Ахарты блока CRM, используют собственное решение для дисконтных программ. Они были с самого начала заложены в бизнес-план компании — с подачи консультанта, которого руководство «О'Кей» привлекало для постановки бизнеса и который имел большой опыт работы в западных розничных сетях. «Соответствующий инструмент для дисконтной программы», — говорит Николай Затравин, — мы имели уже при от-

бора данных со встроенным сканером штрихкодов загружается инвентаризационная ведомость с ассортиментом, сотрудник магазина считывает сканером код товаров на полках, вводит количество, и эта информация сбрасывается обратно в систему. Получается большая экономия времени. «Но мы хотим пойти еще дальше», — замечает Николай Затравин. — Мы планируем построить радиосеть и поселить Ахарту внутри карманных компьютеров с Wi-Fi. Сотрудник прямо в торговом зале будет иметь все данные о товаре. Напечатать ценник, получить оперативную справку, провести инвентаризацию, приемку товара — все эти функции мы хотим поместить в эту штучку».

Что касается технологии радиоэтикеток (RFID), активно осваиваемой западными ритейлерами, то в России, по-видимому, всерьез обсуждать ее еще рано. «Я знаю», — говорит Николай Затравин, — что с 2005 года Ахарты будет поддерживать RFID, но думаю, пройдет еще немало времени, прежде чем наши поставщики будут готовы клеить радиоэтикетки на свои товары». Андрей Хоробрых прогнозирует, что браться за RFID в России можно будет в 2007–2008 годах. Зато время для программ, предназначенных для управления торговым пространством и оптимизации выкладки товара (мерчендайзинга), уже пришло. «Лента» планирует внедрить у себя программный пакет Spacemap. Такой же продукт, разработчиком которого является компания ACNielsen, недавно приобрели также «Перекресток», «Рамстор» и «Альянс». Мероприятия по оптимизации планировки торговых помещений, ориентированной на покупателя выкладки товаров, поддерживаемые такими инструментами, как Spacemap, помогают удерживать высокую рентабельность магазина и повысить оборот торговой точки на 5–10%. И покупка такого программного продукта сразу несколькими розничными сетями — это еще одно свидетельство усиления конкуренции в российском ритейле <

РЕШЕНИЯ SAP РАБОТАЮТ В 27 ОТРАСЛЯХ БИЗНЕСА. ВКЛЮЧАЯ МОЮ.



© 2004 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

Мы предлагаем решения для 27 отраслей бизнеса. Более 8000 наших специалистов изучили особенности каждой индустрии, чтобы помочь эффективно использовать имеющиеся ресурсы и создавать новые конкурентные преимущества в Вашей. Используя 30-летний опыт создания уникальных решений, мы помогли многим международным компаниям сделать ключевые процессы проще и продуктивнее. Мы готовы помочь и Вашей компании стать одной из первых в отрасли.

УЗНАЙТЕ О SAP БОЛЬШЕ: WWW.SAP.COM/CIS

13

российских кредитных организаций, в том числе 12 банков, прекратили свою деятельность с начала этого года. За весь прошлый год, по данным Банка России, в стране закрылось 16 кредитных организаций. Основная доля закрытий в текущем году пришла на кризисные для рынка летние месяцы — после отзыва лицензии у Сodbизнес-банка лицензий были лишены «Кредиттраст», «Павелецкий», Коммерческий банк сбережений, Промэксимбанк, Мосжилстройбанк, банки «Риком» и «Диалог-Оптим». Чистка банковских рядов продолжается — с начала сентября Центробанк отозвал лицензии у московского Меритбанка и сыктывкарского Банка сбережений и развития. Согласно данным ЦБ, сейчас в России действует 1318 кредитных организаций, из них 1266 банков, остальные — небанковские кредитные организации.

\$1,8 млн

могут составить еженедельные потери телеканалов после введения поправок к закону «О рекламе», ограничивающих рекламу пива на ТВ. По данным TNS Gallup AdFact, за первую неделю действия обновленного закона количество показов роликов с рекламой пива сократилось примерно в 2,5 раза: с 22 по 28 августа было показано 5,735 тыс. «пивных» роликов, а с 5 по 11 сентября — всего 2,405 тыс. По разным оценкам, реклама пива составляет около 10% рынка телерекламы, который, по прогнозам Ассоциации коммуникационных агентств России, в 2004 году составит около \$1,5 млрд. Таким образом, на «пивную» рекламу придется около \$150 млн в год,

или \$3 млн в неделю. Но если рекламная активность пиароваров останется на нынешнем уровне, еженедельно телеканалы будут получать от этой группы рекламодателей всего \$1,2 млн.

8 чиновников

Минэкономразвития трудятся на мировом уровне. Ассоциация по сертификации «Русский регистр» подтвердила качество работы сотрудников департамента корпоративного управления МЭРТ, выдав им сертификаты соответствия качества менеджмента международному стандарту ISO 9001:2000 и ГОСТ Р ИСО 9001–2001. По словам замдиректора департамента корпоративного управления МЭРТ Церена Церенова, «уже сейчас использование системы менеджмента качества (СМК) при общем повышении качества позволяет экономить время, затрачиваемое на один проект, до пяти-семи раз». Между

тем перевод на мировые стандарты работы всех властных структур — проект не дешевый. Только в одном департаменте постановка системы обошлась в 1,5 млрд рублей. С получением сертификатов работа в этом направлении не заканчивается: международные сертифицирующие органы будут проверять департамент на соответствие СМК в течение трех лет. Кроме того, как заявил замглавы МЭРТ Андрей Шаронов, опыт внедрения СМК планируется распространить на все министерство, а затем предложить другим министерствам и правительству.

\$250 млн

намерены взыскать с корпорации Boeing страховые компании Marham Consortium, XL Specialty Insurance и ряд других в пользу оператора мобильной связи Thuraya Satellite Communications. Во столько оценивается ущерб компании, полученный

в результате неполадок на спутнике, изготовленном Boeing. Из-за дефектов солнечной батареи выработка спутником электроэнергии быстро падала, и время его работы на орбите сокращалось. Разбирательства между Boeing и страховщиками до этого уже случались, но дело никогда не доходило до суда. Так, ранее несколько телекоммуникационных компаний уже стали жертвами халатности Boeing, изготавливавшей спутники. Их убытки составили \$1,6 млрд, и половину от этой суммы пришлось выплачивать страховым компаниям. Если суд удовлетворит требования страховщиков, теперь ущерб придется покрывать самой Boeing.

4,6

— во столько раз вырос за последний год рынок жидкокристаллических телевизоров в России. К такому выводу пришли эксперты ITResearch. По их данным, во втором квартале этого года продажи ЖК-телевизоров и информационных панелей с диагональю 13–42 дюйма составили 28 тыс. штук, что в 4,6 раз больше, чем за тот же период прошлого года. В первом квартале 2004-го темпы роста были еще выше — ЖК-телевизоров в России за это время продали в пять раз больше, чем за аналогичный период предыдущего года, — более 22 тыс. штук. Подобная тенденция, по мнению ведущего эксперта ITResearch Василия Мочара, приведет к тому, что уже к 2007–2008 годам 30% продаж всех телевизоров в России составят именно ЖК-телевизоры. В итоговых цифрах 2004 года эксперты ожидают увидеть 120–150 тыс. проданных ЖК-телевизоров при общем объеме отечественного рынка в 6–7 млн штук. **СФ**





ПО ПРЯМОЙ — БЫСТРЕЕ

**МИРОВАЯ
АВИАПЕРЕВОЗКА
ГРУЗОВ**



VEZEM.RU

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

1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ДАННЫМИ
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,
КОНСОЛИДАЦИЯ
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ОТНОШЕНИЯМИ
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

WWW.V8.1C.RU