

Зачем «Первомайская заря» преобразилась в «Дынную модную группу» с. 32  
Почему мелкая сеть «Самсон-Фарма» богаче крупных конкурентов с. 20  
Как Мирослав Мельник покинул большой «Спорт» с. 27

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№40 (223) 15.10 — 21.10.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## \$660<sup>тыс.</sup>

стоит новая медсестра  
в японском госпитале  
Aizu Wakamatsu. За эти  
деньги она встречает  
гостей на ресепшн,  
развлекает беседой  
и измеряет пульс.  
Это робот с. 48

# САМЫЕ БЫСТРЫЕ

«Секрет фирмы» представляет ежегодный рейтинг  
быстрорастущих компаний с. 54

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



# CITIZEN K

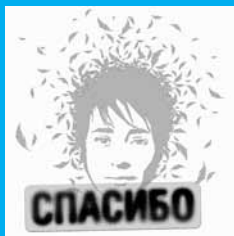
РОССИЯ

ИД «КОММЕРСАНТЪ»  
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

## ЖУРНАЛ, КОТОРЫЙ ЖДАЛИ АЛЬБОМ, О КОТОРОМ ГОВОРЯТ

НОВЫЙ АЛЬБОМ ЗЕМФИРЫ —  
ТОЛЬКО В ЖУРНАЛЕ **CITIZEN K**  
И В МАГАЗИНАХ «ЕВРОСЕТЬ»

связь оправдывает средства  
**Евросеть**



ЧЕЛОВЕК МИРА.  
ГРАЖДАНИН МОДЫ.  
**CITIZEN K**

ВЫХОДИТ В ОКТЯБРЕ



Кино  
ФУАД  
ЭТ ААТТУ  
Первый  
любownik

*"Надо мыслить  
как художник, а жить  
как буржуа"*  
Оскар Уайльд

## «СПАСИБО» — ВСЕМ!

АЛЬБОМ ЗЕМФИРЫ «СПАСИБО»  
В МАГАЗИНАХ «ЕВРОСЕТЬ»  
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ С 5 ОКТЯБРЯ

Земфира  
& Рената

# ВПЕРВЫЕ



## принципы

”Практически все люди требуют небольшого разгона. Если людей не трогать, они заснут, даже если работа им интересна”

Георгий Генс **82**

## в колонках

«Мы создали отличный продукт. Где деньги?» — вот любимый вопрос любого создателя продукта, вложившего в него душу

Константин Бочарский **50**

В отличие от другого «долгожителя» Анатолия Чубайса, Андрей Казьмин никогда не стремился монополизировать рынок финансовых услуг, реструктурировав Сбербанк наподобие РАО ЕЭС

Александр Бирман **18**

## в блогах **51**

Skype быстро «пролетел» путь от технического чуда до скучной бытовой детали и стал восприниматься как должное. А за должное обычно не платят

Адам Ханфт

Если описать одним словом, чем настоящее отличается от прошлого, я бы сказал: «выбор». Самое главное, я теперь свободнее выбираю, кого слушать, а кого нет

Серг Гордин

## 04 почта 78 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
**Юне. Информационные технологии** 22 октября  
**Кабинет** 12 ноября  
**Юне. Информационные технологии** 19 ноября  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ

## частная практика

**20 СТРАТЕГИЯ ХИЖИНА ДЯДИ СЭМА** Фармацевтическая сеть «Самсон-Фарма» добилась самого высокого в России оборота с каждой аптеки, сделав ставку на низкие цены и эксклюзивные препараты. Но дискаунтеров на рынке все больше, а эксклюзива все меньше

**27 АНТИРИЗИСНЫЕ МЕРЫ ПРОЕКТ НОМЕР НОЛЬ** Гостиница «Спорт» должна была стать для Мирослава Мельника проектом номер один, но поставила под угрозу весь московский бизнес предпринимателя

**32 АМБИЦИИ НА ЗАРЕ ЭПАТАЖА** «Мэлон фэшн груп» строит в своих магазинах макеты квартир и надевает покупателям на головы черные пакеты. Поможет ли агрессивный маркетинг удвоить долю компании на рынке?

**38 КОНКУРЕНЦИЯ НЕДЕТСКАЯ ИСТОРИЯ** Бурный рост российского рынка детского питания привлекает игроков из других сегментов. На этом аппетитном рынке одних ждут слияния, других — поглощения

**20**

Наценка в аптеках — около 30%, а в столичных брендованных сетях — все 50%. «Самсон-Фарма» берет оборотом, максимально экономя на издержках

## лаборатория

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ САМЫЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

**54 ВЗАЙМНЫЙ РОСТ** «Секрет фирмы» представляет второй ежегодный рейтинг самых быстрорастущих компаний. Новые источники роста — сделки M&A и бум потребительского кредитования

**62 РЕЙТИНГ 350 САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ** Среднегодовые темпы роста российского бизнеса за пять лет продолжают снижаться, и прошлогоднего рекорда отечественным компаниям, скорее всего, уже не побить. Однако, если судить по приросту за последний год, картина выглядит не столь катастрофической

**70 ЛИДЕРЫ РАСТУЩИЕ ВМЕСТЕ** Семерка победителей по сравнению с прошлым годом изменилась почти на половину. Правда, только один чемпион потерял титул в честной борьбе — и у него есть все шансы побороться за первое место в будущем году

**54**

Средний прирост участников «забега-2006» — 29,3%. Юность подходит к концу. У компаний начинается взрослая жизнь

## идеи

**44 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЛУЧИСТЫЙ МЕССЕДЖ** На смену билбордам и дисплеям приходят световые лучи, проецирующие изображение даже на облака

**48 WOW** Медсестра-андроид за \$660 тыс. / Охранная сигнализация на все случаи жизни / Весы для любителей худеть в попугаях / Виртуальные фекалии для виртуальных друзей

**51 МЫСЛИ ШИРЕ КРУГ** Реферативная стоимость потребителя определяется его эффективностью как агента продвижения

**52 МЕТОДЫ ПИРАМИДАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН** Калифорнийский дизайнер Ив Бехар уверен, что в бизнесе на смену технологической модели идет дизайноцентрическая

**53 СВОЯ ИГРА ЧАЙНАЯ ДИАЛЕКТИКА** Бронислав Виноградский хочет думать, что торгует не чаем, а китайской духовностью в ассортименте

## 06 дневник наблюдений

За что Андрея Казьмина сослали на «Почту России» / Кто победит в войне девелоперов с банками / Что общего у компаний-перекупщиков с розничными сетями / Чем обернется для авиакомпаний нелетная погода / Почему Шефлер и Тарико рискуют не убить медведя, шкуру которого делят / Где мечтает покупать хлеб глава «Джек-пота» Герман Гогличидзе / Озолотят ли «Монетку» бывшие акционеры «Копейки» / За что рекламисты недолюбливают архитектуру / Чем Минфин и ЦБ отпаивают российскую банковскую систему / Где пропал бывший главный маркетолог «Балтики» Андрей Рукавишников / Что Сергей Зивенко будет делать с маркой, с которой уже ничего нельзя сделать / Чем опасна чужая территория

# Секрет фирмы

№ 40 (223) 15.10 — 21.10.2007

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН  
**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**редакторы разделов, заместители главного редактора** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**редакторы тем** ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**обозреватели** НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА  
**специальный корреспондент** МАКСИМ КОТИН  
**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ  
**тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**фоторедакторы** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ  
**литературные редакторы** МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**автор дизайн-проекта** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

## Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
**ДИРЕКТОР** — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;  
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»**, Корьяланкату 27, Коувола  
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1  
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** 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  
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции  
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.  
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»  
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007  
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

**«В статье очень точно подмечены** перспективы и проблемы отрасли. Хочу обратить внимание на следующее. Зерно оценки бизнеса совладельцем компании „Дента-Эль“ Константином Симкиным: „Пациент уверен в некоем гарантированном уровне сервиса, а это очень важно“. Уверен ли пациент в этом некоем сервисе? Вот если себя самого спросить, нужен ли мне этот некий уровень сервиса для сохранения моего здоровья или я хочу гарантированный хороший? Налицо конфликт жадности собственников бизнеса и хороших мастеров—ремесленников здоровья. Первые игнорируют класс мастеров, вторые считают, что сами могут создать себе бизнес. При этом первые потеряют лидеров, на кого можно опираться, которые могут подтянуть под свой уровень молодежь (если мотивировать наставничество), вторые же играют роль бизнесменов, не всегда удачных. При этом страдает человек с большим зубом и пустеет касса клиники.

Теперь о загруженности работой на 50% и методах продвижения услуг. Где ходят эти 50% клиентов, 6–6,5 млн обращений? Это более 3 млрд руб. Ходят себе, покупают в кредит телевизоры, телефоны, машины и т. д. В России принято тратить на все, что попало, а здоровье в списке на 18-м месте. Почему нет кредитных программ по лечению зубов? Или просто не указано про них в статье? Чем отличается кредит на мобильный телефон стоимостью 5 тыс. руб. в салоне „Евросет“ от такого же по сумме кредита на лечение зубов?

Вариант для обсуждения: обойти расположенные рядом предприятия и договориться письменно с руководством корпоративного клиента о рассрочке платежей для работников компании под гарантию последней. А уж руководство фирмы пусть само преподносит персоналу этот договор как заботу о нем. Только мы-то с вами знаем, что такой бизнес успешно развивается по рекомендациям. Припоминаю из тренингов по продажам, что довольный услугой или товаром клиент расскажет шестерым знакомым. Однако из тех же тренингов помню, что недовольный клиент обязательно найдет 27 человек, чтобы „отрекламировать“ товар или услугу. Думаю, что когда дело касается личного здоровья клиента, то соотношение 6:27 может превратиться и в 6:50».

Максим Василенко, Москва

«Боль дантиста»

сф №38(221) 01.10.2007

**«Почему-то не внушает доверия** герой вашей заметки „Труп должен пахнуть трупом“ Арндт Трайндл. Вроде и послужной список у него неплохой, и книжку написал, но все равно хочется делить некоторые его слова и утверждения надвое. Что на самом деле происходит в мозгу потребителя, никому не известно, и фантазировать на эту тему можно бесконечно. Но это дело нейрофизиологов, да и то им придется провести сотни экспериментов, прежде чем что-то утверждать. Какие-то прикладные вещи, высказанные Трайндлом, наверное, полезны, но я бы не стала такого специалиста приглашать в свою компанию в качестве консультанта. Думаю, российские маркетологи умеют делать то же самое, и не хуже».

Татьяна Скобликова, Москва

«Труп должен пахнуть трупом»

сф №38(221) 01.10.2007



# Решение для малого бизнеса

## Тариф Свой бизнес

Выгодные звонки на мобильные  
партнеров и клиентов

- Подключение на корпоративный тариф от 1 номера
- Кредит на связь без гарантийных взносов и залога
- Центр обслуживания Ключевых Клиентов по телефону 0990
- Специальные услуги для корпоративных клиентов

[www.corp.mts.ru](http://www.corp.mts.ru)

Для подключения на тариф «Свой бизнес» необходимы следующие документы: для индивидуальных предпринимателей – паспорт РФ и копия свидетельства о внесении записи в ЕГРИП, для юридических лиц – копия свидетельства о внесении записи в ЕГРЮЛ, доверенность представителя юридического лица и его паспорт РФ. Подключиться на тариф «Свой бизнес» можно в салонах-магазинах МТС и в офисах дилеров.



8 800 333 08 90



# дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16



ГРИГОРИЙ СОВЕНКО

За 12 лет Андрей Казьмин превратил Сбербанк, этого монстра советской эпохи, в полноценный коммерческий финансовый институт

**Андрей Казьмин — президент и предправления Сбербанка, возглавлявший его 12 лет, покидает свой пост, чтобы возглавить «Почту России».**

ТЕКСТ: юлиана петрова

## Конвертация банкира

На прошлой неделе Андрей Казьмин пришел к президенту России Владимиру Путину, чтобы рассказать о прогнозе результатов за 2007 год. Однако рапорт об ожидаемом росте чистой прибыли на 14%, до 100 млрд руб., закончился неожиданной развязкой: докладчику предложили уволиться. Правда, взамен Казьмин получил пост руководителя ФГУП «Почта России», но большинство участников рынка считают: для такой знаковой персоны это явное понижение. Эксперты сходятся на том, что кресло Казьмина просто понадобилось освободить для другого кандидата. В преемники ему прочат нынешнего председателя Внешэкономбанка Владимира Дмитриева, бывшего зампреда ВТБ Игоря Завьялова, а также экс-министра экономического развития и торговли Германа Грефа. Наибольшие шансы — у последнего. «Греф известен как открытый для общения человек, и это понравится инвесторам», — уверен аналитик «Ренессанс Капитала» Дэвид Нангл. Как полагает Халиль Шехмаматьев из БК «Открытие», фигура экс-министра гораздо более пригодна для превращения Сбербанка, сравнимого по капитализации с крупными транснациональными банковскими группами, в полноценного международного игрока.

Казьмин возглавил Сбербанк в январе 1996 года. Ему удалось выжать максимум из монополии в обслуживании частных вкладчиков и огромной филиальной сети. За без малого 12 лет монстр советской эпохи с отрицательным капиталом превратился в полноценный коммерческий финансовый институт с капитализацией \$80 млрд. Теперь Казьмину предстоит проделать то же самое с «Почтой России», убытки которой в про-

шлом году составили 2,8 млрд руб., а в этом прогнозируются на уровне 6 млрд руб. Основная услуга «Почты России» — доставка корреспонденции — убыточна, так как тарифы на нее регулирует государство. Однако сеть из 40 тыс. отделений позволяет заработать на финансовых услугах. Уже в прошлом году доставка пенсий и пособий, почтовые переводы, прием платежей принесли «Почте России» 39% выручки, тогда как традиционные почтовые услуги — лишь 37%.

Проект создания национального почтового банка в России муллируется уже много лет. В последний раз речь о нем зашла в 2005 году — тогда на эту роль претендовал аффилированный с почтой Связь-банк, но успеха не добился. Поэтому «Почта России» пока освоена банкингом лишь местами: например, с прошлого года в ее отделениях активно выдает потребкредиты Хоум кредит энд финанс банк, а в Северо-Западном регионе роль почтового банка играет банк ВЕФК.

О перспективах проекта свидетельствует опыт Германии, где в результате реформы в 1989 году федеральная почта была разделена на три предприятия: телекоммуникационную и почтовую компании и собственно Postbank. Сегодня он является одним из крупнейших в ФРГ — с 16,4 млн клиентов, собственным капиталом 5,1 млрд евро и годовой прибылью 941 млн евро. Postbank AG занимается всем на свете: от выпуска кредитных карт до лизинга, факторинга и брокерской деятельности.

Вероятно, теперь подобных результатов в России ожидают от Казьмина, но ситуация у него совсем не та. В свое время он смог закрыть половину из 40 тыс. филиалов Сбербанка по причине их убыточности. Но многие пришлось сохранить для обеспечения социальных функций там, где других банков нет. Почте ликвидировать убыточные офисы еще сложнее: если в банк клиент еще может приехать, то почтальону приходится везде добираться самому, и на закрытии отдаленной точки много не сэкономишь. Другая серьезная проблема — коммуникации. У Сбербанка и сейчас сохраняются трудности в поддержании связи с удаленными офисами. Так, электронной системой денежных переводов «Киберденьги» охвачена едва ли пятая часть отделений. Так что неудивительно, что один из банкиров, комментируя новую должность Андрея Казьмина, назвал ее «почетной каторгой». □

## Застройщики устали от стагнации рынка жилья, длящейся уже год — и готовы идти на самые неожиданные шаги, чтобы его расшевелить.

ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

# Продать любой ценой

После того как банки один за другим начали замораживать ипотечные программы, девелоперы решили бороться с кризисом сами.

Уже сегодня серьезно уменьшили объем выдаваемых ипотечных кредитов банки «КИТ финанс», Москоммерцбанк, АИЖК, Хоум кредит энд финанс банк, Инвестсбербанк; до конца текущего года перестал работать с покупателями жилья банк «Русский стандарт», а Юниаструм банк повысил ставки по вкладам на 1 процентный пункт. Руководитель блока ипотечного кредитования «Альфа-банка» Илья Зибарев уверен, что с рынка ипотеки уйдут небольшие и средние структуры, и потенциальным заемщикам останется рассчитывать лишь на крупные и государственные банки. «К концу года объем ипотечных сделок сократится примерно на 15%», — прогнозирует эксперт.

В итоге компания «СТ Групп Регион» (СТ) Александра Чигиринского объявила, что в ближайшее время планирует предоставлять покупателям квартир более длительную рассрочку, причем по ставкам ниже банковских — на уровне 12%. Рассрочка предоставлялась и раньше, но не превышала 3–6 месяцев после сдачи дома, которых жильцам едва хватало, чтобы вселиться. Теперь ее срок составит 1–1,5 года.

Это предложение могло бы оказаться весьма привлекательным: еще недавно год-полтора были более чем достаточным сроком, чтобы найти деньги, — например, можно было перекредитоваться в тех же ипотечных банках. Однако теперь шансов на это немного. Директор департамента продаж «Независимого бюро ипотечного кредитования» Павел Комолов считает, что уже в ближайшее время даже те банки, что продолжают выдавать ипотечные кредиты, существенно увеличат размер первоначального взноса. Еще недавно, например, Банк Москвы и ВТБ 24 предлагали клиентам получить кредит под нулевой взнос. Однако председатель экспертного совета ИК «Финанс» Сергей Хестанов уверен, что скоро большинство ипотечных банков будет работать лишь с покупателями, готовыми внести за приобретаемое жилье порядка 30–50% собственных средств. «Первоначальный взнос станет своеобразной страховкой банкиров, которые в будущем могут серьезно потерять на ипотеке», — объясняет эксперт.

На растущем рынке жилья кредиторы практически застрахованы от рисков: если заемщик не сможет платить, то кредитор вернет средства, продав квартиру. Но на падающем рынке квартира становится дешевле и дешевле. И если жилье приобретено целиком в кредит, продажа может не возместить потери. А падения цен, по мнению Хестанова, следует ожидать уже в 2009 году «плюс-минус полгода». «Цены на жилье начали снижаться еще осенью 2006 года и с тех пор упали на 10–15%», — замечает генеральный директор агентства RWAY Александр Крапин. Сами застройщики рассчитывали, что переломный момент настанет этой осенью, но их надежды не оправдались. По данным аналитического центра Im.ru, долларовые цены за прошлый месяц действительно выросли в среднем на 0,2%. Однако курс американской валюты упал в течение сентября с 25,7 до 25 руб. за доллар, то есть почти на 3%. «В результате реальные цены все равно уходят в минус», — объясняет глава Im.ru Олег Репченко. Объем сделок купли-продажи квартир по сравнению с прошлым годом уменьшился, по различным

оценкам, на 15–20%, так что и по действующим ценам квартира может быть продана отнюдь не сразу.

Впрочем, идея «СТ Групп Регион» может и вообще не дойти до осуществления. Как говорится в недавно опубликованном отчете аналитиков Альфа-банка, в 2008–2010 годы рост банковской активности в России замедлится, что серьезно отразится на строительном рынке. «Банки уже ограничивают застройщиков в кредитных средствах», — замечает Илья Зибарев. «Рассчитывать на кредит могут лишь крупные игроки рынка, а средним и небольшим компаниям, как правило, отказывают», — продолжает мысль аналитик УК «Брокеркредитсервис» Татьяна Бобровская. При этом, по словам Бобровской, ставки по кредитам для девелоперов выросли в среднем на 2 процентных пункта: с 9–10% до 11–12%. То есть уже достигли уровня, по которому еще недавно выдавалась частная ипотека.

И, как рассказал коммерческий директор «СТ Групп Регион» Дмитрий Шмелев, его компания уже сейчас рассматривает возможность повышения ставки кредитования — хотя первый договор по «продленной» рассрочке еще даже не заключен. □

Снижение банковской активности в России негативно отразится на строительном рынке



золотые слова

**Борис Грызлов,**  
спикер  
Госдумы  
→

”

**Это элементы сговора, причем сговора компаний-перекупщиков, так называемых сетевых компаний ”**

Доказательством спикер счел одновременное повышение цен на продовольствие в разных регионах — и ФАС уже пообещала отреагировать. Ранее заступничество премьера Виктора Зубкова за пензенский завод «Маяк», который не смог получить кредит в ВТБ, обвалило акции банка на 3%. Теперь было решено заступиться за рядового потребителя — что может дорого обойтись уже розничным сетям.

**Сергей Иванов,**  
первый  
вице-премьер  
→

”

**Я призываю граждан вчинять иски. Бизнес, экономика — вторичны ”**

Не обошли стороной чиновники и работу авиакомпаний. История с задержками авиарейсов, весь год державшая рынок в напряжении, пригодилась еще раз под выборы. Теперь перевозчикам волей-неволей придется начать лучше работать. А заодно платить за нелетную погоду, перегрузку аэропортов и задержки в доставке запчастей для ремонта самолетов.



«Монетка» расширит ассортимент брендов-дискаунтеров с «круглыми и звонкими» названиями

**Экс-совладельцы «Копейки» Сергей Ломакин и Артем Хачатрян решили вернуться в ритейл и помочь региональной сети «Монетка» стать федеральным игроком.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Размен мелочи

На прошлой неделе в Москве открылся первый дискаунтер «Монетка» — к концу года сеть в столице должна насчитывать уже 30 магазинов, а по итогам следующего — более 50. Раньше «Монетка» развивалась только в регионах: на август 2007 года в ее состав входили 115 магазинов в Свердловской, Тюменской, Курганской и других областях. Оборот компании по итогам года планируется на уровне \$550 млн.

В этом году на экспансию в Москву «Монетка» ничего не потратит: на первых порах она будет развиваться на деньги бывших акционеров «Копейки» Сергея Ломакина и Артема Хачатряна. Они уже внесли 26 торговых помещений в Москве и области. По итогам года они должны открыть и запустить 30 магазинов, за что получают 25% акций «Монетки». Нынешнюю капитализацию сети управляющий компанией «ВС-оценка» Василий Иллуюиев оценил в \$480–550 млн.

В январе 2007 года генеральный директор «Копейки-Москва» Сергей Ломакин и директор департамента логистики Артем Хачатрян продали по 10% акций «Копейки» «Уралсибу». По оценкам аналитиков, каждый из менеджеров выручил более \$100 млн. Они обязались не заниматься оперативным управлением розничными сетями и не приобретать более чем 25% таких компаний. Весной появилась информация, что Ломакин и Хачатрян вместе с акционерами «Балтимор-холдинга» вложат около \$50 млн в строительство тепличного комплекса в Краснодарском крае.

Пока партнеры запрет не нарушают: скупленные ими 26 магазинов — несетевые, и большая их часть сейчас закрыта. По итогам года они тоже уложатся в ограничения по доле акций, да и упрекнуть их в управлении сетью «Монетка» вряд ли удастся. Правда, скорее всего, неучастие Ломакина и Хачатряна в управлении будет лишь формальностью, по крайней мере, уральцы на них всерьез рассчитывают. «Мы хотим построить федеральную сеть с оборотом по итогам 2008 года минимум \$1 млрд, — говорит гендиректор «Монетки» Роман Заболотнов. — И теперь у нас появились акционеры с опытом построения компании-миллиардера». По его словам, Ломакин и Хачатрян хотя и не будут управлять новой сетью, но уже сформировали команду для развития проекта «под ключ».

Первые дивиденды от московской экспансии «Монетка» начала приобретать уже сейчас — компания ведет переговоры о получении федеральных контрактов от поставщиков. По замыслу Заболотнова, это позволит снизить цены в магазинах как минимум на 2–3%. □

КТО КОГО

## Нестоличная нерусская

Юрий Шефлер хочет ограничить права Рустама Тарико на использование торговой марки «Русский стандарт». Но борьба за рынок экспорта — не главная проблема для обоих конкурентов.

текст: иван марчук

Роспатент по заявлению ЗАО «Союзплодоимпорт», входящего в группу S.P.I. Юрия Шефлера, частично прекратил охрану некоторых торговых знаков, принадлежащих группе «Русский стандарт». В «Русском стандарте» уверяют, что ничего страшного не произошло и у компании есть более «свежие» регистрационные свидетельства на эти или аналогичные знаки. В S.P.I. же утверждают, что борьба только началась: «Нам принципиально важно доказать, что словосочетание „русский стандарт“ могут использовать все», — заявил совладелец S.P.I. Андрей Скурихин.

Аналитики считают, что Шефлер мстит владельцу «Русского стандарта» Рустаму Тарико. В конце 2006 года последний объявил о начале экспорта водки «Русский стандарт» в США и Европу и обратился в европейское и американское патентные бюро, требуя запретить рекламировать марку Stolichnaya как «истинно русскую водку». Дело в том, что в России все торговые марки S.P.I. давно переданы ФКП «Союз-

плодоимпорт», и разлив Stolichnaya пришлось перенести в Латвию. Конкурентам есть что делить. В 2007 году Тарико хочет экспортировать 1 млн 9-литровых ящиков водок «Русский стандарт» и «Русский стандарт Империя». Не так уж мало, если учесть, что в 2006 году S.P.I. продала 3,1 млн ящиков известной на Западе еще со времен СССР Stoli. Сейчас Шефлер решил нанести ответный удар и выбрал наиболее удачное время: Тарико совсем не до споров за брэнды. Главный бизнес Рустама Тарико банк «Русский стандарт» переживает не лучшие времена. Под давлением Генпрокуратуры он был вынужден в июле объявить о реструктуризации «плохих долгов» на более выгодных для клиентов условиях. По прогнозам, из-за этого в 2007 году банк может потерять до 6,7 млрд руб., или до 60% от запланированной прибыли. Затем на фоне мирового финансового кризиса банк временно приостановил свою основную деятельность — выдачу ипотечных и потребительских кредитов. И, наконец, на рынке появилась информация, что его намерен купить государственный банк ВТБ. Впрочем, Шефлеру тоже непросто: сам он был подвергнут в России «заочному аресту», а в сентябре было приостановлено производство и на одном из его водочных заводов в городе Тамбов. Пока бизнесмены воюют за экспорт, их российские активы могут перейти близким к государству компаниям. □

Комитет по архитектуре и градостроительству Москвы намерен наконец добиться статуса еще одного контролера рынка наружной рекламы.

текст: екатерина трофимова, даниил желобанов

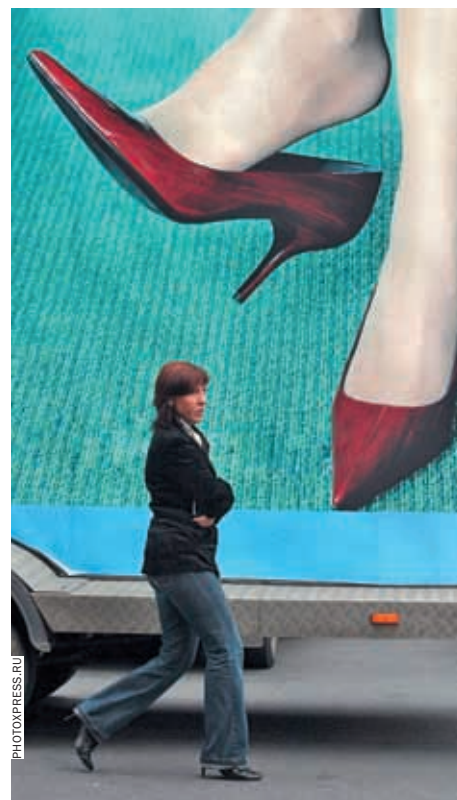
## Щитовая Москомархитектура

Глава Москомархитектуры Александр Кузьмин подписал приказ «Об основных требованиях по размещению объектов наружной рекламы на территории Москвы». Согласно документу, проекты большинства рекламных носителей должны утверждаться художественным советом Москомархитектуры. Цель чиновников — облагородить вид исторической застройки. Правда, заодно среди подлежащих контролю объектов числятся МКАД и Третье транспортное кольцо.

Москомархитектура не впервые пытается приобщиться к регулированию рекламной отрасли, но до сих пор терпела неудачу. «Для нас руководством к действию являются распоряжения комитета рекламы, а Москомархитектура не обладает полномочиями давать какие-либо указания операторам», — заявил топ-менеджер одного из лидеров рынка, по понятным причинам пожелавший остаться неназванным. На этот раз, как уверяет заместитель председателя московского комитета рекламы Александр Менчук, положения нового приказа согласованы с его ведомством — но официальных бумаг участники рынка пока не получали.

Если очередная попытка окажется удачной, рекламную индустрию ожидает серьезный стресс. «Есть опасность, что будет услышано мнение только одной стороны — той, для которой архитектура это все, а остальные вещи, связанные с жизнью города, отходят на второй план», — считает генеральный директор маркетингового агентства «Эспар-Аналитик» Андрей Березкин. Дело в том, что уже сейчас многие эксперты и инвесторы говорят о вероятной скорой стагнации рынка. «Рынок наружной рекламы находится на пике, и его рост скоро закончится», — говорит глава одной из крупнейших российских инвестиционных компаний. — Сейчас самое время эти компании продавать». И любое препятствие — например, затруднение согласований или демонтаж «некрасивых» конструкций — может серьезно повредить инвестиционным планам лидеров рынка. Конструкции на основных магистралях и в центральной части города приносят операторам основной доход.

Впрочем, участники рынка, скорее всего, справятся с проблемой еще одного согласования. Правда, в этом случае, по мнению Андрея Березкина, довольно расплывчатые положения приказа главы Москомархитектуры могут стать почвой для коррупции. □



Столичная «наружка» притягивает регуляторов как магнит

Минфин и ЦБ придумали, как пополнить оскудевшие кассы крупнейших банков, прежде всего государственных. Остальным остается надеяться на «системный эффект» от этих вливаний. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

## Адресная помощь



Алексей Кудрин поможет банкам восстановить ликвидность, форсируя бюджетные расходы

Для отечественной банковской системы, угнетаемой глобальным финансовым кризисом, ищут все новые и новые лекарства. В частности, Министерство финансов уже готовит поправки в бюджет-2007, дабы ускорить формирование уставного капитала создающихся в России госкорпораций и институтов развития. Капитализация ВЭБа увеличится на 180 млрд руб., Фонда реформирования ЖКХ — на 240 млрд руб., а «Роснано» — на 130 млрд руб. Причем неожиданно было решено, что эти компании смогут размещать свободные средства на банковских депозитах — то есть на первое время банки получают практически все эти средства.

Также правительство собирается восстанавливать ликвидность банков, форсируя бюджетные расходы. По словам министра финансов Алексея Кудрина, сегодня разрыв между плановыми и фактическими расходами госбюджета достиг 1,1 трлн руб. Теперь государство собира-

ется всемерно ускорять расточительство бюджетников. Если в январе—августе среднемесячные расходы бюджета составляли 380 млрд руб., то в ноябре они достигнут 650 млрд руб., а в декабре и вовсе 1,3 трлн руб.

В число мер, направленных на оживление банковского сектора, входит и расширение ломбардного списка — перечня облигаций, под которые банки могут получать финансирование Центробанка по операциям прямого РЕПО. Правда, инсайдеры говорят, что в обновленный список, который содержит 63 бумаги вместо прежних 26, попали многие выпуски, основными держателями которых являются госбанки. Например, довольно неожиданным было появление в нем бумаг такого предприятия, как ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», о котором, впрочем, известно, что его основным кредитором является банк ВТБ. И буквально на днях ВТБ как раз получил от ЦБ кредит в 6,9 млрд руб. под 7,5% годовых, то есть на четверть дешевле даже ставки рефинансирования.

Наконец, в среду ЦБ снизил размер отчислений в Фонд обязательного резервирования с 4–4,5% до 3–3,5%. Последний подобный шаг Центробанк предпринимал в 2004 году, во время так называемого «кризиса доверия». По оценке первого зампреда ЦБ Алексея Улюкаева, это высвободит банкам 70 млрд руб. Однако львиная их доля также придется на крупнейшие госбанки. Кроме того, это послабление будет действовать лишь три месяца.

Столь масштабные денежные интервенции оборачиваются ростом инфляции, которая по итогам 2007 года, согласно прогнозам МЭРТ, превысит 9%, что более чем на 1 процентный пункт выше, чем планировалось ранее. Однако если до последних дней борьба с инфляцией была для Минфина приоритетом, то сейчас с этим побочным эффектом приходится смириться — важнее обеспечить устойчивость системы. По оценкам аналитиков, банкиры должны почувствовать облегчение уже в ноябре, если, конечно, не усилится отток капитала из России, который, по данным Минфина, в августе—сентябре составил около \$11 млрд.

Однако пока частные банки несут вполне ощутимые потери. Взять хотя бы банк «Союз», которому инвесторы предъявили к досрочному выкупу по оферте 51% его облигаций, а также недавние вынужденные демарши банка «Русский стандарт» и МДМ-банка, которым пришлось, выкупив свои облигации по оферте, опять размещать их на рынке, но уже по цене ниже номинала. В частности, инвесторы принесли МДМ-банку 99,9% заявленных в оферте облигаций на 6 млрд руб., сочтя купонную ставку в 8,5% явно недостаточной. И сразу же после выкупа весь выпуск был вновь размещен на рынке, но уже с эффективной доходностью 11,5%, не считая комиссии за организацию сделки.

Что же касается банков за пределами первой сотни, то, как полагает долговой аналитик МДМ-банка Михаил Галкин, здесь нельзя исключать и серийных банкротств. Однако они, по мнению Галкина, могут пройти относительно незаметно — так же, как рынок не замечает регулярного отзыва лицензий у мелких банков. Если же проблемы приобретут системный характер, то они, считает эксперт, могут быть «смягчены» по сценарию Гута-банка, спешно купленного государственным Внешторгбанком в 2004 году. □

Россия • Украина • Израиль • США

Латвия • Узбекистан • Эстония

Азербайджан • Армения • Молдова

Беларусь • Германия • Болгария

**ПРИЗНАННЫЙ**  
**В 55 СТРАНАХ**  
**МИРА**

Великобритания • Ливан • Италия

Грузия • Казахстан • Туркменистан

Кыргызстан • Таиланд • Португалия

Эстония • Таджикистан • Эквадор

Бельгия • Австралия • Венгрия



**Nemiroff**  
**ИЗБРАННЫЙ МИРОМ**

Реклама. Товар сертифицирован

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

три вопроса

С 1 июля 2009 года деятельность казино будет разрешена только в спецзонах, и глава сети «Джекпот» Герман Гогличидзе решил теперь торговать едой.



**«Секрет фирмы»:** Почему вы решили заняться именно продуктовой розницей и именно в партнерстве с X5 Retail Group?

**Герман Гогличидзе:** Было много разных предложений. Но когда пришла большая «чистая» компания с хорошим менеджментом, глупо отказываться. Проект интересен тем, что он очень востребован. Потребитель хочет покупать хлеб и молоко рядом со своим домом, а таких магазинов явно недостаточно. Я лично стану клиентом этой сети, и вы наверняка станете.

**СФ:** Вы отдадите под минимаркеты «Пятерочка-экспресс» и «Перекресток-экспресс» помещения всех своих клубов?

**ГГ:** Пока это СП будет открывать новые магазины. Когда новый закон вступит в силу, тогда, не исключено, начнем открываться и в помещениях клубов.

**СФ:** X5 не скрывает, что в дальнейшем рассчитывает выкупить эти магазины. Вы не против?

**ГГ:** У любого бизнеса есть начало и конец. Если со стороны нашего партнера возникнет предложение, которое нам понравится, то почему бы и не продать?



Андрею Рукавишникову предстоит поставить интуитивную рекламу «Евросети» на маркетинговые рельсы

**Загадочно исчезнувший год назад бывший маркетолог «Балтики» Андрей Рукавишников всплыл в компании «Евросеть». Все это время менеджер работал над своей репутацией.**

ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

## «Евросеть» пошла за «Балтикой»

Вице-президентом по маркетингу и рекламе компании «Евросеть» стал Андрей Рукавишников, известный по своей работе в пивоваренной компании «Балтика». Его предшественник на новой должности Владимир Богданов теперь возглавит в «Евросети» отдел спецпроектов и аналитики.

Рукавишников пришел в «Балтику» в 2003 году на фоне падения прибыли компании и сокращения рыночной доли — и сумел выправить ситуацию, полностью перестроив маркетинговую стратегию. «Я участвовал в тендере на рекламу „Балтики“ до прихода Рукавишникова, и тогда мне сказали, что предложение будет рассматривать некий „худсовет“, — говорит маркетолог Кирилл Смирнов, ныне исполнительный директор Art Directors Club Russia. — При Рукавишникове маркетинговые решения стали приниматься более понятным путем». Рекламный бюджет увеличился с 4% до 8% оборота, и «Балтика» впервые занялась позиционированием ключевых суббрендов, запустив отдельные рекламные кампании для «Балтики №3» и «Балтики №7». В 2006 году был запущен новый молодежный бренд «Кулер». Финансовые показатели компании только улучшались — так, в 2004 году ее выручка от реализации составила 878 млн евро, а в 2005 — уже 1,077 млрд евро. Однако летом 2006 года Рукавишников без объяснений уволился из компании и как в воду канул.

Президент «Евросети» Евгений Чичваркин заявил, что ничего не знает о причинах ухода Рукавишникова с предыдущего места работы. Он надеется, что новый менеджер сможет изменить маркетинговую стратегию и его компании: «Нужно перевести наш маркетинг из интуитивной зоны в профессиональную». «Сейчас „Евросеть“ находится в том же состоянии, что и „Балтика“ три года назад: маркетинг в основном строится на интуиции руководителя», — соглашается с ним Рукавишников. Характер предстоящих изменений в «Евросети» пока представляют тоже скорее интуитивно: гендиректор компании Алексей Чуйкин смог лишь сообщить, что «реклама не станет менее эпатажной».

Сам Рукавишников свой уход из «Балтики» объясняет тоской по дому: «Я три года отработал в Петербурге, но живу-то я все-таки в Москве». Все это время он писал книгу «Пивная революция и маркетинг пива в России», которая должна выйти в ноябре — правда, тиражом всего в 4 тыс. экземпляров. Рукавишников признает, что вряд ли это можно считать серьезным источником дохода: «Я ожидал в первую очередь репутационной отдачи». И он ее, видимо, уже получил. □

## Долговая нагрузка и прочие неприятности вынуждают сотовую компанию СМАРТС продать лакомый актив в Краснодаре — оператора «Телеком Евразия».

ТЕКСТ: павел куликов

# Распродажа вне плана

СМАРТС, пожалуй, заслужил звание самого скандального и невезучего сотового оператора России. В июне Басманная прокуратура Москвы предъявила обвинение Геннадию Кирюшину, контролирующему 80% акций компании, в нарушении сразу четырех статей УК: мошенничество, незаконное предпринимательство, легализация крупных денежных средств и преступление против правосудия.

Поводом для обвинения Кирюшина стала эксплуатация девяти базовых станций без полного пакета разрешительных документов. Как утверждал в интервью **СФ** генеральный директор СМАРТС Андрей Гирев, вины компании здесь нет: на получение разрешений иногда уходит один-два года, и операторы «большой тройки» за подобные претензии отделивались штрафами. По отношению к поволжскому оператору власти оказались менее лояльны: две недели назад дело было передано в Басманный суд. И этим неприятности СМАРТС не исчерпываются.

Андрей Гирев склонен называть дело Кирюшина «агонией рейдеров». Еще с 2005 года на долю в СМАРТС покушалась инвестгруппа «Сигма». Если сложить все поданные ею иски, «Сигма» претендовала на 97% акций СМАРТС, но к маю 2007-го проиграла все иски. По словам Гирева, дело Кирюшина было заведено еще в период конфликта с «Сигмой». А ход ему был дан, когда стало известно о переговорах совладельца СМАРТС с новым инвестором.

По словам директора практики М&А компании «Дельта менеджмент» Сергея Усачева, скорая продажа бизнеса стала бы оптимальным вариантом для владельцев СМАРТС. В сентябре компания обвинила МТС, «Вымпелком» и «Мегафон», что они устанавливают друг для друга льготные тарифы на роуминг по России. В то время как клиентам СМАРТС и других региональных операторов приходится платить суммы, превышающие эти тарифы в пять и более раз. И завышенная цена роуминга, если она действительно имеет место, может отпугнуть корпоративных клиентов, которые составляют 20% от абонентской базы СМАРТС.

А вот инвесторов, судя по всему, отпугнула долговая нагрузка поволжского оператора:

переговоры окончились ничем. По рыночным меркам СМАРТС, обслуживающий 3,9 млн абонентов в 16 регионах, оценивается в \$750 млн. Однако в результате затяжных судебных конфликтов и крупного долга, его реальная стоимость скорее всего уже в несколько раз ниже. Выручка СМАРТС по итогам первого полугодия составила 1,6 млрд руб., а общая задолженность — 6,1 млрд рублей, из них 1,8 млрд руб. — со сроком погашения до одного года.

К слову, в начале октября должна была состояться оферта по третьему выпуску облигаций оператора, объемом 1 млрд руб. Чтобы предотвратить погашение задолженности, СМАРТС решил на крайние меры: распространил среди инвесторов письмо, в котором предложил вознаграждение тем, кто не станет возвращать ценные бумаги. Причем сумму вознаграждения можно было самостоятельно вписать в пустую строку договора. Подобная щедрость со сторо-

ны эмитента оказалась беспрецедентной на российском рынке ценных бумаг.

Но инвесторы восприняли широкий жест СМАРТС как крик о помощи и сигнал к совершенно противоположным действиям. Скорее всего, у СМАРТС не оказалось в наличии свободных средств, достаточных для того, чтобы погасить облигации. Поэтому уже через считанные дни сотовый оператор номер четыре в России — норвежский Tele2 — объявил, что приобретает у СМАРТС краснодарского оператора «Телеком Евразия». С учетом того, что Краснодарский край — один из самых густонаселенных регионов России, а в 2014 году там пройдут Олимпийские игры, «Телеком Евразия» — лакомый кусок. Хотя и достался он Tele2 недешево — компания заплатила \$24,5 млн, или \$1225 за одного абонента. Впрочем, для решения всех проблем СМАРТС этой суммы вряд ли будет достаточно. Похоже, распродажа его активов только начинается. □

Инвесторы не клюнули на щедрое предложение гендиректора СМАРТС Андрея Гирева



АРТЕМ ПИГАРЕВ

«Любой конфликт из-за прав на брэнд негативно влияет на его продажи, и ситуация с „Гжелкой“ — не исключение»

**СФ** №20/2005, стр. 48–50



**ТПГ «Кристалл» вернула себе водочный брэнд «Гжелка». Сейчас компания хочет восстановить потерянные за два года тяжб позиции брэнда и вновь занять 5,5% рынка водки. ТЕКСТ: иван марчук**

## Кристаллизация «Гжелки»

Президиум Высшего арбитражного суда наконец поставил точку в споре за водочный брэнд «Гжелка», который ТПГ «Кристалл» и компания «Ливиз» начали в 2005 году. Брэнд был зарегистрирован московским ЛВЗ «Кристалл» еще в 1993-м. Спустя девять лет бывший гендиректор госхолдинга «Росспиртпром» **Сергей Зивенко** выкупил марку у входившего в холдинг «Кристалла» и перенес ее производство на свой завод в Калуге, принадлежащий ТПГ «Кристалл».

Но коллеги Зивенко по водочному рынку не могли позволить новому водочному королю, ухватившему такой лакомый кусок, спать спокойно. В 2004-м владелец питерского водочного завода «Ливиз» **Александр Сабадаш** купил производителя фарфора ООО «Гжелка», которому принадлежал основной элемент марки — изображение «птицы Гжель», и развязал судебную войну. Пока тянулись суды, водку производили обе компании, однако удвоенные усилия отнюдь не привели к удвоению доли рынка: по данным «Бизнес Аналитики», с 2005-го по 2007 год суммарная доля «Гжелки» снизилась с 5,5% до 0,6% водочного рынка. На долю лидера — «Зеленой марки» — приходилось 4,6%.

По итогам решения ВАС «Ливиз» отстоял права на этикетку, но выпускать водку с таким названием уже не сможет. «Главное, что мы получили право на товарный знак, — говорит вице-президент ТПГ «Кристалл» Дмитрий Раутбарт. — Прежний вариант этикетки устарел, и мы планируем изменить дизайн». По его словам, на окончательное решение всех юридических вопросов уйдет около двух месяцев, после чего «Кристалл» опять в полную силу возьмется за производство «Гжелки».

На то, чтобы вернуть «Гжелку» на полки магазинов, по оценкам «Кристалла», понадобится \$7–8 млн. «„Гжелка“ до сих пор остается одной из самых узнаваемых водок, — уверяет Дмитрий

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Летом 2002 года московский завод «Кристалл» уступил президенту ТПГ «Кристалл» Сергею Зивенко права на брэнд «Гжелка», выпускавшийся с 1993 года. Весной 2004-го компания «Ливиз» купила ООО «Гжелка», выпускавшее фарфор, вместе с правами на изображение синей «птицы Гжель». Осенью 2005 года Роспатент признал регистрацию брэнда за «Кристаллом» недействительной, потому что «могло возникнуть неправильное представление о месте производства». С тех пор «Кристалл» поочередно то проигрывал, то выигрывал суды различных инстанций.



ТПГ «Кристалл» смогла вернуть «Гжелку» в портфель брэндов, но вернуть ее на полки магазинов вряд ли удастся

Раутбарт. — Мы рассчитываем вернуть ей ту долю рынка, которую она потеряла за годы судебных разбирательств, когда в развитие брэнда никто не вкладывался».

Даже если ТПГ «Кристалл» не сделает «Гжелку» лидером рынка, то, по крайней мере, намерен всерьез поправить свое положение. По планам объем ее производства в течение следующего года составит 1,5 млн дал, что с учетом других марок группы позволит калужскому «Кристаллу» вплотную приблизиться к десятке крупнейших производителей.

Участники рынка полагают: бороться за лидерство «Гжелке» уже поздно. «Восстановить позиции старого водочного брэнда всегда невероятно сложно, так как потребитель уже привык к новым маркам», — считает директор департамента информации Союза производителей алкогольной продукции Дмитрий Добров. Впрочем, владелец ТПГ «Кристалл» Сергей Зивенко вряд ли переживает по этому поводу. В конце концов, 120 млн руб., выложенные за самую продаваемую в России водку, — разве это деньги? **СФ**



2002: Менеджер по продажам

2004: Менеджер по работе с крупным нефтегазовым холдингом (личное достижение - закрытие сделки в размере 10 миллионов Евро)

2007: Директор департамента по работе с клиентами розничного сектора (достижение команды - закрытие сделок на 30 миллионов Евро)

**БУДУЩЕЕ. ВМЕСТЕ С SAP.**

**ВНИМАНИЮ ЛИДЕРОВ ПРОДАЖ**

Вы знаете, чего хотите добиться. Строите свою карьеру так же четко, как и бизнес-планы. Компания SAP открывает яркие возможности для лидеров продаж - умных, предприимчивых, энергичных, смелых. Это больше, чем карьера.

**ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ:**

**[www.sap.ru/careers](http://www.sap.ru/careers)**



## Как компании попадались на саомстрое

Строительство на чужой территории или без надлежаще оформленных документов грозит компании огромными убытками. Если, конечно, вовремя не уладить дело с чиновниками.



### № 1 Незаметный гипермаркет.

3 октября в Ростове-на-Дону открылся первый строительный гипермаркет британской сети Castorama. Уже на следующий день региональная служба Государственного строительного надзора Ростовской области (ГСН РО) совместно с органами прокуратуры и пожарным надзором его закрыла. Представители властей неожиданно обнаружили, что у компании «Касторама Рус», которая возвела торговый комплекс, нет обязательной документации. Так, DIY-ритейлер якобы не располагал согласованным проектом строительства и разрешением на ввод объекта в эксплуатацию. До сноса гипермаркета дело, вероятно, не дойдет: как утверждают в «Касторама Рус», они «тесно сотрудничают с местной администрацией». Однако магазин вновь начнет принимать покупателей, очевидно, не раньше чем через месяц. По крайней мере, так полагают чиновники. □

№ 2 **Со скоростью шведа.** Нарекания со стороны того же ГСН РО вызывал и шведский ритейлер IKEA, чьи проекты давно находятся под пристальным вниманием чиновников. 4 сентября 2006 года, ведомство приостановило строительство торговых центров IKEA и «Мега» общей площадью более 120 тыс. кв. м. Тогда у застройщика тоже не обнаружилось согласованного проекта, а также, оказывается, им не был пройден ряд необходимых экспертиз. Впрочем, шведы решили вопрос с властями оперативно. Вскоре строительство возобновилось, и задержка даже не повлияла на сроки введения объектов в эксплуатацию: оба гипермаркета должны открыться к концу года. □

№ 3 **Без «Семьи».** В Перми снос грозит одному из строящихся супермаркетов сети «Семья»: он возводится на территории, принадлежащей Минобороны РФ. По данным Федерального агентства по управлению федеральным имуществом, находившиеся ранее на участке дома для военнослужащих были снесены без согласования с Минобороны. Депутат Госдумы Виктор Илюхин инициировал проверку этого факта, и в настоящее время арбитражный суд Перми рассматривает иск Росимущества. Если стройку признают незаконной, супермаркет будет снесен или перейдет в собственность владельца участка. □

№ 4 **«Контус» невезения.** Год назад московскому застройщику «Контус» пришлось разбирать собственный офисный центр, возведенный возле станции метро «Цветной бульвар». Согласно проекту, здание в Колокольниковом переулке не должно было иметь больше пяти этажей и быть выше 24,6 м. Однако «Контус» воздвиг одиннадцатизэтажку высотой 34,8 м. По словам экспертов, застройщики регулярно увеличивают число этажей и площадь зданий, но долгое время столичные власти смотрели на нарушения сквозь пальцы. А вот «Контусу» не повезло: чиновники взялись за его объект всерьез. В результате девелоперу пришлось убрать шесть лишних этажей. □

№ 5 **Сносный курорт.** В августе этого года в Сочи было снесено первое крупное здание — семиэтажная гостиница, возведенная на муниципальном пляже «Бриз» всего в 20 метрах от береговой линии. По словам вице-мэра города Александра Крандина, гостиница была построена фирмой «Бриз Лтд» без каких-либо разрешительных документов. Сначала власти дали собственникам возможность снести здание самостоятельно, но те проигнорировали предложение. В результате на снос было выделено 5 млн руб. из бюджета. Однако чиновники планируют предъявить счет на эту сумму компании «Бриз Лтд». □



# КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС

## ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА



на правах рекламы

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»  
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2  
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

# версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

**Андрей Казьмин умело воспользовался предоставленным Сбербанку карт-бланшем, превратив его в своеобразную кассу взаимопомощи для отечественных миллиардеров ”**



## Вклад «Президентский»

Чуть менее года не хватило Андрею Казьмину до рекорда. Возглавивший Сбербанк еще при Борисе Ельцине, он мог бы стать едва ли не единственным руководителем системообразующей российской компании, «пережившим» двух президентов. Тем более что, в отличие от другого менеджера-«долгожителя» Анатолия Чубайса, Казьмин никогда не стремился монополизировать отечественный рынок финансовых услуг, реструктуризовав Сбербанк наподобие РАО ЕЭС.

Невзирая на непитерское и нечекистское происхождение главы крупнейшего банка страны, слухи о скорой и неминуемой замене его то на бывшего владельца Промышленно-строительного банка Владимира Когана, то на экс-премьера Михаила Касьянова так и оставались слухами. Недоброжелателям Казьмина удалось только вырастить Сбербанку довольно серьезных конкурентов в лице ВТБ и Банка развития. Но и это отчасти сыграло на руку Сбербанку, избавив от необходимости выдавать все политически мотивированные кредиты, сохраняя ресурсы для «избранных», вроде «Роснефти». Кстати, давнее и весьма плодотворное сотрудничество этой госкомпании со Сбербанком косвенно подтверждает утверждения ряда наблюдателей о том, что Андрею Казьмину якобы благоволит замглавы президентской администрации Игорь Сечин. Очевидно, именно поддержкой со стороны влиятельного путинского помощника объясняется «долголетие» президента Сбербанка. Причем Казьмин умело воспользовался предоставленным карт-бланшем, превратив банк в своеобразную кассу взаимопомощи для отечественных миллиардеров. По примеру владельца «Нафта-Москвы» Сулеймана Керимова многие из них кредитовались в Сбербанке для того, чтобы потом заработанные на удачных сделках деньги вкладывать в акции руководимого Казьминым банка. А тот, таким образом, получал дополнительные средства для финансирования проектов, в которых были заинтересованы его кремлевские покровители.

Однако, возможно, такая ангажированность и сыграла с Казьминым злую шутку. В преддверии выборов Путин не хочет оставлять столь мощный финансовый и социальный инструмент в распоряжении группы влияния, не слишком жаждущей появления сильного и дееспособного преемника. Не случайно британская The Times называет Игоря Сечина и его коллегу президентского помощника Виктора Иванова главными разработчиками плана путинского возвращения в Кремль в 2009 году. Впрочем, даже если главой Сбербанка станет близкий к Путину, но не связанный с силовиками Герман Греф, говорить об окончательном поражении «партии третьего срока» преждевременно. Тем более что Казьмин отныне будет руководить «Почтой России», чья финансовая система вполне может составить конкуренцию Сбербанку.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

**РЕГИСТРАЦИЯ**

- > (495) 960 31 18, 797 31 71 (ДОБ. 2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

- все цены указаны без учета НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ. ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ СЕРТИФИКАТ

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%
- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 01 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%

**БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА  
РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

**23.10.2007**

**ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ**

- > ОБСУДИТЬ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ
- > ОПРЕДЕЛИТЬ АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛЮ И ПУТИ ИХ ЭФФЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- > БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА, КАК ГАРАНТ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА В ОТРАСЛИ
- > ОБЩИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РОССИИ
- > ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ
- > ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
- > СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ БАНКА
- > РОССИЙСКИЕ БАНКИ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВНУТРИ СТРАНЫ И НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

- > ИНОСТРАННЫЕ БАНКИ В РОССИИ
- > БАНКИ, КАК ЭМИТЕНТЫ: УСПЕШНЫЙ ВЫВОД IPO
- > МАРКЕТИНГОВЫЕ И БРЭНДИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ
- > НОВЫЕ СФЕРЫ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
- > ТЕНДЕНЦИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЫ
- > РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ: ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
- > ДОСТУПНОСТЬ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ
- > ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# частная практика

СТРАТЕГИЯ

антикризисные меры → с27  
 амбиции → с32  
 конкуренция → с38

СДЕЛАВ СТАВКУ НА НИЗКИЕ ЦЕНЫ И ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ПРЕПАРАТЫ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ СЕТЬ «САМСОН-ФАРМА» ДОБИЛАСЬ САМОГО ВЫСОКОГО В РОССИИ ОБОРОТА С КАЖДОЙ АПТЕКИ. НО ДИСКАУНТЕРОВ НА РЫНКЕ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ, А ЭКСКЛЮЗИВА ВСЕ МЕНЬШЕ.

## Хижина дяди Сэма

ТЕКСТ:

екатерина трофимова

ФОТО:

евгений дудин

По обороту компания «Самсон-Фарма» заняла 15-е место в рейтинге крупнейших аптечных сетей России, составленном маркетинговым агентством DSM Group по итогам 2006 года.

Казалось бы, результат средненький, но вот какой нюанс: остальные фирмы из списка насчитывают по несколько десятков, а то и сотен аптек, тогда как у «Самсон-Фарма» их всего восемь (девятая открылась только в нынешнем году) — каждая, однако, с оборотом около 1 млн руб. ежедневно, при том что средний показатель по Москве составляет 60–100 тыс. руб. Выручка компании за 2006 год составила \$56 млн.

По словам **Самсона Согояна**, владельца и генерального директора «Самсон-Фарма», секрет прост: на сегодняшний день компания, носящая его имя, — единственная в столице аптечная сеть, работающая в формате жесткого дискаунтера. То же говорят игроки рынка: розничные цены у «Самсон-Фарма» подчас сопоставимы с теми, по которым крупные аптечные сети закупают товар у поставщиков. Кое-кто даже подозревает фармритейлера в том, что он торгует контрафактным товаром. Самого Согояна такие предположения веселят: «Регулярно наши аптеки проверяются Рос-

здравнадзором и другими контролирующими органами, и проверяются от и до».

Более того, шутит Самсон Согоян, в начале 2006 года его компания «месяца четыре работала копировальным центром». Тогда по телевидению прошла волна передач о фальсификатах, продающихся в аптеках. «Стоило одному человеку в очереди попросить сертификат, подхватывали все: „А сертификат есть?“ — „Есть“ — „Можно копию?“ — „Можно“, — вспоминает Согоян.

Бытует и другое объяснение успеха фирмы. «Самсон не боится делиться с менеджерами компаний-дистрибуторов. За руку, конечно, их не ловили, но это более распространенный способ получения низких цен, чем работа с контрафактом», — предположил один из игроков рынка, пожелавший сохранить инкогнито.

Наконец, существует и третья версия. «У сети один из самых больших закупочных оборотов в Московском регионе, — сообщили **СФ** в компании „Протек“ (крупнейший российский фармдистрибутор

с21



Угроза повышения арендных ставок заставила Самсона Согояна пересмотреть отношение к потенциальным инвесторам

#### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «САМСОН-ФАРМА» основана в 1993 году. Ее история начиналась с аптечного пункта площадью 12 кв. м. На сегодняшний день фирма владеет шестью аптеками и тремя аптечными пунктами. Хотя прогресс кажется не слишком впечатляющим, оборот «Самсон-Фарма» по итогам 2006 года составил \$56 млн, что сопоставимо, например, с выручкой московской сети «Биотек» и челябинской «Классики», насчитывающих 350 и 50 аптек соответственно. Единоличным владельцем компании «Самсон-Фарма» является ее генеральный директор Самсон Согоян. Сеть работает в формате дискаунтера и изначально сделала ставку на низкие цены и широкий ассортимент с акцентом на редких и дорогостоящих препаратах. В ассортименте компании свыше 13 тыс. единиц продукции. Из них около 90% приходится на долю медикаментов, остальные 10% составляют нелекарственные товары.

и один из ключевых партнеров „Самсон-Фарма”. — **СФ**). — Кроме того, формат дискаунтера дает быструю оборачиваемость средств». Поэтому-то компания и берет товарный кредит на месяц, тогда как другие сети обычно не меньше чем на 60 дней, а случается, и на полгода. Причем «Самсон-Фарма» готова вносить предоплату за популярные препараты, что также нехарактерно для ее конкурентов. «И еще мы дистрибуторам интересны тем, что, кроме нас, некоторые редкие лекарства никто не готов закупать», — добавляет Согоян.

Достаточно ли вышеприведенных оснований для того, чтобы «Самсон-Фарма» получала более выгодные условия, чем сети, насчитывающие десятки и сотни аптек? Или правы недоброжелатели? Ясно одно: делится Самсон Согоян с партнерами по бизнесу или нет, но человек он не алчный.

#### Бизнес-гуманист

В КОНЦЕ 1980-х Согоян мечтал о научной карьере и даже успел поработать по специальности — клиническим ординатором в московской Академии анестезиологии и реаниматологии. Зарплата в размере \$14 молодого специалиста, конечно, не устраивала. Однако с самого начала Согоян исповедовал умеренность и человечность: «Будучи представителем такой гуманной профессии, как врач, я хотел создать гуманный бизнес. Я посчитал, что 10% наценки — это тот максимум, который удовлетворит мои нужды и поможет развиваться».

Запросы, надо сказать, очень скромные. Ведь, по информации генерального директора DSM Group **Александра Кузи-**

на, сегодня в среднем по стране аптечная наценка составляет около 30%, в Москве — 40%, в столичных брендируемых сетях — все 50%. «Самсон-Фарма» предпочла взять оборотом при максимальной экономии на издержках.

Как утверждает Согоян, его сеть работает напрямую с производителями: у них закупается около 40% товара. Таким образом компания экономит на услугах дистрибуторов, что повышает рентабельность бизнеса на 15–20%. Любопытно, правда, то, что у «Самсон-Фарма» нет собственного склада и развитой системы логистики (тоже заметная статья расходов). А значит, без посредника сеть может вести дела только с теми производителями, которые располагают складскими помещениями в Москве. «Но таковых недостаточно, чтобы закрыть 40% ассортимента», — удивляется генеральный директор сети аптек А5 **Владимир Кинцурашвили**. — И потом, какой производитель будет развозить товар по всем девяти аптекам?»

Большинство аптек «Самсон-Фарма» запрятаны во дворах: там ниже стоимость аренды. Та, что расположена на Никольской улице (район Лубянки), до недавнего времени обходилась Согояну всего в \$715 за 1 кв. м ежегодно. Тогда как в среднем по Москве 1 кв. м торгового помещения, имеющего отдельный вход со стороны улицы, оценивается в \$1 тыс., а на территории Центрального округа зачастую и в \$2 тыс. за год.

Отдельные аптеки «Самсон-Фарма» и вовсе напоминают не торговую пло-

## «Мы дистрибуторам интересны тем, что, кроме нас, некоторые редкие лекарства никто не готов закупать»

щадку, а офисные помещения: извилистые коридоры и отдельные закутки вместо просторного зала. В таких условиях невозможно работать в формате открытой выкладки, на который переходят все больше фармритейлеров. Впрочем, для Согояна гораздо важнее то, что весь товар в его аптеках отпускается только через провизора, благодаря чему удается избежать воровства и снизить уровень недостачи. По разным оценкам, традиционные аптечные сети из-за пресловутого человеческого фактора теряют от 0,4% до 3% оборота. Казалось бы, на импульсных покупках Согоян мог бы зарабатывать гораздо больше (формат открытой выкладки способен увеличить оборот аптеки на 35–45%). Но в том-то и дело, что Согояну импульсные покупки не грозят.

### Точно в цель

«„САМСОН-ФАРМА“ — это аптеки для целевых покупок», — говорит **Татьяна Шостик**, генеральный директор ЗАО «Эркафарм» (контролирует сеть аптек «Доктор Столетов»). Большую часть выручки (все-го в ассортименте «Самсон-Фарма» насчитывается 13 тыс. наименований) компании приносят лекарства от серьезных заболеваний, в том числе онкологических, эндокринологических, гинеко-

логических, кардиологических, офтальмологических, гастроэнтерологических и т. д. Наценки на препараты такого рода могут составлять и 3%, и даже 1%: Согоян все равно не остается внакладе, поскольку средний чек в его сети доходит до нескольких тысяч рублей. Для сравнения: у лидера фармацевтического ритейла — «Аптек 36,6» — в Москве средний чек по итогам первой половины 2007 года составил всего \$11,6, то есть на порядок ниже.

До сих пор выбранная «Самсон-Фарма» модель действовала безотказно, однако сегодня дает сбои. В начале 2000-х аптеки Согояна продавали не менее 100 препаратов, которые в Москве больше нигде не распространялись. Однако сегодня у фармритейлера только два эксклюзивных продукта. Дело в том, что сетевые конкуренты все чаще зарятся на нишу «тяжелых» препаратов. Например, тот же «Доктор Столетов» открыл в Москве «Госпитальную аптеку», где продаются препараты ухода за тяжелооболеченными.

Давление идет и сбоку. Открываются независимые аптеки, которые идут путем «Самсон-Фарма» — предлагают такие же низкие цены на редкие препараты, как и она. «Как правило, это бывшие сотрудники муниципальных аптек, очень грамотные, которые организовали свой биз-

## Как открыть представительство в Москве и Санкт-Петербурге?

Манго Офис - новая возможность для вашей компании выйти без значительных финансовых затрат на рынки Москвы и Санкт-Петербурга.



- Оценка спроса вашей продукции или услуги на рынках Москвы и Санкт-Петербурга без финансовых рисков
- Открытие офиса в Москве и Санкт-Петербурге
- Организация представительства с уже сформированной клиентской базой

РЕКЛАМА



**mango office**™

дружба телефонов и людей

[www.mango-office.ru](http://www.mango-office.ru)

#### КОНТАКТЫ В МОСКВЕ

117420, г. Москва,  
ул. Профсоюзная, д. 57, офис 833  
Телефон: +7 (495) 225 4525

#### КОНТАКТЫ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

191119, г. С.-Петербург,  
ул. Боровая, д. 32/19  
Телефон: +7 (812) 363 1616



Аптека на Большой Лубянке призвана удерживать в «Самсон-Фарма» состоятельных клиентов

## РЫНОК

СОГЛАСНО РАСЧЕТАМ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПАНИИ RMBC, объем российского аптечного рынка за первые шесть месяцев 2007 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года вырос на 24% и достиг \$3,89 млрд в розничных ценах (без учета лекарственных препаратов, реализуемых в рамках программы ДЛО). Вместе с тем в отрасли усиливается конкуренция. Так, если в 2002 году, по данным центра медицинских исследований «Фармэксперт», в Москве действовало 300 аптек, а в Московской области — 150, то в 2006 году только в столице их стало 2,5 тыс. Крупнейшими игроками на столичном фармацевтическом рынке являются «Аптеки 36,6», «Ригла» и «Мособлфармация» (последняя объединяет около 500 государственных аптек). Что любопытно, вышеперечисленные сети входят и в тройку общероссийских лидеров. До недавнего времени единственной сетью, работающей в формате дискаунтера, была «Самсон-Фарма». Однако в 2007 году начал так же позиционировать себя еще один амбициозный фармритейлер — А5.

нес. Видимо, они получают хорошую цену от поставщиков благодаря личным отношениям», — пожимает плечами Согоян.

Как следствие, наблюдается некоторый отток покупателей от «Самсон-Фарма». А открытие девятой по счету точки не принесло сети ожидаемого прироста оборота. «Возможно, свою целевую аудиторию в Москве они выбрали», — предполагает Александр Кузин.

## Рецепт — оплата — следующий

«ДЛЯ НАС он просто Сэм», — откровенничает звезда оперетты **Татьяна Шмыга** в корпоративном фильме, снятом к 12-летию компании «Самсон-Фарма». Согоян надеется, что со временем таких «звездных» клиентов у него станет больше. «Волей случая к нам заходят и обеспеченные посетители, но никогда не возвращаются: из-за очереди, в которой стоят люди не их социального уровня», — говорит Согоян. Поэтому в апреле 2006 года он открыл на Большой Лубянке первую элитную аптеку площадью свыше 400 кв. м.

С очередями в аптеке решили бороться с помощью высоких технологий. Сеть-дискаунтер первой в России установила автоматическую линию сбора лекарств от немецкой компании Willach, стоящую более 4 млн руб. Аппарат уместился на пятачке размером 3,3 кв. м и позволяет хранить около 700 различных упаковок, которые доставляются к рабочему месту провизора посредством рукавов и транспортерных лент. При необходимости автомат обслуживает до четырех сотрудников одновременно. На выдачу одной упаковки уходит 8–10 секунд. Самсон Согоян аппаратом доволен: среднее время обслуживания клиента сократилось почти втрое.

Благодаря современным технологиям отныне посетителям «аптеки экстра-класса» уделяют больше внимания. Если раньше работа строилась по принципу «рецепт — оплата — следующий», то теперь клиенты могут посоветоваться с фармацевтами, что в остальных точках сети сделать трудно. «Хотели даже отгородить пространства вокруг касс для создания комфортных условий общения, но поду-

## НОУ-ХАУ

**Компания «Самсон-Фарма»:**

- сделала акцент на редких дорогостоящих лекарствах и продает их с минимальной наценкой;
- открывала аптеки в не самых подходящих для торговой точки местах, чтобы сэкономить на аренде;
- с целью привлечь состоятельных клиентов в прошлом году открыла первую аптеку, которая соответствует формату традиционных брендовых сетей;
- собирается увеличивать сегмент парафармации;
- намерена активнее зарабатывать на производителях, рекламирующих свои товары в аптеках.

мали, что испортится интерьер, и пока воздержались», — делится подробностями Самсон Согоян.

По расчетам бизнесмена, инвестиции в аптеку на Большой Лубянке вернутся не раньше чем через пять лет. Названный им срок окупаемости — максимальный по отрасли: при удачном раскладе фармритейлеры отбивают затраты в течение трех лет.

Еще одна задумка Самсона Согояна — расширить нелекарственный сегмент. Насколько именно, предприниматель не говорит. Однако до настоящего времени на долю сопутствующих товаров в ассортименте «Самсон-Фарма» приходилось только 10%. Обычно у фармритейлеров выше-названный показатель колеблется в пределах 20–50%.

Логика понятна. Во-первых, цены на парафармацию не регулируются государством, поэтому наценка на нее особенно велика. А значит, и у Согояна появляется дополнительное пространство для маневра. Вместо своих традиционных 10% он уже сегодня накручивает 20–25%. Во-вторых, производители охотнее всего рекламируют в аптеках именно парафармацию. Между тем доходы от таких маркетинговых акций составляют немаловажную статью в смете фармритейлеров. По оценкам Владимира Кинцурашвили, московская сеть из 100 и более аптек в качестве рекламоносителя может зарабатывать на этом виде деятельности до \$100 тыс. в месяц. Почти столько же планирует получить и Согоян: в октябре — около 2 млн руб. Ранее максимальные маркетинговые поступления в «Самсон-Фарма» были на уровне 1 млн руб. в месяц.



# Система Главбукх

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА



Как рассчитать больничный лист совместителя

Найти

## Быстрый ответ на Ваш налоговый вопрос

БСС «Система Главбукх» удобнее справочно-правовых систем, так как разработана специально для практикующих бухгалтеров. Только точные решения, детальный анализ ситуаций с примерами расчетов, удобный поиск, единая структура всех материалов, актуальность на текущую дату.

Защита от ошибок, штрафов и потери времени — рекомендации специалистов профильных министерств и ведомств.

Индивидуальная консалтинговая поддержка — эксперты по оптимизации учета и налогообложения в организации бесплатно в течение 24 часов помогут составить для Вашей компании индивидуальную подборку эксклюзивных рекомендаций.

Бесплатная база нормативно-правовых документов.

Доступ с любого компьютера. Ежедневные обновления.

**www.1gl.ru**

реклама



Средний чек в аптеках «Самсон-Фарма» едва ли не самый большой по отрасли

## Самсоново условие

ПОЙДЕТ ли на пользу жесткому дисконтеру диверсификация ассортимента и ценовой политики? Участники рынка считают, что расширить таким образом аудиторию «Самсону» вряд ли удастся. Вместе с тем существует риск потерять лояльных к сети потребителей. «Если у вас будет чуть-чуть premium, чуть-чуть middle class и чуть-чуть low-cost, то ваша структура очень быстро расплывется и, скорее всего, не выживет», — полагает генеральный директор центра медицинских исследований «Фармэксперт» **Николай Демидов**.

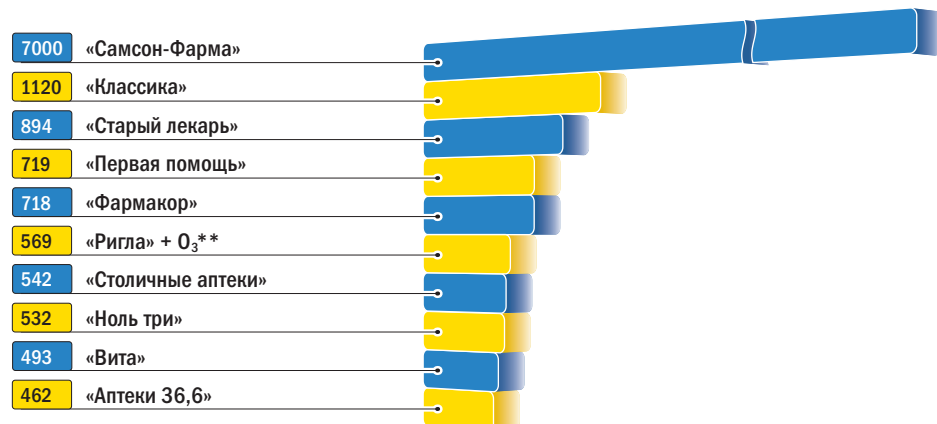
Однако блюсти чистоту дисконтерного формата «Самсону» тоже незначит. «Чем выше доходы населения, тем ниже его потребность в дешевых аптеках. Как только появится страховая медицина или ее аналоги, такие аптеки себя изживут», — уверен Владимир Кинцурашвили. А над тем, чтобы дешевые аптеки стали не нужны, в частности, работает само государство, реализующее программу дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО). Пока, правда, не слишком успешно.

Впрочем, по словам Согояна, минувшей зимой к его компании уже приценивались крупный банк и один из ведущих фармритейлеров. В предложении коллег бизнесмена не устроила цена. Сумму Согоян не раскрывает, но свой бизнес оценивает не менее чем в \$10 млн. С банком он даже не стал разговаривать. Хотя и признает, что сейчас больше склонен к общению: по крайней мере, выслушал бы предложение от непрофильного инвестора.

Скорее всего, настроение предпринимателя изменилось не только из-за усиливающейся конкуренции. В сентябре владелец помещения, где расположена одна из аптек «Самсон-Фарма», прислал компании уведомление об увеличении арендной платы в три раза — до \$2150 за метр. Хотя Согоян намерен оспорить требование, прецедент опасен и ставит под угрозу всю концепцию бизнеса дисконтера.

Сегодня у владельца «Самсон-Фарма» два условия к инвесторам: хорошая цена и гарантия того, что он сохранит оперативное управление компанией. Неизвестно, готовы ли будут потенциальные покупатели выполнить первое условие, но на второе согласятся наверняка. Эксперты единодушны: один из главных активов «Самсон-Фарма» — это ее основатель, сумевший за счет низких цен добиться невероятно высоких оборотов с каждой аптечной точки. **СФ**

## Сила «Самсона» топ-10 российских фармритейлеров\*



\* по объему выручки на одну аптеку  
\*\* сети объединились в декабре 2006 года

Источник: расчеты «Секрета фирмы» на основании данных DSM Group

ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ СТАТЬ ДЛЯ МИРОСЛАВА МЕЛЬНИКА ПРОЕКТОМ НОМЕР ОДИН, ГОСТИНИЦА «СПОРТ» ПОСТАВИЛА ПОД УГРОЗУ ВЕСЬ МОСКОВСКИЙ БИЗНЕС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. ТЕПЕРЬ ОН ИЩЕТ, КАК КОМПЕНСИРОВАТЬ УЩЕРБ.

текст: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

# Проект номер ноль



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Основному владельцу компании Amirale B. V. Мирославу Мельнику повезло. В 2001 году на паритетных началах с «Системой-Галс» (входит в АФК «Система» Владимира Евтушенкова) он всего за \$12 млн купил у Минимущества РФ здание московской гостиницы «Спорт» с правом долгосрочной аренды находящегося под ней земельного участка площадью 2,7 га.

По тем временам реальная стоимость этого актива, по оценке вице-президента Федерации рестораторов и отельеров Вадима Прасова, составляла \$40–50 млн.

Впрочем, зарабатывать на спекулятивной перепродаже Мельник и «Система-Галс» не собирались. Как утверждает сам Мирослав Мельник, изначально партнеры решили ограничиться косметическим ремонтом гостиницы с небольшим изменением фасада здания и внутренней планировки. Однако по результатам технического обследования здания выяснилось, что «Спорт», построенный в спешке перед Олимпиадой 1980 года, находится в аварийном состоянии. Тогда партнеры быстро сориентировались и заявили о намерении построить на месте устаревшей гостиницы многофункциональный комплекс и разместить в нем офисные и торговые площади, гостиницу, а также развлекательный центр. «Комплекс должен был стать проектом номер один моего бизнеса», — не скрывает Мирослав Мельник.

Начав таябу с чиновниками, Мирослав Мельник попал в патовую ситуацию

В конце 2003 года столичное правительство дало разрешение на строительство. После чего Мельник и «Система-Галс» приступили к активным действиям: снесли ставший ненужным «Спорт» и пригласи-



Практически все московские застройщики в большей или меньшей степени работают на рынке коммерческой недвижимости

#### ДОСЬЕ

**МИРОСЛАВ МЕЛЬНИК** родился в Санкт-Петербурге. Окончил факультет журналистики Ленинградского государственного университета им. Жданова. В 1989 году переехал в Москву и устроился корреспондентом в газету «Комсомольская правда». В 1991 году занялся ресторанным бизнесом: в качестве совладельца участвовал в открытии клуба Up & Down, ресторанов «Три пескря», «Версаль». Затем были неудачные попытки освоить туристический бизнес и грузовые авиаперевозки.

В настоящее время Мирослав Мельник владеет несколькими компаниями. Основным активом является СП Amigale, где ему принадлежит 85%, а 15% — частному лицу, гражданину Нидерландов. Совместное предприятие владеет фирмой «Бюро путешествий», несколькими зданиями в Москве, гостиницей на испанском курорте Коста-Брава и 50-процентной долей в проекте многофункционального комплекса на месте гостиницы «Спорт».

Кроме того, у Мельника 49% акций компании VIP International, занимающейся VIP-обслуживанием пассажиров в аэропорту Шереметьево (51% остается за Минимуществом).

ли для разработки концепции центра известного британского архитектора **Нормана Фостера**, среди проектов которого были Century Tower в Токио, Millennium Bridge и небоскрёб Swiss Re (прозванный «Огурец» за свою овальную вытянутую форму) в Лондоне.

Согласно архитектурному проекту, разработанному Фостером в 2004 году, многофункциональный центр в Москве должен был состоять из четырех башен, каждая площадью 100 тыс. кв. м. (для сравнения: площадь «Спорта» составляла всего 42 тыс. кв. м). Стоимость проекта оценивалась примерно в \$1 млрд, при этом он должен был приносить прибыль в размере \$300–400 тыс. в год, то есть мог окупиться максимум за три-четыре года. «Комплекс станет центром притяжения всего Юго-Запада столицы», — рассчитывали в то время партнеры.

Участники рынка не сомневаются, что так бы оно и было. Например, управляю-

щий партнер компании Blackwood **Константин Ковалев** обращает внимание на удачное расположение комплекса: близость метро, удобный подъезд для транспорта со стороны Ленинского проспекта. «Кроме того, в этом районе до сих пор есть дефицит офисных помещений, а значит, они окажутся востребованы», — рассуждает эксперт.

Однако тут везение Мельника кончилось.

#### Торопливый снос

**ПРОБЛЕМЫ НАЧАЛИСЬ** на стадии согласования архитектурной концепции. Строительство зданий площадью более 20 тыс. кв. м в обязательном порядке должно быть рассмотрено на заседании Общественного градостроительного совета при мэре Москвы. «Мы несколько раз вносили архитектурную концепцию на обсуждение, но она постоянно подвергалась резкой критике», — говорит Мирослав Мель-

ник. Чем не устроил столичных чиновников проект Нормана Фостера? «Потом нам намекнули, что нужно или забыть о проекте, или взять в долю „правильного“ соинвестора», — объясняет Мельник.

Одна из структур, близкая к крупному столичному чиновнику, предложила предпринимателю выкупить его долю в проекте за \$35 млн. Учитывая перспективы многомиллионных доходов, эта сумма показалась Мельнику слишком скромной. С другой стороны, на рынке нашлись оппоненты, которые сомневались в том, что сам Мельник приобрел гостиницу «Спорт» у Минимущества законно. Такой точки зрения, в частности, придерживались в Международном академическом агентстве «Наука» (контролируется **Алексом Шустовичем** и компанией «Интеко», принадлежащей супруге мэра Москвы **Елене Батуриной**), которое являлось арендатором гостиницы «Спорт» до ее продажи. Тем не менее Мельник предпочел не уступать. По его словам, переговоры с «правильным» дольщиком шли больше шести месяцев, но так ни к чему и не привели.

В июле 2006 года столичное правительство выпустило распоряжение о расторжении договора аренды на земельный участок гостиницы «Спорт», заявив, что площадка не осваивается. Таким образом Amigale с «Системой-Галс» автоматически лишились права на застройку. «Но снос гостиницы — это же освоение! — возмущается по этому поводу Мельник. — Между прочим, мы снесли свою собственность». А вот этого делать как раз и не сто-

Одна из структур, близкая к крупному столичному чиновнику, предложила предпринимателю выкупить его долю в проекте за \$35 млн. Эта сумма показалась Мельнику слишком скромной

ило. И даже не потому, что 400 номеров гостиницы приносили бы владельцам гарантированный доход (по оценкам разных экспертов, от \$3,5 млн до \$7 млн в год). «Объект недвижимости гарантировал собственнику исключительное право на аренду или покупку участка, — объясняет партнер юридической фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» **Виталий Можаровский**. — А теперь ни гостиницы, ни разрешения на строительство, ни исключительного права на участок. Можно, конечно, судиться, но правовая позиция уже существенно более слабая».

### Непредсказуемый суд

СУДИТЬСЯ Мирослав Мельник все-таки решился. Его компания Amigale подала ответный иск на Мосархитектуру, возложив на нее вину за срыв сроков строительства. И неожиданно московские судьи встали на сторону частного бизнеса, впервые в подобного рода делах. Ведомство попыталось оспорить решение. Но в конце августа 2007 года Девятый арбитражный апелляционный суд Москвы подтвердил правоту Мельника.

Впрочем, на этом тяжба не закончилась. «Это распоряжение доказывает лишь то, что участок не осваивался по ви-

не мэрии, но строить на нем мы еще не можем», — объясняет Мельник. 15 октября, в день выхода номера **СФ**, должен состояться еще один суд первой инстанции. Теперь предприниматель пытается оспорить законность отмены мэрией своего же распоряжения о застройке участка.

В дальнейшем он планирует подать иск на правительство Москвы с требованием денежной компенсации. Общій ущерб Мирослав Мельник оценивает ни много ни мало в \$400 млн. В эту сумму входят стоимость снесенной гостиницы (сегодня, по расчетам Мельника, «Спорт» стоил бы не менее \$150 млн), неполученная прибыль от сдачи номеров отеля (\$15–20 млн за пять лет), контракт с Норманом Фостером на \$23 млн и моральный ущерб. Правда, в действительности иск будет подан на более скромную сумму — только на \$20 млн. «Эти деньги пойдут из городской казны, а я не хочу, чтобы москвичи расплачивались за действия городских властей», — играет в благородство Мирослав Мельник.

### Все в «Систему»

В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ на «проекте номер один» Мельник потерял гораздо меньше. Ведь все заявленные убытки нужно

  
азимут  
СЕТЬ ОТЕЛЕЙ

АЗИМУТ —  
сделано для командировочных



- от Мурманска до Владивостока
- комфортные номера
- вкусный завтрак "шведский стол"
- просторные залы для банкетов и конференций
- бесплатный WiFi Интернет
- забота и внимание каждому Гостю

www.azimuthotels.ru  
8 800 200 00 48

«В месяц я зарабатывал по \$2,5 тыс. И я считал, что нахожусь на уровне Рокфеллера, конечно, признавая, что у него денег немножко больше»

## НОУ-ХАУ

### Чтобы покрыть убытки от срыва своего главного девелоперского проекта, Мирослав Мельник:

- подал иск против Мосархитектуры, обвинив ее в срывах сроков строительства, и в будущем намерен добиваться от столичных властей компенсации в размере \$20 млн;
- рассчитывает продать свою долю в проекте партнеру — «Системе-Галс» за \$100 млн;
- в настоящий момент реализует девелоперские проекты за пределами Москвы и даже России.

## РЫНОК

ПИК ДОХОДНОСТИ на рынке коммерческой недвижимости в Москве пришелся на 1998 год. В то время инвесторы могли рассчитывать на прибыль 30–40%, но и риски их были высоки. В последние годы ситуация стабилизировалась. По данным директора отдела исследований Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko Дениса Соколова, в настоящее время ставки капитализации для сегмента офисной недвижимости составляют 7,5% годовых, торговой и складской — 9%. В дальнейшем тенденция к снижению, скорее всего, продолжится: в следующем году ставки опустятся еще на 1–1,5%, после чего окончательно стабилизируются. При этом арендные ставки на коммерческие площади продолжают расти. В настоящее время на качественные офисные площади они составляют \$900 за 1 кв. м, но могут достигать до \$2 тыс. за 1 кв. м. Наибольший же разброс цен наблюдается на аренду торговых площадей: от \$900 за 1 кв. м (в комплексах, расположенных на окраине столицы и за МКАД) до \$3 тыс. за 1 кв. м (в центре столицы). Практически все застройщики в большей или меньшей степени работают на рынке коммерческой недвижимости. Например, корпорация Mirax Group реализует проект башни «Федерация» в «Москва-Сити», «Дон-строй» — ТЦ «Щука», а Storm Properties (входит в ГК ПИК) — офисные здания в проекте «Большой Сити» и в бизнес-парке «Калужский».

делить по меньшей мере пополам, с учетом того, что еще 50% в проекте принадлежит «Системе-Галс». Кроме того, Мельник не исключает возможность компенсировать ущерб в том числе за счет своего партнера, продав ему свою долю в проекте за \$100 млн.

Правда, Мельник утверждает, что готов и на обратный вариант — купить за аналогичную сумму 50-процентный пакет компании Евтушенкова. Однако это маловероятно. Ведь сам Мирослав Мельник признает: «Сегодня слово „бизнес“ не вяжется с этим проектом, в лучшем случае его можно воспринимать лишь как глубокий фьючерс».

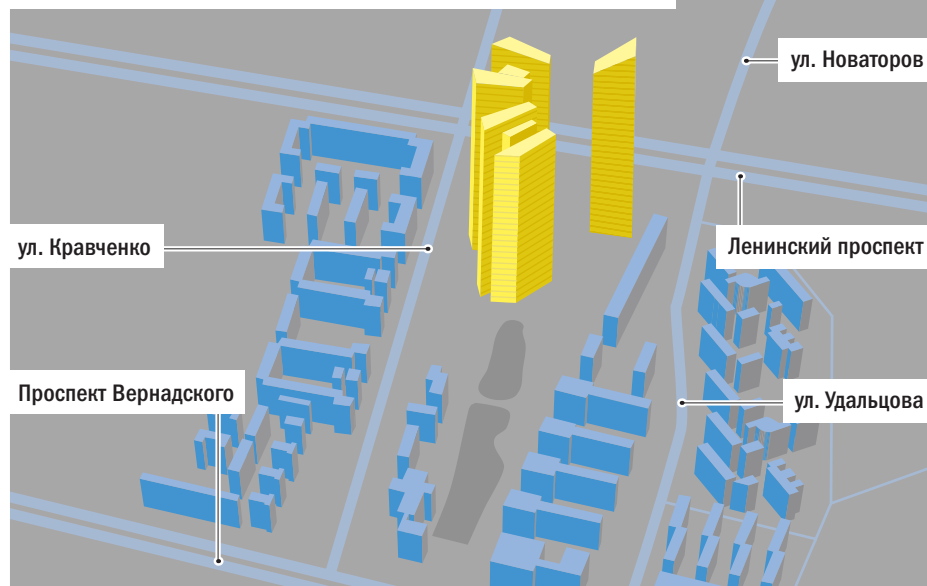
Шансов реализовать проект на месте гостиницы «Спорт», пока его соинвестором выступает Мирослав Мельник, немного. Даже если дерзкий бизнесмен выиграет у правительства Москвы все суды, то ему нужно будет вновь согласовывать архитектурную концепцию. И не факт, что столичные чиновники на этот раз отнесутся к проекту Фостера благосклоннее — скорее напротив. «Кроме того, у столичных властей есть немало других рычагов, чтобы усложнить жизнь застройщи-

ку», — рассуждает директор по развитию компании «Бенефит инжиниринг» Ярослав Козлов.

К слову, помимо гостиницы «Спорт» Мирослав Мельник владеет в Москве еще несколькими объектами недвижимости, которые являются потенциальными площадками под строительство. Но пока по ним не ведется никаких действий. Даже их территориальное расположение держится в строжайшей тайне. «Сегодня любую стройку можно остановить, пустив слух, что ее инвестором является Мельник», — говорит Мельник. — Конечно, дальше строить в Москве мы больше не сможем, по крайней мере при нынешнем правительстве. Я отдаю себе отчет, что стал в Москве персоной нон грата».

У «Системы-Галс» тоже бывали разногласия со столичными властями. Например, только на днях она получила разрешение на реконструкцию здания центрального «Детского мира» на Лубянской площади, чего добивалась в течение 12 лет. Тем не менее в прямую конфронтацию компания не вступала. «Да и Евтушенков фигура гораздо более весомая, чем Мельник», — приводит дополнительный аргумент один из участников рынка недвижимости, пожелавший остаться неизвестным. А значит, шансов построить комплекс на месте гостиницы «Спорт» у «дочки» АФК «Система» гораздо больше, чем у Amirale. «Мы планируем реализо-

## Проект Нормана Фостера не вписался в Юго-Запад столицы



вать этот проект до конца», — подтвердили **СФ** в «Системе-Галс».

Но еще вопрос, согласится ли Владимир Евтушенков при этом заплатить \$100 млн за долю своего опального партнера. «Проект обречен на успех, а все проблемы — временный фактор», — рассуждает вице-президент Knight Frank **Андрей Закревский**. — С другой стороны, непонятно, откуда взялась цифра \$100 млн. В реальности выкупить долю можно, наверное, за сумму вдвое меньшую».

## Не Рокфеллер

«СЛАВА БОГУ, это не единственный мой проект», — успокаивает себя Мирослав Мельник.

Заниматься бизнесом он начал еще в конце 1980-х годов, работая журналистом в «Комсомольской правде». В то время в газете был организован так называемый фонд социальных инициатив, по сути кооператив. «Занимались мы всем, начиная от продажи алюминия и заканчивая рекламой в газете: в месяц я зарабатывал по \$2,5 тыс., — вспоминает Мельник. — И я считал, что нахожусь на уровне Рокфеллера, конечно, признавая, что у него денег немножко больше».

В 1991 году Мельник решил окончательно уйти из журналистики и занялся ресторанным бизнесом. Сначала с корреспондентом ТАСС **Александром Могучим** открыл ночной клуб Up & Down, затем ресторан «Три пещера». В 1992 году бывшие журналисты начали развивать туристический бизнес, организовав чартерные рейсы в Испанию. Впоследствии Мельник посчитал, что выгоднее возить не отдыхающих, а «челноков», и создал компанию «Крыло». Однако несколько раз попав под конфискацию грузов, решил с этим делом завязать. Свою долю в ресторанном бизнесе к тому моменту Мельник продал Могучему. В 1998 году он, правда, попытался вернуться в эту нишу, открыв ресторан японской кухни «Изуми», но заведение просуществовало недолго. Как, впрочем, и все остальные ресторанный-транспортные бизнесы Мельника. С того времени помимо скандального объекта «Спорт» у него осталась лишь доля в компании VIP International. Последняя занимается эксклюзивным обслуживанием важных персон в аэропорту Шереметьево (51% компании принадлежит Минимущество, а 49% — Мирославу Мельнику). Кроме того, предприимчивый экс-журналист успел приобрести не-

мало объектов недвижимости — «в качестве диверсификации бизнеса».

В частности, в том же Шереметьево на месте пансионата «Алые паруса» структуры Мельника реализуют проект трехзвездной гостиницы на 90 номеров под рабочим названием «Времена года» стоимостью около \$35 млн. По соседству, в Химкинском районе Подмосквы, планируется построить жилой микрорайон эконом-класса общей площадью 130 тыс. кв. м. А в Горках-5 (8 км от МКАД по Пятницкому шоссе) — 140 тыс. кв. м жилья бизнес-класса. Оба жилых проекта потянут на \$260–270 млн. Правда, если первый из них Мельник реализует самостоятельно, то в Горках-5 — на паритетных условиях с банком «Ак барс».

Два девелоперских проекта есть у него за границей. Так, компания Amiralе приобрела за 12 млн евро гостиницу на испанском курорте Коста-Брава и планирует потратить еще около 8 млн евро на ее реконструкцию. На эту же компанию Мельник купил 22 га в Финляндии под коттеджное строительство. Инвестиции в этот проект составят около 35 млн евро. Важно, что во всех перечисленных случаях Мельник может чувствовать себя в абсолютной безопасности от московских властей.

Что касается гостиничных проектов, то рассчитывать на большую отдачу от них Мирославу Мельнику не стоит. По расчетам директора по маркетингу Urban Group **Ольги Кисариной**, «Времена года» в Шереметьево принесут ему около \$12 млн, а отель в Испании — порядка \$7 млн в год. «Кроме того, из-за широкой географии объектов контроль над ними серьезно усложняется», — добавляет директор по маркетингу ГК «Пересвет-групп» **Ирина Кирсанова**.

А вот прибыль от продажи жилых проектов, по мнению экспертов, может достигнуть \$180 млн: около \$150 млн от этой суммы придется на Подмосквы и \$30 млн — на поселок в Финляндии. То есть, общий доход от них можно приравнять к двухгодичной прибыли от несостоявшегося многофункционального комплекса. Другое дело, что это единовременная выручка. Тогда как многофункциональный комплекс на месте «Спорта» мог бы из года в год приносить Мирославу Мельнику стабильный доход. А значит, выйти на уровень Рокфеллера бывшему журналисту «Комсомолки» не удастся. По крайней мере в ближайшее время. **СФ**

## СНЕЖНАЯ КОРОЛЕВА!

Несмотря на то, что водка — классический, традиционный напиток, в России до сих пор не было водки высочайшего, элитного класса. Однако с недавних пор в лучших московских ресторанах и магазинах представлена Snow Queen — первая в мире по-настоящему аристократическая водка.

Ее подают на приемах в Букингемском дворце, она — частая гостья на столах британской аристократии, именно ее предпочитает знаменитый дизайнер Александр МакКуин. Snow Queen предназначена исключительно для тех, кто может себе ее позволить, поэтому представлена только в престижных магазинах, барах, ресторанах. Это China White, Momo's, Clarides и Metropolitan, универсам Harrod's в Англии, Le Baron, Paris, Paris and Mandala Ray во Франции, лучшие дискотеки Антибских островов.

Snow Queen не случайно является для англичан одним из символов роскоши. Основа ее неповторимого вкуса — эксклюзивная рецептура, основанная на настое кедровых орехов. Прибавьте к этому лучшие сорта пшеницы, кристально чистую воду, горный мед, высококачественную фильтрацию — и получите русский национальный напиток в его лучшем воплощении. Сочетание исключительной чистоты и гармоничного вкуса с традиционной крепостью напитка объясняет, почему Snow Queen с удовольствием пробуют леди и так высоко ценят джентльмены.

Snow Queen представлена в лучших магазинах сети «Седьмой Континент», «Ароматный мир», «12 месяцев», «Алые паруса», «Холдинг-Центр», гастрономе «Елисеевский», а также таких ресторанах, как Green, Anatoly Komm, Фреско, Паризьен, Вилла Роза, Gian Carlo, Goodman, Эльдorado.



ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ  
АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ  
ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

КОМПАНИЯ «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» ПОМЕЩАЕТ ВНУТРИ СВОИХ МАГАЗИНОВ КВАРТИРЫ И НАДЕВАЕТ ПОКУПАТЕЛЯМ НА ГОЛОВЫ ЧЕРНЫЕ ПАКЕТЫ. ГЛАВНЫЙ ВОПРОС: ПОМОЖЕТ ЛИ АГРЕССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ ДОБИТЬСЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ — ВДВОЕ УВЕЛИЧИТЬ ДОЛЮ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ? **ТЕКСТ: ИНА СЕЛИВАНОВА**

# На заре эпатажа



В «Мэлон фэшн груп» верят, что в точках-квартирах продажи пойдут лучше

По Невскому проспекту движется роскошный черный лимузин. Машина останавливается, из нее неторопливо выходят серьезные мужчины в костюмах. Они открывают задние двери длинного автомобиля, и удивленные прохожие наблюдают, как оттуда одна за другой появляются модельной внешности девушки в черных футболках и юбках. В руках у них черные бумажные пакеты с логотипом befree и сло-

ганом «Нет головы — нет проблем». Девушки весело идут по проспекту и щебечут о своем, о женском — и вдруг резко останавливаются, надевают на головы охранным пакеты, снимают с себя одежду (под которой — не подумайте плохого — спортивное белье) и переодеваются в вещи, которые извлекают из других пакетов befree. После этого, продолжая пританцовывать, девушки нахлобучивают освободившиеся пакеты на головы уже себе. Охранники, очнувшись от шока,

срывают пакеты с бритых голов и заталкивают девушек в машину. Невский парализован. Занавес.

Это не сценарий странного эротического фильма, а описание одной из маркетинговых акций сети магазинов женской одежды befree, которая прошла в Санкт-Петербурге в последние летние выходные. Маркетологи befree на этом не остановились. В сентябре в нескольких магазинах Москвы и Санкт-Петербурга смелым посетительницам предлагали поучаствовать

в «эксперименте лаборатории befree»: прямо на них разрезали одежду, а взамен дарили комплекты марки befree. По торговым центрам разгуливали модели все с теми же черными пакетами на головах.

«Пусть бы про этих девушек говорили: мол, ну и дуры, — замечает **Михаил Уржумцев**, генеральный директор компании «Мэлон фэшн групп», владеющей марками befree и Zarina. — Дуры дурами, но зато когда люди в торговом центре натываются на наш логотип, они обязательно заходят в магазин. Из любопытства!»

Эпатажность продолжается и на территории магазинов, которые напоминают квартиры. Здесь есть даже сантехника и пианино, а товары небрежно разбросаны среди многочисленных «девчачьих» рамок, статуэток и прочих «штучек», как если бы их забыла невидимая хозяйка. Правда, пока в виде квартир оформлены лишь шесть из более чем 50 магазинов befree. Но планируется, что перепланировка коснется всех точек продаж, где это технически возможно, а новые магазины будут открываться только с учетом «решения квартирного вопроса».

Точек продаж планируется создать немало: в общей сложности «Мэлон фэшн групп» собирается за четыре года открыть еще порядка 300 магазинов и тем самым довести общее число торговых точек сетей Zarina и befree до 400 (то есть запускать примерно по магазину в пять дней). Такая сеть будет сопоставима с одним из лидеров одежного ритейла в России — корпорацией Sela, у которой сегодня свыше 500 торговых точек и оборот \$180 млн.

Для сравнения: «Мэлон фэшн групп» по итогам 2006 года может похвалиться выручкой в \$42 млн. Доля компании в сегменте брендовой женской розницы (то есть без учета торговли на рынках), по собственным оценкам, составляет 2%. По словам Уржумцева, в ближайшие три-четыре года она должна вырасти в 2–2,5 раза. И хотя сейчас обороты компании растут быстрее рынка (в прошедшем году — на 40,7% при росте рынка 12–15%), этих темпов явно недостаточно, чтобы добиться поставленных целей.

## Путь к свободе

ЗАДАЧИ, которые ставит перед собой «Мэлон фэшн групп», не кажутся столь амбициозными, если принять в расчет состав ее акционеров (см. диаграмму на стр. 36). Компания — прямая наследница одного из флагманов советского легпрома, ле-

«Пусть бы про этих девушек говорили: мол, ну и дуры. Дуры дурами, но зато когда люди в торговом центре натываются на наш логотип, обязательно заходят»

нинградской текстильной фабрики «Первомайская заря». В 1991 году фабрика была приватизирована сотрудниками, первое время выживала на так называемых «давальческих заказах» от глобальных компаний (Marina Rinaldi, Gerry Weber, Max Mara и др.). Однако начиная с 1993 года руководство предприятия пыталось обезопасить себя от прихоти заказчиков, параллельно запустив собственную марку Zarina (до 2002 года марка писалась кириллицей). Тогда же неподалеку от фабрики открылся одноименный магазин.

А в 1996 году «Первомайская заря» едва ли не первой на российском рынке одежды заполучила зарубежного инвестора: 51% предприятия купил шведский фонд Scandinavian Manufactrust Aps (SMAPS, дочернее предприятие холдинга AV Kurt Kellermann). По словам Уржумцева, AV

### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» была образована в декабре 2005 года в результате реорганизации ЗАО «Первомайская заря». Компания выпускает две марки женской одежды, рассчитанные на разную аудиторию: Zarina для консервативных женщин и befree для «смелых, склонных к экспериментам молодых карьеристок». Каждая из марок продвигается одноименными розничными сетями. Заказы на производство обеих коллекций размещаются на собственной фабрике в городе Остров Псковской области, на фабриках в российских регионах, Белоруссии, Франции, Италии, основная часть продукции шьется в Китае.

В настоящее время обе сети насчитывают 108 магазинов (73 из них собственные). Оборот компании по итогам 2006 года составил 1,049 млрд руб. Планируется, что в 2007 году оборот вырастет на 45%. Акционерами компании выступают фонды SMAPS, Swedfond International и East Capital, а также ряд физических лиц.

**MBA Start**  
Дистанционный MBA

**MBA — повышайте уровень Вашей конкурентоспособности!**

Дистанционная система обучения по программе MBA Start предназначена для повышения квалификации менеджеров высшего и среднего звена Вашей компании.

**Комплекс основан на трех книгах:**

- Классическая система дистанционного обучения на платформе IBM**
  - учебно-методические материалы, конспекты лекций, рабочие тетради;
  - живое общение с другими студентами и консультантами;
  - строгая система проверки знаний.
- 360 часов видеолекций ведущих тренеров**
  - 57 преподавателей мирового уровня в рамках одной программы;
  - 200 специалистов из успешных компаний с живыми примерами из практики.
- Уникальный программный инструмент для реального бизнеса**
  - комплект программного обеспечения для оперативного внедрения полученных знаний;
  - выпускной проект на основе деятельности Вашей компании.

Продолжительность программы — от 9 месяцев до 2 лет.  
Максимальная стоимость программы для одного человека — 82 000 рублей.  
Внимание! С 1 февраля 2008 г. новая цена — 118 470 рублей.

**MBA Start.**  
Учитесь сами — обучайте своих сотрудников!

Подробнее на сайте [www.mba-start.ru](http://www.mba-start.ru)  
Тел./факс +7 (495) 234 90 02. [www.mbschool.ru](http://www.mbschool.ru)



НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

Михаил Уржумцев не боится эпатировать публику

## «Мэлон фэшн груп» заявляет об активном продвижении марки beefree. Но маркетинговый бюджет компании составляет всего 2% от ее оборота

Kurt Kellermann — это «многопрофильный холдинг, занимающийся финансовыми операциями». Интересно, правда, что у столь серьезной организации нет даже своего сайта в интернете, а в открытых источниках встречается упоминание всего одного актива, принадлежащего AV Kurt Kellermann, — собственно «Первомайской зари».

Другой сторонний инвестор, появившийся в 2002 году, гораздо более известен. 25% ЗАО «Первомайская заря» купил фонд East Capital (входит в Swedfond) в обмен на инвестиции в \$7 млн в течение трех лет. После чего «Первомайская заря» зарегистрировала новый брэнд befree («будь свободным») и решила всерьез заняться развитием собственной розничной сети.

Поначалу в магазинах befree продавались все марки «Первомайской зари»: Zarina, Kellermann и Ci mi (последние две марки принадлежали AV Kurt Kellermann). «Уже через полгода мы поняли, что объединение всех брэндов под одной крышей было ошибкой, — признает Ми-

хаил Уржумцев. — Они рассчитаны на разные аудитории. „Зарина“ — на консервативных женщин, а Kellermann и Ci mi — на тех, кто гонится за модой».

Ошибку учли. С 2003 года компания постаралась развести брэнд, выделив Zarina в отдельную розничную сеть, где продавалась одежда только одноименной марки. В befree остались Kellermann, Ci mi и di piu (марка одежды, которую начали выпускать, чтобы вернуть в befree деловой костюм, потерянный с выводом Zarina в отдельную сеть).

Однако на этом маркетинговые неурядицы не закончились. «Мы поняли, что люди, приходя в магазин, помнят о том, какие марки одежды они покупают, но забывают название магазина», — говорит Уржумцев. В итоге по темпам развития сеть befree уступала консервативной Zarina. До 2005 года продажи befree были вообще ниже, чем у Zarina: 229 млн руб. против 251 млн руб. (см. график на стр. 37). Чтобы «раскрутить» befree, компания решила сделать магазин монобрендовым, прода-

### РЫНОК

ПО ДАННЫМ маркетингового агентства Fashion Consulting Group, объем рынка одежды, обуви и аксессуаров в 2006 году составил \$35 млрд, при этом на долю женской одежды приходится 60% рынка (\$21 млрд). По данным Discovery Research Group, около 30% рынка — товары сегмента масс-маркет (цена изделия до \$50).

Поскольку рынок одежды не консолидирован, ни одна компания не занимает на нем сколько-нибудь заметной доли, хотя бы около 1% от общего объема. Количество марок, представленных на рынке, неуклонно растет, они сильно похожи друг на друга, и важным становится не столько товар, представленный на прилавках, сколько его эмоциональное наполнение. Большинство российских компаний следуют в русле общемировой тенденции — размещают заказы на пошив одежды в странах юго-восточной Азии, где производственные издержки значительно ниже.

В целом рынку одежды присуща большая непрозрачность: редкие компании раскрывают свои финансовые показатели. Во многом это связано с тем, что наличие сторонних инвесторов только теперь становится тенденцией. Как правило, российские игроки рынка развивают не только свои производства, но и собственную розницу, в том числе за счет продажи франшизы на открытие своих магазинов.



НИКИТА ИНОФАНТЬЕВ

Покупатели не заметили, как старые марки исчезли из магазинов befree

вать в нем одноименную марку, а выпуск прежних — Kellermann, Ci mi e di piu — прекратить.

## От зари к дыне

ШИЛИ ОДЕЖДУ befree уже не в Петербурге. Еще в 2005 году акционеры ЗАО «Первомайская зоря» разделили компанию на две структуры. Прежнее название сохранилось за девелоперской компанией, которая управляет недвижимостью, доставшейся в наследство от советской фабрики. Ее главный актив — историческое здание в центре Петербурга, где теперь располагается бизнес-центр «Келлерманн» и офис «Мэлон фэшн груп». Последней структуре, образованной в том же 2005 году, отошел весь «модный кусок». Небольшие производственные мощности у «Дынной модной группы» (от англ. melon — дыня) остались только в городе Остров Псковской области, но на них производится пошив не более 10% продукции. Часть заказов размещается в российских регионах, соседней Белоруссии, немного — во Франции и Италии, но основная доля (из соображений рентабельности) — в Китае. По итогам 2007 года ожидается, что продажи одежды под маркой befree превысят продажи Zarina почти в полтора раза.


То, что компания сделала ставку именно на молодежную аудиторию, удиви-

тельно: традиционно она считается более перспективной. А вот ее маркетинговая стратегия неоднозначна. Притом, что «Мэлон фэшн груп» сегодня заявляет об активном продвижении марки befree, маркетинговый бюджет компании составляет всего 2% от ее оборота. Тогда как обычно торговые сети в фэшн-сегменте тратят на продвижение не менее 5%, а иногда этот показатель доходит и до 8–10%. При таком раскладе неудивительно, что петербургская компания делает акцент на заведомо провокационные акции, способные привлечь больше внимания потребителей при меньших затра-

## НОВУ-ХАУ

### Чтобы вдвое увеличить рыночную долю, компания «Мэлон фэшн груп»:

- избавилась от лишних марок и сосредоточилась на продвижении агрессивного молодежного брэнда befree;
- проводит эпатажные маркетинговые кампании;
- собирается в четыре раза увеличить количество своих магазинов — до 400 к 2012 году;
- сама арендует помещения под свои франчайзинговые магазины, тем самым привязывая к себе партнеров.



**СВЯЗНОЙ**

## Как снизить расходы на мобильную связь?

Эксклюзивные корпоративные тарифы.  
Выгодные цены на телефоны.  
Широкий спектр бесплатных сервисных услуг.  
Ваш персональный менеджер.

Отдел по работе с корпоративными клиентами:  
(495) 967-01-46  
corporate@maxus.ru, www.svyaznoy.ru

## Объединяя усилия структура акционерного капитала «Мэлон фэшн груп»\*

34,42 Scandinavian Manufactrust Aps

24,47 East Capital

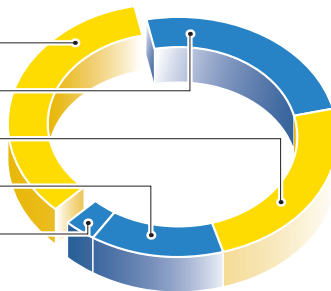
24,25 Физические лица

13,59 Swedfond International

3,27 Hartwall Group

\* по состоянию на 31 декабря 2006 года

Источник: «Мэлон фэшн груп»



тах, нежели традиционная реклама. «Готов ли российский рынок к таким провокационным, эпатажным акциям? Я не знаю, — выражает свое сомнение аналитик ИК „Финам“ **Сергей Фильченков**, однако тут же добавляет: — Впрочем, есть удачный пример „Евросети“, которая использовала эпатажный маркетинг для увеличения продаж».

По мнению генерального директора Ассоциации предприятий индустрии моды (АПИМ) **Марии Сморгновой**, здесь «важно, чтобы внешний антураж стал не толь-

ко „новой упаковкой“ товара, но понятной, органичной средой для покупателя, дружественным обращением». Насколько дружественным? Здесь мнения покупателей об атмосфере в обновленных магазинах расходятся. «Да, с новым дизайном стало лучше, как-то комфортнее и гармоничнее», — отмечает 19-летняя студентка **Ольга** на выходе из флагманского магазина befree на Невском проспекте. «А я пока чувствую себя неуютно, непонятно, где и что искать», — возражает покупательница постарше, 29-летняя **Елена**.

Возможно, ощущение дискомфорта у некоторых потребителей появилось отчасти потому, что «Мэлон фэшн груп» чересчур поспешно избавилась от привычных марок Kellermann, Ci mi и di piu. «Если мультибрендовый магазин решил создать private label, то в основе его лежат, как правило, хиты тех марок, которые прежде продавались в магазине, — объясняет коммерческий директор Fashion Consulting Group **Ануш Гаспарян**. — Ранее коммуникационная стратегия была спокойной, теперь же с новой маркой befree она стала более взрывной, эпатажной.

У потребителей создается впечатление некоего раздвоения брэнда, и компания может потерять их лояльность». Действительно, еще одна женщина, заглянувшая в тот же флагманский магазин на Невском конкретно за брюками Kellermann, так и не нашла достойную альтернативу среди продукции с лейблом befree.

### Экспансия без «заморочек»

ВПРОЧЕМ, эти потери «Мэлон фэшн груп» надеется с легкостью компенсировать за счет количественного роста сети. В Москве и Петербурге компания принципиально открывает только собственные магазины, в других регионах старается находить франчайзинговых партнеров. «Опыт показывает, что собственные магазины эффективнее, чем открытые по франшизе, — говорит Михаил Уржумцев. — Поэтому наш партнер должен доказать, что именно он должен работать в этом регионе, а не мы».

Возможно, он немного лукавит. Ведь чтобы реализовать заявленные планы — 300 магазинов за четыре года, компании явно потребуется помощь со стороны. Вложения в открытие одного фирменного магазина на 120 кв. м Михаил Уржумцев оценивает в \$200 тыс. Эта сумма включает оформление торгового зала и формирование первой коллекции, но не учитывает арендную плату, зарплатный фонд и прочие операционные издержки.

«Мэлон фэшн груп» не взимает со своих франчайзи вступительный взнос и роялти. Их партнеры — нечто вроде оптовых покупателей. Они приобретают партии одежды и торгуют ими в своем магазине с наценкой в пределах 90–122% от закупочных цен. По словам Ануш Гаспарян, для одетых ритейлеров это обычная практика. Оригинально другое. «Мэлон фэшн груп» сама берет в аренду все помещения, где расположены франчайзинговые магазины Zarina

# direct mail



**Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки**

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот» в Москве.

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 101 2353  
Инга Кузнецова

**Коммерсантъ** | [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

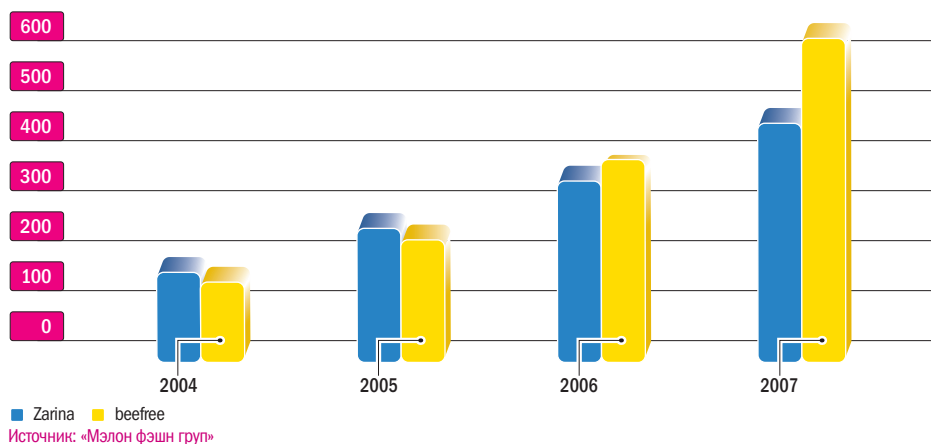
реклама

или befree, после чего сдает их партнерам в субаренду. «В российском законодательстве мало действенных крючков, чтобы удерживать партнера-франчайзи, — замечает управляющий партнер компании „Fransh Стратегия роста“ **Евгений Иванов**. — А такая система гарантирует, что франчайзи не сможет импульсивно сменить одну марку на другую». И если на одежном рынке эта схема еще не слишком распространена, то другие ритейлеры уже активно используют ее, например, «Копейка» и «Спортмастер». Михаил Уржумцев подтверждает, что такая модель отношений с франчайзи помогает контролировать бизнес: «Если мы видим, что партнер не справляется, мы можем просто забрать у него магазин и дальше развивать его самостоятельно, не заморачиваясь с правом аренды помещений». Кроме того, собственники помещений склонны заключать с головной компанией договоры на более выгодных условиях, ведь такие соглашения, как правило, предполагают длительное сотрудничество.

Удастся ли «Мэлон фэшн груп» благодаря эпатажному маркетингу и экспансии

## Рост за счет аутсайдера динамика продаж марок Zarina и befree

МЛН РУБ.



в регионы существенно нарастить долю рынка? По мнению Сергея Фильченкова, одних перечисленных инструментов для этого скорее всего недостаточно. «Рост компании на этом рынке может быть обеспечен не только открытием новых точек, но и покупкой различных небольших региональных сетей», — замечает эксперт.

Для сделок в формате M&A «Мэлон фэшн груп» потребуются заемные средства. И возможно, реализация задуманного во многом зависит от того, готова ли компания еще и к финансовому «эпатажу» — то есть первой из одежных ритейлеров выйти на публичный рынок займов. **СФ**

# ВОЙДИТЕ В КНИГУ

реклама

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»  
Поднимите престиж своей компании и торговой марки  
Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»



Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом. Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

8 (499) 943 97 24, 8 (499) 943 91 98  
ols@kommersant.ru  
dorofeev@kommersant.ru

# конкуренция

частная практика

Российский рынок детского питания показывает завидный рост, а потому привлекает игроков из других сегментов. Впереди его поджидает волна сделок M&A.

## Недетская история

текст: **Юлия Гордиенко**



Недавно на сайте Азовского комбината детского питания, пару лет назад занимавшего 11% российского рынка детских соков и около 10% рынка детского пюре, появилось объявление о распродаже оборудования. Поползли слухи, что компания, производящая детское питание с 1984 года, решила уйти с рынка, не выдержав нарастающей конкуренции.

Тихое и добровольное исчезновение с рынка детского питания крупного игрока — ситуация крайне нетипичная. В последнее время быстрорастущий сектор, напротив, словно золотой прииск, манил к себе новых участников.

По данным компании Euromonitor, в 2006 году объем рынка детского питания составил \$446 млн. Вице-президент по продажам и маркетингу группы «Нутритек» **Олег Очинский** приводит вилку в 0,56–1 млрд, считая, впрочем, что истина ближе к ниж-

ней отметке. «Это один из самых динамичных рынков в мире», — уверена аналитик ФК «Открытие» **Ирина Яроцкая**.

Согласно результатам февральского исследования The Nielsen Company, среди российских продуктовых рынков сегмент детского питания остается самым быстрорастущим, прибавляя по 20% в год и опережая сегменты готовой еды (19%) и безалкогольных напитков (16%). Ирина Яроцкая приводит еще более оптимистичные данные от Euromonitor: в 2001–2006 годах средние темпы роста рынка составляли 27% и в ближайшие три-пять он продолжит прибавлять по 20–25% в год.

Бурный рост — признак подросткового периода, в котором пока пребывает российский рынок детской еды. Так, в регионах «питание в баночках» пока не вытеснило домашние пюре и каши: по оценке аналитика компании «Тройка Диалог» **Виктории Гранкиной**, не охваченными производителями детского питания остаются 60–70% регионального рынка. «Если во Франции на душу населения приходится 277 кг детского питания, то в России — лишь 70 кг», — говорит эксперт. Так что потенциал для роста у «детских» компаний есть — и большой.

### Влезть в короткие штанишки

В СОВЕТСКИЕ ВРЕМЕНА основными игроками на отечественном рынке были многочисленные комбинаты детского питания. В 1990-е годы те из них, которые не успели развалиться, были приватизированы, однако в целом рынок представлял собой полупустое и унылое зрелище. Тогда-то на него и нагрянули иностранные производители, которые и во времена СССР в небольших объемах экспортировали сюда свою продукцию. Теперь они глядели с полок яркими упаковками и удивляли непривычными российскому уху названиями, самым запоминающимся из которых был бренд Bledina — международная «детская» мар-

## Сегмент детского питания остается самым быстрорастущим, прибавляя по 20% в год и опережая сегменты готовой еды и безалкогольных напитков

ка Danone (впоследствии в России его заменили на более спокойную Gallia).

Иностранные компании с точки зрения производимого ими ассортимента являются универсальными. Они осели практически во всех сегментах российского рынка детского питания — от сухих молочных смесей, детских соков и каш до овощных и мясных пюре. Как правило, они отказываются лишь от работы со скоропортящимися молочными продуктами. В лидеры рынка к настоящему времени вышли Nestle и Nutricia (этому немало способствовало то, что обе компании приобрели собственные заводы в России), сильные позиции также у Hipp, Humana, Semper. Западные игроки работают в высоком ценовом сегменте. Особо дороги молочные смеси — заменители грудного молока (из российских игроков их выпускает, пожалуй, только «Нутритек»). Многие смеси содержат специальные добавки, что усложняет производство и, разумеется, повышает конечную стоимость продукта. Так, 400-граммовая банка «Friesland Nutrition Фрисопеп» — молочной смеси, основанной на гидролизатах белка, в рознице стоит около 400 руб., в то время как цена «обычных» смесей колеблется в районе 170–230 руб.

Демократичный рынок детского питания отошел к российским игрокам. Продукция Тихорецкого мясокомбината, выпускающего мясные пюре для детей раннего возраста, или группы «Сивма», производящей пюре и соки под маркой «Бабушкино лукошко», стоит в 1,5–2 раза дешевле, чем у иностранных конкурентов.

Бурный рост рынка детского питания не укрылся от российских игроков из ближайших — молочной и соковой — отраслей. «Рынок соков достаточно плотный: игроки на нем бьются за доли процентов», — отмечает Олег Очинский. — Маржинальный спад вкупе с высокими затратами на маркетинг привели к тому, что основные игроки начали искать выход на смежные рынки.

Так, в 2004 году активно развиваться существовавшее еще с советских времен направление детского питания начал «Лебедянский» (бренд «Фрутоняня»). Занять место на «детском» рынке поспешили «Вимм-Билль-Данн» (марка «Агуша»), который в 2005 году приобрел Экспериментальный комбинат детского питания в Курске, «Юнимилк», купивший в 2006 году Первый комбинат детского питания и марку «Тип-топ» (впоследствии бренд был переименован в «Тему»), и «Мултон», вышедший на рынок с маркой «Ясли-сад». В ноябре 2006-го о выходе на рынок детских соков под уже существовавшим «взрослым» брендом «Моя семья» объявила и компания «Нидан».

Сначала новые игроки принялись осваиваться в уже привычных областях: например, «Лебедянский» — на рынке детских соков и близких к ним по технологии производства фруктовых пюре. «Юнимилк» и ВБД — в сегменте детской молочной продукции. Но затем компании стали расширять свои линейки. В част-

ности, «Лебедянский» открыл производство овощных и мясных пюре, направление детской питьевой воды и каш, ВБД также стал осваиваться в сегменте детских пюре.

### Поедая друг друга

РОССИЙСКИЙ РЫНОК детского питания пока достаточно «рыхлый», уверяют производители. Сейчас на нем присутствует порядка 50 брендов и около 30 производителей. Это достаточно много. «Рынок, не в пример Европе, высококонкурентен», — говорит руководитель направления детского питания «Лебедянского» Яна Штерн. — Во Франции, Германии, Бельгии на полках вы увидите лишь двух-трех производителей детского питания. В большинстве случаев там представлен один локальный игрок и продукция Nutricia, Danone или Nestle».

На глобальном уровне консолидация игроков продолжается. Так, Него недавно купила шведскую компанию Semper и компанию Frisa, Nestle приобрела Gerber, Danone предложил оферту на покупку компании Nutricia.

К консолидации рынка, уверено большинство игроков, вскоре придем и мы. Так, уже упоминалась покупка «Юнимилком» Первого комбината детского питания, а в марте 2006 года «Нутритек» приобрел за \$35 млн одного из крупных игроков рынка детского питания — группу компаний «Славэкс». Ходили слухи и о возможной покупке «детского бизнеса» самого «Нутритека»: среди возможных покупателей назывался один из крупнейших международных игроков, компания Royal Numico N.V., а сумма предполагаемой сделки оценивалась в беспрецедентные для этого рынка \$0,8–1 млрд.

Другой тенденцией на рынке российского детского питания, полагают эксперты, станет увеличение сегмента низкоаллергенных, обогащенных полезными веществами продуктов. Именно они и будут обеспечивать рост рынка в денежном выражении.

# \$58,3 млн потратили россияне в 2006 году на импортное детское питание

Nestle не поспевает за спросом на свою продукцию



KEYSTONE/PHOTAS

Nutricia решила собрать продукты под своим зонтичным брендом



ANP/PHOTAS

## «Нестле Россия»

В советские годы продукция Nestle импортировалась на российский рынок, однако самостоятельно работать на нем компания стала с 1996 года. В конце августа 2007-го материнская компания Nestle S.A. приобрела американского производителя детского питания Gerber, позиции которого сильны в дорогом сегменте.

**Доля рынка в 2005 году\*:** 21,7%

**Доля рынка в 2006 году\*:** 23%

**Стратегия:** компания сделала ставку на верхнюю часть среднего сегмента, предлагая инновационные продукты.

**Тактика:** в 2003 году купила Вологодский завод детского питания. «Нестле» запустила ряд новых продуктов с полезными функциональными свойствами (детские смеси и каши с пре- и пробиотиками), производит гипоаллергенные смеси и функциональные каши, улучшает дистрибуцию.

**Проблемы:** в самой компании в числе проблем называют логистические трудности, которые имеют место в период активного спроса на ее продукты.

**Результат:** все продуктовые категории детского питания «Нестле» демонстрируют уверенный рост.

**Новые цели:** доминирование во всех ключевых нишах продуктов детского питания в России. Укрепление лидерских позиций на рынке детского питания за счет постоянного продвижения инновационных продуктов.

\* оценки ИК «Финам»

## «Nutricia Россия»

Входит в состав транснациональной компании Royal Numico N.V., за покупку которой компания Danone готова заплатить 12,3 млрд евро. В России Nutricia работает с 1994 года.

**Доля рынка в 2005 году\*:** 21,6%

**Доля рынка в 2006 году\*:** 22%

**Стратегия:** компания работает в дорогом сегменте специализированных и инновационных продуктов для детей с рождения и до трех лет.

**Тактика:** в портфель брендов входит детская молочная смесь Nutrilon, продукты прикорма под марками Nutricia и Frutaruga. С 1995 года компания Nutricia владеет фабрикой по производству детского питания «Истра-Нутриция», которая выпускает детские молочные смеси «Малютка» и каши «Малышка». Участники рынка отмечают сильную систему продвижения продукции компании в медицинском сообществе.

**Проблемы:** бренды компании на рынке воспринимаются несколько разрозненно. Впрочем, в последнее время компания начала консолидировать продукты сегмента премиум под зонтичным брендом Nutricia.

**Результат:** в настоящее время компания почти не уступает долю рынка Nestle, но в то же время каких-либо заметных результатов в 2006 году не продемонстрировала. Тем не менее интерес, проявленный к компании со стороны Danone, свидетельствует о сильных позициях Royal Numico, в том числе и в России.

**Новые цели:** нет данных

# 1,5 млн младенцев родилось в России в 2006 году — на 1% меньше, чем годом ранее

«Вимм-Билль-Данн» расширяет ассортимент за счет фруктового пюре и детских соков



KEYSTONE/PHOTAS

«Нутритек» вырос из научной лаборатории



DPA/PHOTAS

## «Вимм-Билль-Данн»

В числе многих активов компания владеет заводом детских молочных продуктов в Москве. С 1996 года «Вимм-Билль-Данн» производит детское питание под маркой «Агуша».

**Доля рынка в 2005 году\*:** 14,8%

**Доля рынка в 2006 году\*:** 15,8%

**Стратегия:** изначально детское питание ВБД было ориентировано на максимально близкий ВБД сегмент детской молочной продукции, однако в последнее время компания пошла в сторону расширения ассортимента.

**Тактика:** в 2005 году ВБД купил комбинат детского питания в Курской области. Заменяя на нем более 90% оборудования на сумму свыше \$35 млн, в конце апреля 2007 года начал выпускать здесь детские соки и фруктовые пюре. В 2007 году ВБД в четыре раза увеличил бюджет на продвижение бренда «Агуша», доведя его до \$12 млн. Усилил направление детского питания, назначив его руководителем главу компании DirolCadbury в России **Гэри Собела**.

**Проблемы:** по словам конкурентов, дистрибуция продуктов детского питания ВБД ведется совместно с молочной дистрибуцией, в то время так «детский» сегмент требует более специализированного подхода.

**Результат:** в первом полугодии 2007 года выручка подразделения детского питания ВБД выросла на 40,7%, достигнув \$77,3 млн.

**Новые планы:** за четыре года довести оборот подразделения детского питания до \$400 млн, увеличив его в четыре раза.

## «Нутритек»

Группа «Нутритек» была создана в 1990 году как научная структура. Является производителем молочной продукции, с 2000 года работает на рынке детского питания. В мае 2007 года компания провела IPO на РТС и ММВБ, разместив около 27,4% своих акций на сумму \$200 млн. Группа контролируется фондом Marshall Capital Partners.

**Доля на рынке в 2005 году\*:** 13,4%

**Доля на рынке в 2006 году\*:** 15%

**Стратегия:** движение в направлении более наукоемких продуктов и питания специального профилактического назначения.

**Тактика:** как уверяют в компании, «Нутритек» является единственным российским производителем заменителей грудного молока. В активе группы два удачных приобретения: группа компаний «Славэкс» с торговой маркой «Винни» и Харольский завод с брендами «Мальш» и «Малютка».

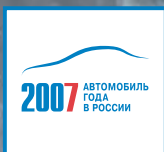
**Проблемы:** жесткая конкуренция со стороны западных производителей, маркетинговые бюджеты которых несопоставимы с возможностями «Нутритека».

**Результат:** компания заняла 15% рынка детского питания, а в сегменте заменителей грудного молока, где приходится на прямую конкурировать с западными производителями, имеет 20%.

**Новые цели:** «Нутритек» рассчитывает занять 25% российского рынка детского питания. Компания вложила в оснащение молочного завода в Новой Зеландии и планирует выйти на рынок детского питания в Китае. **СФ**



ИНТЕГРИРОВАННАЯ  
СИСТЕМА АКТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ



## Toyota RAV4 Стил – свободный



**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

# Стихия Вас не остановит

Toyota RAV4. За его мужественной внешностью стоят универсальные возможности. Сегодня в Ваших руках новая интегрированная система активного управления, которая позволяет водителю сохранять полный контроль над автомобилем в экстремальных условиях. Со сложным рельефом местности помогут справиться электронные системы HAC и DAC\*. А запуск двигателя простым нажатием кнопки и система Smart Key сделают управление RAV4 еще более приятным.

\* HAC — система помощи при подъеме по склону.

DAC — система помощи при спуске по склону.



## УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ:** Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.

**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ:** Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. Волгоград: АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. Ижевск: АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Калининград: Виакар Моторс (4012) 30-3101. Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. Магнитогорск: Авторитет Восток (3519) 30-2126. Набережные Челны: Рось-Авто (8552) 70-9525. Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-0464. Омск: Феникс-Авто (3812) 53-4422. Саратов: Саратов-Авто (8452) 65-4717. Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

**СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.**

На правах рекламы. Товар сертифицирован

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

# идеи

## заявка на будущее

wow → с48  
деньги под ногами → с50  
мысли → с51  
методы → с52  
своя игра → с53

Теснота мегаполисов порождает технологии, позволяющие использовать для показа рекламных сообщений кажущееся бесполезным пространство. На смену дисплеям приходят световые лучи, проецирующие изображение даже на облака.

# Лучистый месседж

текст:  
анастасия джмухадзе  
иллюстрация:  
анна музыка

**Н**изкие облака — источник хандры и депрессии. Для большинства. Но только не для лондонского агентства Londonlaunch. Зимой 2006 года оно запустило проект «Реклама на облаках». Услуга фокусированного транслирования изображения на небо предлагается как организаторам вечеринок и праздников, так и рекламодателям. «Единственное, от чего мы зависим, — от облаков. Они должны быть достаточно низкими и густыми», — сетуют представители агентства, объясняя условия предоставления услуги.

Человечество последовательно изобретает проектор со времен камеры-обскуры **Леонардо да Винчи** (первая изготовлена в 1558 году). С тех пор технологии проецирования изображения претерпели много изменений. Прежним остался лишь результат. Направленные изображения возникают на любой поверхности, а часто и вовсе без нее: на капельках дождя, тумане или ночном небе. Проекционная реклама — настоящая находка для переполненных городов. Это выход и для небольших компаний, не желающих связываться с такими зарегулированными сферами маркетинга, как outdoor. Каждый может взять проектор и, подложив под стекло изображение, стать владельцем гигантской рекламной конструкции. Время капитализировать пустоту?

## В новом свете

30 ЯНВАРЯ 2007 ГОДА художник **Герри Хофстеттер** высветил на здании цюрихского технического университета ETH логотипы Microsoft и Windows Vista. То, что должно было стать финальным сюрпризом научного семинара Microsoft, переросло в громкий скандал: оказалось, что не существует законов, регулирующих использование фасадов зданий в качестве полотна для проекций. Спор, считать ли световые изображения рекламой или искусством, до сих пор не решен: закон, классифицирующий световые потоки, так и не принят.

Благодаря попаданию в правовой вакуум, а возможно, в силу своей эфемерности, проекционная реклама считается «партизанской». Сегодня услуги projection advertising предлагает чуть ли не каждое агентство, специализирующееся на «партизанском







На смену билбордам могут прийти бесплотные рекламные сообщения, возникающие прямо посреди улицы или над зданиями

маркетинге» и нестандартных, мобильных outdoor-решениях. Однако по масштабу проектов этому виду медиа давно уже пора стать мейнстримом. Подтверждение тому — гигантский 35-метровый стакан Starbucks, впервые появившийся в 2005 году на ночных зданиях Нью-Йорка и Сан-Франциско. Рекламную кампанию проводила американская фирма Technique Mirage, основанная в 1986-м кинематографистом **Робертом Колье**. Проработав 16 лет в кино, Роберт увлекся широкоформатной проекцией. С тех пор клиентами Technique Mirage, транслирующей рекламные изображения на небоскребы, стали больше десятка известных марок, таких как Sony, BMW, Perrier и Motorola.

Рынок световой рекламы растет не только ввысь, но и вширь, постепенно коммодитизируясь. Появился специфический продукт — гобосы. Слово gobos образовано из первых букв фразы goes before optics («перед объективом»). Это круглые пластины с прорезями, сквозь которые проходил свет. Гобосы нечто вроде овеянного светом. Именно с их помощью создаются изображения. Например, мощные лампы писали названия ресторанов в буквальном смысле под ногами у пешеходов. На сайте агентства Projectionadvertising.com выложены целые коллекции гобосов, напоминающие значки или наклейки. Стоят они от 100 до 2300 фунтов стерлингов. Ощущение от того, что покупаешь будущее пятно света, очень непривычное.

«Можно уверенно сказать, что возникла новая рекламная ниша, — утверждает **Андрей Березкин**, генеральный директор исследовательской компании „Эспар-аналитик“, занимающейся мониторингом рынка наружной рекламы. — И хотя в России крупных программ в этой сфере еще не было, в ближайшее время стартует несколько подобных проектов, спрос на которые фактически сформирован».

## Разносчики рекламы

«BTL В СВОЕЙ ТРАДИЦИОННОЙ ФОРМЕ уже практически изжил себя», — не сомневается руководитель международной сети Spray-TV **Владислав Залесский**. «Интернациональная сеть» родом из Саратова. Более года назад вместе с несколькими профессиональными маркетологами Владислав, математик по образованию, работавший долгое время в сфере продаж, взялся за разработку новой идеи. По его мнению, студенты, раздающие лис-

товки на улицах, или люди в нелепых ростовых костюмах работают скорее не на брэнд, а против него: прохожие их не замечают или, хуже того, раздражаются.

С августа 2006 года команда Владислава Залесского начала разработку нового рекламного формата. Передвижное проекционное видео со звуком получило название Street Promotion Ray Television — Spray-TV. Вместо человека-бутерброда с подачи Владислава Залесского уже в ближайшее время на улицах можно будет увидеть спрей-менов — людей, при помощи специального оборудования транслирующих видео-изображения внушительного размера.

«Это даже проще, чем установить штендер или повесить баннер, потому что не требует согласования и каких-то усилий, — объяснил Залесский. — При этом сообщение воспринимается гораздо более положительно: оно вызывает интерес, как все необычное, плюс технологически предоставляет больше возможностей». Экраном для такого рекламного ролика может стать тротуар, стена, забор — абсолютно любая поверхность. «Мы используем все свободное городское пространство, на улицах, в переходах, в помещениях, — продолжает руководитель проекта, — но не загромождаем его. Фактически реально занимаемая площадь — это то место, на котором стоит человек».

Единственное необходимое для трансляции условие — отсутствие яркого освещения, поэтому необходимо дожидаться, пока на улице стемнеет. Владислав считает, что несмотря на это Spray-TV не станет сезонным: летом меньше количество рабочих вечерних часов, но выше поток пеше-

ходов, а зимой его уменьшение компенсируется большей продолжительностью темного времени суток.

Как считают создатели, главное отличие нового рекламного формата — способность быстро реагировать на изменение потока людей. «Мы разработали систему, благодаря которой спрэйменами будет в реальном времени управлять супервайзер, — рассказывает Владислав. — Промоутер мобилен: в любой момент он меняет место дислокации и переходит на другую точку, которую ему указывают». Вес видеоблока, который держит спрэймен, — 6 кг, а блок аудио и питания, который заодно может служить промоутеру подиумом, весит 30 кг и снабжен специальными колесами, чтобы его можно было без особых сложностей переместить. Стоимость полного комплекта составляет 1,5 тыс. евро.

Компания уже завершила обкатку оборудования. 12 октября прошел коммерческий запуск Spray-TV в Саратове. По словам Залесского, сейчас франшиза продана в два города, в ближайшие недели будут подписаны договоры еще в восьми, в том числе в Москве, Самаре, Казани, Сургуте. Обойдется рекламным агентствам новинка в разные суммы в зависимости от города — для столицы эксклюзивное правообладание будет стоить 150 тыс. евро. В перспективе — выход в страны СНГ, Балтии и Европу. По мнению Владислава, мировых аналогов у Spray-TV нет, что позволяет надеяться на открытие нового рынка.

«Мы не считаем, что Spray-TV — альтернатива наружной рекламе, — замечает Владислав Залесский. — Но, несомненно, Spray-TV изменит подход к планированию акций: мы заметно расширим представление о том, как outdoor может взаимодействовать с потребителем». Стоимость базового пакета для рекламодателя с участием трех промоутеров в трех точках города при трансляции по два часа в день в прайм-тайм в течение недели — от 30 тыс. руб. в зависимости от региона. Главное, по мнению авторов проекта, что эффективность таких акций в разы выше, чем у обычных. При этом годовая расчетная прибыль франчайзи на десять комплектов составит 2,6 млн руб.

## Городские иллюзионисты

«Мы сможем менять облик города, ничего не строя и не ремонтируя», — радуется **Александр Усынин**, руководитель проекта «Система глобальных проекций» в Москве, создающего при помощи световых пушек изображения на зданиях. Взяв за пример австрийские образцы оборудования, в 2005 году команда начала доработку и производство собственных аналогов. «Тогда это был эксклюзив, австрийские пушки стоили дорого, — рассказывает Александр. — Их использовали в основном для праздничных мероприятий». Вложив несколько сотен тысяч долларов в свои разработки и организовав совместное производство в Китае, создатели проекционной рекламы в разы удешевили оборудование. По сути, это гигантские слайдовые двухскрольные проекторы, которые могут транслировать не только статичное, но и анимированное изображение. Мощные лучи света в темноте проецируют образ с пленки на строения или даже на небо.

Оборудование, которое раньше использовал в своих шоу только **Жан-Мишель Жарр**, начали тестировать в Петербурге. После проведения впечатляющих мероприятий, когда площадь засветки доходила до 4 тыс. кв. м, компания решила перейти также к работе с воздухом и стенами как рекламными носителями.

«Самое неожиданное, что мы в состоянии делать картины не только на зданиях, — говорит Александр Усынин, — но и на паре, дыме, снеге и дожде». Использовать плохую погоду теперь мож-

## Экраном для рекламного ролика может стать тротуар, стена, забор — абсолютно любая поверхность

но в рекламных целях, «развешивая» на пасмурном небе лейблы и билборды. По словам Александра, это открывает совершенно новые возможности: «Представьте, что вместо обычной градири, дымящей в центре города, вы будете видеть, предположим, чашку горячего кофе: если пушки правильно расположить со всех сторон, то картинка спроецируется на бетон и создаст именно такое впечатление». Наиболее сложное для «Системы глобальных проекций» на сегодняшний день — решить формальные вопросы. Поскольку раньше никто не пробовал использовать столь необычные площади для рекламы, то в законодательстве это никак не закреплено. Сейчас процесс согласования близится к завершению, апробация уже прошла в центре Москвы. К концу года, по расчетам компании, инновационная реклама появится в городе. «Рекламодатели заинтересовались нашим продуктом, — делится информацией Александр Усынин, — они ждут выхода на рынок и готовы к подписанию контрактов».

«Мы продолжаем совершенствовать технологию, — рассказывает Усынин, — четырехскрольные проекторы смогут демонстрировать более совершенную анимацию, хотя уже сейчас можно сделать не статичную картинку, а, например, крутящуюся бутылку». Стоимость одной пушки — 560 тыс. руб. Для того чтобы со всех сторон подсветить градирию, нужно восемь аппаратов. Рекламодателю такой носитель обойдется в среднем в \$25–40 тыс. в месяц, в зависимости от площади и продолжительности засветки.

Из двух столиц «Система глобальных проекций» планирует идти в регионы — в перспективе работа с 40 городами России.

Пока Александр Усынин совершенствует австрийские световые пушки, в Японии в техническом институте AIST уже разработали концепцию трехмерного голографического проектора, который создает из света объемное изображение, «висящее» в воздухе. Возможно, следующим этапом в рекламе станет появление прямо посреди улицы или над домами таких бесплотных рекламных сообщений и товаров. **СФ**

## Автоматизация вытесняет людей с рабочих мест: все больше профессий в сфере сервиса предлагается роботам.

текст: Анастасия Джмухадзе



**М**едсестра стоимостью \$660 тыс. — это не ошибка платежной ведомости, а новый робот, который с недавнего времени встречает пациентов на ресепшне японского госпиталя «Aizu Wakamatsu». Он не только развлекает людей в зале ожидания «разговорами» и музыкой, но может проводить к нужному кабинету и даже измерить пульс.

Правда, передвигается «железная медсестра» медленно, здоровому человеку идти со скоростью 1,5 км/ч вслед за таким проводником будет не слишком удобно. «Это первые в стране роботы-ресепшенисты, работающие в госпитале, — говорит официальный представитель медицинского учреждения Наояя Нарита. — Реакция на них самая положительная. Мы хотели показать нашим посетителям картину будущего и считаем, что это удалось». Всего в госпитале три электронных медсестры, они проработали здесь почти год.

В Европе тоже есть свои механические помощники: в огромном магазине хозяйственных и строительных товаров в немецком Эрфурте андроид вместо консультантов отвечает на вопросы посетителей. В середине лета робот, получивший имя Тоомас, приступил к работе. Разработчики из Технического университета Ильменау считают, что их создание годится не только для гипермаркетов, но для аэропортов и больниц. Ярko-красный полуметровый «человек» передвигается, провожает покупателя до нужного товара и сообщает о нем необходимую информацию. При этом в отличие от человека он не ошибается и ничего не забывает. В его «голове» легко умещается 60 тыс. наименований, но практических советов робот дать не сможет. Правда, речь ему пока распознавать не удастся, задавать вопросы приходится при помощи тачскрина. Но если клиент пропадает из поля зрения электронного продавца, Тоомас об этом сообщает. По словам создателей, если сложить стоимость приобретения и обслуживания робота и разделить на четыре года эксплуатации, то его почасовая «зарплата» составит 5 евро. □

## Дорожная безопасность

Для тех, кто любит путешествовать, создан многофункциональный прибор, который сможет практически в любой ситуации обеспечить безопасность, даже когда привычная домашняя сигнализация далеко.

По виду устройство напоминает фонарь, но лампы в нем нет. Зато есть «тревожная кнопка» — вой на громкости 130 дБ отпугнет грабителя и привлечет внимание окружающих. Такой же сигнал срабатывает, если перевести Cavius в режим датчика движения. По мнению создателей, устройство можно использовать не только для охраны помещения, но и, например, оставляя багаж в аэропорту без присмотра. Этот небольшой прибор стоит \$69,95 снабжен даже сенсором, реагирующим на задымление. □



## Сколько в граммах

Тем, кто тщательно следит за своим весом, забавное ирландское изобретение вряд ли будет полезно.

На этих обычных домашних весах нет нормальных делений с килограммами, вместо этого подобраны более красочные сравнения для каждой шкалы. Celebrity Weighing Scales покажет, кто из знаменитостей весит столько же. От деления «младенец Иисус» до «Кинг-Конг» — никаких точных цифр. Ощущение от того, что каждое утро видишь в окошке надпись «Халк Хоган» будут наверняка специфические. Второй вариант весов считает вес в животных — на каждом делении Animal Weighing Scale пиктограмма. Весы точно определяют, сколько уток вы прибавили за выходные и покажут, если с веса свиньи похудели до козы. Стоят обе новинки 35 евро и продаются пока только в интернет-магазине Angry Store. □



Как заработать миллион, если вам 17 лет? В США на ваш каверзный вопрос, скорее всего, ответят просто: «Делайте виджеты». Появление социальных сетей вызвало к жизни рынок, который сегодня привлекает многомиллионные инвестиции. текст: **Алексей Гостев**

# Не разбрасываться



**Сет Гольдштейн начал продавать в интернете виртуальные фекалии, чтобы участники социальных сетей могли бросаться ими в своих собеседников**

миллионы и миллиарды долларов, выпуска приложения для Windows. Но вот в США появились и первые «миллионеры Facebook». Из их числа **Джо Эйгбобо** и **Джефф Тевеллоу**. Они создали популярного приложения Sticky Notes, с помощью которого пользователи оставляют на своих виртуальных десктопах в Facebook стикеры с записками. Эта простенькая программа была установлена на компьютеры уже свыше 3,5 млн раз, и ее авторы зарабатывают на рекламе \$45 тыс. ежемесячно.

«Моя мама подумала, что я сумасшедший, после того как мы с Джо отказались продать нашу фирму, J-Squared Media, за \$3 млн», — говорит Тевеллоу. Тевеллоу всего 24 года, а Эйгбобо — 22. Сейчас они ведут переговоры с венчурным капиталистом **Брэдом Фельдом**, который готов вложить в компанию \$1 млн. Еще один юный миллионер с рынка виджетов — 17-летняя американка **Эшли Кволлз**. Она создала компанию Whateverlife, когда поняла, как помочь людям в украшении их профайлов на MySpace. Большая часть целевой аудитории — девочки, стремящиеся обустроить личную страничку на свой лад. Хотя некоторые из продуктов Whateverlife платные, основной доход компании приносит реклама. Эшли за ее бизнес сулили \$1,5 млн и любую машину на выбор, но несмотря на заманчивость предложения инвесторы получили отказ. Пока производители такого ПО — «компании в коротких штанишках». Но по мере роста социальных платформ их бизнес становится все более привлекательным. □

**О**снователь компании SocialMedia.com **Сет Гольдштейн** не скрывает, что деньги ему приносит человеческая потребность в хорошей драке. Слабость, которая сводится к проявлению силы, была приспособлена им под требования времени, в частности под увлечение социальными сетями.

Как известно, в них общаются, знакомятся, хранят контакты друзей и совершают множество других простых действий. Только вот подражаться нельзя. Недочет! Чтобы устранить его, Гольдштейн смастерил для социального сайта Facebook систему, в которой пользователи могут покупать на виртуальные доллары еду (тоже, ясное дело, виртуальную), а затем бросаться ею в других клиентов сервиса.

Спрос на «пищу для метания» рос, и неплохо, но лишь до поры до времени. Подумав, Гольдштейн решил расширить ассортимент и торговать виртуальными фекалиями (предназначенными для того же — кидания в собеседников). Еду он продавал за один виртуальный доллар, а фекалии — аж за 25. «Спрос — чудовищный. Сотни тысяч людей купили наше дерьмо. Это самый популярный наш товар», — с гордостью признается американский предприниматель.

«Виртуальные фекалии» лишь один из элементов довольно обширной индустрии виджетов — «контейнеров» для легкого и удобного внедрения мини-приложений в веб-страницу. Функции у таких инструментов самые разные: помогать людям в общении, доставлять информацию, транслировать видео. Рынки виджетов существуют во всех популярных социальных сетях. Особенно богатая экосистема выросла вокруг Facebook, после того как компания официально дала производителям программ возможность создавать продукты на своей платформе. Многие бизнесмены сделали

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Это идеи не завтрашнего дня, про запас, а как раз сегодняшнего. Да и миссия «проводника будущего» накладывает особую ответственность”**



## Будущее вчера

На прошлой неделе я стал владельцем потенциального раритета. Купил в аэропорту октябрьский номер журнала Business 2.0 и из редакторской колонки узнал, что выходящий более пяти лет глашатай новой экономики закрыт. Решение принято владельцем — корпорацией Time Inc. Журнал не дотянул даже до конца года.

У журналов новой экономики сложная судьба. The Industry Standard закрылся в 2001-м. За год до финала его прибыль составляла \$140 млн, и вдруг журнал стал неприбыльным. Серьезные проблемы испытал Red Herring — еще одно издание, «на ура» принятое Кремниевой долиной. Business 2.0 в 2001 году также был на пороге смерти. Но его выкупила Time Warner, объединив с собственным журналом eCompany Now Magazine.

Официальная причина закрытия Business 2.0 — падение рекламных доходов. Так, в первой половине 2007 года они оказались на 30% ниже, чем за тот же период прошлого. По мнению инсайдеров, медвежью услугу оказала реорганизация, проведенная Time Warner и направленная, как водится, на поиск синергии и повышение эффективности. В апреле 2006-го корпорация анонсировала объединение сбытовых подразделений принадлежащих ей изданий о бизнесе и финансах: Fortune, Money, Fortune Small Business, Business 2.0 и портала CNNMoney.com. Идея казалась здоровой: чтобы к рекламодателю вместо четырех сейлз-менеджеров обращался один. Плюс к этому ожидалось, что снизятся издержки.

Проблемы, с которыми столкнулся журнал, знакомы любому специалисту, вовлеченному в реорганизацию. Сбытовые подразделения не знали специфики чужих продуктов и не были заинтересованы их продавать; клиентские сети перетасовали, сейлз-менеджеры оказались дезориентированы и потеряли мотивацию. За первое полугодие 2007 года падение прибыли продемонстрировал не только Business 2.0. На 15,6% упали продажи в Money и на 10,5% в самом Fortune. «Куда эта реклама подевалась?» — спрашивает главный редактор журнала Джошуа Квиттнер. В общем, это любимый вопрос всех главных редакторов, как впрочем, и любого создателя продукта, вложившего в него душу. «Мы создали отличный продукт. Где деньги?»

Хотя у Квиттнера, возможно, есть право на такие вопросы. На момент закрытия у Business 2.0, по его словам, было около 630 тыс. читателей, вот только реклама исчезла. Сегодня в беседах с блоггерами Квиттнер рассуждает, что бы сделал сейчас, если бы пришлось запускать Business 3.0: «Сделали бы ставку на социальное взаимодействие читателей, помогая им искать таланты и идеи, установили бы прямые связи между рекламодателями и аудиторией, дав возможность доставлять читателям ту информацию, в которой они нуждаются». Есть у него еще несколько идей. Проблема в том, что это идеи не завтрашнего дня, про запас, а как раз сегодняшнего. Да и миссия «проводника будущего» накладывает особую ответственность. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# Потребителей нужно оценивать не только по их покупательной способности, но и по реферативной стоимости.

текст: **Алексей Гостев**



«А ты знаешь, сколько стоит разговор? Тысяча фунтов — одно слово!» В отличие от хора голо-сов из «Алисы в стране чудес» американские маркетологи Вишванатан Кумар и Роберт Лион решили измерить, сколько стоит разго-вор, на основе более точной методики.

«Каждый потребитель становится центром марке-тинговой коммуникации. А значит, надо измерять не только их покупа-тельную, но и коммуникативную способность», — рассказывает Вишвана-тан Кумар, профессор Университета Коннектикута. Идея Кумара в том, что потребители, которые покупают больше всего, — далеко не всегда самые лучшие маркетологи. Самые эффективные участники сарафанного радио могут приносить компании не так много денег напрямую, но при этом их расположение «стоит» гораздо больше.

Понятием «реферативная стоимость» Вишванатан Кумар предлагает опи-сывать эффективность потребителя в качестве внештатного маркетолога. «Потребители делятся на четыре категории: те, кто много покупает, но пло-хо продвигает (мы называем их „богачами“); те, кто покупает мало, но эф-фективен в качестве агента продвижения („адвокаты“); те, кто хорош в обо-их функциях („чемпионы“); и те, кто не приносит пользы ни в одной из двух сфер („скупцы“)\», — объясняет коллега и соавтор Кумара Роберт Лион из Университета Огайо. Проанализировав поведение более тысячи потре-бителей, Кумар и Лион разработали методику, позволяющую измерить ре-феративную стоимость потребителей, с помощью которой маркетологи могут правильно выбрать объект для приложения усилий.

Разные группы потребителей требуют разных способов мотивации. На основе предложенной сегментации можно разнообразить маркетинговые стратегии: тем, кто покупает мало, необходимо предоставить обычную по-требительскую мотивацию, а тем, кто слабо продвигает, — особую рефера-тивную мотивацию, побуждающую их «распространять молву». Целена-правленное воспитание «потребителей-евангелистов» потребует от марке-тинга изменения угла зрения — вместо мотивации на покупку придется подумать о мотивации на продвижение. Кумар и его коллеги утверждают, что они с этой задачей справились. «За год в нашей экспериментальной программе удалось перевести большую часть потребителей из трех групп в группу чемпионов», — не скрывает радости Вишванатан Кумар. □

## лучшее из блогов

### Адам Ханфт блоггер

На eBay есть кнопка «Купить не-медленно». Именно так поступил сам eBay, заплатив \$3 млрд за Skype. В сентябрьском пресс-ре-лизе руководство интернет-гиган-та призналось, что переплатило: монетизировать купленную ком-панию не удалось. Skype быстро «пролетел» путь от технического чуда до скучной бытовой детали. Без создания инновационных «фишек» потребители стали вос-принимать его как должное. А за должное обычно не платят.

**BLOG:** FC Expert Blogs

<http://blog.fastcompany.com/experts/ahantf>

### Тим О'Рейли автор термина Web 2.0

Задача хакера — освоение погра-ничного пространства (frontier). В начале 1990-х годов хакеры иг-рали с проектами в сфере Open Source. Уже в конце 1990-х вокруг Open Source образовалась ком-мерческая «экосистема». Сегодня хакерское пограничье — мир фи-зических вещей. Десятки сайтов вроде Instructables.com применя-ют Open Source к различным предметам от омлетов до музы-кальных плееров. Следующая «ве-ликая идея» — Open Source в «ре-альной реальности» вокруг нас.

**BLOG:** O'Reilly Radar

<http://radar.oreilly.com>

### Сет Годин гуру маркетинга

Если описать одним словом то, чем настоящее отличается от про-шлого, я бы сказал: «выбор».

Раньше у меня был один вариант выбора телефонного оператора, теперь — десятки. Раньше я мог выбирать только из одной страхо-вой компании, теперь десять ты-сяч находятся от меня на рассто-янии одного клика мыши. У меня больше выбора, кого нанимать и на кого работать самому. И са-мое главное, я теперь свободнее выбираю, кого слушать, а кого нет.

**BLOG:** Seth Godin's Blog

[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog)



Дизайн — это все, что связано с отношением к потребителю. Если вы учитываете его эмоции и эстетические идеи, значит, скорее всего, у вас хороший дизайн „

## Пирамидальный дизайн

текст: **Алексей Гостев**

**Ш**есть лет назад калифорнийский дизайнер Ив Бехар (на фото) был вынужден сдавать столы в своем офисе иностранным журналистам за \$300 в месяц, чтобы покрыть расходы на аренду помещения. Сегодня Бехар, основатель Fuseproject, хочет во второй раз за два года сменить офис: мест для сотрудников не хватает.

Сегодня Fuseproject — одна из самых модных дизайнерских фирм Калифорнии. Удивительно, но Бехар, проработавший шесть лет в Кремниевой долине, вовсе не фанат техники. «Когда я говорил, что в будущем останутся осязаемые вещи и не все будет виртуальным, на меня смотрели как на идиота», — рассказывает он. Бехар уверен, что в бизнесе технологическую модель сменит дизайноцентрическая. Для того чтобы добиться желаемого, Бехару пришлось изменить не только философию дизайна, но и стратегию своей компании.

«Обычно я сперва разлагаю вещь на функциональные элементы, а затем пытаюсь создать нечто целостное и эмоциональное», — описывает дизайнер свой метод. Слава пришла к Бехару и его компании после того, как их бутылочка для шампуня завоевала престижную премию журнала Business Week в 2001 году. Емкость необычной формы ознаменовала успех. «Потом были другие награды, и мы неожиданно попали в обойму», — вспоминает Бехар. Одним из первых крупных проектов компании стало оформление хедсета для сотовых телефонов Jawbone, созданного на основе передовой шумозащитной технологии. Корпус над этим проектом, Бехар пересмотрел главный принцип работы дизайнерского агентства: Fuseproject стала получать не фиксированный гонорар, а акции клиента, которые могли стать для нее постоянным источником дохода на долгие годы.

Поначалу было трудно: руководители компании Aliph, разрабатывавшей Jawbone, не платили Бехару два с половиной года. Дизайн хедсета пришлось переделывать пять раз. Когда Jawbone все-таки добился успеха, Бехар понял, что гнул свою линию не зря. «Мы даем проектам „прорасти“, постепенно увеличивая число своих фирм и создавая для себя новые источники дохода», —

**Ив Бехар — американский предприниматель.**

Родился в 1967 году в Швейцарии, мать — уроженка ГДР, отец — турок. В 1990-е годы работал в калифорнийских компаниях Frogdesign и Lunar Design. В 1999 году основал в Сан-Франциско фирму Fuseproject. Стал широко известен как человек, ответственный за внешний вид популярного хедсета Jawbone. В стенах Fuseproject пытается объединить дизайн с брэндингом путем «рассказывания историй».

говорит Бехар. Сегодня по той же схеме Fuseproject сотрудничает с мебельной компанией Fleurville и производителем детской воды Why Water. Партнерство с гигантами вроде Coca-Cola, для которой Fuseproject проектирует бутылку нового типа, строится по модели интеллектуальной собственности: калифорнийская фирма получает авторские отчисления от продажи разработанных с ее помощью продуктов. Бизнес-модель становится похожей на пирамиду: доход от старых проектов используется для создания новых.

«Дизайн — это все, что связано с отношением к потребителю. Если вы рассматриваете его как разумное существо, учитываете его эмоции и эстетические идеи, значит, скорее всего, у вас хороший дизайн», — излагает свою точку зрения Бехар. Отношение к дизайну как к центральному элементу бизнеса должно вылиться в изменение положения дизайнера: тот станет кем-то наподобие корпоративного директора по связям с клиентами. Что ж, создав новую экономическую модель дизайнерской фирмы, Ив Бехар сумел сделать шаг в нужном направлении. □

# Чайная диалектика

текст: **Алексей Гостев**

«**В**нешне Простислав напоминал Кошечку Бессмертного, переживающего кризис среднего возраста. Все в нем выдавало осведомителя ФСБ: восемь триграмм на засаленной шапочке, нефритовый дракон на впалой груди, расшитые фениксами штаны из синего шелка и три шара из дымчатого хрусталя... А когда

Простислав предложил принять ЛСД, отпали последние сомнения».

Так в романе Виктора Пелевина «Диалектика переходного периода...» начинается рассказ о загадочном руководителе центра китайских духовных практик ГКЧП. Прототип пелевинского Простислава — московский китаист **Бронислав Виногородский**. С Пелевиным он, по его словам, «пару раз ездил в Китай и очень плотно общался короткое время». Сегодня Виногородский отнюдь не обижается на своего знаменитого знакомого. «Я очень благодарен Пелевину за хороший пиар. Если бы я сам писал о себе, тоже выбрал бы сатирический тон. Наркотиками я, правда, никогда не торговал, но чай тоже стимулятор», — смеется Бронислав. В действительности бизнесмен-китаист торгует не наркотиками и даже не чаем. В 1990-е годы ему удалось наладить в Москве сбыт «китайской духовности». Оптом и в розницу, в виде самых разных «материальных носителей» (от чая до нефритовых статуэток) Виногородский «продавал Китай» истосковавшимся по высшему смыслу крупным бизнесменам. Сегодня такая же духовная жажда томит формирующийся в России средний класс, и, стремясь удовлетворить его потребности, предприимчивый синолог осваивает новые для себя виды бизнеса.

В начале 1990-х годов Виногородский для создания своего центра «привлек инвестиции» в размере \$10 тыс. На эти деньги он купил первую партию чая. Вскоре в окружении Виногородского образовалась группа преданных потребителей из числа богатых бизнесменов. Вообще, «Центр чайной культуры» — источник недешевых удовольствий: килограмм хорошего уишаньского чая стоит от \$5 тыс. до \$500 тыс. По признанию Виногородского, среди его клиентов были «и бизнесмены, и политики, и воры». Вскоре наряду с чаем он стал торговать произведениями китайского искусства в собственной галерее на Якиманке. Нашелся спрос и на своеобразный культурный коучинг.

Бронислав Виногородский оценивает капитализацию своих компаний во всю массу наличных денег, которые есть в России

## план действий

- создать на основе импорта дорогих сортов чая экспериментальную площадку для выстраивания новых форм социальности
- расширить ассортимент за счет предметов, связанных с китайской культурой, и предложить образовательные услуги для менеджеров и бизнесменов
- превратить «китайскую духовность» в более массовый продукт, создав глянцевого журнала для среднего класса

Олигархи 1990-х часто посещали живого прототипа пелевинского Простислава. Известно, например, что в числе завсегдатаев центра был **Борис Кузык**, генерал-майор в отставке, олигарх от ВПК, владелец компании «Новые программы и концепции». Целью своей работы с крупными бизнесменами Виногородский называет «изменение механизма принятия решений», а себя сравнивает со скульптором, «заново лепящим» человеческое сознание. Сегодня Виногородский взялся и за российский средний класс и в нынешнем году начал выпускать «глянец о Китае» под названием «Китай.ру». Журнал наверняка найдет благодарную аудиторию среди офисных клерков, разочаровавшихся в западных ценностях.

«Свою капитализацию я оцениваю во всю массу наличных денег, которые есть в России», — шутит Виногородский. Об обороте своих компаний говорит, что это несколько сот тысяч долларов в месяц: 50% приходится на продажу чая, 30% — на предметы искусства, еще 20% — на образование и консалтинг. Бизнесмен считает, что воздействует на ключевые точки через ключевых людей. Он сравнивает свою деятельность с даосской медициной, исцеляющей не хирургическим методом, а посредством уколов. «Большие деньги не такая уж безобидная вещь. Присоединяясь к какому-то ресурсу, я всегда стараюсь изменить, одухотворить его», — говорит Виногородский. □

с53



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН



АНТОН АЛЕИНИКОВ

# лаборатория

САМЫЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

рейтинг → с62  
лидеры → с70

«Секрет фирмы» подводит итоги второго ежегодного рейтинга быстрорастущих компаний. Госинвестиции и нефтедоллары как источники роста отходят на второй план. На подиуме новые победители. На горизонте — новые опасности.

## Взаимный рост

текст:

Владислав Коваленко

таблицы:

Светлана Горбачева

Рост замедляется. Фантастический рекорд среднегодового прироста, поставленный в прошлом году холдингом «Марта», — 706,7% — остался непобитым. Даже «Объединенная нефтяная группа» (ОНГ), вырвавшаяся в нынешнем рейтинге на первое место, показала «всего лишь» 235,3%. Среднегодовой прирост самой «Марты», занявшей на сей раз третью строчку в общем зачете, составил 168,3%.

Это неудивительно. Бурное развитие большинства участников нашего рейтинга пришлось на начало 2000-х, так что прошлогодние рекорды были поставлены благодаря эффекту низкой базы (в первые год-два выручка компаний мала, что сказывается на итоговых темпах прироста за пять лет).

Правда, если посмотреть на динамику последнего года, скорость роста падает не столь катастрофически. Средний прирост 350 участников «забег» за 2006 год — 29,3%, тогда как в 2005-м этот показатель равнялся 31%. Юность быстрорастущих подходит к концу. Начинается взрослая жизнь.

### Халявы не будет

ГОД НАЗАД, изучая итоги первого рейтинга (см. **сф** №35/2006), мы разделили все возможные источники роста на активные и пассивные. Собственно, никаких возможностей для роста с тех пор не возникло. Что касается пассивного развития, то часть компаний пока процветает благодаря высоким ценам на сырье, часть пытается расти на госинвестициях.

Но оба эти источника молодости утрачивают силу. Так, прямые государственные инвестиции в экономику в 2006 году остались на прежнем уровне — около 1 трлн руб. Отчасти поэтому сдали позиции некоторые из прежних лидеров рейтинга. МУП «Казметрострой», самая быстрорастущая компания в категории «промышленность и строительство», генподрядчик, осваивающий госбюджет на строительство казанского метро, на сей раз оказался толь-

с55

## ИДУЩИЕ ВВЕРХ: 10 КОМПАНИЙ, УЛУЧШИВШИХ ПОЗИЦИИ В РЕЙТИНГЕ ЗА ГОД

МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ИЗМЕНЕНИЕ ПОЗИЦИИ В РЕЙТИНГЕ, ПУНКТЫ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %
51	МИРАКС ГРУПП	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	258	58,9
88	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ТРАНСПОРТ	257	43,0
62	ПАРНАС-М	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	234	52,0
93	ГК «ДОН-СТРОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	205	42,1
154	НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	СЫРЬЕ	180	33,9
57	МОСГОРТРАНС	ТРАНСПОРТ	171	55,5
185	ПЕРМСКИЙ МОТОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	164	27,9
36	ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	155	67,6
161	КЫШТЫМСКИЙ МЕДЕЛЕКТРОЛИТНЫЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	152	32,4
162	КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД «ЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	152	32,2

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК».

## ИДУЩИЕ ВНИЗ: 10 КОМПАНИЙ, УХУДШИВШИХ ПОЗИЦИИ В РЕЙТИНГЕ ЗА ГОД

МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	СНИЖЕНИЕ РЕЙТИНГА, ПУНКТЫ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %
305	МОСЭЛЕКТРОТЯГСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	255	12,5
346	МОСФУНДАМЕНТСТРОЙ-6	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	236	5,7
327	ОАО «ГОРНОПРОХОДСКИХ РАБОТ №1»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	231	9,0
321	ГРУППА ОСТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	204	10,6
221	КАСПИЙСКИЙ ТРУБОПРОВОДНЫЙ КОНСОРЦИУМ-Р	ТРАНСПОРТ	202	23,1
348	НПО «САТУРН»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	181	5,5
248	МУЛТОН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	181	19,1
291	РОСЭНЕРГОАТОМ	СЫРЬЕ	168	14,9
223	СМУ «ИНГЕОКОМ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	166	9,7
276	СЛАВНЕФТЬ	СЫРЬЕ	132	16,4

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК».

ко на 67-м месте в общем зачете, скатившись на 55 пунктов. Более того, в рейтинге «Идущих вниз» (десятка компаний, опустившихся за прошедший год на максимальное число позиций) немало структур, традиционно работающих на госзаказах, например НПО «Сатурн» или ОАО «Горнопроходческих работ №1», известное тем, что получило право на восстановление сгоревшего московского Манежа, строительство Лефортовского тоннеля и т. д.

Да и цены на «черное золото» не радовали. В начале 2006 года цена барреля нефти Urals составляла \$56,07, а в конце — \$56,09 (хотя в августе и достигала \$72). Вдобавок общий объем экспорта остался на прежнем уровне. В результате неплохую динамику сохранили разве что ОНГ **Олега Дерипаски** и Sibir Energy **Шалвы Чигиринского**. Но среднегодовые темпы их роста уменьшились в два раза.

### Третий лишний

В ТАКИХ УСЛОВИЯХ единственно возможным ресурсом для хоть сколько-нибудь заметного роста остаются активы конкурента. И 2006, и 2007 годы тому подтверждение.

У первой волны консолидации обычно более или менее безобидные последствия, что хорошо видно на примере стагнирующей и слабоконцентрированной алкогольной отрасли.

Прежде всего, компании начинают поглощать мелких конкурентов. Так выросла группа «Синергия», скупившая за последние девять лет пять региональных алкогольных заводов, а также группа «Русский алкоголь», управляющая алкогольными активами «Промышленных инвесторов» **Сергея Генералова**. Бизнесмен начал с покупки подмосковного водочного завода «Топаз» в 2002 году. Сейчас в группу входят также тульский Первый купажный завод, грузинский «Ушба дистиллеры» и пи-

терский «Браво премиум» (слабоалкогольные коктейли).

Скупкой мелких активов дело не ограничивается: компании начинают «закусывать» соседями покрупнее, правда, пока с их согласия. Завершает ликвидацию Русская винно-водочная компания **Артура Перепелкина, Алексея Милеева, Сергея Корендовича и Николая Хвата**. Два ее ключевых актива — водка «Флагман» и коньяк «Бастион» — могли бы достаться подмосковной группе ОСТ (№322 в нашем рейтинге), однако в итоге перешли к ТД МВЗ, подконтрольному Банку Москвы.

Ради усиления позиций на российском рынке крупнейшему в мире производителю алкоголя Diageo пришлось пойти на мировую со своим старейшим врагом — А1, бывшей «Альфа-Эко», которая управляет продовольственными активами группы «Альфа». С начала 2000-х компании вели судебные разбирательства из-за прав на марку «Смирнов». И вот в июне 2006 года Diageo создала с А1 совместное предприятие ЗАО «Диаджео дистрибьюшн». По сути, речь идет о выкупе водочной марки у «Альфы»: А1 передала СП права на торговую марку «Смирнов», получив взамен \$50 млн и 25% акций

компании, которая займется дистрибуцией марок Diageo (виски Johnnie Walker, ликера Bailey's и др.).

Похоже, это только начало. Неслыханное дело: российские водочники готовятся к IPO. Сразу две компании, ОСТ и «Синергия», заявили, что намерены разместить акции на бирже: первая — в ноябре 2007 года, вторая — в 2008-м. Обратиться к публичному рынку капитала собирается и «Русский алкоголь». Правда, в какой форме будет привлечено финансирование (облигации или IPO), в компании еще не решили.

Аналогичные процессы происходили и в других отраслях. Хит 2006 года — объединение «Пятерочки» и «Перекрестка» в X5 Retail Group. Теперь, будучи крупнейшей в России розничной группой, X5 первая в очереди за региональными торговыми сетями.

Хорошие позиции в регионах — хороший повод для поглощения. 189 отделений в 44 субъектах федерации позволили **Борису Иванишвили** в прошлом году продать Импэксбанк австрийскому Райффайзенбанку за \$550 млн.

Прирастала активами в 2006 году и «Проф-медиа»: в состав компании влились телеканалы ТВ-3 (Independent Network Television Holding), который, по некоторым оценкам, обошелся владельцу холдинга **Владимиру Потанину** в \$550 млн, и 2x2 (за него было заплачено \$30 млн). Это позволило «Проф-медиа» здорово улучшить свои позиции в рейтинге: в прошлом году она занимала 317-е место, в нынешнем поднялась на 143-е.

А вот поглощение поглотителей происходит на зрелых, концентрированных рынках и редко обходится без участия проку-

## Часть компаний пока процветает благодаря высоким ценам на сырье, часть пытается расти на госинвестициях

ратуры с налоговыми органами и без высокой политики. Так, в нефтяной отрасли за минувшие четыре года сменили владельцев две крупнейшие компании:

ЮКОС перешел под контроль «Роснефти», занимающей 59-ю строчку в нашем рейтинге, а «Сибнефть» досталась «Газпрому» (№141). Наконец, еще один участник рейтинга — «Русснефть» **Михаила Гуцериева** — готовится перейти под контроль Олега Дерипаски.

В целом, по данным журнала «Слияния и поглощения», объем сделок M&A в 2006 году составил \$42,3 млрд — на 30% больше, чем в 2005-м.

### По зернышку

ПОГЛОЩЕНИЯ позволяют бизнесу развиваться неплохую скорость. Правда, подобный рост обходится дешево разве что

## БЕЗЛИМИТНЫЙ ИНТЕРНЕТ В ОФИС ПО ОПТИКЕ

Специальное предложение для растущего бизнеса:

**1 Мбит/с -  
за 8 500 руб./месяц\***

**(495) 657-9900**  
**www.comcor.ru**

**КОМКОР**  
ЛИНИИ ЖИЗНИ

\* Предложение действительно до 30 ноября 2007г. Подробную информацию можно получить по телефону (495) 657 - 9900



Бум кредитования стал новым источником роста российских компаний потребительского сектора

## Поглощения позволяют бизнесу развивать неплохую скорость. Правда, подобный рост обходится дешево разве что компаниям с хорошим административным ресурсом

компаниям с хорошим административным ресурсом. Но такой актив встречается редко, да и спасает не всегда. Президенту «Роснефти» **Сергею Богданчикову** не откажешь в умении отстаивать интересы госкомпаний в высоких кругах, однако владения ЮКОСа «Роснефть» переваривает с трудом: на середину 2007 года задолженность компании составляла \$34 млрд, что в 4,7 раза превышает ее EBITDA. Что уж говорить о простых смертных? Вышеупомянутый холдинг «Марта» платит за свое лидерство еще дороже. По оценкам, задолженность «Марты» превышает ее EBITDA в 7–11 раз (читайте об этом на стр. 72).

Поэтому большая часть компаний вынуждена искать методы развития более интеллектуальные, чем поглощение конкурентов. Та же ОНГ, например, до последнего времени сравнительно быстро росла исключительно за счет тюнинга. Правда, не от хорошей жизни. Компанию Дерипаски не допустили к жирным кускам нефтяной отрасли вроде того же ЮКОСа

или «Сибнефти». Не удавалось компании выигрывать и аукционы по продаже нефтяных месторождений. Генеральный директор ОНГ **Владислав Паулюс** повысил ее показатели за счет модернизации производства и сбытовой реформы (см. стр. 71).

Росту способствует и партнерство с сильным западным производителем на быстрорастущем рынке. Например, TagAZ с 2000 года производит автомобили Hyundai по лицензионному соглашению с корейским концерном. В прошлом году завод занимал неплохое 13-е место в общем зачете, а в текущем поднялся до восьмого.

Еще одна компания того же ряда — крупный автодилер «Атлант-М», торгующий автомобилями Audi, Chevrolet, Ford, Kia, Mazda, Opel, Skoda, Toyota, Volkswagen и др. Его результаты впечатляют. 191-й в прошлом году, холдинг «Атлант-М» по итогам нынешнего рейтинга занял 36-е место и даже попал

в десятку самых динамичных предприятий (мы составляем ее исходя из того, на сколько позиций поднялась компания за год; см. таблицу «Идущие вверх» на стр. 56).

Пожалуй, наиболее дальновидный, хотя и наименее очевидный пока способ поддерживать стабильный рост выручки — увеличивать доход с клиента. Тот же «Атлант-М», например, на услугах и продаже запчастей в 2006 году заработал \$137 млн, а в первом полугодии 2007-го — уже \$106 млн.

Успехи компаний мобильной связи в этой сфере менее очевидны. Судя по общей динамике, они развиваются неплохо: скажем, у «Мегафона» выручка за прошедший год увеличилась на 50%, у «Вымпелкома» — на 46%, у МТС — на 22%. По мнению **Эльды Мутразина**, ведущего аналитика Mobile Research Group, соевым операторам сыграло на руку введение платы за междооператорские соединения, а также то, что россияне стали охотнее пользоваться роумингом.

Однако с точки зрения среднегодового прироста и «Вымпелком» и МТС ослабили позиции в рейтинге, только «Мегафону» удалось подняться на шесть пунктов — до 34-го места в общем зачете. И неголосовой трафик мог бы стать неплохим резервом для роста. Долю доходов от дополнительных услуг компании не раскрывают. Как сообщили **СФ** в «Вымпелкоме», она составила 12% от ARPU (дохода с одного абонента) в 2005 году и 13% в 2006-м. «Доходы от неголосовых услуг могли бы быть больше, — считает Эльдар Муртазин. — Операторы недостаточно пропагандируют эти услуги».

Правда, в 2007-м и у МТС, и у «Вымпелкома» дошли руки до неголосовых услуг. Оба оператора объявили о намерении пересмотреть взаимоотношения с поставщиками мобильного контента и отказаться от сотрудничества с мелкими компаниями.

## На игле

ДОСТАТОЧНО ОДНОГО ВЗГЛЯДА на первые 30 строк нашего рейтинга, чтобы оценить, как возрастает влияние бума потребкредитования на бизнес компаний. Например, по мнению **Халии Шехмаметьева**, начальника аналитического управления ФК «Открытие», наибольшую роль потребкредитование играет в автомобильном секторе: «В 2006 году авторынок вырос примерно на \$10 млрд, или почти на 45%. Сегодня в кредит продается око-

## Как мы считали

При подготовке рейтинга рассматривалось около 500 крупнейших российских компаний, раскрывающих информацию о своих финансовых показателях. Мы исключали из исследования компании, входящие в однопрофильный холдинг, за исключением тех случаев, когда их акции торговались на бирже.

Рейтинг составлялся в соответствии с информацией о консолидированной выручке от реализации товаров и услуг компании за 2002–2006 годы. В ряде случаев в качестве выручки материнской компании указана суммарная выручка производственных активов, входящих в холдинг. Для страховых компаний выручка рассчитывалась как сумма страховых премий (нетто перестрахование) и доходов от инвестиций. Для банковских организаций брались данные об активах на конец года: динамика этого показателя наиболее адекватно отражает скорость развития банка, но сравнивать абсолютные значения в графе «Выручка за 2006 год» у банков и других компаний было бы неправильно.

В качестве источников использовались данные бухгалтерского баланса компаний и «Интерфакс-СПАРК». В тех случаях, когда компания предоставляла отчетность по международным стандартам, выручка переводилась

в рубли по среднегодовым курсам валют. Ключевым показателем, по которому ранжировались участники рейтинга, стал среднегодовой темп роста в процентах, рассчитывавшийся как среднегеометрическая от коэффициентов роста за отдельные годы:

$$\bar{T} = \bar{K} * 100\% - 100\%$$

средний коэффициент роста, рассчитывался по формуле

$$\bar{K} = \sqrt[n-1]{K_1 * K_2 * \dots * K_{n-1}}$$

где  $n$  — количество учитываемых лет;  $K_1, K_2, \dots, K_{n-1}$  — коэффициенты роста по сравнению с уровнем предшествующего года. Расчет производился по формуле

$$K_i = \frac{\text{выручка}}{\text{выручка}_{i-1}}$$

где  $i$  — номер года,  $i > 2001$

Чтобы абстрагироваться от влияния отраслевой специфики на рост бизнеса, мы разделили участников рейтинга на семь промышленных групп (сырье, тяжелая промышленность, транспорт, потребительские товары, потребительские услуги, финансы, технологии и телекоммуникации), в каждой из которых был определен победитель. Распределение компаний проводилось по принципам Industry Classification Benchmark — классификации, разработанной Dow Jones Indexes совместно с FTSE. Отраслевая «родословная» приведена на стр. 61.

classified

### юридические услуги

Адвокаты. 662-0623

### услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

### покупаем

Банк 4119476

### продаем

Банк 4119476

Продается Медцентр Усово 8-916-6811007

Заказы на размещение  
рекламы  
принимаются рекламной службой  
ИД «Коммерсантъ»  
по адресу: ул. Врубеля, д. 4  
Тел.: (499) 943-9108, 943-9110

АНГЛИЙСКИЙ  
ПО ТЕЛЕФОНУ  
24 часа в сутки  
крушите языковой барьер!  
Ваш персональный репетитор  
звонит из США или Великобритании  
788-58-10, 8-800-1000-24-7  
www.English-by-Phone.com

## Пожалуй, наиболее дальновидный, хотя и наименее очевидный пока способ поддерживать стабильный рост выручки — увеличивать доход с клиента

ло 40% автомобилей». Не случайно 15, 16 и 17-е места в рейтинге занимают автомобильные компании: «Нью-Йорк моторс — Москва», «Форд мотор», «Рольф». Каждая из них сделала большой шаг вперед (для сравнения взгляните на прошлогодний рейтинг). Улучшил свои позиции «Русский стандарт» (см. материал на стр. 75), пионер потребкредитования, второй раз став самой быстрорастущей в России финансовой организацией.

По данным ЦБ РФ, суммарная задолженность россиян перед банками на начало 2007 года составила 2 трлн руб., что в два раза больше, чем было в конце 2005-го. Причем среднедушевой месячный доход, по данным Росстата, увеличивался отнюдь не столь стремительно: в 2006 году он составил около 10 тыс. руб., тогда как в 2005-м — примерно 8 тыс. руб. Тот же Росстат свидетельствует, что доля обязательных платежей и взносов в структуре расходов населения выросла с 9,2% в 2005 году до 11,3% в 2006-м.

Надолго ли хватит потребителей? Попробуем посчитать. На каждого трудоспособного россиянина приходится 300 тыс. руб. ВВП и 22,2 тыс. руб. долга. Таким образом, долг составляет 7,4% от ВВП на единицу трудоспособного населения. В США тот же показатель равен 18%. Расчеты показывают, что россияне не скоро начнут ограничивать свои финансовые аппетиты.

Однако есть другой, менее радужный прогноз. Ведущий аналитик Альфа-банка **Наталья Орлова** предлагает принимать во внимание краткосрочную задолженность, для чего из августовских долгов следует исключить \$19 млрд, которые, по ее данным, приходится на ипотеку. «Остается \$85 млрд краткосрочной задолженности, или около \$600 на душу населения, — говорит

Орлова. — Это немногим больше среднего размера заработной платы и вплотную приближается к аналогичному показателю по странам Восточной Европы. Если до сих пор задолженность догоняла доходы, то теперь мы достигли потолка: дальнейший спрос на краткосрочные кредиты будет расти только вместе с ростом среднедушевого дохода».

Правда, как считает Орлова, российским компаниям грозит иная опасность. В 2007 году, по ее оценкам, рост реальных доходов населения составит около 12%, рост доходов номинальных — 20–30%. Так что со стороны физлиц спрос на кредиты сохранится. «Но на объеме выданных кредитов может сказаться кризис ликвидности на мировых рынках, который мы сейчас переживаем, — считает Орлова. — Он приведет к тому, что сами банки сократят объем кредитования населения. В целом рост ВВП России в 2007 году из-за кризиса снизится, по моим оценкам, на один процентный пункт».

Так или иначе, на начало августа 2007 года задолженность россиян составила 2,7 трлн руб. — только на 62% больше, чем в августе 2006-го. Похоже, стопроцентные темпы прироста позади и бум кредитования в ближайшие несколько лет постигнет та же судьба, что и госсинвестиции, а также увеличение цен на нефть. Тем больше изобретательности потребуются от компаний в следующем году, чтобы сохранить темп забега. □

### РЕЙТИНГ АУТСАЙДЕРОВ: 20 КОМПАНИЙ С ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ СРЕДНЕГОДОВЫМ ПРИРОСТОМ

МЕСТО	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ *
1	БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-34,6	1673,28	6,0	5
2	ПАВЛОВСКИЙ АВТОБУС	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-20,8	1119,96	-21,7	5
3	АХК «СУХОЙ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-19,2	10 700,64	58,4	5
4	БАЛКАНСКАЯ ЗВЕЗДА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	-12,2	2517,10	-22,2	5
5	НИЖНЕКАМСКШИНА	СЫРЬЕ	-10,1	5426,00	-63,6	5
6	ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	-8,6	6318,80	-8,0	4
7	ГРУППА ГАЗ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	-7,9	23 764,89	2,7	5
8	ТРАНССТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-7,6	16 024,09	-37,3	5
9	КАМПОМОС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	-6,9	2899,82	-13,1	5
10	МПБ	ФИНАНСЫ	-6,5	86 154,88	21,5	5
11	РТК-ЛИЗИНГ	ФИНАНСЫ	-6,3	1791,16	0,1	5
12	КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД КОМБАЙНОВ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-6,2	2190,00	-29,6	4
13	СНП «НОВА»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-5,8	1728,22	-20,5	5
14	ПО «СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ВАГОНЫ-ЦИСТЕРНЫ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-4,9	2940,54	-45,3	5
15	РСК «МИГ»	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-4,7	7271,24	4,5	5
16	МОСКОВСКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛЛ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	-2,7	3518,73	-21,8	5
17	ЛИГГЕТТ-ДУКАТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	-2,4	8179,20	-2,2	5
18	ТЕХНОПРОМЭКСПОРТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-1,6	10 469,62	-5,1	5
19	ДАЛЬНОСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	-1,2	3416,20	-20,4	4
20	КОРЯКГЕОЛОГОДОБЫЧА	СЫРЬЕ	-0,4	1993,59	-43,4	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЕТСЯ ВЫРУЧКА

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

## Структура промышленности

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	СФЕРА	СЕКТОР	ОТРАСЛЬ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА ОДЕЖДЫ РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА ТОВАРОВ ШИРОКОГО ПРОФИЛЯ РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА ТОВАРОВ ДЛЯ РЕМОНТА ЖИЛЬЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ РОЗНИЧНАЯ И ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ ТОВАРАМИ
	СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	ТРАНСЛЯЦИЯ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫЕ АГЕНТСТВА ИЗДАТЕЛЬСТВО
	ПУТЕШЕСТВИЯ И ОТДЫХ	ПУТЕШЕСТВИЯ И ОТДЫХ	АВИАЛИНИИ АЗАРТНЫЕ ИГРЫ РЕСТОРАНЫ И БАРЫ
	НЕФТЬ И ГАЗ	ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕФТИ И ГАЗА	РАЗВЕДКА МЕСТОРОЖДЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВО ИНТЕГРИРОВАННЫЕ НЕФТЬ И ГАЗ
	ХИМИКАТЫ	ХИМИКАТЫ	НЕФТЯНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И ОБСЛУЖИВАНИЕ ТРУБОПРОВОДЫ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ХИМИКАТЫ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ХИМИКАТЫ
	ОСНОВНЫЕ РЕСУРСЫ	ЛЕС И БУМАГА ПРОМЫШЛЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ ГОРНОДОБЫЧА ЭНЕРГЕТИКА	ЛЕС АЛЮМИНИЙ ЦВЕТНЫЕ МЕТАЛЛЫ СТАЛЬ УГОЛЬ БРИЛЛИАНТЫ И ДРАГОЦЕННЫЕ КАМНИ ДОБЫЧА ЗОЛОТА ПЛАТИНА И БЛАГОРОДНЫЕ МЕТАЛЛЫ ЭНЕРГЕТИКА
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	АВТОМОБИЛИ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ	АВТОМОБИЛИ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ	АВТОМОБИЛИ ЗАПЧАСТИ ДЛЯ АВТОМОБИЛЕЙ ШИНЫ
	ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ И НАПИТКИ	НАПИТКИ ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ	ПИВОВАРЕНИЕ ВИНОДЕЛИЕ И СПИРТОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ФЕРМЕРСТВО И РЫБНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ
	ТОВАРЫ ЛИЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ И ПРЕДМЕТЫ ДОМАШНЕГО ОБИХОДА	ПРЕДМЕТЫ ДОМАШНЕГО ОБИХОДА	ПРЕДМЕТЫ ДОМАШНЕГО ОБИХОДА ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕДМЕТЫ ДОМАШНЕГО ОБИХОДА НЕДОЛГОВРЕМЕННОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ
		ТОВАРЫ ДЛЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ	ЭЛЕКТРОННЫЕ ТОВАРЫ ТОВАРЫ ДЛЯ ОТДЫХА
		ТОВАРЫ ДЛЯ ЛИЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ	ОДЕЖДА И АКСЕССУАРЫ ОБУВЬ ТОВАРЫ ЛИЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ
		ТАБАЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ
	ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ	ОБОРУДОВАНИЕ И УСЛУГИ ПО ОХРАНЕ ЗДОРОВЬЯ	МЕДИЦИНСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ
		ФАРМАЦЕВТИКА И БИОТЕХНОЛОГИЯ	ФАРМАЦЕВТИКА БИОТЕХНОЛОГИЯ
		РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА ЛЕКАРСТВ	РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА ЛЕКАРСТВ
		БАНКИ	БАНКИ
ФИНАНСЫ	БАНКИ	БАНКИ	БАНКИ
	СТРАХОВАНИЕ	СТРАХОВАНИЕ (КРОМЕ ЖИЗНИ)	ПОЛНЫЙ СПЕКТР УСЛУГ ПО СТРАХОВАНИЮ СТРАХОВЫЕ АГЕНТЫ СТРАХОВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ И СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ ПОВТОРНОЕ СТРАХОВАНИЕ
		СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	СТРОИТЕЛЬСТВО И МАТЕРИАЛЫ	СТРОИТЕЛЬСТВО И МАТЕРИАЛЫ	СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И АРМАТУРА СТРОИТЕЛЬСТВО ЖИЛЬЯ ТЯЖЕЛЫЕ КОНСТРУКЦИИ
	ПРОМЫШЛЕННЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	ВОЗДУШНОЕ ПРОСТРАНСТВО И ОБОРОНА	ВОЗДУШНОЕ ПРОСТРАНСТВО ОБОРОНА
		ОБЩИЕ ОТРАСЛИ	КОНТЕЙНЕРЫ И УПАКОВКА РАЗНОПЛАНОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
		ЭЛЕКТРОННОЕ И ЭЛЕКТРИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННАЯ ИНЖЕНЕРИЯ	ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ И ОБОРУДОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ГРУЗОВЫЕ АВТОМОБИЛИ И ТРАНСПОРТНЫЕ ТЕЛЕЖКИ ПРОМЫШЛЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ
		УСЛУГИ ПО ПОДДЕРЖКЕ	ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПОСТАВЩИКИ УСЛУГИ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ И УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ
ТРАНСПОРТ			МОРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ НАЗЕМНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ ВОЗДУШНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ
ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	ТЕХНОЛОГИИ	ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И КОМПЬЮТЕРНЫЕ УСЛУГИ	КОМПЬЮТЕРНЫЕ УСЛУГИ ИНТЕРНЕТ-УСЛУГИ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
		ОБОРУДОВАНИЕ И АППАРАТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	АППАРАТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	СТАЦИОНАРНЫЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	СТАЦИОНАРНЫЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

# 350 САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ*
1	↑	ОБЪЕДИНЕННАЯ НЕФТЯНАЯ ГРУППА (УПРАВЛЯЕТ НЕФТЯНЫМ БИЗНЕСОМ «БАЗЭЛА»)	2	СЫРЬЕ	235,3	488,3	21 712,00	91,1	3
2	↑	ТОЙОТА МОТОР	3	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	232,1	371,3	83 555,60	64,9	4
3	↓	ХОЛДИНГ «МАРТА»	1	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	168,3	706,7	14 549,75	61,7	5
4	=	РУССНЕФТЬ	4	СЫРЬЕ	153,7	226,5	102 453,01	53,2	4
5	↑	SIBIR ENERGY PLC	37	СЫРЬЕ	144,8	75,6	30 261,23	61,1	5
6	—	СИТРОНИКС	—	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	143,2	—	43 708,02	62,1	4
7	↑	РУССКИЙ СТАНДАРТ	8	ФИНАНСЫ	138,8	159,7	183 801,41	75,7	5
8	↑	ТАГАЗ	13	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	138,3	136,7	14 761,35	18,3	5
9	↑	ЕВРОСЕТЬ	10	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	130,7	153,3	125 386,80	72,4	5
10	↑	АВЕНТИС ФАРМА	17	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	114,8	121,5	9405,97	96,7	5
11	↓	СУЭК	9	СЫРЬЕ	113,0	159,2	63 984,73	43,9	4
12	—	НАСТОША	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	103,4	—	8398,17	10,6	4
13	↑	ДЕТСКИЙ МИР	73	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	99,6	55,1	9098,52	54,5	3
14	↑	RITZIO ENTERTAINMENT GROUP	18	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	98,9	121,3	31 612,20	61,2	4
15	↑	РОСГОССТРАХ	16	ФИНАНСЫ	95,4	128,2	163 251,02	—2,7	5
16	↑	НЬЮ-ЙОРК МОТОРС—МОСКВА	25	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	94,5	104,1	13 424,51	81,9	5
17	↑	ФОРД МОТОР КОМПАНИ	22	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	90,7	112,4	74 547,32	90,2	5
18	↑	РОЛЬФ	52	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	89,2	66,1	73 820,80	159,2	5
19	↑	NEWS OUTDOOR RUSSIA	44	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	87,5	73,4	8142,00	152,4	5
20	↑	НОВАТЭК	21	СЫРЬЕ	87,4	112,6	48 814,00	28,2	5
21	↓	СПБ О'КЕЙБОЛ	6	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	84,1	172,6	16 788,69	49,8	4
22	↑	СОГАЗ	74	ФИНАНСЫ	83,7	55	53 275,96	210,1	5
23	↑	ТАТНЕФТЬ	54	СЫРЬЕ	82,2	62,5	174 082,48	2,4	5
24	↓	АШАН	5	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	78,2	208,5	61 520,55	45,2	4
25	↑	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	29	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	75,9	93,3	55 333,25	32,6	5
26	↑	ЛАВЕРНА	107	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	75,8	45,4	10 769,77	287,7	5
27	↑	МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ	57	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	73,1	59,7	12 598,48	109,0	5
28	↓	ИНПРОМ	24	СЫРЬЕ	71,4	105,6	12 046,00	47,2	5
29	—	УРСУ.С	—	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	70,9	—	1 919,14	83,4	3
30	↑	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	31	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	70,8	83,3	74 415,82	38,2	5
31	↓	ГК ПИК	28	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	70,6	94,4	41 958,44	49,8	3
32	↑	ПРОФИТ	60	СЫРЬЕ	69,7	57,7	26 310,22	86,4	5
33	↓	СЕВЗАПЭЛЕКТРОСЕТЬСТРОЙ	27	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	69,0	97,2	6791,84	—25,2	5
34	↑	МЕГАФОН	40	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	68,3	74,8	101 313,62	50,1	5
35	↑	СВАРОЧНО-МОНТАЖНЫЙ ТРЕСТ	143	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	68,1	38,5	12 653,62	106,1	5
36	↑	ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»	191	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	67,6	29,5	31 087,71	180,3	4
37	↓	СТС	34	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	67,5	78,3	10 036,51	75,0	5
38	↓	ТАНДЕР (РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «МАГНИТ»)	32	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	66,9	82,1	68 100,00	52,9	3
39	↑	ПРОМСВЯЗЬБАНК	46	ФИНАНСЫ	66,5	73,1	177 343,56	66,6	5
40	↓	ТОПЛИВО-ЗАПРАВочный КОМПЛЕКС ШЕРЕМЕТЬЕВО	14	СЫРЬЕ	66,2	132,3	15 154,80	18,9	3
41	↓	ТД «НЕМИРОФ»	15	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	65,9	130,7	5464,04	—14,2	4
42	↑	АТОМСТРОЙЭКСПОРТ	47	СЫРЬЕ	64,9	71,7	11 937,55	39,2	5
43	↑	АВТОФРАМОС	55	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	64,8	61,7	21 717,46	104,5	5
44	↓	ИТЕРА	23	СЫРЬЕ	63,9	109,9	24 013,31	—22,0	5
45	↓	ТЕЛЕБАЛТ	20	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	63,5	113,2	15 908,13	57,0	5
46	↓	РОЛЛТОН	7	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	60,8	169	7126,42	19,3	5
47	↓	УРАЛСИБ	38	ФИНАНСЫ	60,4	75,2	289 214,39	27,4	5
48	—	ЭРКАФАРМ (СЕТЬ АПТЕК «ДОКТОР СТОЛЕТОВ»)	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	59,6	—	2035,16	19,8	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	годы *
49	⇒	ЛЕНСПЕЦСМУ	49	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	59,5	67,8	7711,97	37,0	5
50	↓	АЛТАЙВАГОН	42	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	59,2	73,4	8583,36	23,2	5
51	↑	МИРАКС ГРУПП	309	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	58,9	15,9	15 062,70	198,6	4
52	—	X5 RETAIL GROUP	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	57,8	—	96 374,14	150,5	5
53	↑	ТД «КОПЕЙКА»	69	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	57,2	56,2	26 570,06	60,6	5
54	↓	КУЗБАССРАЗРЕЗУГОЛЬ	41	СЫРЬЕ	56,0	73,5	27 349,00	26,2	4
55	—	АРКАДА	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	55,8	—	7022,70	61,1	3
56	↑	АК «ВОЛГА-ДНЕПР»	90	ТРАНСПОРТ	55,5	49	17 909,63	149,4	5
57	↑	МОСГОРТРАНС	228	ТРАНСПОРТ	55,5	23,8	22 393,00	145,0	4
58	↑	ТРАНСАЭРО	104	ТРАНСПОРТ	55,3	46,2	13 629,37	37,8	5
59	↓	РОСНЕФТЬ	36	СЫРЬЕ	55,3	76,2	406 190,80	16,9	5
60	↑	СЕВЕРСТАЛЬ	198	СЫРЬЕ	53,7	28,6	337 090,84	135,5	5
61	↓	ВЫМПЕЛКОМ	53	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	52,3	64	132 167,92	45,6	5
62	↑	ПАРНАС-М	296	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	52,0	17,3	3540,52	19,9	5
63	↑	РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	75	ФИНАНСЫ	51,9	54,5	226 432,41	67,6	5
64	↓	ТОП-КНИГА	61	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	51,2	57,6	5681,29	33,9	5
65	↑	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	105	СЫРЬЕ	51,0	46,2	63181,62	66,2	5
66	↓	ХАНТЫ-МАНСКИЙ БАНК	65	ФИНАНСЫ	50,5	57,2	65 354,14	22,6	5
67	↓	КАЗМЕТРОСТРОЙ	12	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	50,4	143	1322,78	-85,1	5
68	↑	НОМОС-БАНК	82	ФИНАНСЫ	49,8	51,5	96 303,97	29,0	5
69	↑	КУБАНЬОПТПРОДТОРГ	83	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	49,2	51,5	7007,57	42,7	5
70	↓	ХАБАРОВСКАЯ ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ	11	СЫРЬЕ	49,2	145,1	13 371,91	27,0	5
71	↑	ГАЗПРОМБАНК	141	ФИНАНСЫ	48,0	39,1	724 441,57	66,8	5
72	↑	АМУРМЕТАЛЛ	85	СЫРЬЕ	46,7	50,7	9297,15	18,2	5
73	↓	ЕВРАЗ ГРУП	70	СЫРЬЕ	46,6	55,9	224 193,25	21,7	5
74	↑	ВМЗ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	84	СЫРЬЕ	46,2	50,9	9571,39	8,6	5
75	↑	БИЗНЕС КАР	76	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	46,1	54,3	21 257,33	32,2	5
76	↑	ВНЕШТОРГБАНК	109	ФИНАНСЫ	45,7	44,3	781 219,73	22,9	5
77	↑	АДИДАС	80	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	45,7	52,2	9608,63	40,9	5
78	↑	КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД	98	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	45,7	47,7	12 125,00	34,9	5
79	↑	РОСБАНК	186	ФИНАНСЫ	45,3	30,8	295 018,56	36,4	5
80	↓	РУЗАЕВСКИЙ ЗАВОД ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	45	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	45,0	73,2	6762,46	-14,9	5
81	—	ПОЛИМЕТАЛЛ	—	СЫРЬЕ	44,6	—	8563,85	26,6	4
82	↓	ГРУППА ЛСР	56	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	43,6	60,8	21 110,80	14,6	4
83	↑	ТРАНСМАРК	122	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	43,2	42,7	14 773,71	30,0	5
84	↑	МАКСИДОМ	126	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	43,1	41	7243,71	41,8	5
85	↑	ДЖЕКПОТ	86	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	43,1	50,4	6782,40	38,9	5
86	↑	РЕСО-ГАРАНТИЯ	87	ФИНАНСЫ	43,1	50,3	20 562,97	23,4	5
87	↑	ПЕПСИКО ХОЛДИНГС	119	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	43,1	42,9	12 799,60	51,6	5
88	↑	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	345	ТРАНСПОРТ	43,0	9,9	20 775,10	17,9	3
89	↑	УГМК-ХОЛДИНГ	189	СЫРЬЕ	42,9	30,4	167 725,71	69,7	5
90	↑	БАНК «ЗЕНИТ»	135	ФИНАНСЫ	42,7	39,9	92 380,57	51,2	5
91	↑	ПЕТРОМАКС	114	СЫРЬЕ	42,6	44	5014,63	19,6	5
92	↓	ПОЧТА РОССИИ	63	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	42,4	57,5	56 716,37	28,7	3
93	↑	ГК «ДОН-СТРОЙ»	298	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	42,1	17,1	35 282,00	109,2	4
94	↓	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	77	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	41,9	52,5	173 239,64	22,1	5
95	↓	ТИГ «ЭЛЬДОРАДО»	72	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	41,9	55,2	113 988,00	18,6	4
96	↓	ДИРОЛ КЭДБЕРИ	95	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	41,9	48,1	6497,73	0,5	5
97	↑	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД	199	СЫРЬЕ	41,8	28,6	30 804,90	52,2	5
98	↑	БАНК МОСКВЫ	149	ФИНАНСЫ	41,8	38,2	361 745,50	64,0	5
99	↑	ПЕТРОКОММЕРЦ	159	ФИНАНСЫ	41,6	36	129 447,66	65,9	5
100	↑	СГ «КАПИТАЛЬ»	175	ФИНАНСЫ	41,4	33,5	43 842,14	18,5	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ *
101	—	ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	—	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	41,4	—	80 275,00	46,8	3
102	↓	ДАНОН ИНДУСТРИЯ	64	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	40,9	57,4	14 025,70	38,5	5
103	—	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД	—	СЫРЬЕ	40,8	—	14 985,39	214,5	5
104	↑	ГК «ЛАНИТ»	118	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	40,7	43,2	22 933,30	33,7	5
105	↑	ГК МАКС	133	ФИНАНСЫ	40,6	40,3	36 343,86	41,3	4
106	↑	DIXIS	220	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	40,4	24,9	19 038,71	77,2	4
107	↑	АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6	183	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	40,0	32,1	14 354,35	66,4	5
108	↑	МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	174	ТРАНСПОРТ	39,7	33,6	24 404,81	42,8	5
109	↑	СОВФРАХТ	158	ТРАНСПОРТ	39,5	36	15 876,96	49,4	5
110	↓	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	79	СЫРЬЕ	39,4	52,4	17 979,59	-7,2	5
111	↑	КОКА-КОЛА ЭЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ	131	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	39,0	40,7	24 921,59	41,3	5
112	↓	ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ	101	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	38,9	46,4	23 189,97	22,7	5
113	↑	СИА ИНТЕРНЕТНЛ	176	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	38,8	33,5	58 883,97	53,2	5
114	↓	ДИСКОНТЦЕНТР	62	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	38,5	57,5	7528,17	17,0	5
115	↑	ХОЛДИНГ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	142	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	38,4	38,8	19 260,19	32,2	5
116	↑	ЮГТРАНЗИТСЕРВИС	130	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	38,0	40,8	16 421,79	30,2	5
117	—	ЙОШКАР-ОЛИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	38,0	—	1621,53	21,9	5
118	↓	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	113	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	37,9	44	13 840,81	29,1	5
119	↓	БЕЛЫЙ ВЕТЕР	91	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	37,8	49	7056,40	27,4	3
120	↑	ТЕХНОСЕРВ	155	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	37,7	36,4	21 182,77	39,1	5
121	↑	УРАЛКАЛИЙ	127	СЫРЬЕ	37,6	41	22 290,00	-20,3	4
122	↑	ТД «ХОЛДИНГ-ЦЕНТР»	160	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	37,5	35,8	6627,01	38,0	5
123	—	ТРАНСТЕЛЕКОМ	—	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	37,4	—	17 800,00	21,3	5
124	↑	ГЛАВСТРОЙ	145	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	37,2	38,5	28 227,66	117,0	5
125	↑	ЛУКОЙЛ	170	СЫРЬЕ	36,9	34,4	1 480 188,46	14,3	5
126	↑	АФК «СИСТЕМА»	156	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	36,7	34,4	294 794,68	37,4	4
127	↓	ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ — НОВОМОСКОВСК	125	СЫРЬЕ	36,7	41,5	13 967,14	29,4	5
128	↓	ЭЙВОН БЬЮТИ ПРОДАКТС КОМПАНИ	66	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36,4	57,1	15 565,75	10,1	5
129	↓	ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК	88	СЫРЬЕ	36,4	50,1	26 764,38	2,4	5
130	↓	САН ИНБЕВ (РАНЕЕ САН ИНТЕРБЮ)	121	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36,3	42,7	30 746,77	30,1	3
131	↓	Л'ОРЕАЛЬ	106	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	36,1	45,8	14 318,13	21,9	5
132	↑	АПТЕКА-ХОЛДИНГ	219	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,9	24,9	13 296,38	46,1	5
133	↑	МЕРЛИОН	140	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	35,9	39,1	37 424,92	35,0	5
134	↓	ИКЕА МОС	103	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	35,9	46,3	19 526,04	26,2	5
135	↑	ОСТАНКИНСКИЙ МПК	166	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,7	34,5	8110,12	39,0	5
136	↑	КРАФТ ФУДС РУС	148	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,6	38,3	13 569,55	22,0	5
137	—	ПРОТЕК	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,4	—	64 582,41	22,5	3
138	↓	ВГТРК	93	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	35,4	48,2	18 666,49	47,2	5
139	↓	АЛЬЯНС «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	102	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,3	46,4	10 233,87	4,5	4
140	↑	УДМУРТНЕФТЕПРОДУКТ	202	СЫРЬЕ	35,3	28	8130,12	27,6	5
141	↑	ГАЗПРОМ	290	СЫРЬЕ	35,2	18	2 152 111,00	55,6	5
142	↓	МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК	94	СЫРЬЕ	34,9	48,2	25 884,50	8,5	5
143	↑	ПРОФМЕДИА **	217	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	34,9	25,3	10 476,04	53,6	5
144	↑	ГРУППА «НУТРИТЕК»	168	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	34,9	34,5	10 283,35	58,1	3
145	—	ПОКРОВСКИЙ РУДНИК	—	СЫРЬЕ	34,9	—	3306,81	40,4	4
146	↑	СБЕРБАНК РОССИИ	171	ФИНАНСЫ	34,7	34,1	3 574 300,00	40,9	5
147	↑	КАМАЗ	243	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	34,6	22,2	76 557,70	41,5	5
148	↑	ТОЛЬЯТТИАЗОТ	195	СЫРЬЕ	34,5	28,9	16 412,45	12,5	5
149	↓	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	138	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	34,5	39,5	24 726,59	20,6	5
150	↓	АГАННЕФТЕГАЗГЕОЛОГИЯ	100	СЫРЬЕ	34,5	46,5	4829,10	-5,1	5
151	↑	ТАРКЕТТ	169	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	34,3	34,5	7125,32	30,3	5
152	↑	КРАСЦВЕТМЕТ	165	СЫРЬЕ	34,2	34,7	8484,01	23,8	5
153	—	ПАВА	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	34,1	—	1871,86	10,6	5
154	↑	НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	334	СЫРЬЕ	33,9	12,1	313 414,68	54,4	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ*
155	↓	СОЮЗМЕТАЛЛРЕСУРС	33	СЫРЬЕ	33,8	79,4	6350,76	−0,1	3
156	↓	КОСОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	89	СЫРЬЕ	33,6	49,2	6040,09	−4,0	5
157	↑	НЕСТЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	173	СЫРЬЕ	33,5	33,6	7591,40	33,8	5
158	↓	ЮЖКУЗБАССУГОЛЬ	39	СЫРЬЕ	33,1	75,2	15 975,84	−23,2	4
159	↑	ТФД «БРОК-ИНВЕСТ-СЕРВИС И К»	161	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	32,6	35,5	6124,97	11,9	5
160	↑	ММБ	255	ФИНАНСЫ	32,4	21,2	243 970,57	52,6	5
161	↑	КЫШТЫМСКИЙ МЕДЕЛЕКТРОЛИТНЫЙ ЗАВОД	313	СЫРЬЕ	32,4	15,1	8019,04	−98,1	5
162	↑	КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД «ЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ»	314	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	32,2	15,1	8160,94	61,6	5
163	↑	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	177	СЫРЬЕ	32,1	32,8	164 050,88	32,4	5
164	↓	САХАНЕФТЕГАЗБЫТ	132	СЫРЬЕ	32,1	40,4	5478,94	9,0	5
165	↓	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	128	СЫРЬЕ	32,1	40,9	91 839,21	10,4	4
166	↑	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АССОЦИАЦИЯ АСПЭК	212	СЫРЬЕ	32,1	25,9	11 818,25	10,8	5
167	↓	АК «СИБИРЬ»	129	ТРАНСПОРТ	31,7	40,9	24 968,64	27,1	5
168	↓	АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	134	СЫРЬЕ	31,4	40	7421,07	9,7	5
169	↓	СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК	48	ФИНАНСЫ	31,4	71,5	19 767,82	0,6	5
170	↑	ЮТЭЙР	204	ТРАНСПОРТ	31,1	27,8	16 140,00	43,2	5
171	↓	МЕЧЕЛ	151	СЫРЬЕ	30,3	37,7	119 336,67	10,8	5
172	↓	BMW RUSSLAND TRADING	147	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	29,8	38,3	16 929,17	27,7	5
173	↑	МАКСИ ГРУПП	320	СЫРЬЕ	29,6	14,5	16 562,16	46,6	3
174	—	ПОЛЮС	—	СЫРЬЕ	29,5	—	19 932,60	48,8	4
175	↑	НИЖФАРМ	184	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	29,5	31,4	2934,01	29,8	5
176	↑	ПРОМТРАКТОР	197	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	29,3	28,8	5232,87	31,0	5
177	↓	КУЙБЫШЕВАЗОТ	116	СЫРЬЕ	29,1	43,7	12 730,00	−6,4	5
178	↑	БАЛТИКА	246	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	28,9	21,6	59 341,21	17,2	5
179	↑	БАШКИРНЕФТЕПРОДУКТ	316	СЫРЬЕ	28,8	14,9	12 420,17	11,2	5
180	↑	МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕПЛОТЕХНИКИ	227	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	28,4	24,3	6491,35	21,3	5
181	—	ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЛЕКАРСТВА	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	28,2	—	3889,00	11,2	3
182	—	СУРГУТНЕФТЕГАЗ	182	СЫРЬЕ	28,1	32,1	500 510,20	16,7	5
183	↑	KRAFTWAY	281	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	28,0	18,7	5363,78	24,6	5
184	↑	ГК IBS	188	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	28,0	30,5	19 592,37	20,5	5
185	↑	ПЕРМСКИЙ МОТОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС ***	349	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	27,9	8,6	13 600,00	77,5	4
186	↓	МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	178	СЫРЬЕ	27,8	32,8	161 433,00	9,6	5
187	—	МЕТРОВАГОНМАШ	—	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	27,7	—	7122,58	63,0	3
188	↑	НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ	214	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	27,5	25,4	29 815,00	31,6	4
189	↓	ЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «СВОБОДНЫЙ СОКОЛ»	154	СЫРЬЕ	27,3	36,7	5817,88	3,0	5
190	↓	ОРИФЛЭЙМ КОСМЕТИКС	111	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	27,3	44,2	10 681,19	16,8	5
191	↑	КРАСЭЙР	205	ТРАНСПОРТ	27,3	27,3	12 821,62	27,2	5
192	↓	ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	108	СЫРЬЕ	27,2	45,3	10 359,28	−14,7	5
193	↓	ГРУППА «СВЯЗНОЙ»	71	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	26,7	55,2	30 668,20	3,4	3
194	↓	МДМ-БАНК	139	ФИНАНСЫ	26,5	39,3	206 177,38	63,6	5
195	—	ЕВРОСИБЭНЕРГО	—	СЫРЬЕ	25,9	—	32 459,44	54,2	3
196	↑	ЗАВОД ХОЛОДИЛЬНИКОВ «БИРЮСА»	201	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	25,9	28,2	4857,40	19,3	5
197	↓	КАРГИЛЛ А.О.	152	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	25,4	37,4	11 869,79	12,1	5
198	↑	ИНГОССТРАХ	291	ФИНАНСЫ	25,4	17,8	37 043,91	33,3	3
199	↓	ГК VERYSELL	164	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	25,2	34,7	12 755,80	10,1	5
200	↓	РИГЛИ	185	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	25,1	31,4	10 557,97	21,5	5
201	↓	АПК «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА»	81	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	25,0	51,9	9486,21	19,3	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ
202	↑	АЛЬФА-БАНК	250	ФИНАНСЫ	24,9	21,5	348 311,01	49,5	5
203	↑	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	260	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	24,8	20,8	7055,17	34,7	4
204	↑	ВСМПО — АВИСМА	288	СЫРЬЕ	24,5	18,2	28 364,00	68,8	5
205	↑	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	315	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24,3	14,9	9338,70	14,6	5
206	↑	JFC	342	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	24,3	10,4	10 469,36	1,9	5
207	↑	БАШНЕФТЬ	249	СЫРЬЕ	24,3	21,5	98 583,16	32,9	5
208	↓	СИЛЬВИНИТ	194	СЫРЬЕ	24,2	29	18 338,98	10,8	5
209	↑	МИНУДОБРЕНИЯ	230	СЫРЬЕ	24,0	23,6	9411,94	10,0	5
210	—	ВОСТОК-СЕРВИС	—	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	24,0	—	10 175,80	26,3	4
211	↑	СОДА	293	СЫРЬЕ	23,8	17,7	10 977,62	24,6	5
212	↓	АКРОН	180	СЫРЬЕ	23,8	32,8	23 624,53	3,9	5
213	↑	БАШКИРЭНЕРГО	317	СЫРЬЕ	23,7	14,8	37 732,00	43,8	5
214	↓	МАРС	193	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23,6	29	24 628,82	21,4	5
215	↓	ГОСКОРПОРАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВОЗДУШНОГО ДВИЖЕНИЯ В РФ	112	ТРАНСПОРТ	23,6	44,1	17 024,96	16,0	5
216	↑	МОСКОВСКИЙ МЕТРОСТРОЙ	278	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	23,5	19,2	14 704,41	−6,7	5
217	↑	НОВОСИБИРСКЭНЕРГО	223	СЫРЬЕ	23,4	24,7	19 345,30	17,4	5
218	↓	ДОНЭНЕРГО	192	СЫРЬЕ	23,3	29,2	6333,46	16,1	5
219	↓	АЗОТ	203	СЫРЬЕ	23,2	28	5763,09	10,0	5
220	—	КОМСТАР — ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	—	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	23,2	—	30 398,43	18,3	3
221	↓	КАСПИЙСКИЙ ТРУБОПРОВОДНЫЙ КОНСОРЦИУМ — Р	19	ТРАНСПОРТ	23,1	119,8	17 002,16	0,7	5
222	↓	КУЗНЕЦКИЕ ФЕРРОСПЛАВЫ	208	СЫРЬЕ	23,1	26,4	5296,02	13,7	5
223	↓	РАМЭНКА	206	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	22,9	26,9	17 106,17	21,2	5
224	↓	УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ	216	ТРАНСПОРТ	22,8	25,3	6240,92	18,0	4
225	↓	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД «УРАЛТРАК»	120	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	22,5	42,8	6597,51	29,2	5
226	↑	АЛМАЗ-АНТЕЙ *****	323	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	22,4	14,3	59 708,00	40,1	4
227	↑	РОСМОРПОРТ	297	ТРАНСПОРТ	22,3	17,2	7652,80	−4,3	3
228	↓	РУСАГРО	97	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	22,3	47,9	23 951,36	1,1	3
229	↑	НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ	232	СЫРЬЕ	22,2	23,3	46 027,00	15,6	5
230	↓	ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	150	ТРАНСПОРТ	21,6	38,1	8229,19	14,6	5
231	—	КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ	231	СЫРЬЕ	21,4	23,4	15 517,68	16,4	5
232	↑	ТАТЭНЕРГО	268	СЫРЬЕ	21,4	20,1	34 377,12	25,5	5
233	↑	ДЖАМИЛЬКО	285	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21,4	18,5	3012,81	27,8	5
234	↓	СИБКОМПЛЕКТМОНТАЖНАЛАДКА	172	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	21,3	33,8	1763,69	−18,8	5
235	↑	СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО	274	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	21,3	19,8	33 409,34	26,0	5
236	↓	СИТИБАНК	222	ФИНАНСЫ	21,1	24,7	126 287,62	31,9	5
237	↑	МЕТАФРАКС	240	СЫРЬЕ	20,7	22,3	6 268,90	15,8	5
238	↓	ПЕРВЫЙ КАНАЛ	153	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	20,4	37,2	16 521,33	24,0	5
239	↓	ХК «ЯКУТУГОЛЬ»	211	СЫРЬЕ	20,2	25,9	15 695,34	0,4	5
240	↑	БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО	263	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	20,2	20,6	21 264,39	11,7	5
241	↓	ТРАНСНЕФТЬ	236	ТРАНСПОРТ	19,9	22,8	202 427,00	12,6	5
242	↓	МЕЖДУРЕЧЬЕ	187	СЫРЬЕ	19,9	30,7	3838,06	−13,8	5
243	↑	ГК R-STYLE	254	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	19,8	21,2	17 401,83	12,6	4
244	↑	РУСЭЛПРОМ	252	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	19,8	21,2	7245,00	18,3	3
245	↑	ИНДЕЗИТ ИНТЕРНЭШНЛ	259	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19,8	20,8	15 754,29	22,7	5
246	↑	МОСКВА-МАКДОНАЛДС	258	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	19,7	20,9	10 607,40	19,7	5
247	↑	ГК «ЭНЕРГОМАШ»	272	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	19,6	19,8	19 596,04	18,9	5
248	↓	МУЛТОН	67	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19,1	56,9	11 495,80	14,5	5
249	↑	МОСПРОМСТРОЙ	348	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	19,0	8,8	17 721,74	62,9	5
250	↑	КОНДОПОГА	251	СЫРЬЕ	19,0	21,4	10 816,17	11,9	5
251	↓	АЛТАЙ-КОКС	196	СЫРЬЕ	18,5	28,9	11 266,87	−7,9	5
252	↓	ЮНИЛЕВЕР СНГ	207	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18,5	26,7	16 231,74	13,8	5
253	↓	АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	244	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18,2	22,1	17 094,94	10,8	4
254	—	МАКФА	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18,2	—	4740,03	11,4	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ
255	↑	КАУСТИК	325	СЫРЬЕ	18,1	13,8	9764,22	31,3	5
256	↑	МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»	270	СЫРЬЕ	18,0	20,1	6680,12	10,6	5
257	↓	МЯСОКОМБИНАТ «ОМСКИЙ»	213	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17,9	25,6	4939,48	5,7	5
258	↓	ЩЕКИНОАЗОТ	245	СЫРЬЕ	17,7	22	6245,66	2,9	5
259	↑	ДАЛЬАВИА	289	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	17,6	18,2	5104,44	19,2	5
260	↓	ЖИЛЛЕТТ ГРУППА	190	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17,6	29,7	10 474,62	−12,8	5
261	↑	ИРКУТСКЭНЕРГО	299	СЫРЬЕ	17,4	17,1	23 250,96	21,7	5
262	↓	ЕВРОПЕЙСКАЯ ПОДШИПНИКОВАЯ КОРПОРАЦИЯ	226	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	17,3	24,5	7946,00	12,4	4
263	↓	БАШИНФОРМСВЯЗЬ	253	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	17,3	21,2	4345,63	6,3	5
264	↑	СМАРТС	304	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	17,2	16,4	2934,49	18,1	5
265	↑	ДОМОДЕДОВСКИЕ АВИАЛИНИИ	322	ТРАНСПОРТ	17,2	14,3	7642,05	27,4	5
266	↓	НИЖЕГОРОДСКИЙ МАСЛОЖИРОВОЙ КОМБИНАТ	163	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17,2	34,9	7687,69	−5,9	5
267	↓	УРАЛВАГОНЗАВОД	181	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	17,1	32,7	27 995,57	13,1	5
268	↓	ШВАРЦКОПФ И ХЕНКЕЛЬ	218	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16,8	25,1	7324,01	17,7	5
269	↓	СВЯЗЬИНВЕСТ	265	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	16,8	20,3	209 611,00	13,1	5
270	↑	СЕГЕЖСКИЙ ЦБК	282	СЫРЬЕ	16,6	18,7	6177,85	16,2	5
271	↑	НПО ПРИКЛАДНОЙ МЕХАНИКИ	287	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	16,6	18,4	4382,86	34,6	5
272	↑	ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН	279	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16,5	18,9	47 820,68	20,9	5
273	↑	ПИВОВАРНЯ «ХЕЙНЕКЕН»	310	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16,5	15,8	9195,96	30,2	5
274	↑	ГРУППА СОК	311	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16,4	15,7	75 980,00	17,9	4
275	↑	БОРСКИЙ СТЕКОЛЬНЫЙ ЗАВОД	319	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	16,4	14,7	5549,94	11,1	5
276	↓	СЛАВНЕФТЬ	144	СЫРЬЕ	16,4	38,5	183 989,30	−2,1	3
277	↓	БЕЛОН	224	СЫРЬЕ	16,3	24,7	10 430,00	−17,7	5
278	↑	МГТС	318	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	16,2	14,7	21 767,20	20,2	5
279	—	АРНЕСТ	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	16,0	—	1851,82	10,3	5
280	↓	СИЛОВЫЕ МАШИНЫ	229	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	16,0	23,8	15 713,39	−16,8	5
281	↑	НИДАН СОКИ	284	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	15,8	18,5	6642,57	10,6	4
282	↑	РУСАЛ	343	СЫРЬЕ	15,6	10,3	222 005,20	18,1	5
283	↑	САЯНСКИХИМПЛАСТ	308	СЫРЬЕ	15,6	16	7202,82	19,9	5
284	—	ОТРАСЛЕВОЙ ЦЕНТР ВНЕДРЕНИЯ	—	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	15,6	—	4712,38	10,5	5
285	↓	ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТ	233	ТРАНСПОРТ	15,5	23,3	15 163,23	9,0	5
286	↓	ЧЕЛЯБИНСКАЯ УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ	200	СЫРЬЕ	15,4	28,3	2722,92	−6,6	4
287	↓	НОВО-УФИМСКИЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД	210	СЫРЬЕ	15,2	26	11 069,30	−19,6	5
288	↓	ТЕТРА ПАК	239	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	15,2	22,5	15 482,81	30,6	5
289	↓	РУСТ ИНКОРПОРЕЙТЕД	286	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	15,2	18,4	5580,55	1,2	5
290	↑	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	303	СЫРЬЕ	15,1	16,4	10 971,40	11,4	5
291	↓	РОСЭНЕРГОАТОМ	123	СЫРЬЕ	14,9	42	82 682,45	16,4	5
292	—	БУРЯТЗОЛОТО	—	СЫРЬЕ	14,5	—	2728,81	32,5	4
293	↑	МОНДИ БИЗНЕС ПЕЙПА СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛПК	321	СЫРЬЕ	14,3	14,4	16 208,05	14,0	5
294	—	СЕВЕРСТАЛЬТРАНС	—	ТРАНСПОРТ	14,3	—	44 230,81	15,7	4
295	↓	МОСТОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ОТРЯД №19	247	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	13,8	21,6	6887,26	6,7	5
296	↓	ОСКОЛЬСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	256	СЫРЬЕ	13,6	21	33 479,00	6,6	3
297	↑	РЖД	329	ТРАНСПОРТ	13,5	13,5	848 947,83	13,4	3
298	↑	КОМБИНАТ «МАГНЕЗИТ»	324	СЫРЬЕ	13,4	14	6542,09	14,3	5
299	↑	ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ	332	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	13,4	12,7	20 700,00	14,9	4
300	↑	УРАЛАСБЕСТ	306	СЫРЬЕ	13,4	16,2	5201,60	14,2	5
301	↓	МИКОЯНОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	262	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	13,2	20,6	9630,84	9,9	5
302	—	ГРУППА «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	—	ФИНАНСЫ	12,8	—	16 832,31	103,7	4
303	↓	ДОМОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ №1	179	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12,6	32,8	16 435,96	−12,7	5

МЕСТО		КОМПАНИЯ	МЕСТО В ПРЕДЫДУЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ОТРАСЛЬ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ В ПРОШЛОМ ГОДУ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 ГОДУ, %	ГОДЫ *
304	↑	УФАОРГСИНТЕЗ	307	СЫРЬЕ	12,6	16,2	7178,47	2,4	5
305	↓	МОСЭЛЕКТРОТЯГСТРОЙ	50	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12,5	66,9	2172,38	-55,7	5
306	↓	ФОСАГРО АГ	273	СЫРЬЕ	12,4	19,8	38 818,00	3,9	5
307	—	МЕТАЛЛОИНВЕСТ	—	СЫРЬЕ	12,4	—	127 318,56	5,5	3
308	↓	УФАНЕФТЕХИМ	257	СЫРЬЕ	12,3	20,9	12 818,16	-10,0	5
309	↑	АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ	339	ТРАНСПОРТ	12,2	10,9	71 353,05	13,5	5
310	↓	РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. С. П. КОРОЛЕВА	302	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	12,1	16,6	8698,97	38,1	5
311	↓	КЛИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	305	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	12,0	16,4	4571,96	8,1	5
312	↓	ФИЛИП МОРРИС	264	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	11,9	20,4	38 074,62	12,1	5
313	—	СПОРТМАСТЕР	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	11,7	—	17 641,00	2,0	3
314	—	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	—	ТРАНСПОРТ	11,7	—	7524,04	38,1	5
315	—	СОЛИКАМСКБУМПРОМ	—	СЫРЬЕ	11,4	—	6914,03	6,5	5
316	↓	ЕВРОХИМ	235	СЫРЬЕ	10,8	23	53 294,06	-0,5	3
317	—	РУИЗ ДАЙМОНДС	—	СЫРЬЕ	10,8	—	6774,41	36,8	5
318	—	СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ФЛОТ (СОВКОМФЛОТ)	—	ТРАНСПОРТ	10,7	—	13 858,08	18,8	3
319	—	КОРПОРАЦИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ»	—	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	10,6	—	4717,93	29,0	5
320	↑	СВЕТОГОРСК	327	СЫРЬЕ	10,6	13,6	9860,94	12,0	5
321	—	ГРУППА ОСТ	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	10,6	—	10 272,47	12,8	3
322	↓	ИЛИМ ПАЛП ЭНТЕРПРАЙЗ	275	СЫРЬЕ	10,0	19,7	44 990,61	9,6	5
323	↓	СМУ «ИНГЕОКОМ»	157	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	9,7	36,1	3484,00	-27,2	5
324	↑	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	326	ТРАНСПОРТ	9,5	13,8	6080,19	-2,4	5
325	↓	АРТЕЛЬ СТАРАТЕЛЕЙ «АМУР»	261	СЫРЬЕ	9,1	20,6	5689,28	-18,7	5
326	↑	ЦАРИЦЫНО	350	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	9,0	8,4	5672,25	8,4	5
327	↓	ОАО «ГОРНОПРОХОДСКИХ РАБОТ №1»	96	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	9,0	48,1	7416,56	17,8	5
328	—	ЭКВАНТ	—	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	9,0	—	4886,34	3,5	5
329	↓	АЛРОСА	328	СЫРЬЕ	8,9	13,6	75 847,00	5,1	5
330	↓	РЕЕМТСМА	280	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	8,9	18,9	7235,06	12,0	5
331	↓	АКРИХИН	330	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	8,8	13,2	1706,62	0,4	4
332	—	РУССКИЙ МИР	—	ТРАНСПОРТ	8,0	—	1860,70	0,8	5
333	↓	ИРКУТ	242	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	8,0	22,2	22 579,61	12,1	5
334	—	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО («НОВОШИП»)	—	ТРАНСПОРТ	7,9	—	15 222,45	24,2	4
335	—	МОСКОВСКИЙ НПЗ	—	СЫРЬЕ	7,4	—	7106,87	43,8	5
336	↓	ОБЪЕДИНЕННЫЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ ****	276	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	7,3	19,7	18 120,00	6,3	5
337	—	МЕЖРЕГИОНТРУБОПРОВОДСТРОЙ	—	СЫРЬЕ	7,3	—	3572,73	24,5	5
338	↑	БАЛАКОВОРЕЗИНОТЕХНИКА	347	СЫРЬЕ	7,2	8,8	6329,43	6,8	5
339	↓	ЭРМАНН	266	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	7,0	20,3	4235,28	3,7	5
340	—	ПРОДИМЕКС	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	7,0	—	16 175,45	25,3	3
341	↓	УЛАН-УДЭНСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ЗАВОД	271	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	6,5	19,9	4057,60	-28,2	5
342	—	АВТОВАЗ	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	6,3	—	152 445,00	15,0	5
343	↓	ГРУППА МАИР	335	СЫРЬЕ	6,3	11,8	18 452,12	-4,0	4
344	↓	ПО «КРИСТАЛЛ»	340	СЫРЬЕ	5,9	10,9	9727,40	-1,7	5
345	↓	ТВЭЛ	333	СЫРЬЕ	5,8	12,4	28 525,89	-5,0	5
346	↓	МОСФУНДАМЕНТСТРОЙ-6	110	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	5,7	44,3	9501,84	31,4	5
347	—	МПБК «ОЧАКОВО»	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	5,6	—	7081,78	11,9	5
348	↓	НПО «САТУРН»	167	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	5,5	34,5	7959,89	-8,2	5
349	—	ЛПК «КОНТИНЕНТАЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» (УПРАВЛЯЕТ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫМ БИЗНЕСОМ «БАЗЭЛА»)	—	СЫРЬЕ	4,9	—	7870,60	9,6	3
350	—	РАЗГУЛЯЙ	—	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4,9	3,5	22 967,00	14	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЕТСЯ ВЫРУЧКА  
 \*\* ОТЧЕТНОСТЬ КОМБИНИРОВАННАЯ НЕАУДИРОВАННАЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ  
 \*\*\* ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА (ИСТОЧНИК — САЙТ УК УКРМК.RU)  
 \*\*\*\* ВЫРУЧКА ПО НЕПРЕРЫВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
 \*\*\*\*\* ОЦЕНКА ЦЕНТРА АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ  
 ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

VILLAGIO  
ESTATE

При поддержке  
компаний  
Villagio Estate

С 21 сентября  
в «Коммерсантъ Weekend»

# НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чорт» –  
головокружительный  
роман с продолжением.

Только  
в «Коммерсантъ Weekend».

Каждую пятницу –  
с газетой «Коммерсантъ».  
Каждый день –  
в свободной продаже.



«Коммерсантъ Weekend»  
Пособие по выходным



За минувший год семерка самых быстрорастущих компаний по отраслям обновилась почти наполовину. Довольно серьезная ротация, учитывая, что методика рейтинга составлена таким образом, чтобы вычислять именно долгосрочных лидеров. Но по-настоящему неожиданной оказалась только одна замена.

## Бегущие вместе



Некоторые потери были предсказуемы еще в прошлом году. Например, на 2006 год выручка «Казметрострой», получившего «Оскар» в номинации «Промышленность и строительство», уже тогда прогнозировалась на уровне 2,38 млрд руб., что в три с лишним раза меньше, чем в 2005-м.

А на деле она оказалась еще меньше — 1,3 млрд руб. Никакой «заслуги» компании в таком провале нет — равно как и нет ее в прошлогоднем взлете. Просто «Казметрострой» целиком зависит от финансирования из местного и федерального бюджетов.

«Трансгарант», самая быстрая транспортная компания прошлого года, не попал в рейтинг по техническим причинам — компания вошла в группу Fesco и теперь ее показатели не будут считаться отдельно, о чем **СФ** также писал год назад.

Пожалуй, единственной неожиданной заменой в команде чемпионов оказался уход «Мегафона». Компания показала отличные результаты (среднегодовой прирост 68,3% против 74,8% годом ранее), но позволила обогнать себя телекоммуникационным компаниям из других сегментов отрасли. Впрочем, нынешний лидер «Ситроникс», судя по показателям первого полугодия, рискует ненадолго задержаться в семерке быстрорастущих, так что у «Мегафона», идущего сейчас на третьем месте, есть все шансы снова побороться за «золото» с серебряным призером рейтинга 2006 года — «Межрегиональным транзит-телекомом». Тем более что по среднегодовому приросту (73,1%) последний не слишком далеко ушел от сотового оператора.



## Объединенная нефтяная группа

профильный рынок: переработка нефтепродуктов  
основной акционер: Олег Дерипаска

год основания: 2005

рост выручки за 2006 год: 91,1%, до 21,7 трлн руб.

стратегия: модернизация нефтеперерабатывающего предприятия

конкуренты: ЛУКОЙЛ, «Роснефть», «Газпром нефть», «Руснефть»

# 235,3%

Олег Дерипаска со своей ОНГ пришел в «нефтянку» последним из крупных игроков. В рейтинге СФ ОНГ уже второй год подряд занимает первое место среди самых быстрорастущих сырьевых компаний. **текст: николай гришин**

Афипский нефтеперерабатывающий завод, который Олег Дерипаска купил в 2004 году (по оценкам, за \$100 млн), особо привлекательным активом не назовешь. Объемы производства в 2004 году — всего 0,35 млн тонн нефтепродуктов, устаревшее оборудование, отсутствие доступа к нефтепроводу. С тонны сырой нефти НПЗ приносил всего 55% дорогих светлых фракций (в среднем по отрасли — 70%). «Настоящая керосинка», — презрительно отозвался о покупке начальник аналитического отдела ИК «Брокеркредитсервис» **Максим Шейн**.

Выбор директора для «Объединенной нефтяной группы» (ОНГ), в состав кото-

рой вошел завод, тоже был необычным — «Базэл» пригласил выходца из Coca-Cola **Владислава Паулюса**. До этого он занимался продажами в ЮКОСе, но опыта управления промышленным предприятием не имел.

Тем не менее менеджеру из FMCG удалось поставить нефтяной бизнес Дерипаски на ноги. Благодаря модернизации производственных мощностей себестоимость нефтепродуктов на Афипском НПЗ снизилась на 30%, а объемы производства к 2007 году увеличились до 3 млн тонн.

Но настоящую революцию Паулюс затеял в сбытовой сфере. До 2005 года Афипский завод продавал нефтепродукты лишь через одну трейдерскую компанию. Новый менеджмент избавился от ее услуг и максимально «спрямил продажи». ОНГ начала продавать загруженные в арендованные танкеры нефтепродукты напрямую западным игрокам Total, Trafigura, Vitol и др. Удалось выйти и на конечных потребителей — Лисичанский НПЗ (Украина) и румынские электростанции. В ре-

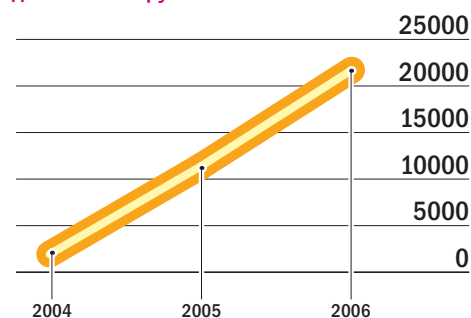
зультате оборот компании в прошлом году вырос почти втрое — до \$1 млрд.

Правда, сделать из ОНГ вертикально интегрированный холдинг Паулюсу не удалось. Компания участвовала практически во всех аукционах по продаже месторождений, но сумела урвать лишь крохи: компании «Самара-инвестнефть» с разведанными запасами 2,9 млн тонн и объемом добычи 85 тыс. тонн в год и «Кубаньнефтепродукты», имеющую лицензию на геолого-разведочную деятельность на Таманском полуострове и в прилегающей акватории.

Однако в 2007 году за разрешение этой задачи взялся сам Олег Дерипаска — и дело пошло. До 30 ноября ФАС должна рассмотреть ходатайство «Базэла» о покупке 100% акций опальной «Руснефти». Особых оснований для отказа со стороны ФАС аналитики не видят. Так что не исключено, что в состав «Базэла» войдет игрок из первой десятки нефтяных холдингов с объемом добычи 20 млн тонн нефти в год. И мы увидим ОНГ на привычном призовом месте и в следующем году. □

## «Объединенная нефтяная группа» динамика выручки

млн руб.



Источник: данные компании

СЫРЬЕ							
МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ*
1	1	ОБЪЕДИНЕННАЯ НЕФТЯНАЯ ГРУППА **	235,3	488,3	21 712,00	91,1	3
2	4	РУССНЕФТЬ	153,7	226,5	102 453,01	53,2	4
3	5	SIBIR ENERGY PLC	144,8	75,6	30 261,23	61,1	5
4	11	СУЭК	113,0	159,2	63 984,73	43,9	4
5	20	НОВАТЭК	87,4	112,6	48 814,00	28,2	5
6	23	ТАТНЕФТЬ	82,2	62,5	174 082,48	2,4	5
7	28	ИНПРОМ	71,4	105,6	12 046,00	47,2	5
8	32	ПРОФИТ	69,7	57,7	26 310,22	86,4	5
9	40	ТОПЛИВО-ЗАПРАВОЧНЫЙ КОМПЛЕКС ШЕРЕМЕТЬЕВО	66,2	132,3	15 154,80	18,9	3
10	42	АТОМСТРОЙЭКСПОРТ	64,9	71,7	11 937,55	39,2	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА

\*\* УПРАВЛЯЕТ НЕФТЯНЫМ БИЗНЕСОМ БАЗЭЛА

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»



## «Тойота мотор»

профильный рынок: автомобили  
 основной акционер: Toyota Motor Corporation  
 год основания: 2002  
 рост выручки за 2006 год: 64,9% — до 83,6 млрд руб.  
 стратегия: поддержание оптимального соотношения цены и качества и увеличение доли рынка путем открытия собственного производства в России  
 конкуренты: Ford, GM, Nissan, Mitsubishi, Renault, Hyundai, Ki

# 232,1%

На мировом рынке корпорация Toyota недавно захватила первенство по числу проданных автомобилей. В России к концу года она, скорее всего, станет самой прибыльной. **Текст:** павел куликов

В июле 2007 года в Японии произошло землетрясение силой 6,8 балла. Наибольшим разрушениям подвергся город Касивадзаки. Как назло, именно в нем располагались несколько заводов и складов компании Riken, производящей 50% компонентов для японских автоконцернов. Toyota пришлось на некоторое время закрыть все свои 12 заводов в Японии, откуда поставляются машины и в Россию. Но даже стихийные бедствия не могут сдержать рост производственных показателей компании.

Еще в декабре 2006 года Toyota объявила, что в 2007-м планирует произвести 9,42 млн автомобилей и ожидает увеличе-

ния выручки на \$13 млрд, что на 13% выше прошлогоднего показателя. В 2003 году компания обошла Ford и стала вторым мировым производителем по количеству проданных машин после корпорации GM. В первом квартале 2007-го Toyota опередила и ее, продав 2,35 млн автомобилей против 2,26 млн у GM.

Как ни странно, Toyota обошла американскую корпорацию именно за счет успеха на ее домашнем рынке. Высокие цены на бензин повысили в США спрос на экономичные машины, а по этому показателю GM уступает японцам. В России бензин дороже примерно на 10%, но по итогам первого полугодия Toyota здесь лишь третья после АвтоВАЗа и GM. За полгода продано 72,3 тыс. машин Toyota и 6,9 тыс. Lexus. Для Toyota это четвертый рынок в Европе, по марке Lexus на Россию приходится треть европейских продаж.

Пусть японская компания пока проигрывает на российском рынке в количестве машин, зато она быстрее всех наращивает финансовые показатели. В потреби-

тельском секторе Toyota сохраняет звание самой быстрорастущей уже второй год подряд. Аналитики не исключают, что она останется таковой и в следующем году.

По прогнозам тольяттинского агентства «Автостат», в 2007 году Toyota может захватить первенство на российском авторынке по объему выручки, опередив АвтоВАЗ. Прогноз Toyota на год — 160 тыс. проданных автомобилей при средней цене \$34 тыс. АвтоВАЗ собирается продать более 600 тыс. машин Lada при средней стоимости \$7,8 тыс. Получается, что Toyota может выручить в России \$5,45 млрд против \$4,68 млрд у АвтоВАЗа.

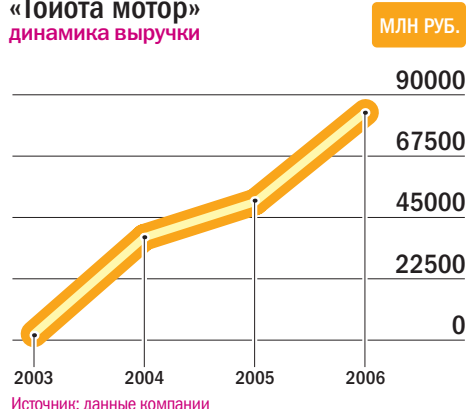
Успех Toyota — в имидже качественного автомобиля, который хорошо сбалансирован с ценой. Ее машины одними из первых иномарок появились в России в конце 1980-х — тогда это были подержанные автомобили из Японии с правым рулем. «Работай как черепаха, а не как кролик» — один из принципов менеджмента корпорации. В итоге черепаха оказывается быстрее кролика. □

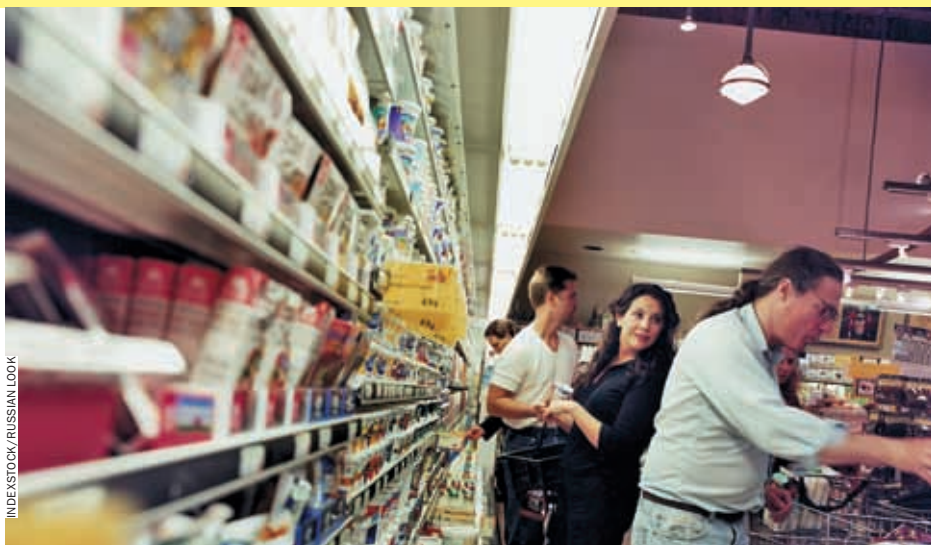
### ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	годы*
1	2	ТОЙОТА МОТОР	232,1	371,3	83 555,60	64,9	4
2	8	ТАГАЗ	138,3	136,7	14 761,35	18,3	5
3	10	АВЕНТИС ФАРМА	114,8	121,5	9405,97	96,7	5
4	12	НАСТЮША	103,4	—	8398,17	10,6	4
5	16	НЬЮ-ЙОРК МОТОРС—МОСКВА	94,5	104,1	13 424,51	81,9	5
6	17	ФОРД МОТОР	90,7	112,4	74 547,32	90,2	5
7	18	РОЛЬФ	89,2	66,1	73 820,80	159,2	5
8	26	ЛАВЕРНА	75,8	45,4	10 769,77	287,7	5
9	36	ХОЛДИНГ «АТЛАНТ-М»	67,6	29,5	31 087,71	180,3	4
10	41	ТД «НЕМИРОФ»	65,9	130,7	5464,04	-14,2	4

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
 ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

### «Тойота мотор» динамика выручки





# 168,3%

**Холдинг «Марта», самая быстрорастущая розничная компания, развивает сразу несколько направлений бизнеса и... начинает испытывать дефицит средств.** **Текст:** иван марчук

В самом холдинге «Марта» не любят, когда компанию называют ритейловой. Помимо торговых сетей «Марта» владеет четырьмя сайтами интернет-торговли, девелоперской компанией (группа РТМ), производствами полимерной упаковки (Буньковская фабрика, дивизион БОПС, компания «Пагода») и занимается отделочными материалами («Марта. Отделочные материалы»).

Однако ритейл остается одним из наиболее приоритетных направлений. «Главной задачей является привлечение финансов на рынке ценных бумаг для финансирования проектов ритейловых сетей и девелоперского направления», — за-

явили в самой компании. Помимо сети «Гроссарт» из 149 магазинов в 19 регионах в активах компании 33 супермаркета Billa (75% принадлежит Rewe Group) и сеть бижутерии PuRpu из 50 точек.

Темпы развития «Гроссмарта» аналитики считают хорошими: на конец 2005 года сеть насчитывала всего 94 магазина, в конце 2006 года — уже 131, а сейчас — 149. При этом в середине ноября «Марта» хочет завершить слияние с челябинским ритейлером «Незабудка» (104 магазина).

Однако это развитие дорого далось сети. Сейчас ее долг, по оценкам аналитиков, превышает EBITDA в 7–11 раз. «Изначально холдинг сконцентрировался на слишком большом количестве направлений, но денег на развитие во всех сегментах у „Марты“ не хватает», — считает аналитик ИК «Финанс» **Сергей Фильченков**.

В этом году компания перебрала уже практически все варианты фондовых привлечений средств: выпуск облигаций, проведение IPO своей девелоперской компании, банковские кредиты. «Сейчас

## Холдинг «Марта»

профильный рынок: розничная торговля  
основные акционеры: австрийская компания Marta Unternehmensberatungs, 75% которой принадлежит Георгию Трефилову, 25% — Борису Васильеву

год основания: 1992

рост выручки за 2006 год: 61,7%, до 14,6 млрд руб.

стратегия: активное региональное развитие и сочетание различных направлений бизнеса  
конкуренты: X5 Retail Group («Перекресток» и «Пятерочка»), «Седьмой континент», «Ашан», «Рамэнка», «Дикси-центр», ТД «Копейка»

холдинг должен решить: снизить темпы роста (что нежелательно на столь динамичном рынке) или искать новые способы привлечения средств, например за счет продажи активов или привлечения стратегического партнера», — объясняет Сергей Фильченков.

Похоже, что в «Марте» склоняются как раз к последнему варианту. У нее большой опыт в этой сфере: в 2004 году она начала развивать сеть Billa, отдав 75% Rewe Group, а в 2005 году создала РТМ, где 50% принадлежит самарской группе «Время». В нынешнем году эта политика получила продолжение: в апреле «Марта» продала «существенную долю» (больше блокирующей, но меньше контрольной) сети PuRpu банку «КИТ финанс» за 258 млн руб.

В последнее время на рынке даже появилась информация и о желании продать крупный пакет акций «Гроссмарта». Среди потенциальных покупателей фигурировала та же Rewe Group. Правда, пока стороны официально своих намерений не подтверждают. □

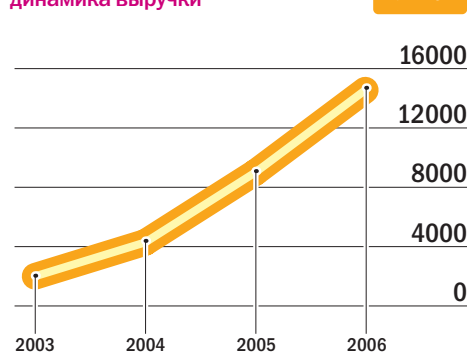
### ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ *
1	3	ХОЛДИНГ «МАРТА»	168,3	706,7	14 549,75	61,7	5
2	9	ЕВРОСЕТЬ	130,7	153,3	125 386,80	72,4	5
3	13	ДЕТСКИЙ МИР	99,6	55,1	9 098,52	54,5	3
4	14	RITZIO ENTERTAINMENT GROUP	98,9	121,3	31 612,20	61,2	4
5	19	NEWS OUTDOOR RUSSIA	87,5	73,4	8 142,00	152,4	5
6	21	СПБ О'КЕЙБОЛ	84,1	172,6	16 788,69	49,8	4
7	24	АШАН	78,2	208,5	61 520,55	45,2	4
8	30	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРИ	70,8	83,3	74 415,82	38,2	5
9	37	СТС	67,5	78,3	10 036,51	75,0	5
10	38	ТАНДЕР (РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «МАГНИТ»)	66,9	82,1	68 100,00	52,9	3

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

### Холдинг «Марта» динамика выручки

МЛН РУБ.



Источник: данные компании



## «Ситроникс»

профильный рынок: телекоммуникационные решения, ИТ, микроэлектроника

основной акционер: АФК «Система» (64,4%)

год основания: 2002

рост выручки за 2006 год: 62,1%,  
до 43,7 млрд руб.

стратегия: рост за счет слияний и поглощений, диверсификация

конкуренты: Cisco, Alcatel-Lucent, Huawei в телекоммуникационном секторе, китайские и тайваньские производители в микроэлектронике, IBS, «Техносерв А/С», «Крок» в ИТ-секторе

# 143,2%

Основными катализаторами роста концерна «Ситроникс» в 2003–2006 годах стали крупные заказы от «родственников» по АФК «Система» и активная скупка других компаний, в том числе на «системные» деньги. **Текст:** юлиана петрова

«Ситроникс» для нас все равно что Samsung для Южной Кореи», — так основной акционер АФК «Система» **Владимир Евтушенков** высказался о значимости высокотехнологичной «дочки», имея в виду не только материнский холдинг, но и Россию в целом. Действительно, сегодня «Ситроникс» с выручкой \$1,6 млрд и активами в России, на Украине, в Чехии и Греции считается одной из крупнейших высокотехнологичных компаний Восточной Европы. Основными направлениями ее деятельности являются телекоммуникационное оборудование (44% выручки), ИТ (35%) и микроэлектроника (8%).

В нашу же семерку лидеров «Ситроникс» попал благодаря своим прошлым заслугам. В 2006 году выручка концерна выросла на относительно скромные 69%, а в первой половине 2007-го и вовсе снизилась на 6%. Кроме того, по итогам полугодия компания показала внушительный чистый убыток \$79,8 млн. Подкачали основные заказчики телекоммуникационного подразделения — «дочки» «Системы» МТС и МГТС, отложившие свои крупные проекты по строительству сетей 3G и сетей фиксированной связи нового поколения на 2008 год.

Следствием стали снижение прогноза по выручке за 2007 год до уровня 2006 года (\$1,6–1,7 млрд) и смена высшего руководства. Вместо **Евгения Уткина** президентом «Ситроникса» был назначен бывший вице-президент МТС **Сергей Асланян**. Эксперты считают, что худшие дни для компании уже позади, однако проблемы вряд ли исчезнут быстро. «Ситроникс» все еще пребывает на начальной стадии становления как самостоятельная компания

в высокотехнологичном секторе и сильно зависит от «родственников», обеспечивающих 25–40% выручки (в зависимости от направления) и 50–80% операционной прибыли концерна.

Снизить долю «зависимых» контрактов в компании надеются благодаря дальнейшим поглощениям в СНГ и дальнем зарубежье. С покупкой новых активов «Ситроникс» получит новых клиентов за пределами России и в конечном итоге снизит долю «Системы» в портфеле заказов и прибыли. Стратегия развития «Ситроникса» предполагает также постепенное снижение зависимости показателей от телекоммуникационного подразделения. Первое место в структуре доходов компании должно занять микроэлектронное направление (с 10% в этом году до 36,5% в 2011-м), а доля телекома снизится с нынешних 44% до 29%. Кроме того, у «Ситроникса» большие шансы получить \$1,2-миллиардный контракт в Саудовской Аравии на строительство волоконно-оптической сети для компании ИТС. □

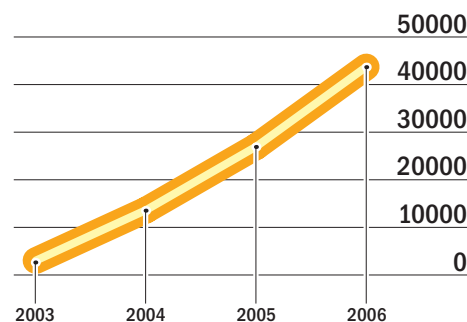
## ТЕХНОЛОГИИ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ*
1	6	СИТРОНИКС	143,2	—	43 708,02	62,1	4
2	27	МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ	73,1	59,7	12 598,48	109,0	5
3	34	МЕГАФОН	68,3	74,8	101 313,62	50,1	5
4	61	ВЫМПЕЛКОМ	52,3	64,0	132 167,92	45,6	5
5	78	КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД	45,7	47,7	12 125,00	34,9	5
6	92	ПОЧТА РОССИИ	42,4	57,5	56 716,37	28,7	3
7	94	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	41,9	52,5	173 239,64	22,1	5
8	104	ГК ЛАНИТ	40,7	43,2	22 933,30	33,7	5
9	112	ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ	38,9	46,4	23 189,97	22,7	5
10	120	ТЕХНОСЕРВ	37,7	36,4	21 182,77	39,1	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

## «Ситроникс» динамика выручки

МЛН РУБ.



ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ



## «Русский стандарт»

профильный рынок: финансовый ритейл  
основной акционер: Рустам Тарико  
год основания: 1999

рост активов за 2006 год: 75,7%,  
до 183,8 млрд руб.

стратегия: агрессивное продвижение потребительского кредитования, дополненное развитием сети отделений и созданием полноценного розничного банка

конкуренты: Сбербанк, Росбанк, Хоум кредит энд финанс банк

# 138,8%

Банк «Русский стандарт» последние годы был главным «паровозом» рынка: первым начал развивать экспресс-кредитование, первым начал выдавать кредиты в магазинах.

ТЕКСТ: даниил желобанов

Еще несколько лет назад на межбанковском рынке говорили, что «Русский стандарт» является одним из самых «дорогих» заемщиков; рассказывают, что уже тогда для обеспечения нарастающего вала кредитов банку порой приходилось привлекать средства в несколько раз дороже, чем остальным. Тогда же зашла речь о проблеме невозврата, но эффективная ставка в 50–70% при неослабевающем спросе позволяла закрывать на это глаза. В этом году все сошлось одно к одному. Центробанк обязал банкиров раскрывать эффективную ставку — и «Русский стандарт» опять первым на рынке отказался от скрытых

комиссий. Затем к наведению порядка на рынке подключилась Генпрокуратура. В результате банку пришлось задним числом пересмотреть соглашения с проблемными должниками — что, по прогнозам, может обойтись ему в 60% запланированной на 2007 год прибыли. Наконец, мировой финансовый кризис серьезно затруднил привлечение новых средств. И в сентябре банку пришлось временно приостановить выдачу кредитов.

Еще в конце июля председатель правления «Русского стандарта» Дмитрий Левин заявлял **СФ**, что модель бизнеса банка ориентирована прежде всего на устойчивость, но на прошлой неделе Fitch понизило рейтинг банка с уровня ВВ до ВВ– с прогнозом «стабильный», объяснив свое решение «вероятно значительным и продолжительным снижением маржи банка». Вскоре по рынку прошел слух, что к «Русскому стандарту» проявляет интерес де-факто государственный банк ВТБ.

Нельзя сказать, что «Русский стандарт» не готовился к переменам. С прошлого го-

да он открывал по несколько отделений в неделю. За это время «Русскому стандарту» удалось выстроить и внятную систему вкладов — получился полноценный банковский бизнес. И если бы не текущая проблема ликвидности, «Русский стандарт» и сейчас можно было бы назвать образцом для всей российской банковской системы.

В конце 2004 года французская группа BNP Paribas начала сделку по покупке 50% ЗАО «Русский стандарт», контролировавшего 90% акций банка. Сделка оценивалась в \$250 млн. Но к концу года она прервалась — как утверждали французы, по вине Тарико. И очевидно, что в итоге он не прогадал. «Несмотря на все временные проблемы, сошедшиеся на „Русском стандарте“, банк хоронить еще рано, — говорит аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко. — Даже при нынешней ситуации его можно оценить в \$4 млрд — это достаточно крупная сумма. И исключать „Русский стандарт“ из списка быстрорастущих компаний пока рановато».

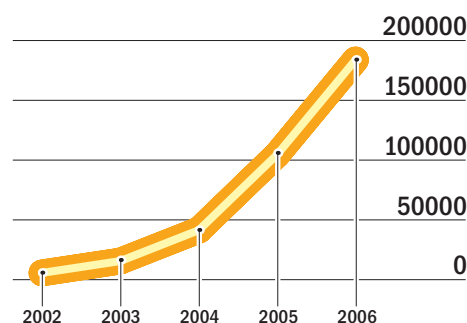
## ФИНАНСЫ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ*
1	7	РУССКИЙ СТАНДАРТ	138,8	159,7	183 801,41	75,7	5
2	15	РОСГОССТРАХ	95,4	128,2	163 251,02	-2,7	5
3	22	СОГАЗ	83,7	55,0	53 275,96	210,1	5
4	39	ПРОМСВЯЗЬБАНК	66,5	73,1	177 343,56	66,6	5
5	47	УРАЛСИБ	60,4	75,2	289 214,39	27,4	5
6	63	РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	51,9	54,5	226 432,41	67,6	5
7	66	ХАНТЫ-МАНСКИЙСКИЙ БАНК	50,5	57,2	65 354,14	22,6	5
8	68	НОМОС-БАНК	49,8	51,5	96 303,97	29,0	5
9	71	ГАЗПРОМБАНК	48,0	39,1	724 441,57	66,8	5
10	76	ВТБ	45,7	44,3	781 219,73	22,9	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

## «Русский стандарт» динамика активов

МЛН РУБ.



Источник: данные компании



## «Трансмашхолдинг»

профильный рынок: транспортное машиностроение

основные акционеры: Искандер Махмудов и Андрей Бокарев (75% акций)

год основания: 2002

рост выручки за 2006 год: 32%, до 55,3 млрд руб.

стратегия: консолидация активов в транспортном машиностроении

конкуренты: «Уралвагонзавод», «Рухимаш», «Алтайвагон»

# 75,9%

Владельцы «Трансмашхолдинга» все сделали по науке: скупили крупнейшие предприятия отрасли и теперь готовятся пристроить блокпакет актива «Российским железным дорогам».

текст: николай гришин

Секрет бурного роста «Трансмашхолдинга» довольно прост. Транспортное машиностроение — одна из немногих обрабатывающих отраслей, которая стабильно росла с начала 2000-х. По данным Минпромэнерго, объем производства в отрасли вырос в 5,8 раза, до 148 млрд руб. к 2007 году, тогда как объем промышленного производства в целом увеличился всего в 2,5 раза.

Дело в том, что растет спрос со стороны основного потребителя вагонов и локомотивов — РЖД: объемы перевозок грузов за шесть лет увеличились

в 1,4 раза. «РЖД занимает в нашем портфеле около 60%, а объем заказов от железнодорожников стабильно растет на 30–40% в год», — рассказывает директор департамента по связям с общественностью «Трансмашхолдинга» **Артем Леденев**.

Параллельно с ростом рынка увеличивалось и присутствие на нем «Трансмашхолдинга». Начав с нуля, совладельцы «Кузбассразрезугля» Искандер Махмудов и Андрей Бокарев за пять лет скупили крупнейшие предприятия транспортного машиностроения в России. Только в 2002 году они консолидировали Бежицкий сталелитейный завод, Брянский машиностроительный завод и блокпакет Тверского вагоностроительного завода, в следующем году приобрели еще три крупных предприятия отрасли. Финальным аккордом стала покупка в 2006-м немецкой инжиниринговой компании FTD Fahrzeugtechnik Dessau. Сейчас «Трансмашхолдинг» выпускает, по собствен-

ным данным, 100% магистральных локомотивов в России, 92% пассажирских вагонов, 84% вагонов электропоездов, 68% вагонов метрополитена, а общая доля компании на рынке транспортного машиностроения составляет 37%. У ближайшего конкурента «Уралвагонзавода» — всего 17%.

В сентябре 2007 года холдинг завершил консолидацию активов и теперь напрямую владеет всеми акциями предприятий (раньше они находились в управлении). До конца года блокпакет компании собирается выкупить РЖД. По оценкам аналитиков, сделка станет крупнейшей в истории российского машиностроения и составит \$500–600 млн. «Вхождение в капитал РЖД гарантирует компании стабильный рост госзаказа на годы вперед», — уверен аналитик ИГ «Капиталь» **Михаил Пак**. Правда, вряд ли это позволит компании сохранить прежние темпы роста — скупать на этом рынке, по сути дела, уже нечего. □

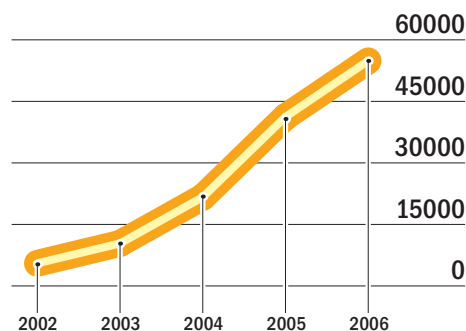
## ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	годы*
1	25	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	75,9	93,3	55 333,25	32,6	5
2	29	УРСУ.С	70,9	—	1919,14	83,4	3
3	31	ГК ПИК	70,6	94,4	41 958,44	49,8	3
4	33	СЕВЗАПЭЛЕКТРОСЕТЬ СТРОЙ	69,0	97,2	6791,84	-25,2	5
5	35	СВАРОЧНО-МОНТАЖНЫЙ ТРЕСТ	68,1	38,5	12 653,62	106,1	5
6	49	ЛЕНСПЕЦСМУ	59,5	67,8	7711,97	37,0	5
7	50	АЛТАЙВАГОН	59,2	73,4	8583,36	23,2	5
8	51	МИРАКС ГРУП	58,9	15,9	15 062,70	198,6	4
9	67	КАЗМЕТРОСТРОЙ	50,4	143	1322,78	-85,1	5
10	80	РУЗАЕВСКИЙ ЗАВОД ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ	45,0	73,2	6762,46	-14,9	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

## «Трансмашхолдинг» динамика выручки

МЛН РУБ.



Источник: данные компании



## Группа компаний «Волга-Днепр»

профильный рынок: транспорт  
основной акционер: менеджмент компании (более 70%)

год основания: 2001

рост выручки за 2006 год: 149,4%,  
до 17,9 млрд руб.

стратегия: сохранение лидерских позиций в сегменте негабаритных перевозок, увеличение объемов и маршрутной сети на рынке регулярных грузоперевозок  
конкуренты: авиакомпания «Полет»

# 55,5%

Успех прилетел к компании «Волга-Днепр» на крыльях самолета Ан-124-100 «Руслан». Она одной из первых догадалась использовать уникальный военный авиагрузовик в мирных целях.

ТЕКСТ: екатерина трофимова

Фишка Ан-124-100 в способности перевозить грузы, которые ранее можно было транспортировать только по земле или воде, — от катеров и яхт до реакторов и космических спутников. Аналогов в мире нет, что позволяет трем компаниям (российским «Волга-Днепр» и «Полет» и украинской «Авиалинии Антонова») обслуживать почти весь мировой рынок сверхтяжелых негабаритных грузов. «Волга-Днепр» контролирует 52,4% его авиасегмента.

Группа компаний «Волга-Днепр» родилась в 2001 году, после «развода»

одноименной авиакомпании (создана в 1990 году) с британским перевозчиком HeavyLift. Существовавшее с 1991 года СП позволило россиянам выйти на международный рынок, но к началу нового тысячелетия себя изжило. В отличие от российского топ-менеджмента руководство HeavyLift не видело надобности в дальнейшем развитии новой ниши.

Время показало, что англичане ошибались. «Негабаритный» авиарынок увеличивается опережающими темпами по отношению к отрасли: на сегодня его объем составляет около \$500 млн. По прогнозам экспертов, к 2017 году он вырастет почти втрое — до \$1,4 млрд. При этом «Волга-Днепр» эксплуатирует 10 из 25 ныне летающих гражданских «Русланов».

Беда в том, что выпуск этого самолета прекращен в 1994 году. Последний Ан-124-100 собран в 2004-м из деталей, выпущенных еще при СССР. Из остатков же планируется построить на заводе «Авиастар-СП» в Ульяновске два «Руслана».

Но это капля в море. Вопрос о возобновлении серийного производства до сих пор не решен, а суда моложе не становятся. «Через 10–12 лет ниша уникальных перевозок может просто закрыться», — сетует старший вице-президент ГК «Волга-Днепр» Сергей Шкляник. Медленнее, чем рассчитывала компания, идет и модернизация другой важной составляющей ее парка — Ил-76. Между тем пополнение флота — один из ключевых факторов для экстенсивного развития авиакомпании.

Кроме того, рынок воздушных перевозок негабаритных грузов слишком мал — на него приходится лишь около 1% от общего объема мировых грузовых авиаперевозок. В 2004 году «Волга-Днепр» расширила спектр услуг, занявшись регулярными грузовыми перевозками. Ставка снова сделана на уникальность: перевозчик единственный в России эксплуатирует грузовые Boeing 747-200. Сейчас в этом секторе компания зарабатывает две трети выручки. □

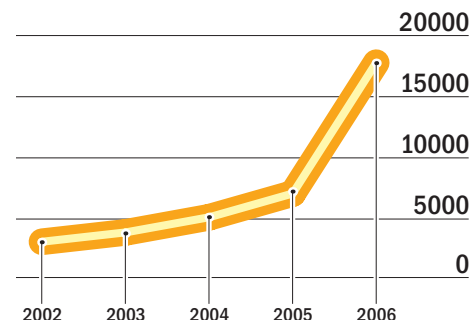
### ТРАНСПОРТ

МЕСТО В ОТРАСЛЕВОМ РЕЙТИНГЕ	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ, %	СРЕДНЕГОДОВОЙ ПРИРОСТ ГОДОМ РАНЕЕ, %	ВЫРУЧКА В 2006 Г., МЛН РУБ.	ПРИРОСТ В 2006 Г., %	ГОДЫ*
1	56	ВОЛГА-ДНЕПР	55,5	49	17 909,63	149,4	5
2	57	МОСГОТРАНС	55,5	23,8	22 393,00	145,0	4
3	58	ТРАНСАЭРО	55,3	46,2	13 629,37	37,8	5
4	88	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	43,0	9,9	20 775,10	17,9	3
5	108	МОСКОВСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН	39,7	33,6	24 404,81	42,8	5
6	109	СОВФРАХТ	39,5	36	15 876,96	49,4	5
7	167	СИБИРЬ	31,7	40,9	24 968,64	27,1	5
8	170	ЮТЭЙР	31,1	27,8	16 140,00	43,2	5
9	191	КРАСЭЙР	27,3	27,3	12 821,62	27,2	5
10	215	ГОСКОРПОРАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВОЗДУШНОГО ДВИЖЕНИЯ В РФ	23,6	44,1	17 024,96	16,0	5

\* КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, ЗА КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛАСЬ ВЫРУЧКА  
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, «ИНТЕРФАКС-СПАРК»

### «Волга-Днепр» динамика выручки

МЛН РУБ.



Источник: данные компании

# спроси секрет фирмы



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Анатолий ТРИФОНОВ

Москва

## Дары волхвов или данайцев? Что лучше всего дарить клиентам и партнерам на Новый год? Хочется чего-то оригинального и запоминающегося.

Действительно, новогодние подарки и сувениры для партнеров — сильная головная боль ответственных за это менеджеров. Можно ограничиться традиционным выбором: ежедневники, календари, авторучки, открытки. Они не так уж бесполезны — ручки вечно теряются, календари всегда пригодятся на рабочем столе, на стене кабинета или квартиры. Другое дело, что дарить дешевые авторучки не солидно, а дорогие обычно прячут в стол и там забывают. Календари хороши, если сделаны интересно и оригинально. Но главная проблема даже не в этом: по подсчетам «Комкона», только московские компании тратят на новогодние подарки от \$20 до \$500 за штуку, среднее количество получателей — 400 человек. Как думаете, сколько календарей и авторучек получает менеджер компании? И нужно ли ему столько?

Теперь давайте посмотрим на дело с другой стороны. По оценкам того же «Комкона», совокупный бюджет одних только новогодних подарков российских компаний и организаций составляет немислимую сумму — около \$400 млн в год! При этом большинство опрошенных дарителей никакого эффекта от дарения подарков не ощущают. То есть огромные деньги улетают на ветер. Первыми неэффективность этих трат осознали в международной аудиторско-консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers — в 2005 году она выступила с инициативой «Благотворительность вместо сувениров». Ее поддержали многие крупные компании, направившие сувенирные бюджеты на помощь больным детям и другим нуждающимся. Подумайте, не подойдет ли вам такое решение: это и модно, и благородно, и просто более разумно. [\[ссылка\]](#)

Валентина КОРОСТЫЛЕВА

Самара

## Брэнд для людей Мы решили создавать брэнд нашей компании как работодателя. С чего лучше начать?

Нужно определиться, для чего вам нужен брэнд работодателя: для привлечения новых сотрудников или повышения лояльности уже имеющихся? В принципе брэнд так или иначе будет работать на обе аудитории, но лучше сфокусироваться, чтобы не растрачивать силы. Кроме того, вам придется на какое-то время переквалифицироваться в маркетолога и посмотреть на свою компанию маркетинговым взглядом. В частности, определить основные ценности своего брэнда: что дает ваша компания соискателям и сотрудникам, какие уникальные характеристики органи-

зации следуют из ее бизнеса, истории и т. п. Самая большая забота — сделать так, чтобы основное предложение вашей компании выделялось на фоне других работодателей и было услышано целевой аудиторией. На решение этой задачи должна быть нацелена коммуникационная политика. Для получения более полной картины и практического инструментария рекомендуем прочитать книгу Саймона Бэрроу и Ричарда Мосли «Брэнд работодателя», а также статью «Карьера на продажу» ([сф](#) №17/2006), где речь идет об опыте компании Royal Dutch/Shell. [\[ссылка\]](#)

Иван ГОЛУБЕЦ

Ростов-на-Дону

## Война бригад Можно ли сплотить команду, настроив людей против компании-конкурента?

Маркетинговые войны между компаниями — распространенное явление в современном бизнесе. Широко известно, например, противостояние Coca-Cola и PepsiCo. Более свежий пример — конфликт Microsoft и Apple, разгоревшийся после выхода Zune, конкурента iPod. Создание образа внешнего врага считается хорошим способом продвижения своих ценностей среди сотрудников. Отличая себя от других, люди будут охотнее разделять ту корпоративную культуру, которую вы хотите им привить. Кроме того, война — неплохой метод воспитания корпоративной лояльности. Ваш сотрудник едва ли уйдет работать

в компанию, где он видит врага. Однако намеренное обращение негативной энергии на противника — весьма сомнительный инструмент командообразования. Дело в том, что противостояние внешнему врагу не решает проблем взаимодействия внутри коллектива. Менеджеры, привыкшие к агрессивному поведению, будут воевать не только с внешним противником, но и друг с другом. Если между членами команды менеджеров существуют психологические конфликты, то, устраивая корпоративную войну с другой компанией, есть риск накалить до предела отношения в собственном коллективе. [\[ссылка\]](#)

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [ask@sf-online.ru](mailto:ask@sf-online.ru), и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

КНИГА «РАЗВЕДТЕХНОЛОГИИ В ПРОДАЖАХ» ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ОБЩЕНИЕ ЛЮДЕЙ ИЗ СОВЕРШЕННО РАЗНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНОГДА ПРИВОДИТ К НЕПЛОХИМ РЕЗУЛЬТАТАМ. У ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РАЗВЕДЧИКОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ ОКАЗАЛОСЬ МНОГО ОБЩЕГО. **ТЕКСТ: ИВАН МАРЧУК**

## Возьми книгу в разведку



**Разведтехнологии в продажах. Как завербовать клиента и узнать все о конкурентах**

**М. ГОРБАЧЕВ,  
Д. ТКАЧЕНКО,  
А. ХОДАРЕВ**

М.: ВЕРШИНА, 2008  
ПЕРЕПЛЕТ / 192 С.

У книги «Разведтехнологии в продажах» целых три автора: два бизнес-тренера и бывший разведчик. Последний ознакомил партнеров с основами шпионажа, а те попытались вычлени из этой информации все, что пригодится для увеличения продаж.

На первый взгляд может показаться, что связи между разведкой и продажами нет никакой. Но это не совсем так: у разведчиков есть огромный опыт по грамотному налаживанию контактов с нужными людьми, в умении добывать информацию и правильно ее систематизировать. Главный же принцип разведки: «Смотри на то, чем человек может быть полезен тебе, а не чем ты можешь быть полезен ему» — вполне годится для наращивания продаж.

Бояться слишком большого объема лишней информации о разведчиках не стоит: шпионские секреты специально даны в книге на подложке другого цвета, а остальная информация максимально приближена к будням менеджеров. Например, глава «Поиск и выявление потенциальных клиентов» посвящена не шпионажу, а правильной работе с доступными базами данных. Всего в книге описываются 24 общероссийские базы и бизнес-справочника о компаниях с подробным перечислением их преимуществ и недостатков и даже указанием частоты обновле-

ний. Не забыли авторы и о продающихся нелегально базах ФТС и налоговых служб.

Неплохим подспорьем для продавцов могут оказаться приемы создания собственных баз данных клиентов и правила их заполнения. Авторы советуют указывать в них не только контактную информацию и данные о контрактах, но и общий объем закупок данного вида товара, других его поставщиков и даже день рождения и краткую характеристику контактного лица с указанием, как правильно использовать эту информацию. Отдельно оговаривается, как не допустить, чтобы на одного клиента вышли сразу несколько продавцов.

Некоторые советы выглядят, впрочем, достаточно наивными. Например, классификация секретарш («после института», «профессионал» и «старая леди») и способы налаживания с ними контакта. Впрочем, в самом начале книги авторы честно предупреждают, что рассчитывали в первую очередь на начинающих продавцов. Так что рекомендации о том, как правильно представиться, чтобы собрать

на выставке максимально полную информацию о конкуренте, могут оказаться бесполезными для целевой аудитории.

Другие советы, несмотря на их кажущуюся простоту, могут заинтересовать и тех, кто давно участвует в торговом бизнесе. Например, варианты анализа ситуации в компании для выяснения вопроса, кто именно принимает окончательное решение о закупках и о лицах, способных повлиять на этого менеджера (глава «Вербовка потенциального клиента»).

Стоит обратить внимание на то, что разные советы относятся к разным группам компаний. Глупо собирать максимально полную информацию, используя шаблоны из книги, на клиентов, которые не являются для вас принципиально важными. Да и рекомендации для руководителя отдела продаж о проведении проверок подчиненных на лояльность (например, «слив» им дезинформации или намеренная выдача неподотчетной суммы денег) вряд ли приведут к созданию дружелюбной атмосферы на работе. Однако отбрасывать книгу из-за этого не стоит. На развитие шпионажа человечество потратило слишком много денег и времени, чтобы мы могли игнорировать этот опыт, несмотря на всю его специфичность. **СФ**

01-06 2008



# ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

## НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

**Коммерсантъ**

**Коммерсантъ**

**ВЛАСТЬ**

**ДЕНЬГИ**

**Секрет фирмы**



**Weekend**

Ежедневная  
общенациональная  
деловая газета  
«Коммерсантъ»

Еженедельный  
аналитический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Власть»

Еженедельный  
экономический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Деньги»

Еженедельный  
деловой журнал  
«Коммерсантъ  
Секрет фирмы»

Ежемесячный  
автомобильный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Автопилот»

Еженедельный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Weekend»

**Твердость  
в каждом знаке.**  
Главные новости о  
событиях в бизнесе  
политике и обществе

**Власть может все.**  
Власть в России  
и других странах:  
секреты  
и технологии

**Все ценности  
жизни без купюр.**  
Основные тенденции  
и проблемы  
русской  
и мировой экономики

**Технологии  
успешного  
бизнеса.**  
Только реальные  
примеры

**Паехали!**  
Автомобиль  
в России – больше,  
чем средство  
передвижения

**Пособие  
по выходным.**  
Как отдыхать  
со вкусом

Специальное  
предложение:  
шесть вариантов  
пакета  
«Коммерсантъ+»  
дают возможность  
подписаться  
на издания  
по льготной цене

**КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

**КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ;

**КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

**КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ,  
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

**КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

**КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ  
ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

# Подписка через редакцию это

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка города Москвы (абонемент прилагается); по подписным скретч-картам;

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

# Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию. e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) факс: (495) 721-90-77

для юридических лиц

Оформите счет на оплату для юридических лиц по телефону 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82 или на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

# Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

	Москва	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1826,88	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	508,20	1108,80
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	715,44	1300,20
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	628,98	1254,00
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	445,50	594,00
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	594,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3341,58	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3185,16	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2787,84	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1664,52	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1110,12	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1507,44	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.2008 по 30.06.2008

# Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
- ☐ курьер
- ☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001  
ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»  
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО  
Расчетный счет 40702810338040116270  
Корреспондентский счет 30101810400000000225  
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик  
Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на газету/журнал	
название издания	
Подпись платателя	

Кассир

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001  
ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»  
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО  
Расчетный счет 40702810338040116270  
Корреспондентский счет 30101810400000000225  
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик  
Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на газету/журнал	
название издания	
Подпись платателя	

Кассир

# принципы

## Геorgia Генса

Десять лет назад в карьере Георгия Генса случился спад. Заведующий лабораторией со **120** сотрудниками в подчинении стал главой кооператива, в штате которого трудилось всего несколько человек. Сейчас **3000** работников одной из крупнейших в России ИТ-компаний «Ланит» приносят ее основателю Генсу около **\$850 млн** в год. Шаг назад — **два** вперед. Такой вот принцип.

**Когда** голова настроена на бизнес, любые разговоры могут приводить к идеям.

**Есть** люди, которые привыкли по утрам делать зарядку. Они ее просто делают каждый день и без этого плохо себя чувствуют. И даже не задумываются, надоела она им или нет. Так для меня и работа. Я довольно давно хожу на нее, и это большая часть моей жизни.

**Идей** больше, чем ресурсов. Это хорошо и грустно. Но есть куда расти. Возможности бесконечны.

**С точки зрения** времени моя работа в большей степени — воплощение идей. Некоторое время назад возникла мысль создать электронную систему диспансеризации населения. Есть понимание, как это делать. Чтобы реализовать идею в федеральном масштабе, нужно пять лет работы. Не все хорошие и полезные вещи реализуются, тем более сразу.

**Чтобы** воплотить одну идею, надо найти еще тысячу.

**Руководить** проектом интереснее, чем компанией. Быстрее виден результат. Но такие случаи выпадают редко.

**Практически** все люди требуют небольшого разгона. Если людей не трогать, они заснут, даже если работа им интересна.

**Когда** я нахожусь в компании, она шевелится чуть быстрее. У нас в компании несколько таких «будильников». Моя задача — сделать так, чтобы их было как можно больше.

**Прояви** интерес к тому, что делает сотрудник, и у него самого появится к работе больше интереса.

**Менеджеры** западных компаний тайм-менеджменту отводят слишком много места. От них часто можно услышать: давай встретимся через три месяца в 14.00. Я считаю, это потеря. Кому нужна такая встреча?

**Мой сын** — эффективный управленец и мог бы быть очень полезен в компании. Я бы очень хотел, чтобы он работал со мной, но он пока старается находить себе работу в других местах. Я его понимаю. Семейный бизнес — для детей фантастически трудная история. Если ты продолжаешь дело своих родителей, сложно понять: тебя в компании уважают за твои деловые качества либо за то, что ты сын или дочь владельца компании?

**Если** ты руководишь бизнесом, которым еще и владеешь, ты в рабстве. Получается, что ты сам себе начальник и сачкануть невозможно — от себя не скроешься.

**Бизнес** — как спорт. Либо ты стремишься стать чемпионом, либо скучно.

**Для меня** учиться делать что-нибудь гораздо интереснее, чем потом делать это. С большим увлечением летал на самолете, пока учился. Потом получил лицензию, полетал вокруг Москвы и бросил — стало неинтересно. Сейчас вот учусь на вертолете.

**Примет** у меня нет. Но, когда что-то забыл и возвращаюсь, перед уходом в зеркало все же смотрюсь.

**Я знаю** ответ на большинство вопросов, которые меня интересуют. Не могу сказать, что эти ответы мне нравятся. Не могу сказать, что знаю, как исправить то, что мне не нравится. Но это уже, как говорится, другой вопрос.



**Я делал** бесконечное количество ошибок. Каждый день в течение 52 лет моей жизни. Не сделай бы я их, я был бы сейчас другим человеком — может быть, математиком, политиком, миллиардером, да вообще кем угодно. Но это не то, что стоило бы зачеркивать и переписывать. Знаете, как у Брэдли в «Звуке грома»: раздавил бабочку в прошлом — и весь мир перевернулся. Зачем? Пусть уж лучше все будет, как есть. **СФ**  
записал **Владислав Коваленко**

# читайте в следующем номере

(в продаже с 22 октября)

## частная практика

Корреспондент «Секрета фирмы» побывал на японском заводе компании Toyota Motor и в ее крупнейшем центре обучения сотрудников. Оказалось, что под напором глобализации знаменитый менеджмент качества Toyota сильно изменился

## идеи

На стыке индустрии развлечений, образования и некоммерческого сектора появляются новые отрасли экономики. Как получить кусок пирога на этих многомиллиардных рынках?

## лаборатория

Какие запросы клиента пугают банки? «Секрет фирмы» составил топ-10 операций клиента, после которых ему наверняка закроют счет

а также каждую неделю:  
главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы





# Поговорим о бесконечно важном.....

Два месяца бесплатных безлимитных разговоров для ваших сотрудников – это очень важно. Это акция МегаФона «Пусть говорят»\* в рамках которой до 31 декабря 2007 года Вы сможете подключить весь коллектив к сети МегаФон и первые два месяца безлимитного общения между Вашими сотрудниками получить бесплатно!

\*Подробности акции узнайте в Отделах по работе с корпоративными клиентами.

Лицензии №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ по связи и информатизации.  
Подробности – в офисах продаж и обслуживания и на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru) На правах рекламы.

звонки по России на этот номер - бесплатно

**8 800 333 0500**



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя