

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 46 (85) 06 ДЕКАБРЯ — 12 ДЕКАБРЯ 2004

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

## Особо опасные покупатели

- c14 Как противостоять потребительскому экстремизму
- c52 Где работают лучшие команды менеджеров
- c62 Как банки продают долги клиентов
- c48 Рейтинг надежности методик оценки персонала



ISSN 1727-4176  
04046  
9 77 1727 1417006

# Инструмент №1 для построения бизнеса

Бизнес строится на правильных ИТ–решениях.

А передовые информационные технологии строятся на основе технологий Intel®. Везде, от настольных ПК до ноутбуков и серверов, технологии Intel® для бизнеса обеспечивают высокую производительность и надежность. Для подробной информации посетите сайт: [www.intel.ru/smb](http://www.intel.ru/smb)



**Мобильность — залог успеха.**  
Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК\* открывает дорогу новому поколению беспроводных ноутбуков — тонких, легких, с еще более длительным временем работы батареи.



**Производительность — в первую очередь.**  
Процессоры Intel® Pentium® 4 с технологией Hyper-Threading могут повысить на 25% производительность ПК, работающих с двумя приложениями одновременно\*\*.



**Мощные и многоцелевые.**  
Серверы на базе процессоров Intel® Xeon™ — это отличное соотношение цены и производительности, плюс широкий спектр применений и возможностей для масштабирования.



**Эффективность бизнеса.**  
Процессор Intel® Itanium® 2 разработан для работы с ресурсоемкими приложениями и предназначен для решения задач, требующих обработки большого количества данных.



\*Для работы беспроводного соединения и некоторых функций вам могут понадобиться дополнительные программные приложения или внешние технические устройства. Наличие общественных точек доступа к беспроводной локальной сети ограничено, и некоторые точки доступа могут не поддерживать системы с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК с операционной системой Linux. Производительность и функциональные возможности компьютерных систем и беспроводной связи, а также время автономной работы зависят от вашей операционной системы, оборудования и программного обеспечения. \*\*Ищите системы с логотипом процессора Intel® Pentium® 4 с технологией HT. Разместив этот логотип, продавец Вашей системы подтверждает использование технологии Hyper-Threading. Производительность может варьироваться в зависимости от используемого программно-аппаратного обеспечения. Для получения более подробной информации посетите <http://www.intel.ru>. © Intel Corporation 2004. Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Pentium, Centrino, логотип Intel Inside Centrino, Xeon и Itanium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

«Но ведь деньги далеко не все в этой жизни. Глупо полагать, что можно просто купить какие-то технологии кредитования, пусть даже и за большие деньги, воткнуть систему в розетку и начать немедленно зарабатывать. Для этого потребуются годы. У нас же имеется определенный временной запас в два-три года перед новыми игроками. Кстати, примерно такое же преимущество перед нами имеет „Русский стандарт“»



СЕРГЕЙ СЕРДЮЧИН

26 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

06 декабря – 12 декабря №46 (85)

тема номера **14**

«Россия стоит на пороге бума потребительского экстремизма, с которым уже давно знакомы компании в развитых странах, выплачивающие миллионы по искам клиентов»

частная практика **36**

«За последний год в агентство поступило более сотни корпоративных заказов. Иногда ему приходится регистрировать по несколько рекордов в день»

лаборатория **48**

«Команда менеджеров — плодотворная альтернатива единовластному боссу и эффективный инструмент управления. Разумеется, если состав команды подобран правильно»

финансовый консультант **61**

«Кризис на межбанковском рынке сформировал новый вид бизнеса — торговлю кредитными портфелями. Для Запада это обычное дело, для России — экстраординарное событие»

**12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**

«Опыт работы крупнейших компаний в Африке показывает: только значительный финансовый ресурс позволяет вернуть средства в форс-мажорных ситуациях»

**56 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Это не было революцией. Появились группы разработчиков, способных решать разные задачи. Стало выгоднее оперировать не разработками, а людьми. Возник вопрос: как?»

## содержание

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**
- 12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**
- 34 ЛЮДИ**
- 42 КОМПАНИИ**
- 74 ЦИФРЫ**

**ТЕМА НОМЕРА**

**СТРАТЕГИЯ**  
**14 Особо опасные потребители**  
Потребительский экстремизм, обрачивающийся на Западе миллионными исками к компаниям-обидчикам, в России только зарождается — его будуща ждут через несколько лет. Что нужно сделать, чтобы уже сегодня отвести от себя удар

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

**КОНКУРЕНЦИЯ**  
**26 «Мы не работаем со средним классом»**  
Глава «Хоум Кредит энд Финанс банк» Андрей Лыков уверен, что ему удастся обыграть «Русский стандарт», кредитуя покупку холодильников и стиральных машин

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

**МАРКЕТИНГ**  
**36 Книга рекордов Свистунова**  
Как президент «Агентства ПАРИ» Алексей Свистунов зарабатывает на чужих амбициях и достижениях, конкурируя

с ежегодником Guinness World Records

**ЛАБОРАТОРИЯ****ПЕРСОНАЛ****48 Цена надежности**

На выбор методики оценки персонала в России влияет прежде всего цена. «Секрет фирмы» разобрался, какие из HR-инструментов здесь наиболее востребованы и почему

**52 Потому что мы команда**

Рейтинг лучших управленческих коллективов страны, подготовленный Ассоциацией менеджеров

**56 Кадровые зонтики**

Поиск персонала и создание подразделения «под ключ» с последующей передачей заказчику для России пока новинка. Именно такую услугу предлагает компания «Мирантис»

**60 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

Четыре эффективности под одной обложкой

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****61 Финансовый консультант. Банки**

- как торговать плохими и хорошими долгами
- сколько стоит деловая репутация

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СООБЩАЕТ НОВЫЕ НОМЕРА ТЕЛЕФОНОВ:

**(095) 960-3118**

**(095) 797-3171**

**(095) 504-1731**

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 46 (85) 06 ДЕКАБРЯ — 12 ДЕКАБРЯ 2004

**Редакция журнала**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА  
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТЫ  
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН  
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНК  
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК  
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕНИКОВ  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ  
ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА,  
ОЛЬГА ШЕВЕЛОВА  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,  
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ,  
НАТАЛЬЯ ПЮТОНЕНКО  
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
ТАТЬЯНА ТАЧКУ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕСКО. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,  
АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН  
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА  
СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**Редакционные службы**

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА  
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА  
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО  
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН  
ИНОФОГРАФИКА ЛЕОНID КУЛЕШОВ  
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,  
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ  
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

**Учредитель ООО «Секрет фирмы»**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН  
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**Коммерческая дирекция**

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),  
ВАЛЕРИЙ ВАЛАЙЦЫКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖНАНА ГУСМАНОВА,  
МАЙЯ ИВАНОВИКА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, НОНА ГУТЕШВИЛИ,  
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ  
ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА  
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),  
ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК  
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

**Адрес редакции, издателя и учредителя**

105066, МОСКВА, ТОММАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1  
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

**Сбор и оформление рекламы**

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**Распространение по подписке и в розницу**

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

**Генеральный директор ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА**

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
E-MAIL: SFAPR@SF-ONLINE.RU

**Управление дистрибуцией**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

**Отпечатано в типографии ЗАО «Алмаз-пресс».**

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., д.3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

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

**Обложка Анна Музыка**

Редакция не предоставляет справочной информации.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемым  
товарам и услугам подлежат обязательной сертификации

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

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

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

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

«Секрет фирмы» использует:  
легальное программное обеспечение, лицензионную правовую  
справочную систему, лицензионное финансовое программное  
обеспечение, лицензионные шрифты

**Microsoft** **КОНСУЛЬТАНТ** **Paratype**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,  
Свидетельство № 244264, защищенным законом № 3520-1 от 23.09.92.  
© Товарных знаках, знаках обслуживания и наименования мест  
предприятия товаров.

© ООО «Секрет фирмы», 2004

**NOKIA  
9500**  
Коммуникатор

# откройте

## новые возможности



Беспроводная гарнитура



Цифровая ручка Nokia

### Откройте новый коммуникатор Nokia 9500 и окажитесь в мире новых возможностей

Новый коммуникатор Nokia 9500 позволяет отправлять и получать электронную почту, работать с Интернетом и пользоваться офисными приложениями – все это с максимальным комфортом благодаря полноценной клавиатуре. Громкая конференц-связь позволяет вести переговоры, а беспроводная высокоскоростная система LAN вместе с GPRS и EDGE – подключаться практически к любой сети. Nokia 9500 работает в трех диапазонах, а значит, с ним Вы будете оставаться на связи на любом из пяти континентов. Nokia дарит Вам мир новых возможностей. Откройте их для себя.

**Подробная информация на [www.nokia.ru](http://www.nokia.ru) и [www.nokia.com/9500](http://www.nokia.com/9500)**

Это только два из многих  
аксессуаров, которыми Вы  
можете при желании дополнить  
Ваш коммуникатор Nokia 9500



ИТАРТАСС

## «Газпром» монополизирует нефтянку

«Газпромнефть» призналась в интересе к главному добывающему активу ЮКОСа — «Юганскнефтегазу».

Глава «Газпромнефти» Сергей Богданчиков (на фото) все-таки решился заявить о том, что «Газпром» намерен приобрести «Юганскнефтегаз» на аукционе РФФИ 19 декабря. Однако, по мнению экспертов, для осуществления такой покупки «Газпрому» еще необходимо заручиться поддержкой властей. «Шансы „Газпрома“ завладеть „Юганскнефтегазом“ довольно велики, но лишь в том случае, если будет получено разрешение свыше», — говорит аналитик ИГ «Регион» Константин Гуляев. Собственных средств для такой покупки у «Газпромнефти» недостаточно: помимо выплаты \$8,7 млрд за «Юганскнефтегаз» компании потребуется еще как минимум \$5 млрд для погашения налоговых обязательств ЮКОСа. Между тем, отмечает аналитик, предоставить «Газпрому» такой кредит за три недели до начала торгов отважится далеко не каждый западный банк, ведь покупка сопряжена с большим количеством рисков. А в России ни один из банков не располагает таким объемом кредитных средств.

Ко всему прочему Богданчиков прислушался к рекомендациям финансового консультанта «Газпрома» Deutsche Bank и не исключил возможности приобретения «Сибнефти» и «Сургутнефтегаза» для того, чтобы выстроить на базе их активов мировой нефтегазовый гигант. Как сообщает источник СФ в «Газпромнефти», компания рассматривает такую возможность. Однако аналитики расценивают идею мегаслияния как абсурдную. Ведь кроме того, что с этим предложением могут не согласиться акционеры «Сибнефти» и «Сургута», создание «Газпромом» новой доминирующей структуры на рынке может не одобрить российское правительство, многие члены которого порицают газового гиганта за монополизм. Хотя, разумеется, в любой момент по распоряжению президента могут передумать и те и другие.

Оценка экспертов **-1,36**

## Украинский кризис ударит по России

Политический кризис на Украине может серьезно повредить интересам российских компаний в этой стране.

### ПРОГНОЗ

Политический кризис, связанный с выборами президента Украины, усугубляется: верховная рада вынесла вотум недоверия «бывшему победителю» Виктору Януковичу, а действующий президент Леонид Кучма предложил провести новые выборы. Страна раскололась на два стихийных лагеря, противоборство которых ведет к параличу экономики — на украинской фондовой бирже уже остановлены торги, население в панике изымает свои вклады из банков, которые, в свою очередь, прекратили выдачу наличной валюты. Российские компании пока хранят спокойствие, но не исключают, что украинский кризис может повредить российской экономике. По мнению главы Института проблем глобализации Михаила Делягина, при эскалации конфликта сильнее всего пострадают поставщики российского газа на Украину — наступившая зима потребует увеличения объемов поставок, между тем в условиях

политического и финансово-экономического кризиса Украина не сможет рассчитываться с российскими экспортерами. «Возникнет проблема несанкционированного забора газа из российских труб, в результате которой поставщики рискуют потерять от 6 до 10 млрд кубометров газа», — считает эксперт.

Впрочем, участников рынка беспокоит не только риск воровства российского топлива. По словам аналитика ИК Financial Bridge Станислава Клещова, имиджевая угроза российскому рынку от событий на Украине видна уже сейчас: вслед за падением украинских долговых бумаг на иностранных биржах снизились и российские облигации. «Западные инвесторы следят за обстановкой в странах с развивающимися рынками. К тому же две страны связаны генетически, поэтому негативные события на Украине проецируют недоверие иностранных инвесторов и на Россию», — полагает Клещов. Сейчас, говорит он, иностранные инвесторы в России ждут развязки событий вокруг ЮКОСа, по-

Нестабильность на Украине угрожает российским газопроводам



REUTERS



www.tissot.ch



T RACE

Товар сертифицирован

## INNOVATORS *by* TRADITION

**Москва:** «Часы», ТЦ «Мосмарт», Дмитровское ш. 116д; «Швейцарские часы», Петровка 17 стр.1; ТЦ «Акрополь», Комсомольский пр. 4, 246-96-86; ТЦ «Золотой Вавилон», Декабристов 12, 733-92-84; ТЦ «Метромаркет», Ленинградский пр. 76; **Екатеринбург:** «Студия Времени», Хохрякова 21; **Иркутск:** «Золотое время», ТЦ «Престиж», Красный зал, п-я 44, Советская 58; **Казань:** «Geneve», ТК «Бехетле», Ямашева 71а; «Империя», ГУМ, Баумана 51, 920-888; **Красноярск:** «Четвертое измерение», Ленина 133, 58-62-12; «Гринвич», ТК «Хамелеон», К. Маркса 125; **Магадан:** «Швейцарские часы», МУП «Восход», К. Маркса 38 А; **Новороссийск:** «Эпоха», Свободы 3/5, 60-57-22; **Омск:** «Женева», пр. Маркса 34, 98-04-47; **Пенза:** бутик «Новелла», ТЦ «Патэрсон», Окружная 27В, 316-599; салон «Sonnet», ТЦ «Элком», Кураева 1а, 553-555; **Пятигорск:** «Швейцарские часы», Универмаг №1, эт.2, 355-88; **Ростов-на-Дону:** «Галерея Времени», Б. Садовая 32/36, 62-38-24; «Репетир», ТЦ «Меркурий», пав.133, 48-72-16; **Санкт-Петербург:** бутик «Хронограф», ТК «Сенная», Ефимова 3; «Ситигтайм», ТЦ «Владимирский Пассаж», Владимирский пр. 19; **Самара:** бутик «Новелла», ТЦ «Бавилон», 78-41-31; «Аляска», Ново-Садовая 21, 34-47-02; **Ставрополь:** «Стиль Тайм», Дзержинского 133; **Уфа:** бутик «Новелла», пр. Октября 84, 37-03-86; «Афантегма», ТДК «Гостиный Двор», Пушкинский ряд; **Хабаровск:** «Триумф», К. Маркса 43/1, 31-50-11; «Золотое время», ТЦ «Лотос», 2 эт., Муравьева-Амурского 7; **Челябинск:** «Classic Time», ТЦ «Гостиный Двор», Коммуны 60, 63-05-54

Официальный дистрибутор PrimeTime (095) 775-3-776, [www.primestime.ru](http://www.primestime.ru)

# дневник наблюдений

этому украинский конфликт для них второстепенен. Однако эксперты предполагают, что итоги продажи главного добывающего актива ЮКОСа вкупе с нестабильностью на Украине могут вызвать отток иностранного капитала в крупных объемах — от \$2 до \$4 млрд.

Оценка экспертов — 2,27

## Импортеры ответят за брак

Законодатели обязали импортеров нести ответственность за качество ввозимых товаров.

**ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  
Госдума утвердила поправки в закон «О защите прав потребителей», осложняющие жизнь российским импортерам. Теперь покупатель сможет предъявлять все претензии по качеству товара не только изготовителю или его представителю в России, но и импортеру. «Эта поправка очень своевременна, — считает председатель правления Конфедерации обществ потребителей (КонфОП) Дмитрий Янин. — Раньше потребитель был вынужден судиться с производителем или его российским представителем, до которых иногда бывает весьма трудно добраться». Теперь же, по словам Янина, потребитель может предъявлять иски к импортеру, которому труднее скрыться от ответственнос-

той, поэтому он станет более заинтересованным во ввозе и продаже качественных товаров», — полагает глава КонфОП.

Согласно новым положениям закона, импортер будет отвечать за всю ввезенную продукцию, в том числе проданную его дилерами. Так, если импортер находится в Москве, а покупатель купил бракованный товар во Владивостоке, то он вправе подать иск в суд по месту жительства.

Иными словами, импортеру из Москвы придется явиться на судебное заседание во Владивосток. «Это требование прибавит нам трудностей — для выездов по претензиям придется нанимать дополнительных юристов и идти на непредусмотренные расходы», — говорит Валерий Тараканов, директор по маркетингу группы компаний «Рольф», импортера иномарок. Эти расходы, равно как компенсацию за бракованный товар, говорит Янин, импортер может потом взыскать с производителя. Но импортеров эта оговорка не устраивает. Тараканов убежден, что более логичным со стороны законодателей было бы последовательное распределение ответственности между продавцами, импортерами и конечным звеном — производителями.

Оценка экспертов +1,82

## По мнению главы Института проблем глобализации Михаила Делягина, при эскалации конфликта сильнее всего пострадают поставщики российского газа на Украину.

Наступившая зима потребует увеличения объемов поставок, между тем в условиях политического и финансового кризиса Украина не сможет рассчитываться с российскими экспортерами.

ти. «Изготовитель может сменить адрес представительства или вообще зарегистрировать новое юридическое лицо в России, а импор-

тера легче обнаружить. Кроме того, импортеру „с подмоченной репутацией“ придется выстраивать новые отношения с таможенной служ-

С 6 ДЕКАБРЯ ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» С ПОМОЩЬЮ СКРЕТЧ-КАРТ

оперативный доступ к технологиям успешного бизнеса

ПОДПИСАТЬСЯ НА ВЕДУЩИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ СТАЛО ЕЩЕ ПРОЩЕ:

- 1\_купите скретч-карту
- 2\_сотрите защитный слой
- 3\_позвоните по телефону **(095) 267-3768**, назовите ваш индивидуальный код и адрес доставки или зайдите на сайт [www.sf-online.ru/skratch](http://www.sf-online.ru/skratch) и введите свои данные

ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ ИЛИ ПОЛУГОДОВУЮ ПОДПИСКУ.

Стоимость подписки:  
**на 12 месяцев – 1584 руб.**  
**на 6 месяцев – 792 руб.**  
Скретч-карты можно приобрести в книжных магазинах: «Библио-Глобус» (Мясницкая, 6), «Бизнес-Книга» (Тверская, 12/2), а также в интернет-магазине [www.Ozon.ru](http://www.Ozon.ru)





## ФАС заступилась за неискущенных заемщиков

Федеральная антимонопольная служба грозит серьезными санкциями банкам за предоставление неполной информации о стоимости потребительских кредитов.

**ПРЕТЕНЗИЯ** ФАС провела исследование рынка потребительских кредитов и пришла к выводу, что ряд банков скрывает от заемщиков реальные размеры процентных ставок. По словам замглавы ФАС Андрея Кашеварова, есть масса операций, которые увеличивают реальную стоимость кредита: комиссия за расчетное обслуживание, отдельная плата за открытие счета и начисление на него денег. Сокрытие банками информации о комиссиях, по мнению ФАС, может квалифицироваться как недобросовестная конкуренция. Назвать провинившиеся организации представитель ФАС отказался, отметив, что среди них есть и федеральные, и региональные банки. В ближайшее время регулятор намеревается возбудить ряд дел в отношении этих банков, а для их рассмотрения сформирует вместе с ЦБ комиссию.

Между тем в самих банках говорят, что информацию никто не скрывает, просто в стране нет закона, который обязывал бы давать клиенту подробную информацию о дополнительных комиссиях и сборах по кредиту. «Например, существует требование разъяснить все нюансы по депозитам, и мы его соблюдаем», — рассказали СФ в банке «Русский стандарт». «Реальные условия кредитования всегда можно найти на сайте нашего и большинства других банков в открытом доступе. И если заемщик не удастся посмотреть или выспросить представителя банка о дополнительных комиссиях, то это уже не наши, а его проблемы», — заявили СФ в другом крупном банке. В недобросовестной же рекламе, зани-

жающей проценты по кредитам до фантастических размеров, по мнению его представителей, виноваты не банки, а предлагающие покупку в кредит магазины, которые любой ценой стремятся переманить покупателей у конкурентов. «Ставку на неискущенность заемщика делают практически все банки, занимающиеся потребкредитованием, — говорит вице-президент УК «ПроПроспект» Александр Баранов. — За счет многочисленных непрописываемых сборов реальный объем кредита вырастает, например, с 13% до 26% годовых». По предположению эксперта, нынешние претензии ФАС могли пролоббировать сами банкиры-кредиторы, которым надоели кредитные махинации конкурентов, для того, чтобы все участники рынка играли по одним правилам.

**Оценка экспертов +1,73**

## В «Вымпелкоме» обнаружили утечку секретов

**БЕЗОПАСНОСТЬ** Поимка сотрудников «Вымпелкома» на торговле конфиденциальными данными в очередной раз продемонстрировала серьезные проблемы с информационной безопасностью в российских компаниях.

Правоохранительные органы задержали подозреваемых в продаже сведений об абонентах сотовой сети «Би Лайн». Среди семерых задержанных двое оказались сотрудниками «Вымпелкома» из отдела продаж и call-центра. Продажу информации об абонентах сети группа осуществляла через сайт sherlok.ru. «Эксклюзивная услуга» стоила от \$150 до \$500 и не ограничивалась данными о «Би Лайне»: сайт предлагал сведения и об абонентах МТС, «Мегафона», «Сонета» и МГТС. После проведения совместного расследования «Вымпелкуму» и МВД удалось задержать организаторов утечки информации. Выявленные информа-

ции из «Вымпелкома» были уволены за нарушение внутреннего устава: по словам пресс-секретаря компании Юлии Остроуховой, каждый сотрудник компании дает подпись о неразглашении конфиденциальных сведений. Членам группы грозит до пяти лет лишения свободы за нарушение тайны телефонных переговоров. «С подобной проблемой сталкиваются все сотовые операторы. Но пока только мы не постеснялись публично о ней заявить», — говорит Юлия Остроухова. Однако представители служб безопасности МТС и «Мегафона» заявили, что тоже проверяли деятельность sherlok.ru, но распространения ими сведений о своих абонентах не обнаружили.

Скандалы, связанные с утечкой конфиденциальной информации, в сотовых компаниях случались и раньше. В марте этого года за продажу сведений об абонентах был уволен и приговорен к штрафу сотрудник филиала МТС в Новосибирске, а в прошлом году ажиотаж среди сотовых операторов вызвала продажа баз данных об их абонентах на «Горбушке». Постоянные утечки информации ставят под угрозу репутацию не только сотовых компаний. Предложения купить компакт-диски с базами данных Налоговой службы, ГИБДД, домашними телефонами и адресами российских чиновников регулярно рассылаются в виде спама. А скорое появление в России бюро кредитных историй вызывает сомнения в сохранении конфиденциальности этой информации и у экспертов банковского сектора. По словам аналитика одного из банков, пожелавшего остаться неназванным, стопроцентной защиты от утечек сведений о банковских заемщиках не смогут предоставить ни кредитные бюро, ни банки — их участники.

**Оценка экспертов -0,82**

## официальное лицо



Владимир ПУТИН,  
президент России

заявил, что власть в России до сих пор испытывает давление со стороны олигархов. «Мы боремся с этим, и дальше будем бороться». Учитывая, что это заявление прозвучало во время Всероссийского съезда судей, можно предположить, что Путин собирается пресечь давление олигархических групп на власть именно с помощью судебной системы и решил заранее мобилизовать судей для борьбы с ними. Во всяком случае, озвучив свои претензии к крупному бизнесу, президент тут же сообщил, что российским судьям втрое повысят зарплату. Кто именно оказывает давление на власть и в чем оно проявляется, президент не уточнил. Между тем представители крупного бизнеса в последнее время ведут себя более чем скромно. Достаточно вспомнить недавний съезд РСПП, на котором выступил и сам Путин, что стало в последнее время традицией. В его присутствии крупнейшие российские бизнесмены робко жаловались на несовершенство налоговой системы и проблемы с доступом иностранных инвесторов на наш рынок. Сторонние наблюдатели сравнивали это общение с президентом с любитьем времен Петра I. И непонятно, какой же еще степени послушания власть добивается от российского бизнеса.

# дневник наблюдений климат-контроль



Леонид ОСИПОВ,  
глава московского  
представительства  
Rolsen Electronics

## «Потери могут быть колоссальными»

— С точки зрения бизнеса, борьба с ЮКОСом никаких положительных результатов не принесла, и заявление президента о намерении власти продолжить борьбу с давлением со стороны олигархов выглядит как запугивание крупных бизнесменов, которые пытаются сотрудничать с властью.

Что касается угрозы ФАС возбудить дела против банков, дающих в рекламе потребительских кредитов неполную информацию о процентных ставках, то приятно, что начали бороться с недобросовестной рекламой. Но банки далеко не единственные, кто этим грешит.

Все, что происходит на Украине, достаточно неприятно для любого россиянина, учитывая тесные социальные и экономические связи двух стран. Естественно, что потери могут быть колоссальными для Украины и инвесторов, вложивших средства в экономику этой страны, среди которых российское — большинство. На мой взгляд, не исключен вариант, что кризис был спровоцирован силами, первоначально финансировавшими выборы одного из кандидатов. Возможно, что сейчас они пытаются работать на уменьшение стоимости основных фондов на территории Украины для последующей скупки подешевевших активов.

По поводу случая, произошедшего в компании «Вымпелком», где задержали сотрудников, продававших конфиденциальные сведения об абонентах сети «Би Лайн», можно сказать, что такое вполне может обнаружиться в любой российской компании. К сожалению, информационная безопасность страдает не только в коммерческих компаниях, но и в госструктурах (базы ГТК, ГИБДД, МВД). Особенно неприятно, что вся эта конфиденциальная информация является легкодоступной, наравне с бестселлерами кино или компьютерной индустрии.

Поправки в закон «О защите прав потребителей», которые обязывают импортеров нести одинаковую с производителем ответственность за качество товара, я одобряю. Иногда невозможно выявить реального производителя. Кроме того, некоторые товары, которые попадают на российский рынок, вообще не предназначены для нашей страны, к примеру, по каким-то техническим характеристикам, а импортеры все равно их к нам завозят. Почему в таких случаях нести ответственность за то, что товар быстро выходит из строя или изначально не функционирует, должен только его производитель?

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ПРИГРОЗИЛА ВОЗБУДИТЬ ДЕЛА ПРОТИВ БАНКОВ, ДАЮЩИХ В РЕКЛАМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ НЕПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОЦЕНТНЫХ СТАВКАХ	+1,73
ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН ЗАЯВИЛ, ЧТО ВЛАСТЬ ПО-ПРЕЖНЕМУ ИСПЫТЫВАЕТ ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ОЛИГАРХОВ. В СВЯЗИ С ЭТИМ ОН ЗАЯВИЛ О НАМЕРЕНИИ «ПРОДОЛЖАТЬ С ЭТИМ БОРТЬСЯ»	-1,73
ПОЛИТИЧЕСКИЙ КРИЗИС НА УКРАИНЕ МОЖЕТ СЕРЬЕЗНО ПОВРЕДИТЬ ДЕЛОВЫМ ИНТЕРЕСАМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ОТПУГНУТЬ ОТ НАШЕЙ СТРАНЫ ЗАПАДНЫХ ИНВЕСТОРОВ. ПО ПРОГНОЗАМ АНАЛИТИКОВ, ТОЛЬКО НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ ИЗ-ЗА СОБЫТИЙ НА УКРАИНЕ ПРОИЗОЙДЕТ ОТТОК ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА В РАЗМЕРЕ ДО \$4 МЛРД	-2,27
<b>ДЕЛА</b>	
ГОСДУМА ВНЕСЛА ПОПРАВКИ В ЗАКОН «О ЗАЩИТЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ», КОТОРЫЕ ОБЯЗЫВАЮТ ИМПОРТЕРОВ НЕСТИ ОДИНАКОВУЮ С ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА КАЧЕСТВО ТОВАРА	+1,82
ФНС В РАМКАХ БОРЬБЫ С НАЛОГОВОЙ ОПТИМИЗАЦИЕЙ СОСТАВЛЯЕТ СПИСКИ СТРАХОВЩИКОВ, ЧЬЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 2002-2003 ГОДЫ КАЖЕТСЯ ИМ ПОДЗОРНЫЕЙ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ КОМПАНИЯМ, ЗАНИМАЮЩИМСЯ СТРАХОВАНИЕМ ЖИЗНИ	+0,36
КОМПАНИЯ «ВЫМПЕЛКОМ» СОВМЕСТНО С МВД ОБНАРУЖИЛА И ЗАДЕРЖАЛА ПРЕСТУПНУЮ ГРУППУ, ПРОДАВАВШУЮ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ ОБ АБОНЕНТАХ СЕТИ «БИ ЛАЙН». ЭТО ОЧЕРЕДНОЙ СЛУЧАЙ ВЫЯВЛЕНИЯ СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМ С ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ	-0,82
«ГАЗПРОМНЕФТЬ» ПРИМЕТ УЧАСТИЕ В АУКЦИОНЕ ПО ПОКУПКЕ КРУПНЕЙШЕГО ДОЧЕРНЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЮКОСА — «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА». ГЛАВА «ГАЗПРОМНЕФТИ» СЕРГЕЙ БОГДАНЧИКОВ НЕ ИСКЛЮЧИЛ, ЧТО ПОМIMO «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА» КОМПАНИЯ ПОПЫТАЕТСЯ ПРИОБРЕСТИ АКТИВЫ «СИБНЕФТИ» И «СУРГУТНЕФТЕГАЗА»	-1,36
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»	
2 СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»	
3 ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF	
4 ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР	
5 АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»	
6 ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»	
7 СЕРГЕЙ КОСТЬЯЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»	
8 БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛЪ»	
9 АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»	
10 ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО	
11 ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»	
12 ЛЕОНID ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS	
13 ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР	
14 ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ	
15 МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН	

**2004**

2005 2006 2007 2008 2009 2010

Модель: Осень 2004  
Принтер HP LaserJet 1320

**2011**

2012 2013 2014

**2017**

2018 2019 2020 2021

2022 2023

**2024**

est. 2024

BBn-05b  
7005b  
3732a

## Принтеры HP LaserJet. Будущее доступно уже сегодня.

Выбирайте новые модели принтеров HP LaserJet, которые доступны теперь по цене предшествующих! HP LaserJet 1010, 1160 и 3015 mfp — это компактные размеры, максимальная производительность и простота в эксплуатации для пользователей, которые хотят создавать документы профессионального качества с минимальными затратами. Обратите внимание на нашу новинку — надежный персональный принтер HP LaserJet 1160: его отличает высокая скорость черно-белой печати, компактность и превосходная совместимость. Какую бы модель принтеров HP LaserJet вы ни предпочли, вы можете быть уверены, что нашли идеальное соотношение цены и качества.



HP LASERJET 1010

- Скорость печати: 12 стр./мин
- Разрешение: до 600x600 т/д
- Выход первой страницы: менее чем через 10 секунд
- Память: 8 МБ
- Нагрузка: до 5 000 страниц в месяц



HP LASERJET 1160

- Скорость печати: 19 стр./мин
- Разрешение: 600x600 т/д
- Выход первой страницы: менее чем через 10 секунд
- Память: 16 МБ
- Процессор: 133 МГц
- Нагрузка: до 10 000 страниц в месяц



HP LASERJET 3015 mfp

- Скорости печати/копирования: до 14 стр./мин
- Факс-модем: 33,6 Кб/с
- Разрешение при сканировании: до 9600x9600 т/д
- Память: 32 МБ
- Нагрузка: до 7 000 страниц в месяц

**Узнайте о преимуществах**  
принтеров HP LaserJet  
прямо сейчас!

ТЕЛ.

**8 800 200-3-500**  
звонок бесплатный

САЙТ

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

# дневник наблюдений больной вопрос

Политический кризис на Украине может сильно ударить по интересам российских компаний. В результате раскола власти в соседнем государстве могут быть заморожены сделки, под вопросом и судьба инвестиций нашего бизнеса на Украине. Как застраховать свой бизнес от страновых рисков?



АННА ВСЕСВЯТСКАЯ

## АРТЕМ ЗУЕВ,

ПРЕЗИДЕНТ ЕВРОПЕЙСКОЙ ПОДШИПНИКОВОЙ КОРПОРАЦИИ:

— Выбирать страну с предсказуемым будущим. Но если так случилось, что бизнес находится в зоне политической нестабильности, его судьбу предугадать очень сложно. Страховкой может служить только нахождение общего языка с теми, кто является причиной нестабильности.

## ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ,

ПРЕЗИДЕНТ «ГЛОРИЯ ДЖИНС»:

— Я бы ответил на этот вопрос так: делай, что ты должен делать, и пусть будет так, как оно должно быть. В конце концов, есть разные люди, которые за эти ситуации ответственны. Надо помнить

еще, что сильные бури утихают быстро. Всем понятно, что предприниматели не могут повлиять на глобальные изменения в той или иной стране — это не наше поле ответственности. Его, соответственно, и невозможно застраховать.

## АЛЕКСЕЙ КРАСНОВ,

СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ БАНКА «ПЕТРОКОММЕРЦ»:

— Поскольку у нас есть «дочка» на Украине, 51% акций которой мы владеем, ситуация в этой стране нас не может не волновать. Сложно сказать, как можно уберечь свой бизнес от таких событий. Сейчас говорить о превентивных шагах бесполезно. Замечу только, что мы будем принимать все возможные меры, чтобы украинский банк выполнял свои обязательства, пускай нам даже придется поддерживать его своими собственными корсчетами. Мы до сих пор поддерживали нашу «дочку», будем поддерживать ее и дальше.

## ВЛАДИМИР СОРОКИН,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»:

— Для компаний среднего уровня есть только один проверенный способ — тщательный анализ местного рынка и внутриполитической ситуации в конкретной стране. Далее все зависит от лоббистских усилий и правильно сделанных прогнозов. Опыт работы крупнейших мировых добывающих компаний в Африке во второй половине прошлого века показывает, что

только значительный финансовый ресурс позволяет вернуть вложенные средства в случае возникновения форс-мажорных ситуаций, связанных со сменой режима в стране. Более мелкие компании, сделавшие неправильную ставку на местном рынке, в 90% случаев безвозвратно теряют свои деньги.

## ИГОРЬ ДЕРУНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С КИТАЕМ:

— Если имеются в виду политические форс-мажорные риски, какие мы сейчас наблюдаем на Украине, то от этого застраховаться невозможно, как и от многих других страновых рисков. Что здесь можно посоветовать? Иметь бизнес сразу во многих странах, если где-то что-то случится, всегда можно будет переключиться на другие страны. А если серьезно, мы как раз собирались открывать свою «дочку» на Украине, так что этот вопрос нас очень волнует. Сейчас пытаемся связаться с мэром Киева, но он, понятно, очень занят. Еще я знаю, что Торгово-промышленная палата в Киеве уже несколько дней выдает справки о том, что в стране форс-мажорная ситуация.

## АНДРЕЙ ШИШАКОВ,

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ НОВОГО БИЗНЕСА В ФИНАНСОВОЙ ОБЛАСТИ «МАРШ — СТРАХОВЫЕ БРОКЕРЫ»:

— На самом деле политические риски и дефолты страхи-

ются в тот момент, когда компания собирается инвестировать в корпорации, находящиеся в другой стране. Но то, что происходит на Украине, — чистейший форс-мажор, и он является исключением из всех возможных страховых случаев. В этой стране сейчас политическая нестабильность, происходят народные волнения. Это не страшится.

## ЛЕОНИД БЫСТРОВ,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА «РОЗАН ФАЙНЭНС»:

— Я уверен, что обезопасить себя от такого рода рисков можно, если правильно оценить ситуацию в той стране, где предполагает работать компания. Чтобы оценить потенциальные риски, придется проводить различные исследования. Для этого потребуются консультации специалистов в разных областях. Самодеятельность тут ни к чему. Ведь компания сама не может просчитать, скажем, экологический риск. Для этого ей надо ехать в страну и изучать ее экологию. Например, если это страна вулканов, точно потребуется консультация сейсмолога, который скажет, насколько вероятна в регионе данная угроза. Многие вещи можно попробовать застраховать, тем более что спектр страховых услуг сегодня очень широк. Здесь все решает цена вопроса. Если все правильно рассчитать, то при наступлении страхового случая компания ничего не потеряет. К примеру, вполне реально застраховать финансовые риски. **СФ**

# Офисные АТС **Panasonic**



**KX-TA308/616**  
до 24 абонентов



**KX-TDA100/200**  
до 256 абонентов



**KX-TD500**  
до 448 абонентов



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

В СЛУЧАЕ НЕАВТОРИЗОВАННОЙ УСТАНОВКИ, СРОК ГАРАНТИИ СОСТАВЛЯЕТ ОДИН ГОД.

БЕСПЛАТНЫЙ ГАРАНТИЙНЫЙ РЕМОНТ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ СЕРВИСНЫЕ ЦЕНТРЫ PANASONIC.

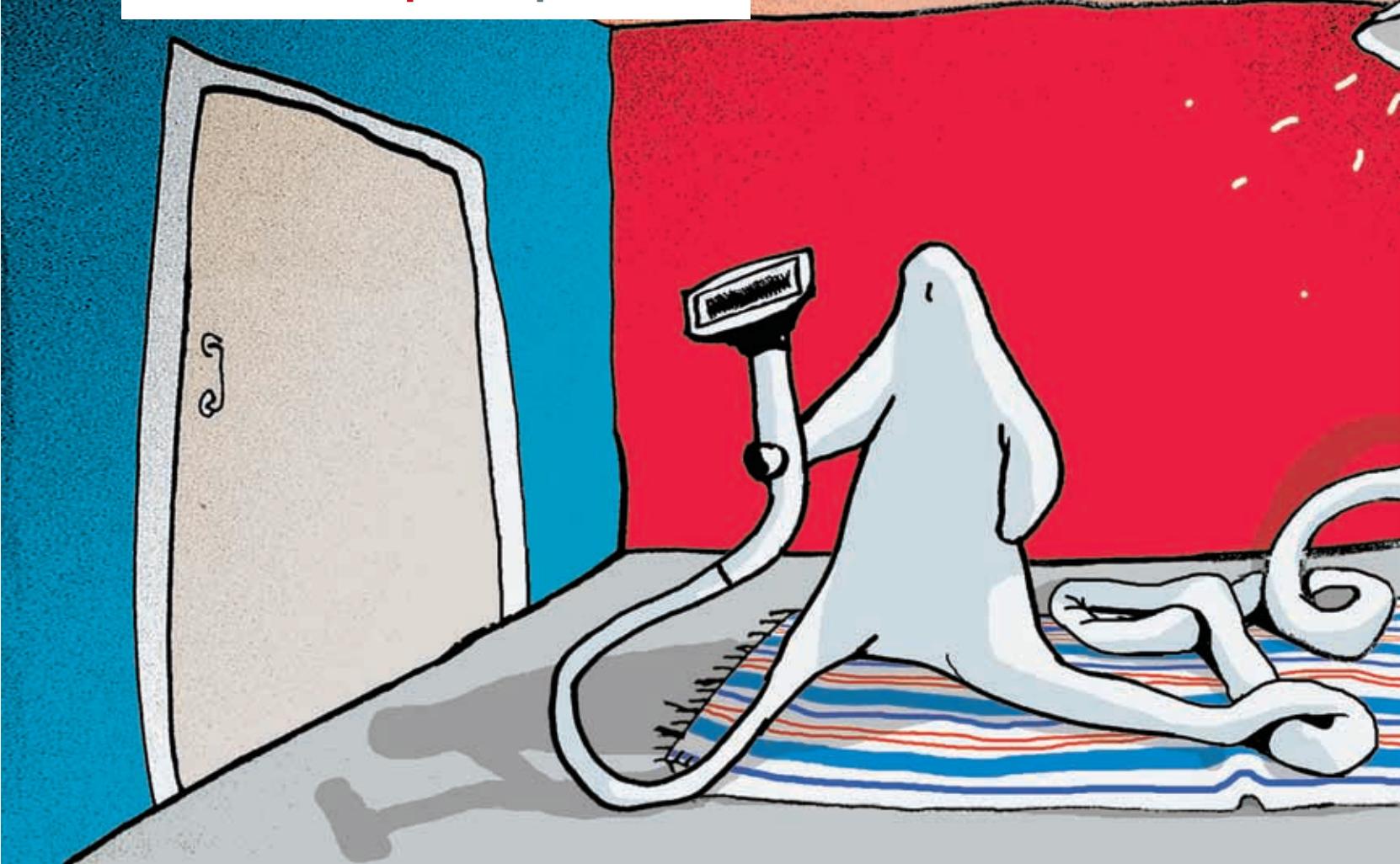
Компания "Панасоник СНГ" рекомендует приобретать офисные АТС в Региональных Технических Центрах (РТЦ) по АТС Panasonic, и поручать установку и обслуживание АТС Авторизованным Установщикам.

**Panasonic**  
*ideas for life*

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ** | **БАРНАУЛ:** Галэкс (3852) 36-73-34 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 266-195 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Связь Сети (343) 377-7207 | **КАЗАНЬ:** Кори (8432) 95-22-22 | **КРАСНОЯРСК:** СТБ (391-2) 522-422 | **МОСКВА:** Виктел (095) 231-44-01, В.С.Телеком (095) 784-61-71, Вэд Телеком (095) 455-97-00, Малтаск (095) 777-11-33, МХМ (095) 234-03-00, Партия (095) 787-70-16 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** МХМ (8312) 30-60-62 | **НОВОСИБИРСК:** Тест (3832) 10-60-10 | **ОМСК:** Новый Телефон (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Кодар (3422) 12-40-95, Ранат (3422) 12-00-87 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Мир Техники (812) 331-77-80 | **САМАРА:** Крафт-С (8462) 412-412 | **УФА:** Ассорти (3472) 55-75-75 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (3512) 96-32-89 |

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

# тема номера стратегия



**Клиент всегда прав, утверждает известная аксиома. Законодательную поддержку в России ей обеспечивают нормативные акты о защите прав потребителей — одни из самых прогрессивных в мире, как утверждают юристы. Однако большие возможности порождают желание ими злоупотребить. Потребительский экстремизм — как раз такое явление.**

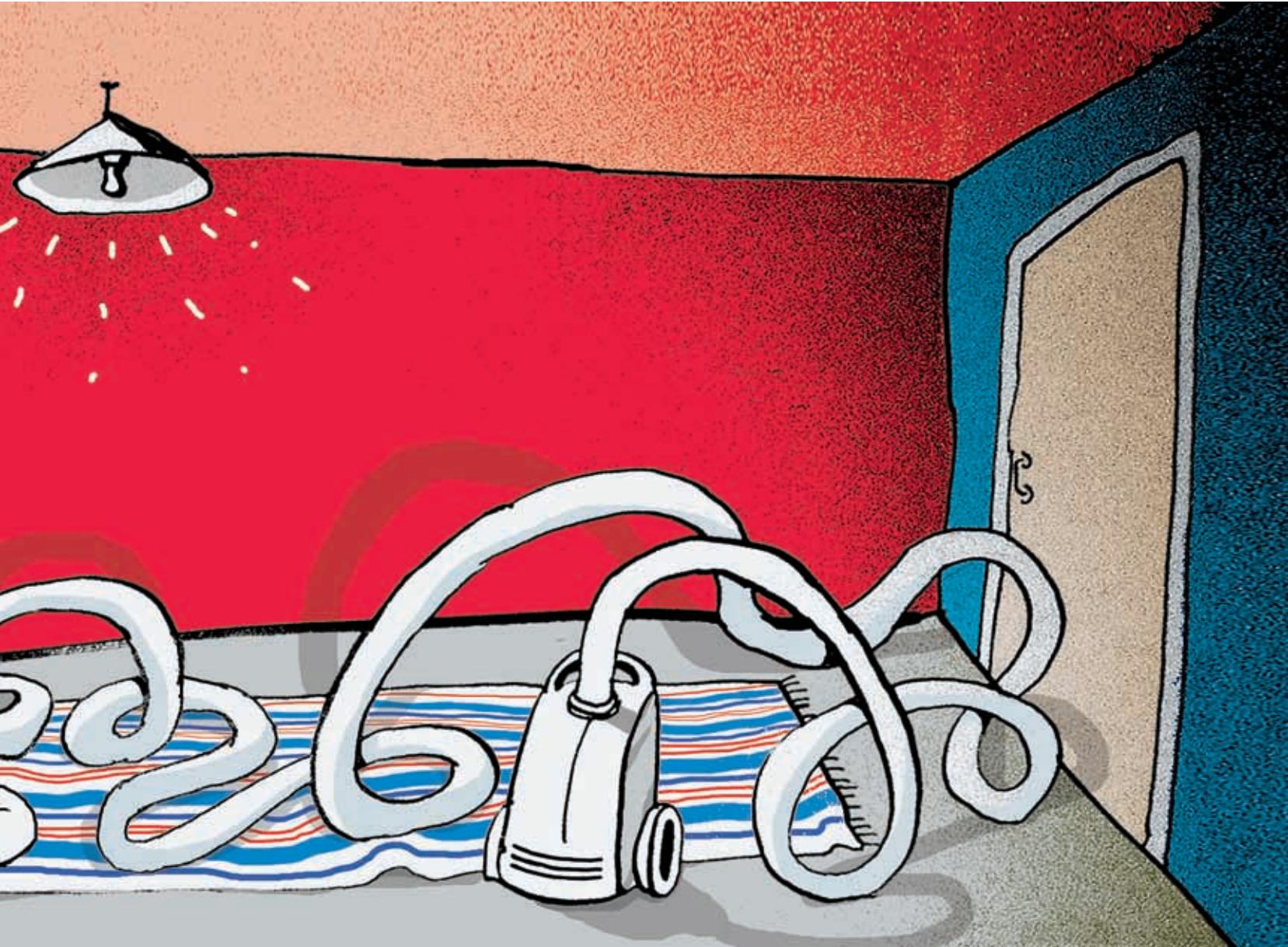
Экстремистами обычно считают потребителей, которые либо придумывают претензии к фирмам с целью извлечения выгоды, либо, пострадав от действия (или бездействия) компании, пытаются не только возместить причиненный ущерб, но и заработать. Еще недавно такие потребители доставляли компаниям лишь небольшие хлопоты. Излюбленным их приемом до сих пор был возврат товара в установленный законом двухнедельный срок. Недобросовестный потребитель, попользовавшись покупкой, возвращал ее в магазин и получал обратно свои деньги, утверждая, что та не подошла ему по габаритам, расцветке или комплектации. По закону «О защите прав потребителей» такое поведение правомерно. Кстати, в конце ноября Дума приняла поправки, ужесточающие закон: теперь правило возврата товара в течение двух недель распространяется на теле- или интернет-магазины, а также на торговлю по каталогам.

В последнее время покупатели в России, подбадриваемые успехами потребителей в развитых странах, начинают подходить к процессу предъявления претензий компаниям гораздо более профессионально, чем раньше, и прибегают к помощи юристов.



В конце ноября начались слушания в суде по иску москвички Ольги Кузнецовой к ресторану McDonald's. В мае этого года, утверждают ее адвокаты, она получила ожоги первой и второй степени, опрокинув из-за удара входной двери ресторана поднос с горячим кофе. Теперь москвичка требует, чтобы McDonald's возместил ей 100 400 рублей — 100 000 за моральный ущерб и 400 рублей за материальный (расходы на лечение). Кроме того, она требует, чтобы McDonald's заменил все двери в своих заведениях на автоматические. В компании утверждают, что истница виновата сама. McDonald's специально предупреждает, что кофе горячий, надпись на стаканчике «Осторожно — горячо». Тем не менее адвокаты Ольги Кузнецовой из компании «Князев и партнеры» рассчитывают на успех дела, хотя не скрывают, что суд может не согласиться с заявлением в иске размером морального вреда.

Если McDonald's не удастся отстоять свою правоту в суде, это может обернуться для компании серьезными проблемами. Даже не столь крупная, как в заявлении иске, сумма может показаться привлекательной для потребителей, и тогда шквала исков от обливающих себя кофе посетителей не избежать. Более того, победа потребителя над бизнесом в этом случае может подвигнуть граждан на инициацию подобных исков и в отношении других компаний. Очевидно, предприятиям нужно задуматься о выстраивании линии защиты от подобных неприятностей, способных нанести весомый ущерб их бизнесу, уже сейчас. Потом может оказаться поздно.



## Особо опасные потребители

Потребительский экстремизм в России перестает быть занятием для любителей. Сегодня составлением претензий к фирмам занимаются профессионалы. Риск быть завалеными многочисленными искаами недовольных клиентов заставляет компании применять различные способы защиты от потребителей-экстремистов.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Александр ВАСИН

c15



**Двери McDonald's обвиняются в причинении травм**

**Облившись горячим кофе в ресторане, Ольга Кузнецова сразу пошла в суд**

Выводя осенью этого года на российский рынок новую линейку продукции под маркой «Скелетоны», компания Danone рассчитывала на лояльность подростковой аудитории. Однако компания вовсе не предполагала, что ее креативная идея может стать поводом для судебного иска. Тем не менее в конце ноября коллегия адвокатов «Князев и партнеры», известная своими многочисленными исками в защиту прав потребителей (против компаний McDonald's, Samsung, Peugeot), от имени своей клиентки подала исковое заявление в суд с требованием обязать Danone прекратить выпуск продукции под этой маркой. «По мнению нашей клиентки, реклама товара и его продажа является пропагандой жестокости. Существует конвенция о правах ребенка, Конституция, в конце концов, которые это запрещают. К тому же нам известно, что и православная церковь возмущена. Даже в Уголовном кодексе есть статья — надругательство над умершими. Да и вообще существует общепринятое мнение, что со смертью шутить не стоит. Так что выпуск „Скелетонов“ явно нарушает права человека, гражданина и негативно воздействует на детей. И мы будем добиваться запрета производства и продаж этой продукции в России», — аргументирует причину иска председатель коллегии, адвокат **Андрей Князев**.

В Danone пока не сообщают, как будут действовать в этой ситуации. «У нас нет никакой информации, никакого официального письма, запроса или предупреждения на эту тему», — сообщила **СФ** руководитель департамента корпоративной коммуникации компании **Анастасия Жигалова**. Причину выбора для новой линейки продуктов марки «Скелетоны» она объяснила тем, что на фокус-группах такое название показалось наиболее привлекательным самим потребителям.

Для адвокатов «Князев и партнеры» этот иск — что-то вроде тренировки. Если суд встанет на сторо-

ну их клиентки, значит, подобного рода дела с большей долей вероятности можно будет выигрывать и впредь. Россия сегодня стоит на пороге бума потребительского экстремизма, с которым уже давно знакомы компании в экономически развитых странах, выплачивающие миллионы по искам потребителей.

Почва для такого бума у нас давно и хорошо подготовлена. Российское законодательство о защите прав потребителей, по словам Андрея Князева, одно из самых прогрессивных в мире. Сегодня на каждую победу бизнеса в судебном разбирательстве с потребителями приходится девять побед последних, уверяет он. Единственный критерий, по которому Россия пока отстает от Запада в этом отношении, — размер компенсаций за моральный вред. «Заявить можно многое, вопрос в том, какой объем требований суд удовлетворит», — поясняет юрист компании «Князев и партнеры» **Павел Попов**. — Пока еще у нас в стране заработать на таких исках нельзя».

Тем не менее, утверждают в коллегии адвокатов, в последнее время размер компенсаций за моральный вред растет. Увеличивается и количество судебных исков, предъявляемых потребителями компаниям. Чтобы справиться со шквалом претензий, которые могут возникнуть, предприятиям нужно позаботиться о защите от потенциальной агрессии потребителей.

### Проверка на прочность

Обеспечить себе заслон от возможных претензий можно еще на стадии производства. Чем больше производители заботятся о качестве своей продукции, чем меньше брака они допускают и чем подробнее описывают особенности эксплуатации своих товаров, тем меньше у потребителей шансов придраться к таким компаниям в суде.

Методика предельно прозрачна: компания изначально может предполагать, какой вред способен произвести изготовленный ею товар. Скажем, если это

# тема номера

Россия стоит на пороге бума потребительского экстремизма, с которым уже давно знакомы компании в экономически развитых странах, выплачивающие по искам миллионы



детские игрушки, их нельзя делать мелкими, чтобы ребенок не смог их проглотить. Также они не должны иметь острых углов, чтобы он не мог пораниться.

В компании IKEA, например, существует тестовая лаборатория, где специалисты «издеваются» над опытными образцами товаров, которые должны поступить в продажу в гипермаркеты сети. «Мягкая мебель в лаборатории обязательно проверяется на воспламеняемость. На диван кладут сигарету и смотрят, как ведет себя обивка и наполнитель. Если загорается — диван отбраковывается, производителю придется его доработать. Чтобы пройти тест, место, куда положили сигарету, должно просто оплавиться и застыть», — рассказывает **Алла Забаровская**, заместитель руководителя пресс-службы компании.

Такая лаборатория у IKEA одна, и расположена она в Швеции, куда в обязательном порядке направляются все опытные образцы товаров от поставщиков компании со всего мира. Только успешно пройдя все тесты, товар может быть запущен в производство. Но даже после этого уже продающаяся в гипермаркетах продукция периодически подвергается выборочной проверке. Если такой повторный тест

товар не проходит, IKEA объявляет о его отзыве, предлагая покупателям вернуть его в магазин и получить назад деньги. Так, в прошлом году компания отзывала елочные гирлянды с мишурой, поскольку обнаружила, что при замене лампочек мишурा может попасть в патрон, и в результате возникнет короткое замыкание. При этом, как уточняла в своем сообщении компания, ни о каких случаях повреждения или травм потребителей ей не известно. IKEA лишь хочет предотвратить их, и поэтому предлагает всем покупателям вернуть гирлянды в магазин, получив уплаченные деньги обратно. А в октябре этого года компания сообщила об отзыве стульев для детей «Фэрыглад»: «Проверка на одном из складов IKEA показала, что красные пластиковые наконечники недостаточно прочно закреплены на ножках некоторых стульев. Этот факт был подтвержден дополнительным тестированием. Хотя пока не сообщалось о каких-либо несчастных случаях, вызванных использованием стульев „Фэрыглад“, компания считает, что пластиковые насадки могут представлять опасность для маленьких детей. Отсоединив такой наконечник от ножки стула, ребенок может по-

Новый кальций с витаминами и изофлавоноидами

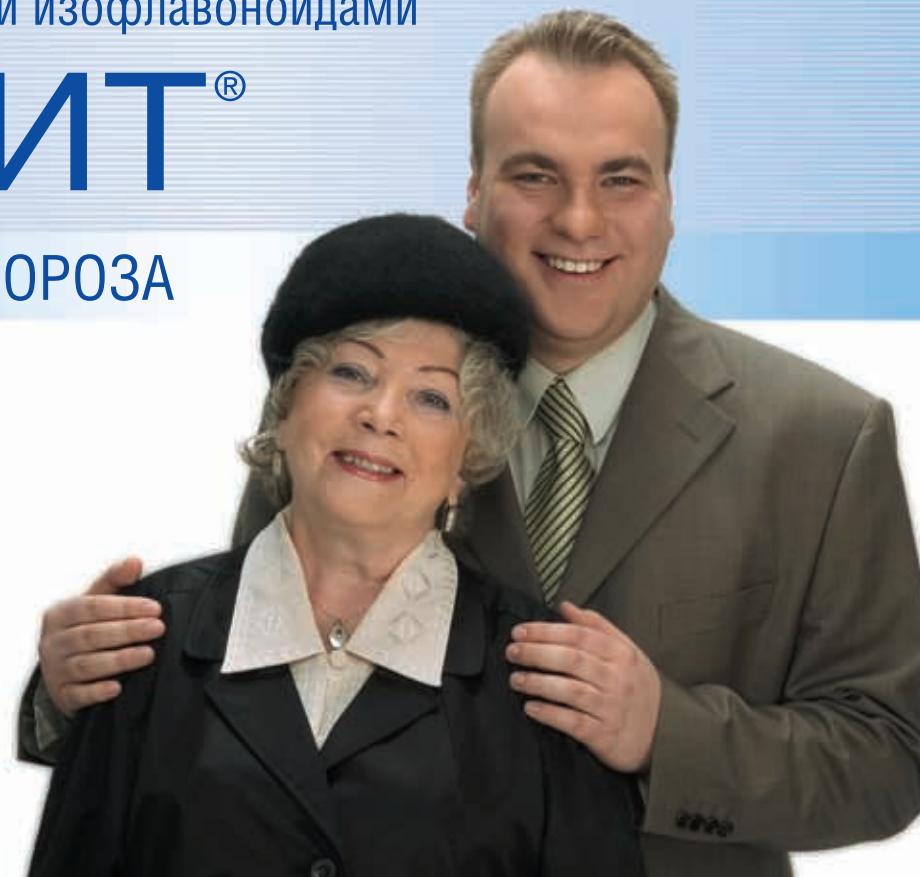
## БОНЕЛИТ®

ПРОФИЛАКТИКА ОСТЕОПОРОЗА



ПРОДАЕТСЯ В АПТЕКАХ. СПРАШИВАЙТЕ!  
«ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» В МОСКВЕ (095) 725-4394

Регистрационное удостоверение № 77.99.02.916.5.000694.08.03



УДЕЛИТЕ МАМЕ НЕСКОЛЬКО МИНУТ: КУПИТЕ ДЛЯ НЕЕ БОНЕЛИТ®!

# Тема номера

Покупатель мог приобрести книгу, прочесть ее, а потом вернуть обратно в течение двух недель с момента покупки, объясняя, что это не совсем та литература, которая ему нужна

## Доказательство невиновности

В законодательстве некоторых стран предупреждение потребителя о возможной опасности при эксплуатации товара может спасти фирму от иска. Попытки компаний прописать в сопроводительных документах к товару все возможные случаи причинения ущерба потребителю или товару и предупредить об очевидных рисках здоровью порой выглядят курьезно.

### Из инструкции к утюгу Tefal:

- подошва утюга может нагреваться до высокой температуры. Не трогайте ее пальцами.

### Из руководства пользователя мобильным телефоном Sony Ericsson:

- не размещайте изделие рядом с открытым пламенем, не курите во время разговора;
- не роняйте и не пытайтесь изогнуть изделие;
- не раскрашивайте изделие;
- не проверяйте зарядку аккумулятора языком. Электролит аккумулятора токсичен;
- держите телефон обычным образом, так же как и любой другой.



Не прикасайтесь к верхней части телефона во время разговора — это может привести к ухудшению качества связи, повышению излучаемой мощности сверх необходимой и уменьшению времени работы телефона в режиме разговора и режиме ожидания.

### Из инструкции к мобильному телефону Motorola:

- если с вами ранее случались припадки или потемнение в глазах, или в истории вашей семьи отмечались подобные случаи, просьба, перед тем как играть на телефоне в видеоигры или устанавливать на нем режим мерцающего света (доступен не на всех моделях), предварительно проконсультироваться с врачом.

### Из инструкции к DVD-плееру Samsung:

- перед перемещением плеера не забудьте выключить его и подсоединенные к нему внешние устройства.

### Из руководства пользователя фотокамеры Canon:

- для отсоединения кабеля от камеры возьмите разъем кабеля пальцами с обеих сторон и извлеките его из гнезда.

### Из инструкции к стиральной машине AEG:

- никогда не поливайте машину струей воды, так как возникает опасность поражения током.

ложить его в рот и подавиться,— предупреждает в своем сообщении компания.— Стулья для детей „Фэръглад” продаются в магазинах IKEA с мая 2003 года. IKEA просит всех, кто приобрел этот товар, сдать его в ближайший магазин IKEA и получить полную стоимость обратно». Таким образом, компания добросовестно выполняет требования закона «О защите прав потребителей», обязывающего предприятия сообщать покупателям о том, что их продукция может оказаться небезопасной. Предъявить после этого IKEA претензии в невыполнении данного требования закона уже невозможно.

Хотя, по мнению адвоката **Максима Домбровицкого** из «Князева и партнеры», в России такой ход не избавит компанию от ответственности, если ее продукция все же причинит вред потребителю. Так же, как не избавят от ответственности подробные инструкции по эксплуатации товаров, которые любят составлять западные производители, предупреждая в них, порой в достаточно курьезной форме, о том, что не должен делать потребитель, чтобы случайно не причинить вред себе или товару . Однако наличие

таких предупреждений может быть учтено судом в качестве доказательства в пользу компании.

## Списки «профессионалов»

Потребителей-экстремистов условно можно разделить на две категории. Первые выдвигают компаниям претензии, стремясь заработать. Вторые довольствуются возможностью бесплатно воспользоваться какой-нибудь вещью или услугой. Если первые могут причинить компании крупный вред, то последние способны доставить лишь мелкие неприятности. Однако компании готовы бороться и с теми и с другими.

Так, еще два года назад от подобных граждан особенно страдали книжные магазины. Покупатель мог приобрести книгу, прочесть ее, а потом вернуть обратно в течение двух недель с момента покупки, объясняя, что это не совсем та литература, которая ему нужна. Причем, как правило, такой хитростью пользовались одни и те же люди. Магазин, выполняя требования закона «О защите прав потребителей», вынужден был возвращать деньги потребителю, а книгу снова выставлять на продажу. Только когда книжные магазины, объединившись, пролоббировали принятие поправок к закону, по которым обмен и возврат книг, не имеющих полиграфического брака, запрещен, подобные инциденты прекратились, вспоминает исполнительный директор компаний «Дядюшка Библио-Глобус» (реализация книжной продукции) **Лариса Веденеева**.

Фирмы туристической отрасли страдают от подобных любителей всего бесплатного значительно сильнее. Недобросовестные потребители (профессиональные туристы, как их называют в турфирмах) обычно сначала приобретают тур, отдыхают, а возвратившись домой, выставляют претензии компаниям, требуя вернуть им деньги за путевку. «Пару недель назад у одного нашего партнера в Екатеринбурге был такой случай,— рассказывает директор департамента маркетинга и стратегического развития

## Продается готовый бизнес

Акционерное общество открытого типа  
“Смелянский сахарный комбинат”  
“Смелянский завод лимонной кислоты”

### Производство:

- сахар-песок
- мощность 220-250 т/сут
- лимонная кислота
- мощность 15-18 т/сут



20700, Украина, Черкасская область,  
г. Смела, ул. Р. Люксембург 6  
тел. (380 44) 227-95-96, (380 67) 232-39-49

# тема номера



Как только турист начинает расспрашивать обо всех деталях тура, вплоть до того, какого цвета будут занавески в отеле, турагент настороживается и ищет причину для отказа

компании „Инна Тур“ Светлана Куркович.— Турист отправился в Париж. На обратном пути он прошел регистрацию, но почему-то остался в зоне duty free и не вылетел. Наш партнер провел целый день, пытаясь решить проблему. Дело в том, что самолет из Парижа в Екатеринбург летает раз в неделю, а у туриста заканчивалась виза. В итоге ему купили билет на самолет через Москву. Оказавшись дома, турист через два дня пришел в агентство и написал рекламацию. Он был недоволен тем, что его не встретили в Екатеринбурге и не предоставили трансфер. И теперь он требует морального возмещения ущерба. Агентство ему отказалось». Если даже клиент подаст в суд на таких основаниях, какие у него имеются, полагает она, у него будет мало шансов выиграть.

И тем не менее турфирмы стремятся обезопасить себя от подобных ситуаций. Однажды столкнувшись с необоснованными претензиями со стороны клиента, они сообщают сведения о нем на профессиональных форумах в интернете. Так составляются своеобразные черные списки: фигурирующим в них гражданам под разными предлогами отказывают в обслуживании (например, ссылаясь, что мест в отеле нет,

все билеты раскуплены и т. п.). Кроме того, турфирмы специально обучают своих сотрудников отличать профессионального туриста от человека, просто желающего отдохнуть. Софья Соболева, PR-директор Tez Tour: *Профессиональный турист отличается тем, что всегда очень въедливо расспрашивает агента обо всех деталях тура, вплоть до того, какого цвета будут занавески в отеле. Как только он начинает выяснять подобного рода вещи, турагент настороживается и ищет причину для отказа.*

## Страховка от жалоб

Удачным способом защиты от серьезных претензий может оказаться страховка.

Летом этого года компания Samsung впервые столкнулась с необходимостью защищаться от многочисленных претензий потребителей в России. Модель Дана Арсентьева, ранее снимавшаяся в роликах Samsung, подала иск к этому производителю бытовой техники. Претензии истицы достаточно серьезны: в новогоднюю ночь, пока она с супругом отмечала приход 2004 года в клубе, в ее квартире произошел пожар, и она считает, что его причиной стали

# ОБУЧЕНИЕ, ОТДЫХ, ОБЩЕНИЕ

- Конференц-залы на 15-150 человек
- Ресторан, банкетные залы, бары, кафе, площадки для барбекю
- Фитнес-центр, релаксационный бассейн, спортивные площадки
- Прокат наземной техники и спортивного инвентаря
- Комфортабельные коттеджи и гостиничные номера



**Подробности на сайте [www.istraholiday.ru](http://www.istraholiday.ru) и по телефону 77-555-50  
45 км от МКАД по Ленинградскому или Пятницкому шоссе**



## «Наша ответственность перед потребителями за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу полностью застрахована»



Леонид ОСИПОВ,  
глава московского  
представительства  
Rolsen Electronics

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Магазины нередко сами провоцируют у покупателей агрессию»

— Как правило, мы участвуем в ситуациях проявления потребительского экстремизма опосредованно. Основное бремя ложится на розничные точки. Мы рекомендуем контрагентам улаживать все быстро и без проблем, потому что чем меньше проблем у клиента, тем более он доволен продукцией и точкой, которая ему этот товар продала. Один раз, правда, нам все же пришлось стать со ответчиком в суде вместе с магазином, где был продан наш телевизор, у которого что-то сломалось. Истец требовал возместить стоимость покупки и моральный ущерб. Взвесив все за и против, мы предложили заменить бракованный телевизор на более совершенную модель, на чем и разошлись полюбовно, не дожидаясь суда. Любой компании, которая является производителем сложной бытовой техники, невыгодны громкие скандалы с судебными разбирательствами. На американском рынке миллионные иски к компаниям от потребителей — стандартное явление. Конечно, в основном они направлены на компанию, предоставляющие услуги. Я считаю, что в России моральный ущерб — понятие абстрактное, и у нас нет таких людей, которые обоснованно могли бы претендовать на возмещение морального ущерба в размере миллиона долларов. Никакой суд пока что не готов присудить эту сумму. Я думаю, что в Америке, стране юристов, практику раздувания выплат за моральный ущерб до нескольких десятков или даже сотен миллионов долларов провоцируют адвокатские конторы, которые подают групповые иски на огромные суммы и нередко просто приводят компанию-ответчика к банкротству. Вспомним хотя бы скандал с компанией, занимающейся имплантацией грудных протезов. Показателен случай, когда американка решила посушить кота в СВЧ, а ее юристы сумели убедить суд, что в смерти животного повинен производитель: он не предупредил в руководстве по эксплуатации об опасности изделия для животных. Наши люди еще не созрели для того, чтобы зарабатывать таким образом — у них другой менталитет. На Западе потребитель уверен в своих правах. Он заходит в магазин и, не всматриваясь в брэнды, берет любые вещи, зная, что при необходимости сможет спокойно их вернуть. У нас магазины нередко сами провоцируют у покупателей агрессию. Люди заводятся, начинается судебный процесс, и не многие соглашаются всего лишь на замену товара, поскольку уже потратили нервы и деньги на суд.

неполадки в находившейся в одной из комнат плазменной панели производства корейской фирмы. Именно такое заключение сделали пожарные, приехавшие спасать квартиру от огня. Модель рассчитывает получить в суде компенсацию ущерба за сгоревшее имущество в размере 2,3 млн рублей. Моральный ущерб она оценила в 1,5 млн рублей. Правда, ситуация осложняется тем, что сам телевизор после пожара исчез, и узнать, действительно ли он явился причиной возгорания, не представляется возможным, уверяет пресс-атташе Samsung Людмила Демиденко. «Наши специалисты считают, что такие плазменные панели не могут служить источником пожара. Они могут только оплавиться от внешнего источника огня», — добавляет она.

По ее словам, в российском представительстве корейской компании не слишком волнуются об исходе дела. Samsung, как, впрочем, и многие другие международные корпорации, давно использует вполне эффективный способ защиты от исков придирчивых клиентов. Она страхует риски возбуждения дел, связанных с производимой ею продукцией. Так что даже если адвокаты модели сумеют выиграть дело, всю финансую ответственность будет нести компания Cunningham Lindsey Russia, которая представляет в России интересы предприятия, страхующего риски Samsung по всему миру.

По этой же причине не опасаются исков со стороны клиентов и в «Ростик Ресторантс». Татьяна Стайдл, заведующая отделом российского права компании: «Потребители обращаются к нам с различными требованиями. Встречаются претензии, связанные с причинением ущерба имуществу гостя, например, испачкался, что-то испортил и т. п. Как правило, такие случаи решаются на месте мирным путем. Но если мы считаем требования клиента необоснованными, то советуем обращаться в суд. Наша ответственность перед потребителями за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу полностью застрахована. Так что мы привлекаем к участию в делах подобного рода страховую компанию. И это является неплохим заслоном от потребительского экстремизма».

По словам специалистов, стоимость страхования от потребительского экстремизма может обойтись компаний в среднем от 0,7–1% до 2–4% от суммы страхового покрытия.

Очевидно, по-настоящему серьезный, способный причинить значительный ущерб фирмам потребительский экстремизм в России пока только зарождается. По мнению юристов, его бум наступит через несколько лет. И такой способ защиты, как, например, страховка от исков, будет более актуальным для больших предприятий, чьи брэнды на слуху. Ведь потребители в первую очередь станут предъявлять претензии им. Менее крупным фирмам следует начать с производственной стадии защиты от экстремистов, уделяя больше внимания качеству предлагаемых рынку товаров или услуг. Не сделав этого сейчас, они могут не выстоять под натиском претензий, когда бум все-таки наступит. **СФ**



## тарифы «Приём»

Бизнес-класс мобильных тарифов

Марка:

Тарифы «Приём»

Модели:

Дружеский/Деловой

Год выпуска:

2002

Тип связи:

Любые входящие – бесплатно

Объем общения:

200/400 бесплатных исходящих минут

Комплектация:

5 Mb GPRS Internet;  
междугородные звонки – \$0,19/мин.;  
звонки в Европу, включая Турцию  
и Израиль, США и Канаду, – \$0,29/мин.

Расход:

\$34/мес.; \$49/мес.\*

---

Тарифы предоставлены: «МегаФон-Москва»

\* Для тарифных планов с федеральным номером.  
Цены указаны в долларах США без учёта НДС.  
Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

[www.megafonmoscow.ru](http://www.megafonmoscow.ru)  
507-7777

ЗАО «Сонник-Дью», Лицензия Минсвязи РФ № 15002.

 МЕГАФОН  
Будущее зависит от тебя

## Бизнес имеет право

Нормативные акты, призванные защищать права российских потребителей, предъявляют достаточно жесткие требования в отношении качества продукции и услуг. Однако в них содержатся и определенные ограничения прав граждан. — Текст: Татьяна ТКАЧУК



АННА МУЗЫКА

В первую очередь нужно помнить, что закон защищает права не всех пользователей товаров и услуг, а только тех, кто приобрел их «исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности». Иными словами, если выяснится, что покупатель, будучи физическим лицом, использовал, скажем, сломавшуюся до истечения срока гарантии микроволновую печь не дома, а в принадлежащем ему кафе, магазине, столовой, то есть на работе, продавец вправе будет отказать ему в бесплатном гарантийном ремонте.

Серьезным поводом для отказа в удовлетворении претензий покупателя может стать внешний вид товара. Даже если потребитель в установленный законом 14-дневный срок привез товар обратно в магазин и потребовал обменять его на новый или вернуть деньги, компания может ему отказать. В соответствии с п. 1 статьи 25 закона «О защите прав потребителей» основанием для отказа могут послужить признаки того, что товар был в употреблении, потерял товарный вид и потребительские свойства (например, был поцарапан, испачкан, потерт, на его поверхности образовались вмятины и другие механические повреждения). Также можно не принимать товар с сорванными пломбами или отсутствующими фабричными ярлыками. Так что прежде чем безоговорочно принимать товар из рук покупателя, следует его тщательно осмотреть.

Кроме того, существует целый перечень товаров, которые потребитель не имеет права вернуть или обменять на новые только на том основании, что они не подошли ему по размеру, форме, габаритам, фасону, расцветке или комплектации (постановление прави-

тельства РФ от 19.01.98 №55). В этот список включены предметы личной гигиены (зубные щетки, расчески, заколки, бигуди, парики, шиньоны и проч.), косметика и парфюмерия, посуда, товары бытовой химии, мебель, ковровые покрытия, изделия из драгметаллов, автомобили, мотовелотехника, прогулочные суда, фото- и киноаппаратура, телефоны, факсы, копиры, электронные игрушки, животные и растения, книги.

Даже если вышеперечисленные основания для отказа в конкретном случае неприменимы, у продавца всегда есть возможность проверить, действительно ли в обнаруженному потребителем браке виновен производитель или поставщик. Не исключено, что недостатки товара могли появиться в случае его неправильной эксплуатации покупателем. Чтобы прояснить ситуацию, продавец может провести экспертизу (п. 5 статьи 18 закона «О защите прав потребителей»). И если в результате выяснится, что недостатки появились не по вине продавца (или изготовителя), компания может потребовать с потребителя возмещения расходов на проведение экспертизы, а также транспортировку и хранение товара. Если же потребитель отказывается оплачивать экспертизу, магазин имеет полное право не возвращать ему товар до тех пор, пока не получит свои деньги (статья 359 Гражданского кодекса РФ). Однако злоупотреблять этим правом не стоит: потребитель в свою очередь может оспорить заключение экспертизы продавца в суде.

Хотя судебному разбирательству с компанией предшествуют, как правило, попытки потребителей выяснить отношения во внесудебном порядке, закон «О защите прав потребителей» не предусматривает обязанности граждан сообщать предприятию о своих претензиях до суда. Поэтому экстремисты из числа потребителей предпочитают сразу подавать исковые заявления, минуя этап досудебного решения спора. И компании узнают об их требованиях, только получив повестку в суд. Лишь в одном случае потребители не могут сразу подавать иск. Согласно статье 797 ГК РФ, претензии и иски по перевозкам грузов обязательно должны быть предъявлены грузоперевозчику во внесудебном порядке. И только когда перевозчик отказывается удовлетворить претензию отправителя груза (или его получателя), тот может подавать иск на компанию. Соответственно, судья должен отказать потребителю в принятии искового заявления, если последний обратился в суд сразу, минуя досудебный порядок урегулирования спора с фирмой (постановление пленума Верховного суда РФ от 29.09.94 №7). **СФ**



ЛЮБОВЬ, ВОПЛОЩЁННАЯ В СОВЕРШЕНСТВЕ.



АЛРОСА  ALROSA



# БИЗНЕС ТАКСИ

**Фактор успеха.** В 1994 году на улицах столицы появились маленькие пассажирские автобусы под новым брендом – «Автолайн». Уже в 1998 году «Группа Автолайн» была признана официальными властями предприятием городского пассажирского транспорта общего пользования. В 2004 году правительство Москвы признало «Группу Автолайн» лидером среди других транспортных предприятий (в том числе и государственных) по безопасности дорожного движения и качеству предоставляемых услуг. Этот показатель распространяется на все направления деятельности под общим зонтичным брендом «Автолайн». На данный момент – это пассажирские перевозки автобусами малой, средней и большой вместимости, корпоративное обслуживание, транспортно-экспедиционная деятельность, консультационные услуги, лизинг транспортных средств, инвестиционная деятельность, реализация транспортных средств и запчастей к ним, исследовательские и конструкторские работы в области радиосвязи для навигации наземного транспорта, охраны объектов и дистанционного управления устройствами.

Сегодня на столичном рынке корпоративных перевозок, по данным московской транспортной инспекции, действует несколько десятков компаний. По разным данным, совокупный автопарк, занятый в этом виде бизнеса, насчитывает от 3 тыс. до 5 тыс. автомобилей. Востребованность данной услуги объясняется просто – по мнению экспертов, корпоративное такси позволяет сократить транспортные расходы компании на 30–40%, иногда и на 50%.

В состав группы компаний «Автолайн» входит 20 различных предприятий, которые обеспечивают около 50% пассажирских перевозок в московском регионе. Совокуп-

ный автопарк компании насчитывает 2,5 тыс. единиц транспортной техники, которой ежедневно пользуются почти 500 тыс. москвичей.

Одно из направлений деятельности компании – корпоративное транспортное обслуживание малого и среднего бизнеса. Таксомоторный парк компании «Автолайн», состоящий на данный момент из 80 черных ГАЗ 3110, предназначен для обслуживания как корпоративных клиентов, так и физических лиц. Автомобили лишены какой-либо символики. Даже в ущерб продвижению новой услуги на рынке, руководство решило не использовать фирменные знаки отличий, объясняя это требованиями протокола и корпоративной этики.

В числе клиентов компании – предприятия и фирмы самой разной направленности. Генеральный директор ЗАО «Концерн Радиосвязь» Кирилл Гомельский: «Сейчас среди наших корпоративных клиентов есть как коммерческие предприятия, так и госструктуры». По словам господина Гомельского, имеющийся таксопарк позволяет легко обеспечивать транспортом несколько десятков корпоративных клиентов одновременно.

## Схема проезда

Все 80 автомобилей находятся в свободном «плавании» по городу. Первое условие, которое ставится водителям при приеме на работу – полный запрет на обслуживание клиентов «от бордюра». Только таким образом можно гарантировать необходимый уровень качества и безопасности услуги. Трезво оценивая дорожную ситуацию в Москве, компания разработала уникальную навигационную систему, осно-



ванную на технологии GPS. Данная система позволяет оперативно отслеживать и управлять всеми автомобилями в режиме реального времени на интерактивной карте Москвы.

При поступлении заказа программа просчитывает оптимальный маршрут следования и отправляет автомобиль клиенту. Навигационная система тестировалась в течение последних полутора лет и уже введена в коммерческую эксплуатацию.

Если клиент пользуется автомобилем очень часто и желает, чтобы его обслуживал один и тот же водитель – на качество услуги это не влияет. За некоторое время до подачи, машины убирают из списка «свободных» и отправляют клиенту. «Когда требуется определенный водитель, мы в 99% случаев знаем это заранее», – говорит генеральный директор ООО «Интернет – Лайн» Олег Гальперин.

Перечень услуг такси для корпоративных клиентов включает приоритетную (в течение 15–20 минут) подачу автомобиля, выделенный канал связи для заказа машин. Все услуги оплачиваются по безналичному расчету: по факту в конце расчетного периода, или в виде предоплаты в начале каждого месяца, 15 дней, недели. «Как правило, еще при заключении договора, с клиентом тщательно оговаривается режим и расписание подачи транспорта – услуга максимально персонифицируется под клиента», – говорит Кирилл Гомельский.

## Считаем...

На практике, такси решает многие вопросы компаний, которым незачем держать в собственности несколько автомобилей, а к тому же и оплачивать их покупку, содержание и ремонт. Кирилл Гомельский: «По статистике, найм внешнего подрядчика минимум на 30% дешевле, чем содержание собственного автопарка. Если автомобиль находится на балансе компании, надо учитывать единовременные расходы на его покупку (ГАЗ 3110, средняя стоимость \$6000) и страхование – КАСКО и ОСАГО (до \$1000 в год). К текущим расходам прибавляется заработка плата водителя, которая сегодня колеблется от \$600 до \$800. Как правило, на один автомобиль нанимаются два водителя, таким образом, совокупный расход по заработной плате



водителей может доходить до \$1500 в месяц. Прибавляем расходы на ГСМ и обслуживание автомобиля – от \$200 ежемесячно. Амортизационные расходы составляют порядка \$100 в месяц. Добавьте к этому налоговое бремя по автохозяйству, и вы получите ежемесячные расходы на содержание одного автомобиля в районе \$1800–2500. Для покрытия своих транспортных нужд, компания должна иметь минимум 3–4 автомобиля, но при этом нет никакой гарантии того, что сегодня парк будет занят полностью, а завтра автомобили будут стоять в гараже.

Использование внешнего подрядчика позволяет компании сэкономить как минимум на трех составляющих. Во-первых, оптимизация транспортного потока: подрядчик готов предоставить любое количество машин в любое время. Соответственно, нет простоев, нет авралов. Во-вторых, оптимизация управленческих затрат: управляет парком подрядчик. Компании-клиенту остается только заказывать машины, а с этим справится офис-менеджер или секретарь. В-третьих, сокращение транспортных расходов. Здесь тоже все прозрачно: на парк из 3–4 автомобилей вместо \$6000–8000, о которых мы говорили выше, будет затрачено не более \$4000–5000».

Также добавляется еще один способ минимизации расходов на транспорт: система скидок при корпоративном обслуживании просчитывается при заключении договора и корректируется после нескольких месяцев функционирования.

Помимо этого, компания «Автолайн» внедряет систему биллинга, позволяющую корпоративным клиентам следить за использованием собственными сотрудниками наемного транспорта. С помощью закрытого раздела интернет-сайта, введя пароль, клиент сможет видеть детализированную «карту поездок»: время исполнения, ФИО сотрудника и маршрут следования.

Кирилл Гомельский: «Система управления обкатывалась на примере малого автопарка, теперь мы готовы выходить на рынок в полном объеме. А выводы пусть делают клиенты».







Перед тем как возглавить российскую «дочку» чешской финансовой группы Home Credit — «Хоум Кредит энд Финанс банк», бывший топ-менеджер «СБС-Агро» **Андрей Лыков** три года искал работу. А потом менее чем за год сумел сделать «Хоум Кредит» вторым игроком на отечественном рынке потребительского кредитования. Сейчас Лыков уверен, что его банку не страшен даже приход в Россию крупнейших международных финансовых компаний.

— Текст: Станислав МНЫХ

Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

## «Мы не работаем со средним классом»

**«Всегда есть риск в чем-то отстать от конкурентов»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Менее чем за год «Хоум Кредит» вырвался в тройку лидеров на рынке потребительского кредитования. Сегодня по количеству выданных кредитов вас опережает только банк «Русский стандарт». За счет чего вам удалось добиться таких результатов?

**АНДРЕЙ ЛЫКОВ:** Мы занялись этим бизнесом не потому, что он нас внезапно чем-то заинтересовал. Наш акционер, чешская Home Credit Group — это не портфельный инвестор, который просто искал, куда вложить деньги. Владельцы группы досконально знают этот бизнес, поскольку занимаются им в Чехии и Словакии. Они — стратегические инвесторы. Потребительским кредитованием наш чешский акционер занимается уже давно, и все технологии так или иначе

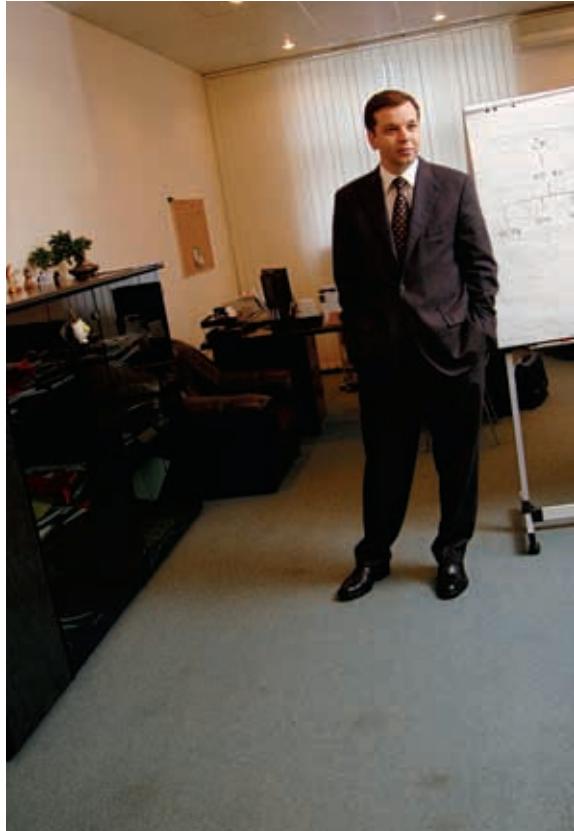
отработаны. И мы, запуская «Хоум Кредит», просто взяли на вооружение технологические наработки и модифицировали их под российские условия. Какие-то эксклюзивные секреты выстраивания бизнеса я вам раскрывать не буду, поскольку просто не готов выпускать методические пособия для конкурентов. Ведь в нашей стране ситуация на рынке меняется постоянно: год работы в России — это как десять лет на Западе.

Home Credit Group довольно долго исследовала российский рынок и его специфику. Изучались и макроэкономическая ситуация, и нюансы законодательства, и различные системные риски. Были выведены среднесрочные перспективы развития рынка до 2008 года. Всего же на подготовку запуска «Хоум Кредит» было потрачено около двух лет.

# разговор номера

«Нашим стремлением всегда было стать одним из лидеров рынка. Но только одним из них»

«Хоум Кредит энд Финанс Банк» был образован в феврале 2002 года путем приобретения контрольного пакета акций небольшого зеленоградского банка «ТехноПолис». Его учредитель и главный акционер — чешская компания Home Credit Finance, которая входит в международную группу компаний PPF, занимающуюся инвестиционным, банковским и страховыми бизнесом. В группу PPF также входят такие структуры, как Чешская страховая компания, первый в Чехии интернет-банк E-Banka и První městská banka. За два года «Хоум Кредит» стал вторым среди банков, работающих на российском рынке потребительского кредитования, по количеству выданных кредитов — более 2 млн. Его представительства открыты в 24 регионах России. В ближайшее время «Хоум Кредит» планирует открыть свои представительства во всех российских городах с численностью населения 200–300 тыс. человек.



Такой серьезный рост мы показали еще и потому, что раньше других игроков, в частности «Русского стандарта», пошли в регионы. Мы занимались региональной экспанссией весь прошлый год. Естественно, она потребовала колоссальных инвестиций, но это были вложения в наш будущий рост.

**СФ:** Ранее появлялась информация, что «Хоум Кредит» намерен «подвинуть» лидера банковской розницы — Сбербанк. Однако недавно вы заявили, что не собираетесь расширять линейку банковских услуг. Почему?

**АЛ:** На самом деле, приписывание нам таких планов — чистейшей воды вымысел. Это же просто смешно. Посудите сами, что такое «Хоум Кредит» в сравнении со Сбербанком? Сбербанк — это гигантская структура с многолетней историей, и я даже представить себе не могу, сколько лет может потребоваться для того, чтобы его куда-то подвинуть. Нужно же реально смотреть на вещи. Так что такой задачи мы никогда не ставили. Нашим стремлением всегда было стать одним из лидеров рынка. Но только одним из них.

**СФ:** Вас так заботит сохранение на рынке конкурентной среды?

**АЛ:** Естественно. Ведь чем больше будет представлено игроков, тем выгоднее населению. А чем лучше условия для потребителей, тем быстрее будет развиваться весь рынок. Безусловно, каждая компания в любом бизнесе хотела бы быть первым и единственным игроком на рынке. Но ведь в реальной жизни так

не бывает. К примеру, на рынке потребкредитования Чехии на 10 млн жителей работают около 15 компаний, и они все находят свое место. Россия намного больше Чехии, поэтому здесь возможности для ведения и развития бизнеса безграничны. А конкурентная среда чрезвычайно стимулирует развитие компаний. Бизнес — это постоянное соревнование. А потребкредитование в России к тому же переживает бурный рост. В ближайшее время сюда выйдет много крупнейших международных игроков: General Electric Consumer Finance, уже купившая Дельтабанк, Household, Cetelem с «Русским стандартом», Citibank. Но я уверен, что места хватит всем: страна у нас очень большая. Хотя, безусловно, никогда нельзя расслабляться. Потребкредитование — это технологически очень сложный механизм с крайне непростыми процессами логистики, обеспечения контроля, разворачивания компьютерных систем. И всегда есть риск хоть в чем-то, но отстать от конкурентов. Для нас на сегодня неким главным ориентиром является «Русский стандарт», поскольку мы работаем с ним в одной нише, но у него объемы больше, чем у нас. Мы, разумеется, стремимся со временем обогнать и его.

**СФ:** Однако эксперты полагают, что выход таких гигантских структур с мощными финансовыми ресурсами, как та же GE, приведет к глобальному переделу рынка потребкредитования. Вас такие перспективы не пугают?

**АЛ:** Но ведь деньги далеко не все в этой жизни. Глупо полагать, что можно просто купить какие-то технологии кредитования, пусть даже и за большие деньги, воткнуть систему в розетку и начать немедленно зарабатывать. Для этого потребуются годы. У нас же имеется определенный временной запас в два-три года перед всеми новыми игроками. Кстати, примерно такое же преимущество перед нами имеет «Русский стандарт».

**Андрей Лыков родился в 1967 году. В 1990 году окончил Московский институт народного хозяйства имени Плеханова. Еще до окончания вуза, в 1989 году, Лыков пришел в банк «Столичный». В начале карьеры ему пришлось попробовать себя даже в роли кассира. Впоследствии занимал должности начальника отдела, затем директора по внешнеэкономической деятельности. В 1994 году Лыков стал вице-президентом банка. В 1995 году перешел в другой проект известного российского банкира Александра Смоленского — банк «СБС-Агро», где стал первым заместителем председателя правления. А в 1999 году Лыков начал запуск нового бизнеса Смоленского — российской платежной системы STBCard — на посту председателя совета директоров. В 2000 году ушел из банковской империи Смоленского. В апреле 2003-го Лыков занял пост председателя правления «Хоум Кредит энд Финанс Банка».**



# разговор номера



«Мы не работаем со средним классом, это не наш клиент. Потребители наших услуг — люди с доходом ниже среднего уровня»

**СФ:** А ваши акционеры не кусают сейчас себе локти из-за того, что так долго готовили почву для прихода в Россию?

**АЛ:** Нет, не кусают. Ведь «Русский стандарт» вообще появился на рынке в 1999 году, вскоре после августовского кризиса. А вы хорошо помните это время? Тогда же вообще никто из иностранцев даже и не думал об инвестициях в Россию. Тем более, из числа банкиров. Поэтому, на мой взгляд, время для запуска «Хоум Кредит» было выбрано абсолютно правильно.

## «Время от времени случаются махинации среди клиентов»

**СФ:** Ваш банк активно занимается привлечением финансовых. В начале октября он воспользовался облигационной программой ING Bank, а в конце того же месяца разместил рублевый заем. На что вы направите эти средства?

**АЛ:** Прежде всего, на развитие бизнеса — выдачу большего количества кредитов. У нас сегодня открыто 25 региональных представительств, которые работают в 850 городах. И мы планируем идти в новые регионы. Цель банка «Хоум Кредит» — работать везде, где только может быть представлена его целевая аудитория. Поэтому в каждом российском регионе мы тщательно зондируем почву на предмет ее соответствия нашим бизнес-задачам. Причем мы не работаем со средним классом — это не наш клиент. Потребители услуг «Хоум Кредита» — люди с доходом ниже среднего уровня. Выбор в пользу именно этой аудитории был вызван опять-таки опытом работы в других странах.

**СФ:** Это наиболее перспективная аудитория для развития бизнеса?

**АЛ:** Дело в том, что человек со средним уровнем дохода может себе позволить просто купить те товары, которые мы обычно кредитуем: телевизоры, холодильники, стиральные машины. Средний класс, как правило, пользуется кредитами для совсем других приобретений: квартир, машин. А наши клиенты как раз нацелены взять кредит под покупку бытовой техники, и таких людей сейчас абсолютное большинство. Такой массовостью нас и привлекает эта аудитория.

**СФ:** Вы не собираетесь расширять спектр кредитования и выдавать деньги в том числе и на покупку квартир и автомобилей?

**АЛ:** В ближайшие три года это не входит в наши планы.

**СФ:** А в банковскую розницу выходить не планируете?

**АЛ:** Тоже нет. И дело не в том, интересно нам это или нет. Просто компании обычно добиваются успеха в том, на чем они специализируются. Каждый должен профессионально заниматься своим делом — концентрироваться на нем. Мы знаем и умеем работать с потребкредитованием и не пытаемся заниматься другими направлениями банковского бизнеса. Открытие розничных офисов потребует немалых дополнительных инвестиций. К тому же, в отношении подобного бизнеса имеются определенные ограничения ЦБ в плане обеспечения безопасности, организации работы кассовых помещений и т. д.

**СФ:** Направляют ли инвестиции на развитие «Хоум Кредит» ваша «материнская» компания или ее владелец — международная группа компаний PPF?

**АЛ:** Безусловно, эти инвестиции поступают. Хотя я бы не хотел называть какие-то конкретные цифры. Могу сказать лишь, что в ближайшее время мы планируем с их помощью заметно увеличить свой уставный капитал.

**СФ:** Вы активно сотрудничаете не только с крупными ритейлерами, но и с региональными сетями и даже самыми небольшими магазинами. Как вы управляете с такой разветвленной системой?

**АЛ:** Специфика российского розничного рынка техники состоит в том, что на нем действуют пять крупнейших компаний федерального масштаба — «Эльдорадо», «Техносила», «М.Видео», «Мир» и «Партия». А на местном уровне существует множество локальных сетей и одиночных магазинов. Когда мы выходили в Россию, то начинали как раз с сотрудничества с мелкими магазинами. Мы умеем с ними взаимодействовать: все процессы и методы управления давно отработаны в Чехии и Словакии, где работает огромное количество мелких магазинчиков. Понят-

**ЕВРОКЛИМАТ**  
кондиционирование и вентиляция

**НОВОГОДНИЕ ПОДАРКИ  
КАЖДОМУ ПОКУПАТЕЛЮ  
КОНДИЦИОНЕРОВ!**

**Выберите себе подарок:**

- Климатический центр или пылесос при покупке кондиционера **GREE** серии **DIGITAL** и **OXYGEN**!
- Специальные цены на все модели **GREE** и бесплатный квалифицированный монтаж!
- Беспроцентная рассрочка при покупке любого кондиционера!
- Бесплатный внутренний блок при покупке мультисплит-системы!

до 15 января 2005

**Подарите своим близким комфорт в Новом Году!**

**(095) 960-2400, 975-7579**  
**www.euroclimat.ru**

- Широкий выбор теплового оборудования
- Полный комплекс работ по вентиляции
- Проектирование, монтаж и сервисное обслуживание

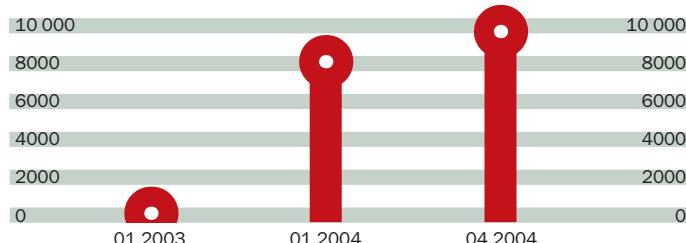
# разговор номера

«Банк может выдать кредит гигантской корпорации, и нельзя исключать вероятность того, что она его не вернет»

## КАК РОСЛИ АКТИВЫ БАНКА «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС»

млн руб.

Источник: КБ «Хоум Кредит энд Финанс». Данные на начало указанного месяца.



но, что время от времени случаются и сбои в системе, и махинации среди клиентов, но от этого никуда не денешься. А чтобы снижать риски, у нас существуют многоуровневые службы контроля.

**«„Бейсбольную команду”  
к нечестным клиентам мы не отправляем»**  
**СФ:** Какие цели вы преследуете, запустив не так давно проект по выдаче пластиковых карточек своим клиентам?

**АЛ:** Подобные наработки приняты в общемировой кредитной практике. Для начала мы запустили так называемую ID-карту. Всем клиентам, которые уже брали у нас кредит и погасили его, была отправлена по почте такая карточка. С ней человек может прийти в любой сотрудничающий с «Хоум Кредит» магазин и сразу же приобрести товар без процедуры оформления кредита. Ему нужно будет только удостоверить свою личность как владельца карты и подписать документы. А в декабре мы готовимся выпустить и классическую кредитную карту международной системы Master Card, по которой люди смогут расплачиваться в ресторанах, магазинах и снимать деньги в банкоматах.

**СФ:** То есть вы будете работать так же, как и другие розничные банки?

**АЛ:** Мы не собираемся выдавать карты кому угодно. Этот продукт будет опять-таки предложен только тем людям, кто уже брал и успел вернуть нам кредит. Но мы не рассматриваем карты как еще один способ привязать к себе людей. Мы скорее пытаемся несколько упростить жизнь нашим клиентам с хорошей кредитной историей и расширить их финансовые возможности: они смогут не только взять кредит под конкретную покупку, но и тратить деньги по своему усмотрению.

**С НАМИ  
зарабатывают  
МИЛЛИОНЫ...**

**РБК-ТВ**

**присоединяйтесь!**

информация о подключении по телефону:  
**(095) 363-0303**

Лицензия серия № 7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

# разговор номера

«Высокие размеры комиссий и кредитных ставок — это плата за риск. Порядочные клиенты вынуждены платить за непорядочных»



**СФ:** Система выдачи кредитов в торговых точках чревата серьезным риском по их невозвращению. На сколько актуальна эта проблема для вашего банка?

**АЛ:** Подобный риск существует всегда. Банк может выдать кредит гигантской корпорации, и нельзя исключать вероятность того, что она его не вернет. Безусловно, выживают только те банки, которые умеют профессионально управлять своими рисками. Мы не раскрываем информацию об уровне своих потерь. Скажу лишь, что этот показатель не превышает планку, заданную еще при запуске бизнеса.

**СФ:** А как вы управляете своими рисками по невозврату кредитов?

**АЛ:** Для этого существуют специальные службы, которые работают с клиентами и занимаются взысканиями кредиторов — досудебными, судебными или внесудебными. Когда клиент хронически не реагирует на наши просьбы, звонки и уведомления и не возвращает деньги, нам не остается ничего, кроме как подать на него в суд. А после получения судебного решения мы вместе со службой приставов взыскиваем товар. Все в рамках закона. «Бейсбольную команду» к нечестным клиентам мы не отправляем — это не наш метод.

**«Для нас каждый новый клиент — «темная лошадка»»**

**СФ:** Как вы проверяете своих клиентов — только по собственной базе данных или наводите справки в других банках?

**АЛ:** Мы работаем только со своей базой данных. Другие источники информации, в особенности нелегальные, мы не используем.

**СФ:** Тем не менее, скоро они у вас могут появиться, причем вполне легальные. В Россию уже пришли два западных бюро кредитных историй — Experian и TransUnion, которые приступят к работе после принятия соответствующего законопроекта.

**АЛ:** Это безусловно полезные для развития потребительского кредитования инициативы. Притом вслед за кредитованием «потянутся» и многие другие отрасли. Ведь если будут созданы кредитные бюро и базы данных по клиентам, риски банков будут застрахованы, в результате они потеряют меньше денег и, как следствие, опустят кредитные ставки. Российские банки часто обвиняют в том, что они держат очень высокие проценты. Но это происходит не потому, что мы стремимся получать сверхприбыль — у нас просто очень серьезные риски. Четкой кредитной истории на сегодня нет ни у одного гражданина России. Для нас каждый новый клиент — «темная лошадка». Мы понятия не имеем, как он может себя повести уже через полгода. Так что высокие размеры комиссий и кредитных ставок — это плата за риск. Порядочные клиенты вынуждены платить за непорядочных. А что делать?

Насколько же эффективной может оказаться система кредитных бюро в нашей стране, пока совершенно неясно. На мой взгляд, совершенно некорректно давать какие-либо прогнозы и оценки, когда у системы нет даже минимального опыта работы на рынке. Пока очевидно только то, что создание единого

го бюро, которое бы работало сразу в нескольких часовых поясах и предоставляло информацию в режиме реального времени, потребует колоссальных инвестиций. Притом дефицита свободных средств в стране явно не наблюдается.

Наша группа сотрудничает с кредитными бюро в Чехии и Словакии. В этих странах подобные бюро являются частными. И их услугами пользуются не только банки, но и телефонные операторы, и вообще все те компании, которые работают с населением. Насколько я понимаю, нынешний вариант российского законопроекта не ограничивает создание кредитных бюро частными структурами. Возможно, это сработает.

**СФ:** А ваш банк готов поделиться данными о своих клиентах с тем или иным кредитным бюро?

**АЛ:** Я не могу вам ответить на этот вопрос. Просто потому, что разрешение на передачу этих данных сначала нужно спросить у самих клиентов. Ведь взаимоотношения между банком и клиентом, как правило, очень интимные. К примеру, если мне как частному лицу банк предложит кредит при условии передать информацию обо мне в некое бюро, я откажусь от его услуг. Я не хочу, чтобы информация обо мне гуляла где-то на рынке.

The logo for PRADO GROUP is positioned at the top center. It features the word "PRADO" in large, bold, white letters with a black outline. Above "PRADO" is a stylized orange and yellow graphic element resembling a flame or a sunburst. Below "PRADO" is the word "GROUP" in smaller, white, sans-serif capital letters. The entire logo is set against a dark red rectangular background.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО PRADO GROUP

Постановка системы бюджетирования  
и управлеченческого учета

Корпоративное финансирование

Управлеченческое консультирование

Построение корпоративных и  
информационно-аналитических систем

Аудиторское сопровождение деятельности

Консультирование по вопросам маркетинга

Кадровое консультирование, обучение  
и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

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

[info@prado.ru](mailto:info@prado.ru)

(095) 755 6556

797 9190

**ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ -  
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР**

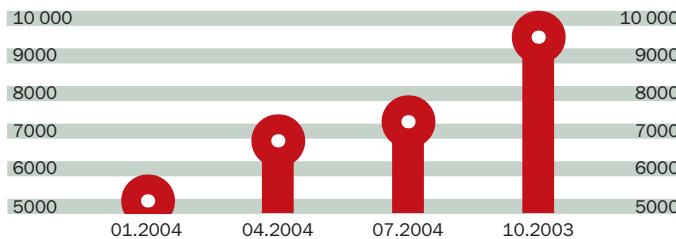
# разговор номера

«Если мне банк предложит кредит при условии передать информацию обо мне в некое бюро, я откажусь от его услуг. Не хочу, чтобы информация обо мне гуляла где-то на рынке»

## КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ БАНКА «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС»

млн руб.

Источник: КБ «Хоум Кредит энд Финанс». Данные на начало указанного месяца.



**СФ:** А вы не думаете, что людей, солидарных с вами, в нашей стране огромное количество?

**АЛ:** Я знаю это наверняка.

**СФ:** Но ведь в таком случае система кредитных бюро может никогда не заработать.

**АЛ:** Именно поэтому нужно очень профессионально и кропотливо работать над ее созданием. Однако как именно она будет выглядеть, я не знаю — я же не работаю в российском парламенте. Пока оттуда выходят только декларации. И очевидно, что процесс создания и налаживания системы кредитных бюро в нашей стране продлится еще долгие годы.

**«Империи, созданные по велению одного человека, быстро разрушаются»**

**СФ:** Вы довольно долго работали в структурах банковской группы «СБС-Агро». Однако в 2000 году вы ушли из этого бизнеса. Почему?

**АЛ:** Я бы не хотел комментировать эту тему. Это было мое личное решение.

**СФ:** После ухода из «СБС-Агро» вы около трех лет искали работу. Почему так долго? Вам сослужила плохую службу довольно скандальная репутация вашего

прежнего работодателя — бывшего владельца этого банка Александра Смоленского?

**АЛ:** Когда я ушел из «СБС-Агро», банки еще в полной мере не оправились от августовского кризиса, и было совершенно непонятно, что ждет российский финансовый сектор. Кроме того, предложения о работе, которые я тогда получал, были мне неинтересны. А я по складу характера не тот человек, который прыгает с одного места на другое. Поэтому я очень щепетильно подходил к выбору новой работы. Скандалная репутация кого бы то ни было тут совершенна ни при чем.

**СФ:** Вы сразу же откликнулись на предложение возглавить «Хоум Кредит», ведь до этого вы не занимались потребкредитованием?

**АЛ:** Переговоры длились около восьми месяцев. Человеческий фактор имеет огромное значение в любом деле. Поэтому все это время я присматривался к Home Credit Group, а ее акционеры — ко мне. Ведь они шли на серьезный риск, вкладывая деньги в российский бизнес. Но меня никогда не пугал тот факт, что я до тех пор никогда не занимался потребкредитованием. Учиться чему-то новому никогда не поздно. Хотя я — по определению банкир и так или иначе знаком со всеми аспектами этого бизнеса.

**СФ:** В период вашей работы в «СБС-Агро» вы довольно быстро сумели запустить платежную систему STB Card. Банк «Хоум Кредит» стал одним из лидеров рынка менее чем за год. У вас есть какая-то технология достижения столь быстрых результатов?

**АЛ:** Наверное, я просто умею выстраивать отношения с людьми. Нужно уметь их убеждать. В таких больших компаниях, как «Хоум Кредит», очень важно создать благоприятную моральную атмосферу. Ведь общий успех в бизнесе достигается каждым из сотрудников компаний. Империи, созданные по велению одного человека, как правило, быстро разрушаются. **СФ**



FINANCIAL WEEKLY INTERNATIONAL  
**ФИНАНСОВАЯ ГАЗЕТА**  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

## 21 ДЕКАБРЯ

### в Большом московском цирке!

# ДЕНЬ БУХГАЛТЕРИИ

1С:БУХГАЛТЕРИЯ 8.0 • АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УЧЕТА • ГОДОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ДЛЯ УЧАСТНИКОВ: РАЗЫГРЫВАЮТСЯ НОУТБУК KLOONDIKE Referent и другие призы • ЦИРКОВОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Стоимость участия в «Дне Бухгалтерии» 400 рублей при оплате по 20.12.2004, 600 рублей при оплате 21.12.2004  
РЕГИСТРАЦИЯ И ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА - В ОФИСЕ ФИРМЫ «1С» ПО АДРЕСУ: МОСКВА, СЕЛЕЗНЕВСКАЯ УЛ., д. 21

**258-44-08**  
www.1c.ru, www.buh.ru

Ballet CLASSIC



## Классическая пачка

бумага "Ballet CLASSIC"

Бумага "Балет".  
Прекрасное  
исполнение

Мы говорим "Бумага" -  
подразумеваем "Документ".  
На бумаге мысли обретают  
четкую форму. Слово  
становится действием.  
Виртуозная техника и строгие  
правила исполнения:  
бумага "Балет".  
Вот что создает красоту  
документов.





PHOTOPRESS

## Великий комбинатор

Предприниматель Шалва Чигиринский выиграл тендер на право реконструкции гостиницы «Россия». Не исключено, что теперь ему удастся договориться с правительством Москвы и об увеличении своей доли в Московской нефтегазовой компании.

Проект реконструкции гостиницы «Россия», представленный возглавляемой Чигиринским компанией «СТ Девелопмент», оказался самым дешевым в тендере — его стоимость составила \$800 млн. Именно поэтому он и победил, несмотря на то, что вошедшие в конкурсную комиссию историки и архитекторы, по некоторым сведениям, голосовали против. По мнению аналитиков гостиничного бизнеса, проект «несколько сыроват». «На первом подземном уровне 33 тыс. кв. м будут отведены под гостиничный комплекс, — цитирует пояснительную записку к проекту Марина Смирнова из Hotel Consulting & Development Group. — Как это может быть? Ведь по всем нормативным документам в гостиничных номерах должны быть окна». Но так или иначе, руководитель Комплекса архитектуры, строительства, развития и реконструкции Москвы Владимир Ресин заявил, что пересмотрит итогов тендера не будет, и к 2008 году проект Чигиринского воплотится в жизнь.

Кстати, практически одновременно с победой в этом тендере Чигиринский объявил о планах увеличить свою долю в нефтяной компании Sibir Energy с 42,07% до 51%. А Sibir Energy тут же отрапортовала о намерении довести свою долю в Московской нефтегазовой компании до «максимальной» при условии, что у правительства Москвы останется блокирующий пакет. По мнению ряда экспертов, не исключено, что, предложив московским властям наиболее дешевый вариант реконструкции гостиницы «Россия», в качестве ответной любезности Чигиринский получит их одобрение на увеличение своего пакета акций в МНГК.

### «Норникель» сэкономит за счет Rio Tinto

Экономические интересы «Норильского никеля» на международном рынке будет отстаивать бывший главный экономист австралийской горнодобывающей компании Rio Tinto Дэвид Хэмфрис.

Дэвид Хэмфрис — один из известнейших специалистов в мировой горно-добывающей отрасли. Он проработал 18 лет в Rio Tinto, из которых восемь лет занимал должность главного экономиста этого концерна. По словам начальника управления «Норникеля» по работе с инвесторами Дмитрия Усанова, в обязанности главного экономиста компании входит анализ рынков металлов и факторов, влияющих на ценобразование на них. Причем приоритетными для Хэмфриса станут зарубежные рынки, поскольку «Норникель» участвует во многих проектах за пределами России. «Компания осознала, что ей необходим специалист, способный максимально эффективно планировать деятельность „Норникеля“ за границей», — пояснил собеседник СФ.

Предполагается, что работать главный экономист «Норникеля» будет в Лондоне, поскольку именно этот город — мировой центр биржевой торговли металлами. По оценкам экспертов, приглашение Дэвида Хэмфриса — одно из знаковых для российской горнодобывающей отрасли назначений. «Стоимость» своего главного экономиста в «Норникеле» не разглашают. А как полагает партнер Word Howell International Ольга Петрова, годовая зарплата для столь масштабной фигуры, как Дэвид Хэмфрис, может составлять около \$500 тыс. Для «Норникеля» важно, чтобы его интересы на международном рынке представлял специалист подобного уровня, и компания готова на это раскошелиться.

Эксперты также не исключают, что приход Хэмфриса может пригодиться «Норникелю» и в плане стратегического развития бизнеса. Как известно, в марте этого года компания Rio Tinto вышла на российский рынок добычи золота. И Хэмфрис может оказаться чрезвычайно полезным в переговорах между прежним работодателем и «Норильским никелем», активно развивающим свое золотодобывающее направление, на предмет заключения стратегических альянсов.

### Король хлопьев ушел в министры

Промышленным подъемом в США на посту министра торговли будет заниматься Карлос Гутиеррес, глава компании по производству сухих завтраков Kellogg's.

Карлос Гутиеррес (на фото) заменит на посту министра торговли США уходящего в отставку Дональда Эванса и приступит к работе после того, как в течение нескольких недель его кандидатуру утвердят сенат. Одной из задач, которая поставлена перед Гутиерресом на новой должности, станет возрождение промышленного сектора страны, пострадавшего от экономического спада. Как заявил Буш, Гутиеррес «знает, как сделать так, чтобы бизнес рос и развивался, как создать новые рабочие места». Действительно, организационные способности нового министра, которого называют королем хлопьев, не вызывают сомнений ни у кого из представителей деловых кругов. Гутиерресу потребовалось всего 15 лет, чтобы пройти путь от продавца хлопьев Kellogg's на улицах столицы Мексики города Мехико до поста исполнительного директора всей компании. А через год после того, как Карлос Гутиеррес стал руководить Kellogg's, доходы компании возросли на 10% и составили в 2003 году \$787 млн.

ПЕРЕХОД

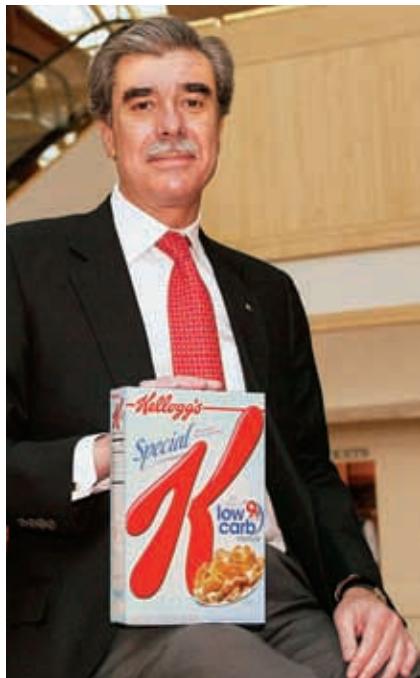
ВЫДВИЖЕНИЕ

# дневник наблюдений



ЧИГИРИНСКИЙ ОТСТРОИТ ГОСТИНИЦУ «РОССИЯ» | «НОРНИКЕЛЬ» НАШЕЛ ГЛАВНОГО ЭКОНОМИСТА В RIO TINTO | МИНИСТРОМ ТОРГОВЛИ США НАЗНАЧЕН ГЛАВА KELLOGG'S | ВЫСШИЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ВОЗГЛАВИТ ПИТЕРСКИЙ ЮРИСТ

Еще одной важнейшей задачей, которой теперь предстоит заниматься Гутиерресу, станет решение судьбы эмбарго, наложенного США на его историческую родину — Кубу. После недавней победы на выборах Джордж Буш намерен приступить к выполнению обещаний, одним из которых был пересмотр санкций в отношении «острова Свободы». А в начале нынешнего года правительство США еще более ужесточило условия эмбарго, ограничив поездки родственников на Кубу.



## Кремлевский арбитр

С нового года судьба компаний, разрешающих спорные вопросы через арбитраж, скорее всего, окажется в руках человека, близкого к Кремлю. Как считают эксперты, это может привести к деградации российской судебной системы.

Высшая квалификационная коллегия судей рекомендовала президенту и Совету Федерации утвердить на посту председателя Высшего арбитражного суда Антона Иванова (на фото слева), первого заместителя главы «Газпром-Медиа». Нынешний глава ВАС Вениамин Яковлев (на фото справа) вынужден уйти в отставку из-за своего возраста — ему уже 72 года. По закону же руководить судом в нашей стране можно только до 70 лет. Впрочем, преклонный возраст Яковлева нисколько не помешал Владимиру Путину сразу же предложить ему перейти на работу в Кремль в качестве советника президента по правовым вопросам.

Иванов в судебских кругах практически неизвестен по той простой причине, что у него

до одной в три года, тогда как раньше кубинцы могли посещать родину раз в год. И очевидно, что от Гутиерреса, как выходца с Кубы, ждут окончательного и быстрого урегулирования ситуации с эмбарго.

## НПФ ИННОВАЦИИ

нет судейской практики. Зато у него есть полезные связи: он учился вместе с главой президентской администрации Дмитрием Медведевым на факультете окончил и Владимир Путин, а позже в соавторстве с ним написал книгу «Гражданское право». В «Газпром-Медиа» Иванов занимался юридическим сопровождением реструктуризации компании. Рассказать СФ о причинах своего решения «баллотироваться» на пост главы ВАС Антон Иванов отказался.

Эксперты называют будущее назначение Иванова нонсенсом. По словам Олега Коннова, партнера юридической фирмы Salans, политические взгляды, личная позиция и лояльность, конечно, принимаются во внимание во всех странах при назначении лиц на высшие судебные должности, однако безусловным требованием к любому претенденту является авторитет в юридическом мире и судебном сообществе. Примечательно, что Иванов оказался единственным претендентом на место главного арбитра: он один подал заявку в судейскую коллегию. «Покорность судей, побоявшихся предложить другие кандидатуры, вызывает большое беспокойство», — говорит Коннов. По его мнению, это может привести к деградации судебной системы и игнориро-



Илья Питалев, *Ъ*

ванию принципа разделения властей. А Анатолию Юшину, управляющему партнеру юридической фирмы AST Legal, ситуация напоминает времена, когда политработников независимо от специализации могли «сегодня послать управлять культурой, а завтра сельским хозяйством». **СФ**

**mini7**  
интернет-магазин путевок  
**покупай не выходя из офиса!**

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

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов  
**Торгующих**  
путевок  
Лицензия №00025546  
Лицензия №00025546  
Вам позавидуют  
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО  
**УНИКАЛЬНЫЙ**  
практический справочник  
путешественника

336 страниц  
100% полезной информации

сеть агентств  
**Well**  
www.Well.ru | call-центр 095 956-6111

Пляжи мира





Бизнес Алексея Свистунова, президента «Агентства ПАРИ», во многом построен на амбициях предпринимателей. Компания выпускает «Книгу рекордов России» и «Книгу рекордов СНГ». При этом некоторые рекорды агентство придумывает для своих заказчиков самостоятельно. Бизнес-идея Свистунова позволяет компаниям, с одной стороны, удовлетворить свое самолюбие и стать самыми-самыми, а с другой — продвигать марки нестандартным способом.

— Текст: Наталья УЛЬЯНОВА

## Книга рекордов Свистунова

Алексей Свистунов назначил встречу в «Кофемании», в которой есть самая большая в России чашка на 135 л. Этот рекорд он зарегистрировал для «Кофемании» прошлой весной.

«Когда ко мне приезжают друзья из-за рубежа, я провожу для них нетрадиционные экскурсии, без Кремля и царь-пушки, которая, кстати сказать, не является самой большой в мире, как это написано в „Книге рекордов Гиннесса“». Проходит все примерно так: «Здесь мы сделали самый длинный в мире бисквитный торт — 144 м, на этом мосту поцеловалось более 2 тыс. человек». Примерно через каждые сто метров в центре Москвы ПАРИ зарегистрировало тот или иной рекорд», — рассказывает Свистунов.

В России мода на корпоративные рекорды началась три-четыре года назад, считает Алексей Ищен-

ко, директор по общественным связям компании «Комуся», которая постоянно устанавливает различные рекорды. И в этом «Комуся» не одинок. Как уверяет Алексей Свистунов, за последний год в его агентство поступило более сотни корпоративных заказов: от простой регистрации рекордов до организации зелищных акций. Спрос на услуги ПАРИ настолько велик, что иногда ему приходится регистрировать по несколько рекордов в день.

Появление подобного мэйнстрима объясняется довольно просто: все, что связано с рекордами, оказывает гипнотическое влияние на аудиторию, а значит, привлекает внимание, обеспечивая дополнительный PR. Кроме информационного повода, рекорды несут в себе еще одно преимущество: они позволяют компаниям употреблять в рекламе слово «самый».

«Здесь мы сделали самый длинный в мире бисквитный торт — 144 м, на этом мосту поцеловалось более 2 тыс. человек»



Первый и единственный в мире памятник вазовской «копейке» тоже можно считать рекордом

Дело в том, что согласно «Закону о рекламе» использовать превосходные формы можно только в случае наличия доказательной базы. Именно ее и обеспечивает предварительная экспертиза рекордов.

### Гроздья гнева

Идея зарабатывать на рекордах стала следствием пра- ведного гнева Алексея Свищунова. В 1989 году, будучи корреспондентом «Комсомолки», он приехал в Нью-Йорк в составе журналистской делегации. Там он купил «Книгу рекордов Гиннесса». Рекорды интересовали его еще со школьного возраста, когда по сообщениям западных информагентств он писал заметки о различного рода достижениях в московские газеты. Открыв настоящую «Книгу Гиннесса», Свищунов обнаружил массу для себя неожиданного. «Большинство российских рекордов были связаны со сталинскими лагерями, достижениями гонки ядерных вооружений и прочим негативом. А самый большой тираж был приписан японской газете „Иомиури Симбун“, заметно уступающей „Труду“ и „Комсомолке“!», — до сих пор с негодованием вспоминает президент ПАРИ.

По возвращении в Россию Свищунов решил открыть агентство, которое бы специализировалось на

продаже СМИ информации о рекордах и занималось подготавливкой книги национальных рекордов. Но первоначальные поступления были нестабильные: СМИ на тот момент не могли платить большие суммы. Много денег во вновь открывшейся компании «съедала» сеть собкоров и содержание нескольких офисов в крупных городах России. Сейчас агентство Свищунова предпочитает сотрудничать на местах с внештатными корреспондентами, что экономически более выгодно.

Первая «Книга рекордов России» вышла в 1990 году, но едва окупилась из-за высоких затрат на ее изготовление. В течение нескольких лет Свищунову приходилось содержать агентство на личные деньги. Профессиональный журналист-международник, он сотрудничал с американским журналом National Enquirer, представляя его интересы в Восточной Европе, и первое время выплачивал сотрудникам в качестве зарплаты свои гонорары.

### В разные стороны

Сегодня для того, чтобы содержать свою фирму, Свищунову уже не нужно писать заметки в западные издания. Его «рекордный» бизнес встал на ноги, причем развивается он сразу в нескольких направлениях. Во-первых, это по-прежнему продажа информации об отечественных и мировых рекордах, а также необычных фактах. У ПАРИ заключен договор с некоторыми десятками российских и зарубежных СМИ на поставку таких данных. В следующем году ПАРИ планирует выделить в отдельное направление продажу фотографий: это, по расчетам Свищунова, будет приносить не менее 10% общей прибыли.

Другое направление — «Книга рекордов России» — со временем «обросло» дополнительными издательскими проектами: «Книга рекордов СНГ», мировая «Книга пивных рекордов» и несколько энциклопедий. Кстати, к «Книге рекордов Гиннесса» российская книга рекордов никакого отношения не имеет. «У издательского дома „Книги Гиннесса“ представительств в других странах не существует, — объясняет Свищунов. — Мы тоже не имеем права называть себя их представительством. Как национальная книга рекордов, мы только оформля-

### Кто в ответе за «рекорды Гиннесса»

«Книга рекордов Гиннесса» появилась в 1955 году для продвижения одноименного пива. Как гласит легенда, на одном ужине директор-распорядитель компании Guinnessэр Хью Бивер спорил с кем-то из гостей, что золотая ржанка — самая быстрая птица в Европе. Тут же ему пришло в голову, что подобные споры и обсуждения рекордов могут стать хорошим поводом для любителей пива задержаться в барах, и неплохо было бы, чтобы они ассоциировались с маркой Guinness.

В том же году на деньги компании была издана «Книга превосходных степеней». О самом высоком и самом низком, большом, маленьком, быстром, старом, новом, громком, горячем, холодном, сильном». Книга, изданная в рекламных целях, сразу же оказалась в числе бестселлеров Великобритании и превратилась в самостоятельный проект. Guinness владела правами

на «Книгу рекордов Гиннесса» 56 лет. В 2001 году образовавшаяся после слияния компаний Grand Met и Guinness корпорация Diageo Plc (производитель пива Guinness, водки Smirnoff и виски Johnnie Walker) продала права на издание книги британской Gullane Entertainment за 45,5 млн фунтов стерлингов. В 2002 году Gullane была поглощена американской корпорацией HIT Entertainment (лидер в производстве семейных ТВ-программ), и теперь «Книга рекордов Гиннесса» принадлежит ей. Сейчас «Книга рекордов Гиннесса» продается в 40 странах и переводится на 38 языков, общий тираж издания — около 100 млн экземпляров в год. По объему продаж книга занимает третье место после Библии и Корана. В 2001 году агентство Interbrand оценило узнаваемость марки «Книга рекордов Гиннесса» в Америке как 100% — выше, чем у брэнда президента США.



# частная практика



«Агентство ПАРИ» было основано в 1989 году. Специализация компании — продажа информации о рекордах и необычных событиях, издательство книг и CD о рекордах («Книга рекордов России», «Книга рекордов СНГ» и т. д.), креатив и организация рекордов, PR-сопровождение рекордных событий. Отдельное направление агентства, не связанное с рекордами, — создание компьютерных программ.

Среди готовых продуктов — «Одиссей», справочник для карманных компьютеров, адресованный путешественникам. Сейчас оборот ПАРИ составляет около \$1 млн. Владелец агентства — его президент Алексей Свистунов.

ем туда заявки и являемся аккредитованнойструктурой, имеющей свой регистрационный номер на сайте этой компании».

«Книга рекордов России» выходит тиражом всего 10 тыс. экземпляров, один экземпляр стоит около \$30. Кроме того, Свистунов зарабатывает на том, что берет плату с компаний, чьи рекорды занесены в «Книгу рекордов», за использование ее названия в рекламе. Сейчас это стоит компаниям 3,5 тыс. евро, с будущего года Свистунов собирается повысить цену до 5 тыс. евро.

Но оборот от издательской деятельности агентства остается небольшим, поскольку «Книга рекордов» продается в течение года. Основная же часть (70%) оборота, составляющего примерно \$1 млн в год, — это средства, которые поступают от организации мероприятий, сопровождающих установку рекордов.

## Массовый гипноз

Как объясняет Алексей Ищенко, установление рекордов — перспективный инструмент для продвижения имиджа компании. Причем стоимость проектов сравнительно небольшая: в среднем \$15 тыс. за полный пакет (разработка сценария, организация мероприятия, затраты на рекламные материалы и оборудование, кейтеринг, приглашение СМИ и т. д.). «Главное, чтобы рекорд был зрелищный, ассоциировался с деятельностью компании и был относительно коротким по продолжительности. Последнее удобно как для СМИ, так и для публики, — констатирует Ищенко. — Например, когда мы думали о своем первом рекорде, то сначала хотели сделать самую длинную ленту из скрепок. Но подобный проект не выглядел бы эффектно в сравнении с одной огромной скрепкой и был бы слишком растянут во времени».

Эффект, не сравнимый с затратами (по сведениям СФ, на проведение мероприятия ушло не больше \$20 — 30 тыс.), получил российский офис Procter & Gamble, продвигая с помощью рекорда бренда Fairy. В 2001 году в рамках всемирной стратегии бренда Mileage (экономичность) в Петербурге с помощью ПАРИ было организовано мероприятие, на котором несколько десятков посудомоеек вымыли 5923 тарелки с помощью одной бутылочки Fairy. Кампания не ограничилась PR-эффектом: о мероприятии сняли ролик, который P&G размещала в течение года на ТВ. Это был не первый рекорд бренда. Ранее, как сообщили СФ в пресс-службе компании, португаль-



# V НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие 2005 года

1 ОКТЯБРЯ ОБЪЯВЛЕН ПРИЕМ АНКЕТ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

ЦЕЛИ ПРЕМИИ:  
развитие отрасли  
продвижение медиа-бизнеса  
и лучших управленческих решений



Оргкомитет Премии начинает прием анкет на соискание Премии «Медиа-Менеджер России – 2005» по номинациям:

ПЕЧАТНЫЕ СМИ —  
газеты, журналы,  
распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ —  
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА — агентства,  
компании-рекламодатели

PR — агентства, службы  
компаний

ОРГАНИЗАТОР:



ИД «МедиаХаус»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



Секрет фирмы



ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:  
Тел./факс: (095) 500-00-26/27  
E-mail: mm@medianews.ru  
WWW.MEDIA-MANAGER.RU

с39

# частная практика

На «Деточкина» пришло огромное количество журналистов, а позднее BBC для канала Discovery сняло двухчасовой фильм о необычном музее

ское отделение уже установило подобный рекорд в Лиссабоне, на самом длинном мосту в Европе Васко да Гама.

Еще один рекорд ПАРИ помогло установить компании «Лада Фаворит», создав «Музей угона имени Юрия Деточкина». На одну начинку, то есть экспозицию музея, заказчик потратил около \$50 тыс. Но зато на «Деточкина» пришло огромное количество журналистов, а позднее BBC для канала Discovery сняло двухчасовой фильм о необычном музее. Музей, который работает бесплатно и без выходных, «Лада Фаворит» до сих пор содержит на свои средства.

Другой громкий проект с участием ПАРИ — постановка мюзикла «Норд-Ост» на Северном полюсе, которая была осуществлена еще до событий на Дубровке. Только одна подготовка взлетной полосы в Арктике стоила около \$1 млн. Финансирували проект «Внуково Терминал», туристическая компания «Ультра-Тревел» и ряд других компаний. Участвовал в организации события продюсер мюзикла **Александр Цекало**, у которого к тому времени уже был совместный проект со Свистуновым — подготовка церемонии «100 дней президента» для Бориса Ельцина. На этот раз итогом проекта стала не только фиксация

дюжины российских полярных достижений (первый мюзикл, первая фото-выставка и т. д.), но и продажи туристических маршрутов на Северный полюс.

## Рынок заблуждений

«Три года назад мне позвонили из „Комсомолки“ знакомые журналисты и говорят: „Ты не поверишь, перед нами стоит человек, и у него на бэйдже написано «Алексей Свистунов. Книга рекордов России»“, — рассказывает Свистунов. Это была знаменитая афера, когда, воспользовавшись отсутствием руководства „Агентства ПАРИ“ в Москве, ряд предприимчивых людей собирали деньги с нескольких стрип-клубов и пытались установить рекорд Гиннесса на самый продолжительный танец у шеста. Они вызвали даже представителей «Книги Гиннесса», в качестве которых выступали два казаха. Самое интересное было потом: мне позвонили владельцы одного из клубов и поинтересовались, когда они увидят своиувеченные имена на страницах „Книги рекордов Гиннеса“».

За представителей «Книги рекордов Гиннесса» выдают себя многие компании. Алексей Ищенко, который уже два года организовывает рекорды для своей компании, в поисках партнеров столкнулся с пя-

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ  
АВТОРАДИО  
С НОВЫМ ОЛИМПИЙСКИМ  
**ДИСКОТЕКА 80-Х 19<sup>00</sup>**  
НАЧАЛО

8 ДЕКАБРЯ

ВАПАРАМА, OPUS  
КАОМА, ЧАН РОСС  
BAD BOYS BLUE  
TONY ESPOSITO  
КЕН LASZLO

THOMAS ANDERS  
SCOTCH, BACCARA  
PUPO, C.C.CATCH  
RICARDO FOGLI  
PATTY RYAN

ВЕДУЩИЕ:  
С.ТИНАЕВ В.МАРКИН  
МУРЗИЛКИ INTERNATIONAL

КАР-ТЭН ЗЕМЛЯНЕ В.САЛТЫКОВ Р.ЖУКОВ Ю.ЛОЗА Н.НЕЛЬТИ С.КРЫЛОВ  
Н.ГУЛЬКИНА Т.СУХАННИНА С.РАЗИНА В.УСЛЯНОВ РУССИИ А.ГЛЫЗИН Ш.САРУНЯНОВ

ЗАКАЗ БИЛЕТОВ: 263 46 77 [WWW.DISCO80.RU](http://WWW.DISCO80.RU)





## «Они вызвали даже „представителей „Книги Гиннесса“, в качестве которых выступали два казаха»

тью организациями, зарабатывающими на амбициях предпринимателей подобным образом.

На самом деле российским рекордсменам попасть в «Книгу рекордов Гиннесса» очень трудно. Свистунов, помогающий компаниям оформить заявки в книгу, честно говорит, что издательский дом не злоупотребляет российскими рекордами. Как признается Ищенко, он уже год ждет ответа от издательского дома «Книги Гиннесса» по поводу заявки на рекорд своей компании — изготовления восьмиметровой металлической скрепки. «Даже нашим космонавтам „Книга Гиннесса“ выделяет всего несколько строк, хотя американским посвящены целые эссе,— сетует Свистунов.— А в этом году они отклонили по религиозным соображениям нашу заявку на самый большой в мире пасхальный кулич. Кроме того, названий компаний „Книга Гиннесса“ старается избегать. Иногда по этой причине случаются казусы: ставят как автора идеи одного из ее исполнителей».

Отличить лже-Гиннессов можно еще и по следующим приметам: во-первых, представители настоящей «Книги» никогда не выезжают на места, а во-вторых, мошенники обещают выдать диплом сразу же после события, тогда как издатели «Гиннесса» высыпают его по почте, спустя месяцы после всех проверок.

Кстати, тот факт, что «Книга рекордов Гиннесса» без воодушевления относится к российским рекордам, Свистунов решил использовать в своих целях. Сейчас он вынашивает идею издания книги мировых рекордов, альтернативной «Книге Гиннесса». «Мы уже обсуждаем это с главными редакторами национальных книг рекордов других стран», — рассказывает он.

### Любители мериться

Андрей Ульяновский, автор книги «Социальный миф как бранд: Философская антропология, эстетика на границах запрета», объясняет феномен популярности рекордов желанием людей «закрепиться в нестабильном мире». «„Самое“, в представлении человека, является чем-то конечным, это определенная точка, на которую он может ориентироваться в постоянно меняющемся мире», — говорит он. Правда, по мнению Ульяновского, рекорды дают сиюминутный результат.

Но для бизнеса Свистунова подобные минуты славы компаний — большое преимущество. Некоторые клиенты настолько «заражаются» рекордами, что стремятся их побить или установить новые. Так, «Лада Фаворит» после создания «Музея утона имени Юрия Деточкина» зарегистрировала еще три рекорда. Подобная мода привела к тому, что у Свистунова появились конкуренты, издающие книги рекордов «Левша» и «Книгу рекордов планеты». Правда, президент клуба «Левша» и издатель этих книг Олег Горюнов отказался комментировать ситуацию на рынке и свои взаимоотношения с конкурентом.

Даже если предположить, что со временем мода на рекорды в России сойдет на нет, наверняка найдется что-то, способное вызвать праведный гнев у Свистунова. А обращать эмоции в прибыльный бизнес главный по российским рекордам уже умеет. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Леонид ОСИПОВ,  
глава московского  
представительства  
Rolsen Electronics

## «Ни компании, ни люди, кроме удовлетворения амбиций, ничего не получают»

— Ситуация, когда издательские компании зарабатывают на том, что выпускают справочную литературу с характерными названиями «Рекорды», «100 самых влиятельных людей» или «1000 самых успешных компаний», всем понятна. Издатели всего-навсего зарабатывают на амбициях людей или компаний хорошие деньги. При этом ни компании, ни люди, кроме удовлетворения амбиций, ничего для себя не получают. Они кладут эти опусы на стол и при случае показывают друзьям и партнерам.

Правда, некоторые компании все же пытаются извлечь из таких вещей прибыль, используя подобные инфоповоды как нестандартные PR-шаги. Многих людей привлекает все самое-самое, поэтому называться самой-самой — мечта любой компании. Как говорится, плохо тот солдат, который не хочет быть генералом, а в нашем случае плоха та компания, которая не стремится стать лидером рынка и предлагать уникальные идеи и продукты. Но в стремлении сделать что-то выдающееся компании не должны впадать в крайности. Скажем, идея огромной скрепки, которую сделала компания «Комуся», мне не совсем понятна.

У одних компаний достижения в бизнесе получаются естественным путем, другие добиваются цели, как могут. Например, в нашем случае достаточно дорого создать что-то самое-самое. Для этого в разработку продукта нужно вложить несколько миллионов долларов, а если вдруг тебя кто-то опередит, ты снова окажешься на вторых ролях. Алексей Свистунов предлагает более дешевый и эффективный ход, который в принципе может позволить компаниям заработать.

Ко мне лично уже приходили такие люди, как Свистунов, которые зарабатывают на издании похожих книг. Некоторые даже предлагали опубликовать наши достижения в зарубежных изданиях, но для большинства людей нередко проследить, что представляют собой эти издания.

Кстати, сейчас многие компании играют на эффекте лидера, когда упоминают в рекламе о своей уникальности. К примеру, нам для того, чтобы использовать в рекламе строку «первый в мире мультивизор Rolsen», нам пришлось предоставить доказательную базу этого факта. Конечно, многим понятно, что требования к рекламодателям у телеканалов очень лояльные, но здесь не стоит забывать о бдительности ФАС, которая следит за тем, чтобы компании не вводили в заблуждение потребителей.

# дневник наблюдений компаний



ИТАР-ТАСС

## ЦМД потерял РАО

От услуг Центрального московского депозитария (ЦМД) отказался его ключевой клиент — РАО ЕЭС. Это может привести к переделу на российском регистраторском рынке.

По официальному заявлению РАО, компания решила сменить регистратора из-за высоких тарифов на услуги. Как признался СФ член совета директоров ЦМД Игорь Моряков, вопрос о снижении цен уже давно обсуждался обеими сторонами. Впрочем, добавил Моряков, если бы ЦМД согласился понизить расценки для РАО, он бы работал себе в убыток. Но конкуренты ЦМД считают, что за РАО могут уйти и другие клиенты, среди которых КамАЗ, АвтоВАЗ, «Вимм-Билль-Данн» и т. д.

Как отмечают аналитики, скорее всего, энергетики просто сочли небезопасным хранить информацию о своих акционерах в ЦМД. Ведь в последнее время ЦМД вел себя довольно рискованно для компании-регистратора, участвуя в различных корпоративных войнах. По некоторым данным, помочь клиентам в судебных тяжбах приносит крупным российским регистраторам около 50% от их доходов. «На этот случай у них есть дочерние компании», — уточняет Максим Протасов, экс-генеральный директор «Регистратора Р.О.С.Т.». Но после того как ФКЦБ отозвало лицензию у дочерней структуры ЦМД — «Энергорегистратора» — и отказалось лицензировать ее новую «дочку», регистратор решил помочь своему клиенту «Илим Палл» в борьбе за лесные активы под собственным брендом. В итоге не так давно в офисе ЦМД, где хранятся реестры акционеров, появились судебные приставы, изъявшие на время сервер с документами.

Разумеется, такие перипетии неприятно удивили участников рынка. А как отмечает один из аналитиков, у ЦМД не было бы подобных проблем, если бы он имел могущественного покровителя. Не исключено, что это и повлияло на уход РАО, выбравшее своим новым регистратором компанию «Статус», которую участники рынка считают близкой к Сбербанку.

## «Боржоми» наводнит Украину

Производитель «Боржоми» компания Georgian Glass & Mineral Water (GG&MW) стала крупнейшим игроком на украинском рынке минеральной воды.

Компания приобрела моршинский завод минеральных вод «Оскар», который будет объединен в холдинг с Миргородским заводом (входит в группу IDS, принадлежащую GG&MW с 2002 года). Возглавит новый холдинг Николай Кмитя, бывший руководитель «Оскара», который был одним из главных конкурентов IDS. В настоящее время IDS занимает 14% украинского рынка минеральной воды. Слияние, по словам Кмитя, позволит новоявленному холдингу увеличить свою долю на рынке до 21% и значительно оторваться от ближайшего конкурента — Coca-Cola. «Превосходство над международными корпорациями на этом рынке — довольно необычный тренд. В Восточной Европе локальные производители минеральной воды занимают лидирующие позиции только в Чехии и Польше», — отмечает пресс-секретарь GG&MW Сергей Рыбак.

По словам Кмитя, в развитие холдинга до 2007 года будет инвестировано \$23 млн, что поможет увеличить долю GG&MW на украинском рынке до 30%. Для выполнения этих задач компания предусматривает запуск специального проекта по производству воды в больших бутылках для доставки в офисы под брендом «Миргородская».

Ко всему прочему, отмечает Сергей Рыбак, сейчас аналитики GG&MW оценивают перспективные заводы в России, странах СНГ и Восточной Европы. По его словам, за счет поглощений и постепенного роста бизнеса компания планирует к 2007 году увеличить объем производства воды до 600–700 млн литров.

Эксперты расценивают сделку GG&MW как естественный шаг для освоения украинского рынка. Аналитик Альфа-банка Александр Свинов считает, что это вполне соответствует общей стратегии развития компании. А старший аналитик «Уралсиба» Марат Ибрагимов уточняет, что покупка Моршинского завода позволит GG&MW решить сразу две задачи: расширить украинскую дистрибуторскую сеть для продвижения «Боржоми», а также за счет приобретенных локальных брендов занять более низкие ценовые сегменты.

## Гостиница для металлургов

Уральская горно-металлургическая компания (УГМК) продолжает диверсифицировать свой бизнес. На этот раз металлурги решили заняться строительством отеля в Екатеринбурге.

В собственную гостиницу УГМК планирует вложить \$100 млн из своих и заемных средств. Это будет 18-этажный отель класса люкс, рассчитанный на 250 номеров. Руководство УГМК планирует начать строительные работы весной 2005 года. Уже подписано соглашение с одной из крупнейших европейских строительных компаний Bouygues Batiment International и известна архитектурная концепция отеля. По словам главы ее разработчика — французского проектного бюро Valode & Pistre — Жана Пистра, построенное из стекла здание будет напоминать собой глыбу льда.

Это далеко не первый проект акционеров УГМК, выходящий за рамки металлургической отрасли. В этом году компания стала совладельцем московской рестораторской компании «Арпикон», а также приступила к строительству делового комплекса в Екатеринбурге. По мнению аналитика Альфа-банка Максима Матвеева, инвес-

тинг

Диверсификация

# дневник наблюдений



ОТ ЦЕНТРАЛЬНОГО МОСКОВСКОГО ДЕПОЗИТАРИЯ УШЕЛ ГЛАВНЫЙ КЛИЕНТ | «БОРЖОМИ» СТАНОВИТСЯ НА УКРАИНЕ ГЛАВНОЙ МИНЕРАЛЬНОЙ ВОДОЙ | УГМК ПОСТРОИТ ОТЕЛЬ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ СТОИМОСТЬЮ \$100 МЛН | SPAR АКТИВИЗИРУЕТСЯ В РОССИИ | КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ТУШЕНКИ И СГУЩЕНКИ ЗАЙМЕТСЯ ПИВОВАРЕНИЕМ | «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ» ОТКАЗАЛСЯ ПРОДАВАТЬ ПРОДУКЦИЮ ИД «КОММЕРСАНТЪ» | GERMANOS НЕ УДАЛОСЬ КУПИТЬ «ЕВРОСЕТЬ» И DIXIS

тиции в недвижимость для этой компании являются хорошим способом диверсификации бизнеса. «С учетом возросших цен на металл, рентабельность бизнеса УГМК выросла в несколько раз, и объем свободных денег позволяет инвестировать в другие отрасли», — отмечает он. Одобрили новое вложение УГМК и местные власти. Как сообщается в пресс-релизе компании, губернатор Свердловской области Эдуард Россель и мэр Екатеринбурга Аркадий Чернецов сошлись во мнении, что здание в стиле хай-тек станет символом развития и процветания региона. Однако эксперты гостиничного бизнеса полагают, что этот проект может оказаться слишком затратным. В Hotel Consulting & Development Group этот отель сразу же оце-

Поскольку месторождения УГМК истощаются, компания решила заняться девелопментом

## Сеть Spar в четвертый раз пытается укрепиться в России

нили как нерентабельный. По их расчетам, гостиница за \$100 млн, рассчитанная на 250 номеров, окупится не раньше, чем через 15 лет, даже при средней стоимости проживания в номерах \$400. «Даже в Москве не каждая гостиница высокого класса имеет такие расценки», — говорит генеральный директор HCD Group Александр Лесник. — Я сомневаюсь, что в Екатеринбург приезжает достаточное количество туристов, готовых платить от \$400 за номер, чтобы заполнить эту гостиницу хотя бы наполовину». Впрочем, возможно, затраты на амбициозный проект УГМК оккупятся косвенным путем. Поскольку они могут стимулировать Эдуарда Росселя на более активное лоббирование интересов УГМК в покупке Удоканского месторождения: переговоры об этом с губернатором



Читинской области, где находится месторождение, Россель ведет уже несколько лет. По словам Максима Матвеева, аукцион, который произойдет в следующем году, очень важен для стратегического развития уральской компании. «От этого фактически зависит будущее УГМК, месторождения которого несколько истощились», — считает Матвеев.

## Spar форсирует экспANSию в России

Голландская розничная сеть Spar International наконец приняла решение о том, кто будет заниматься открытием ее новых магазинов в России.

СОГЛАШЕНИЕ В середине декабря Spar International совместно с московской компанией «Спар Ритейл» планирует зарегистрировать «Спар центр Раша», предоставив этой компании генеральную франшизу на открытие магазинов Spar в России. Это уже четвертая попытка сети закрепиться на российском рынке. Первые две — в 1990 и 1998 годах — закончились неудачей вследствие неблагоприятной экономической ситуации в стране. А в 2003 году планы Spar по передаче франшизы сорвались из-за конфликта с одним из претендентов — холдингом «Марта». Дело в том, что по договору со «Спар Ритейл» — владельцем лицензии Spar

в Москве и Подмосковье — «Марта» открыла в столице 16 супермаркетов Spar и рассчитывала на получение генеральной франшизы, собираясь вложить в строительство новых магазинов \$20 млн. Од-

### Дипломы Академии:

- «За активную работу по формированию цивилизованного рынка в России»
- «Лучшие в России»
- «Лучшие в Москве»
- «World's best driving&racing schools»
- «European Quality Label»



АКАДЕМИЯ ВОДИТЕЛЬСКИХ  
ТРЕНИНГОВ  
«МАСТЕР-ПИЛОТ»  
с 1997 года  
Master-Pilot Driving Academy  
(Russia)

- Водительские тренинги для водителей/сотрудников корпораций и частных лиц с любым уровнем подготовки
- Спецкурсы для executive drivers
- Спецкурсы для служб охраны и сопровождения
- Тренинги для иностранных специалистов компаний
- Проведение тренингов в любом регионе
- Подбор executive drivers для компаний

Москва:  
т/ф+7 (095) 775-8302 (03)  
training@master-pilot.ru  
www.master-pilot.ru

Санкт-Петербург:  
training.spb@master-pilot.ru

c43



# дневник наблюдений

нако попытки объединиться в одну структуру с владельцем 75% акций «Спар Ритейл», компанией Delta Capital Management, ни к чему не привели. В результате «Марта» объявила о начале реализации сразу двух розничных проектов: собственного «Грессмарт» и Billa —совместного с немецкой сетью Rewe. По мнению Пола Прайса, управляющего директора компании Delta Private Equity Partners (бывшей Delta Capital Management), объединение усилий «Спар Ритейл» со Spar приведет к укрупнению бизнеса сети в России. Однако, добавляет он, пока не ясно, появятся ли до конца этого года в Москве и области те восемь универсамов Spar, которые ранее собирались открывать «Спар Ритейл» и его сублицензиат «Сва-Трейдинг». Ведь теперь этим компаниям еще предстоит перезаключать договоры со «Спар централ Раша». По оценкам конкурентов Spar, расширение сети в России никак не отразится на общей расстановке сил на отечественном розничном рынке. Как отмечает начальник отдела регионального развития ТД «Перекресток» Олег Озорин, сегодня розничные сети охватывают лишь 20% продуктового рынка Москвы, а в регионах и того меньше.

## «Золотая Прага» от «Главпродукта»

Компания «Главпродукт», российский лидер в производстве тушенки и сгущенного молока, в начале 2005 года планирует вывести на рынок новый пивной бренд «Золотая Прага» и ежемесячно разливать 600 тыс. гектолитров пива. Конкуренты считают эти планы наполеоновскими.

Сомнения вызывает и бренд, заявленный «Главпродуктом» как чешский и лицензионный. Участники рынка уверяют, что в Чехии такого бренда нет. Зато пиво с таким названием уже четыре года выпускает

АМБИЦИИ

c44

УГМК собирается построить в Екатеринбурге собственную гостиницу за \$100 млн.

**Это далеко не первый проект акционеров УГМК, выходящий за рамки металлургической отрасли. Однако эксперты полагают, что он может оказаться слишком затратным.**

**Возможно, затраты УГМК окупятся косвенным путем, поскольку могут стимулировать губернатора Свердловской области Эдуарда Росселя на более активное лоббирование интересов УГМК в покупке Удоканского месторождения.**

Новокемеровский пивобезалкогольный завод, из-за кем в итоге останутся права на этот товарный знак, пока не ясно. Объем инвестиций и завод, где будет разливаться «Золотая Прага», в компании не называют. Известно все же, что собственного завода «Главпродукт» не строит — информация об этом обязательно просочилась бы на рынок. Судя по всему, «Золотая Прага» будет производиться на крупной пивоварне, уже имеющей опыт контрактного производства (подобный опыт есть, например, у «Красного Востока»), или же на небольшом региональном заводе, который

«Главпродукт», возможно, приобретет для этих целей. Заявленные «Главпродуктом» объемы производства сопоставимы с объемами давно зарекомендовавших себя Holsten и Efes Pilsner. Участники рынка не просто сомневаются в успехе нового пивного проекта, но и прямо заявляют, что у «Главпродукта» ничего путного не выйдет. «Если бы я работал в „Главпродукте“, то сделал бы себе характери, лишь бы отговорить гендиректора от этого шага», — говорит руководитель группы торгового маркетинга компании «Балтика» Борис Янковский. По мнению Янковского, появление нового

федерального пивного бренда в России сейчас практически невозможно. Прежде всего потому, что торговые площади в сетях между пивоварами уже расписаны, и для новых игроков на полках просто нет места. Сложности могут возникнуть и при продвижении нового продукта. По оценкам UFG, для создания федерального пивного бренда потребуется вложить в рекламную поддержку не менее \$6 млн. Эффективно потратить такого размера бюджет после введения ограничений на пивную рекламу по ТВ — непростая задача.

## «Седьмой континент» закрылся для читателей «Коммерсанта»

Розничная сеть «Седьмой континент» решила убрать с прилавков всю продукцию ИД «Коммерсантъ». По мнению ИД, таким образом ритейлер наказывает его за нелицеприятные материалы о себе в газете «Коммерсантъ».

Для издательского дома такой поворот событий стал неожиданностью. «Седьмой континент» не предупредил своего партнера, и контрагентам «Коммерсанта» пришлось в спешном порядке перебрасывать газеты и журналы ИД в другие точки распространения. После этого, по словам коммерческого директора «Коммерсанта» Павла Савенкова, ИД пригласил сотрудников сети на переговоры, но те не явились без объяснения причин. По версии же «Седьмого континента» причины внезапного прекращения отношений чисто экономические. Как сообщили в пресс-службе «Седьмого континента», сеть ежемесячно мониторит объемы продаж СМИ, и в результате какие-то издания могут отсеиваться. Однако, по мнению гендиректора ИД Андрея Васильева, подобный демарш — это реакция владельцев сети на нелицепри-

# дневник наблюдений



ятные материалы в «Коммерсанте» про выход «Седьмого континента» на IPO и на петербургский рынок. По его словам, бизнес-цензура давно вышла из моды. «Это типичный пример ларечной психологии», — говорит он. Подобные действия ритейлера вызывают недоумение и у многих сторонних наблюдателей. Так, Союз издателей и распространителей печатной продукции выступил с заявлением, в котором обвинил «Седьмой континент» в нарушении свобод СМИ. Подвергает сомнениям аргументы «Седьмого континента» и аналитик из «Атона» Алексей Языков, по словам которого в структуре продаж этой сети пресса вряд ли занимает больше половины процента. «Обычно прессы в супермаркетах рассматривается как имиджевый, сопутствующий продукт. Подобные продукты продаются в ритейле, даже если не приносят прибыли», — говорит он. Генеральный директор сети универсамов «Патэрсон» Юрий Яковчик тоже считает, что периодика, особенно ежедневная, не является товаром, за которым идут в супермаркет. Но добавляет при этом, что показатели ее продаж оцениваются по общим принципам. «Хотя доля этой товарной группы в общем обороте нашей сети не превышает 1,5-2%, пресса дает неплохие показатели по обороту с квадратного метра», — замечает Яковчик. Впрочем, по заявлению «Коммерсанта», охлаждение отношений с «Седьмым континентом» не отразится на общих объемах продаж ИД. Павел Савенков говорит, доходы от продаж в этой сети со-поставимы с затратами на обслуживание точек. «Наши ау-

дитории пересекаются, и потому мы видим в сотрудничестве с «Седьмым континентом» в большей степени PR», — объясняет он.

## В Греции недооценили «Евросеть» и Dixis

**Второй по оборотам сотовый ритейлер в Европе, греческая сеть Germanos, попыталась выйти на российский рынок по продаже мобильных телефонов, купив одного из его лидеров. Однако предложенная им сумма не устроила сотовых дилеров.**

Согласно планам, объявленным Germanos, в 2005 году компания выйдет на рынки России и Турции. В России Germanos выбрал тактику покупки одной из местных сотовых сетей, и уже провел переговоры с Dixis и «Евросетью». Успехом они не увенчались: греческий ритейлер предложил слишком низкую цену. Какую именно, участники переговоров не уточняют. «Этой суммы хватило бы лишь на покупку мелкой сети или той, дела которой идут не очень хорошо», — говорит пресс-секретарь «Евросети» Татьяна Гуляева. «Мы же не Польша и не Турция», — вто-рит Татьяна Москаleva из Dixis, — у нас одна логистика чего стоит». Российские сотовые дилеры уже почувствовали уменьшение доходности своего бизнеса и занимаются его диверсификацией, расширяя ассортимент потребительской электроникой и пробуя себя в роли альтернативных операторов связи. Тем не менее, обороты лидеров рынка ежегодно вырастают в полтора-два раза. При этом, по данным «Евросети», 40% продаж сотовых телефонов приходится на операто-

ров связи и еще 30% — на мелких ритейлеров, и дилеры надеются «отъесть» часть рынка и у тех, и у других. В Европе же другая ситуация. Подавляющая часть продаж трубок приходится на операторов связи, а лидерство среди ритейлеров давно поделили компании Carphon — в Западной Европе и Germanos — в Восточной. На собственных рынках для них практически не осталось пространства для роста, поэтому заявления Germanos о приходе в Россию и Турцию никого не удивили.

Невзирая на миллиардный оборот компании Germanos и ее опыт ведения бизнеса на рынках Восточной Европы, в «Евросети» полагают, что греческий ритейлер уже опоздал с выходом на рос-

сийский рынок на два-три года. «В следующем году мы рассчитываем обогнать Germanos по обороту, а по некоторым другим параметрам мы их уже превосходим», — уверяет Татьяна Гуляева. Впрочем, по мнению Татьяны Москалевой, если Germanos удастся договориться с одной из сетей «второго эшелона», то компания будет за что побороться. «Рынок еще не перешел в стадию крупных монополий, как это уже произошло на рынке связи», — аргументирует Москаleva. **со**

В №44 (83) от 22.11.04 в рубрике «Большой вопрос» было неправильно указано имя финансового директора компании «Браво Премиум» Станислава Бурцева. Редакция приносит свои извинения.

НА МЕРГЕНИЯ



Центр  
Административного  
Менеджмента

РЕШЕНА ПРОБЛЕМА  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ проблем управления

Ваша компания будет работать как часы

Персонал будет работать с максимальной отдачей

Результаты превосходят все ожидания

Подтверждено 10-летней практикой

Технология управления, высокоеэффективная в условиях России  
Уникальные семинары: (095) 950-55-15; [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)

ОАО «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»

(ДАННЫЕ ЗА 2003 ГОД)

**ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)** 10,5

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛН РУБ.)** 365,5

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛН РУБ.)** 264,8

GERMANOS

(ДАННЫЕ ЗА 01–09.2004)

**ВЫРУЧКА (€ МЛН)**

**ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН)**

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)**

599,7

119,0

50,1

c45

# Как подпісатися на журнал «Секрет Фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку  
через редакцию, Вы  
будете получать журнал  
в Москве с курьером  
по понедельникам до  
12 часов, на московские  
домашние адреса и в  
регионы РФ – заказной  
почтовой бандеролью

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail : podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, Вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет Фирмы» со следующего месяца

Отметьте  выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца  
принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
на 1 месяц	132
на 6 месяцев	792
на 12 месяцев	1551

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом      корп.      кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

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

#### Извещение

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 3010181020000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

#### назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

#### Кассир

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 3010181020000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом)

#### назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

#### Кассир

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантионная доставка

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

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400, 99657** – на полгода, **17500, 11497** – на год (с 10% скидкой)  
в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России» и **17600** – на полгода, **17700** – на год (со скидкой 10%)  
в Объединенном каталоге «Пресса России»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118  
Факс (095)797-3171 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить  
подписку через компании:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com)  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru)  
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)

# лаборатория

## персонал



## менеджмент

СФ №47, 13.12

Технология сетевого планирования позволяет не только избежать срыва сроков реализации проекта, но и существенно сократить время его исполнения

## маркетинг

СФ №48, 20.12

Найти новый эффективный канал дистрибуции — мечта многих компаний. Чтобы превратить ее в реальность, можно наладить распространение своего товара в самых неожиданных местах

## персонал

СФ №02, 17.01

Премии — один из самых действенных инструментов мотивации. Но сотрудники должны точно знать, за что им платят «лишние» деньги

## Цена надежности

На российском рынке оценочных технологий главным критерием выбора является цена

СФ определил рейтинг 10 самых популярных методик оценки персонала. А также самую надежную, самую перспективную и самую дорогую методику

**с 48**

## Потому что мы команда

Ассоциация менеджеров провела исследование эффективности российских управленческих команд

По мнению экспертов, самые успешные команды менеджеров в России работают в финансовых компаниях

**с 52**

## Кадровые зонтики

Схема build–operate–transfer помогает иностранным компаниям выйти на российский рынок

Компания «Мирантис» променяла разработку программ на создание команд разработчиков. Это позволило ей в пять раз увеличить свой оборот

**с 56**

## Цена надежности

ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ТРАДИЦИОННО СЧИТАЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫМ КРИТЕРИЕМ ВЫБОРА. ОДНАКО В СЛУЧАЕ С МЕТОДИКАМИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДОМИНИРУЮЩИМ ФАКТОРОМ ВСЕ ЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ИХ ЦЕНА. ОПРОСИВ ЭКСПЕРТОВ, СФ ОПРЕДЕЛИЛ САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МЕТОДИКИ И ОТЫСКАЛ ПРИЧИНЫ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ.

Текст: Андрей Вырковский



Подготовленный приказ об увольнении Сергея лежал на столе генерального и ждал, когда у шефа найдется время обратить на него внимание. Сергей об этом пока не знал, но Наталья Уразова, консультант компании «БизнесОбучение», приглашенная для проведения тренинга по технологии продаж, уже была в курсе.

— Я видела его работу и поняла, что мальчик — настоящая звезда. Но когда я сказала об этом шефу, тот нескованно удивился: «Знаете, Наталья, мы будем его увольнять — с испытательным сроком он не справляется, а аттестацию попросту провалил».

Наталья предложила пари на ящик коньяка, что звезда Сергея скоро загорится и принесет компании неплохие дивиденды.

«Сейчас Сергей не просто звезда, а делает более 50% продаж отдела, а большинство его когда-то более успешных коллег давно уволились — не справлялись с растущей нагрузкой», — говорит Наталья Уразова. — Эту ситуацию должна была показать аттестация. Но не показала».

Таких «не показывающих» оценочных методик в российских компаниях проводится немало.

### Назад в будущее

Все современные аттестационные процедуры можно разбить на три группы:

- оценка результатов деятельности;
- оценка профессиональных компетенций сотрудника (выясняется, насколько уровень квалификации специалиста соответствует необходимому);

■ оценка поведенческих компетенций (оцениваются личные качества человека: работоспособность, командный стиль работы, умение решать задачи и т. п.).

В Советском Союзе аттестация чаще всего означала подведение итогов. «Классический пример вопроса советской аттестационной комиссии: сколько ткачиша наткала и сколько надо было на самом деле?» — говорит **Татьяна Лобанова**, партнер группы компаний «Топ-Менеджмент Консалт». Так упрощенно выглядят все методики оценки результатов деятельности.

Какое-то время оценка результатов была наиболее популярной, затем ее сочли слишком примитивной. В моду вошли методики оценки профессиональной квалификации. Затем западные компании добавили к ним оценку поведенческих компетенций. Вскоре именно этот коктейль оказался наиболее популярен. Однако оказалось, что и он не панацея. Компании стали возвращаться к планированию и оценке результатов деятельности, только уже на новом качественном уровне — внедряя управление по целям (MBO — management by objectives).

«Раньше комиссия спрашивала специалиста: «Чего достиг?» — и это была оценка результатов. Но если цели определены до начала оценочного периода и согласованы с исполнителем, то это уже управление по целям, оценка на совершенно ином качественном уровне», — поясняет Татьяна Лобанова. — Жаль, что такие методы сложны и потому редко используются».

### Сделай свой выбор

Для чего проводится аттестация? Как правило, с ее помощью компании стремятся решить следующие задачи:

- планирование карьеры сотрудника, формирование кадрового резерва;
- определение потребностей в обучении, контроль результатов обучения;
- оценка результатов работы;
- определение соответствия занимаемой должности;
- подбор кандидатов на занятие должности.

Каждая компания сама определяет для себя набор задач, которые она хочет решить с помощью аттестации. И чем крупнее компания, тем полнее этот список. Напротив, для небольших фирм оценочные процедуры чаще всего выступают лишь инструментом контроля затрат на обучение персонала.

В любом случае, выбирая методику, компании ориентируются на несколько фундаментальных показателей. «Большая часть компаний подбирает



**«Сейчас Сергей делает более 50% продаж отдела, а его когда-то более успешные коллеги давно уволились. Эту ситуацию должна была показать аттестация. Но не показала»**

оценочные методики исходя всего лишь из двух критерии — их надежности и стоимости,— говорит Елена Юферова, ведущий консультант компании „Евроменеджмент”.— Правда, есть еще несколько вариантов. Например, сложность методики или время проведения процедуры. Но случаи, когда именно эти факторы определяют выбор, довольно редки.

СФ опросил HR-менеджеров иностранных и российских компаний, а также экспертов-консультантов для определения надежности (оценки выставлялись по десятибалльной шкале и затем усреднялись) и приблизительной стоимости применяемых оценочных инструментов. Второй частью исследования стало определение распространенности методик.

Ключевым фактором предпочтения оказалось цена — самые дорогие ассессмент и кейс-методики, несмотря на высокую надежность, оказались в конце рейтинга. На первое место компании поставили оценочное интервью — именно у него оказалось оптимальное сочетание цены и качества (по критерию надежности интервью на втором месте, а по дешевизне уступает только тестам — и то в случае работы приглашенного специалиста).

Самые дешевые, но не отличающиеся надежностью тесты оказались на втором месте. Как замечали многие представители HR-департаментов, «из-за простоты их удобно использовать в комплексе с другими оценочными процедурами». Классические аттестационные комиссии, занявшие предпоследнее место по уровню надежности, в рейтинге стали третьими: эксперты говорят, что этот инструмент последовательно теряет поклонников, но традиции все же слишком сильны.

Наиболее перспективные на взгляд экспертов инструменты — методики оценки «360 градусов» и МВО — заняли пятое и шестое места. Правда, их популярность растет с каждым годом, и вполне возможно, что они войдут в тройку лидеров уже в ближайшее время.

## Кто чего стоит

### 1. Интервью по компетенциям

Основные плюсы — дешевизна и универсальность: компании могут разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по «узким направлениям»: поведенческим или профессиональным компетенци-



### Интервью по компетенциям — идеальное сочетание цены и качества

ям, делать оценку результатов работы. Но все же наиболее популярны комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (анкеты).

«У нас интервью проводятся два раза в год,— говорит Надежда Евдокимова, менеджер по развитию и отбору персонала компании „Рольф”.— Мы оцениваем компетенции сотрудников, а также выясняем, достигнуты ли цели, поставленные в начале полугодия, и определяем новые».

Как правило, интервью в корпорациях проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать HR-менеджер. **Надежность 6,38**



### Тесты — удобная дополнительная методика

### 2. Тестирование

Тесты — самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника (так, существуют тесты для бухгалтеров, инженеров и т. д.). Кроме того, особой популярности пользуются тесты способностей (см. СФ №28/2004). Тесты удобны в качестве дополнительной методики оценки — полученную информацию легко обрабатывать. Минусы: не способны дать полную картину. Чаще всего используются в комплексе с другими методами, например с интервью.

### Надежность 5,06

### 3. Аттестационная комиссия

Комплексная методика, широко распространенная еще в советское время. Главный ее плюс — всесторонняя оценка: в комиссии могут присутствовать психологи, эксперты, оценивающие про-



### Проблема аттестационных комиссий — формализм и малая оперативность

фессиональные компетенции, непосредственные руководители оцениваемого и пр. Работа комиссии предполагает использование сразу нескольких схем: интервью по компетенциям, оценку результатов, заполнение анкет, анализ итогов тестирования и т. п. Почему же тогда у этого метода такая низкая надежность? Эксперты сходятся в том, что одна из проблем методики — формализм при реализации.

Другой недостаток — низкая оперативность (не так просто собрать вместе занятых людей и убедить их посвятить оценке значительное время). Так, например, в компании «Русал» от аттестационных комиссий отказались из-за их сложности и ненадежности. Теперь компания использует методы оценки по целям.

Еще один субъективный минус — метод прочно ассоциируется с советским прошлым.

### Надежность 3,50

### 4. Экспертная оценка (анкетные методы)

Оценочные листы (анкеты) могут заполняться и независимо от интервью. Например, в компании «Айт» аттестационные формы заполняет непосредственный руководитель, функциональный менеджер и сам аттестуемый. Некоторые компании ограничиваются



### Экспертное мнение — ненадежно, но очень просто

## «Большая часть компаний подбирает оценочные методики исходя лишь из двух критериев — надежности и стоимости»

анализом информации, предоставленной сотрудником. В анкеты вносятся вопросы, касающиеся профессиональных и поведенческих компетенций сотрудника. Результаты агрегируются, и на их основании специалисту выставляется окончательная оценка.

Популярность этой методики обусловлена тем, что она легко сочетается с другими, а также проста в реализации. Проблема — крайне низкая надежность.

**Надежность 2,75**

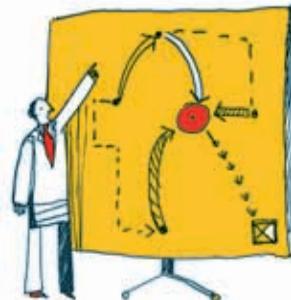
### 5. Система «360 градусов»

Методика, находящаяся «на взлете». Ее плюсы очевидны — способности и результаты труда сотрудника оцениваются всем коллективом. А если специалист вынужден общаться с клиентами, заполнить анкету просят и их. Все это обеспечивает высокий уровень объективности и возможность обратной связи с аттестуемым.

Существенный недостаток этой системы — ресурсоемкость. «Оценка „360 градусов”



**Оценка «360 градусов» — помогает получить обратную связь**



**Методики МВО — их выбирают, если нужна прозрачная система оценки**

хороша, — считает **Вячеслав Лосев**, менеджер по подбору персонала компании „БАТ Россия”, — если в ней принимает участие много людей». «Именно поэтому мы применяли „360 градусов” только один раз, — говорит **Артур Авдеенко**, заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом компании „Ростелеком”. — Случай был важным — оценивали кадровый резерв».

**Надежность 5,50**

### 6. Методики МВО (оценка результатов)

Система оценки по МВО, связанная с выделением ключевых показателей эффективности (КП), приобретает в России все большую популярность. Схема такова — в начале отчетного периода (год, полгода, квартал, месяц) менеджер с подчиненным определяют набор целей, которых тому необходимо достичнуть. Итоги обычно подводятся во время беседы специалиста с непосредственным руководителем.

Так, в компании «Ростелеком» оценка проходит раз в квартал. «И по итогам каждой беседы с непосредственным руководителем, — говорит Артур Авдеенко, — цели на следующий квартал, заложенные в начале года, вполне могут быть пересмотрены».

Достоинство методик МВО — в прозрачности системы и простоте измерения достижений. Минусом HR-менеджеры считают косвенные затраты — на выработку целей всегда уходит много рабочего времени аттестуемых. Кроме этого, КП должны быть легко измеримы — и это требует существенных затрат на их разработку. «Если бизнес сложный, выделить ключевые показатели эффективности очень и очень тяжело, — считает Елена Юферова. — Самые большие проблемы возникают при разработке системы КП для обеспечивающих подразделений».

**Надежность 6,38**

### 7. Кейс-методики

Что может быть важнее умения решать реальные пробле-

#### ВО СКОЛЬКО ОБХОДИТСЯ НАДЕЖНОСТЬ

ОЦЕНЧИТЕЛЬНАЯ МЕТОДИКА (ТЕХНОЛОГИЯ)	НАДЕЖНОСТЬ*	ПРИБЛИЗИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ОЦЕНКИ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА ВНЕШНИМ СПЕЦИАЛИСТОМ, \$					
		ВНУТРЕННИМ			ВНЕШНИМ		
		НИЗОВОЙ ПЕРСОНАЛ	МЕНЕДЖМЕНТ СРЕДНЕГО ЗВЕНА	ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ	НИЗОВОЙ ПЕРСОНАЛ	МЕНЕДЖМЕНТ СРЕДНЕГО ЗВЕНА	ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР	8,33	80	140	350	350	от 400	от 600
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ	6,38	20	35	70	100	150	от 200
МЕТОДИКИ МВО (ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ)	6,38	60	140	350	НЕ ПРОВОДЯТСЯ		
КЕЙС-МЕТОДИКИ	6,25	20	35	70	от 2 до 6 часов (по 100–150 в час)		
ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ»	5,50	60	140	350	110	190	400
ТЕСТИРОВАНИЕ	5,06	20	35	70	от 50 за час		
ЛИЧНОСТНЫЕ ОПРОСНИКИ	4,13	20	35	70	от 50 за час		
СРАВНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДИКИ	3,63	—	—	—	—	—	—
АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ	3,50	60	105	210	УЧАСТИЕ В АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ ОДНОГО КОНСУЛЬТАНТА — от 100 в час		
ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (АНКЕТНЫЕ МЕТОДЫ)	2,75	—	—	—	—	—	—

**ПРИ СОСТАВЛЕНИИ РЕЙТИНГА НАДЕЖНОСТИ И РАСЧЕТЕ ЗАТРАТ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ОПРАВИШИЛИСЬ НР-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ И КОНСУЛЬТАНТЫ В СФЕРЕ КАДРОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ. ПОКАЗАТЕЛЬ НАДЕЖНОСТИ ОПРЕДЕЛЯЛСЯ КАК СРЕДНЕЕ АРИФМЕТИЧЕСКОЕ ОТ ОЦЕНОК, ВЫСТАВЛЕННЫХ ПО ДЕСЯТИБАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ.**  
ПРОЧЕРК — НЕДОСТАТОЧНО ДАННЫХ. \* ДЕСЯТИБАЛЛЬНАЯ ШКАЛА.

**В опросе принимали участие:** Анна ДРОЗДОВА, менеджер по обучению и развитию персонала DHL СНГ; Надежда Евдокимова, менеджер по развитию и отбору персонала компании «Рольф»; Олег ВАСИЛЕВСКИЙ, директор департамента персонала глиноземного дивизиона «Русала»; Ирина ЕСИПЕНОК, заместитель директора по персоналу компании «Айти»; Андрей МИШИН, НР-менеджер компании R-Style; Андрей КУДРЯШОВ, генеральный директор компании «Прагматик-экспресс»; Артур АВДЕЕНКО, заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом компании «Ростелеком»; Татьяна ЛОБАНОВА, партнер группы компаний «Топ-менеджмент консалт»;

Ирина ВАСИЛЬЕВА, старший консультант консалтинговой группы «Консорт»; Елена ЮФЕРОВА, ведущий консультант компании «Евроменеджмент»; Анна РОГОЗЯНОВА, директор по персоналу компании «АкционБГК»; Вячеслав ЛОСЕВ, менеджер по подбору персонала компании БАТ; Надежда ГЛУШКОВА, менеджер по персоналу компании «Бейкер Тилли Русаудит»; Леонид НИКИТИН, руководитель департамента управленческого консалтинга компании «Бейкер Тилли Русаудит»; Наталья УРАЗОВА, консультант компании «Бизнес-Обучение»; Наталья ВОЛОДИНА, заместитель генерального директора по персоналу Московской ореховой компании



**«Личностные опросники — хороший инструмент оценки. Но российские специалисты настолько продвинуты, что легко „считывают“ информацию и проставляют „правильные“ ответы»**



## Кейс-методики — способ проверить практические навыки

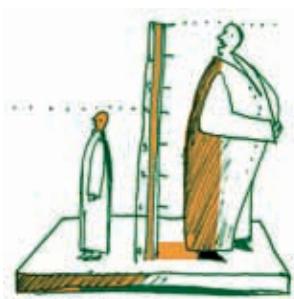
мы? Многие специалисты по управлению персоналом разрабатывают для аттестации наборы кейсов. «Так, во время проведения оценки в Сбербанке, — рассказывает Татьяна Лобанова, — у сотрудников спрашивали: что делать, если клиент скандалит?» Прописать ответы нужно было пошагово: один — улыбаюсь, два — предлагаю вариант решения проблемы и так далее. Чтобы получить оценку «пять», нужно было правильно назвать пять обязательных позиций. «С моей точки зрения, — говорит Ирина Васильева, старший консультант группы „Консорт“, — кейс-методики и ассессмент-центр — самые эффективные оценочные методики. Их результаты дают практически полное представление о профессиональных и личных качествах персонала».

Минусом этой технологии специалисты считают необходимость постоянного обновления кейсов — иначе правильные варианты быстро станут известны всем. Кроме того, по словам специалистов, способность принять верное решение в спокойной обстановке не гарантирует того, что выход удастся найти в критической ситуации».

**Надежность 6,25**

## 8. Сравнительный метод

С этим методом сталкивались практически все специалисты по управлению персоналом.



## Сравнительный метод — не учитывает перспектив развития

Правда, в последнее время он встречается все реже и реже. Его суть — в сопоставлении результатов сотрудников, выполняющих схожую работу.

Преимущество сравнения — простота и наглядность. Сотрудники сами могут сопоставить результаты работы специалистов одного департамента. Фатальный недостаток — она не учитывает возможность развития того или иного работника, так как ориентируется лишь на существующие в компании образцы выполнения работ.

**Надежность 3,63**

## 9. Личностные опросники

В отличие от тестов способностей, дают полную картину личности. Часто информация, полученная в результате заполнения личностных опросников, становится реша-

ющей при определении перспектив развития специалиста: многие считают, что этот инструмент позволяет получить полную информацию о качествах сотрудников.

Правда, далеко не все профессионалы уверены, что опросникам следует доверять безоговорочно.

«Личностные опросники — хороший дополнительный инструмент оценки, — говорит Анна Рогозянова, директор по персоналу компании „Акцион-БГ“.— Однако есть одна сложность: российские специалисты настолько продвинуты, что легко „считывают“ информацию и проставляют „правильные“ ответы». «Надежность этого метода, в принципе, достаточна, — считает Вячеслав Лосев. — Но здесь работает принцип „я добрый, но добра не сделал никому“. У специалиста может быть внутренняя предрасположенность к определенной деятельности, не подкрепленная реальными навыками. Опросники ее выявят, но их результаты нужно подтвердить другими способами».

**Надежность 4,13**

## 10. Ассессмент-центр

Комплексный метод, включающий сразу несколько оценочных процедур, — тестирование, интервью, ролевые игры (см. СФ №12/2004). Один



## Личностные опросники — результаты нуждаются в подтверждении



## Ассессмент-центр — высший пилотаж оценки

из самых эффективных инструментов в арсенале HR-менеджера — адекватность оценки сотрудников таким методом не подвергается сомнению практически никем.

«Но иногда на выходе получается слишком много ненужной информации, — говорят эксперты. — А за нее тоже приходится платить». Ассессмент-центр дорог и потому элитарен: его применяют обычно при оценке топ-менеджмента. «Если надо спланировать карьерное развитие группы руководителей, — рассказывает Олег Васильевский, директор департамента персонала глиноземного дивизиона «Русала», — мы выбираем ассессмент. Так оценивается весь кадровый резерв руководящего состава».

**Надежность 8,33 СФ**

**TeleTRADE**  
D.J. International Consulting Ltd.

**Продуманный подход  
к биржевым торгам**

**Приглашаем  
частных инвесторов  
и трейдеров**

на валютные торги на рынке  
**Forex**

**Нам 10 лет  
всем клиентам  
10% бонус**



[www.teletrade.ru](http://www.teletrade.ru)  
+7 (095) 775-000-8

## Потому что мы команда

ПЕРЕДАЧА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДАМ ПРОФЕСИОНАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ — ОДНА ИЗ САМЫХ БОЛЕЗНЕННЫХ ПРОБЛЕМ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. НО ДЛЯ СОТЕН КОМПАНИЙ ЭТА ПРОБЛЕМА УЖЕ РЕШЕНА. **СФ** ПРЕДСТАВЛЯЕТ РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД СТРАНЫ, ПОДГОТОВЛЕННЫЙ АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ. **Текст: Андрей Вырковский**



В подготовке рейтинга приняли участие 45 экспертов, представляющих крупнейшие российские корпорации, рекрутинговые, консалтинговые и аудиторские компании, средства массовой информации. Список компаний-кандидатов формировался на основе рейтингов (топ-200) профессиональных reputаций функциональных директоров. Команды оценивались по семи критериям, среди которых — следование принципам командной работы, постановка менеджерами четких и амбициозных задач, согласованность действий управленцев, роль руководителя в группе, отложенность процессов и процедур, распределение ролей, взаимоотношения между членами команды.

### Эпоха ускорения

«Команда менеджеров — плодотворная альтернатива единовластному боссу и эффективный инструмент управления компанией. Разумеется, если состав компании подобран правильно», — пишет всемирно признанный эксперт в области командостроительства **Мередит Белбин** в классическом труде «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач».

«В устойчивом мире, где изменения происходят редко, любой организации в качестве главы нужен

хороший администратор,— вторит ему в книге „Впереди перемен” гуру теории изменений **Джон Коттер**.— Однако в мире непрерывных изменений работа в команде необычайно полезна для дела и требуется едва ли не постоянно».

Стремясь повысить эффективность бизнеса, многие владельцы российских корпораций передают оперативное управление группам наемных менеджеров. «За время длительной совместной работы российские собственники уже воспитали плеяду управленцев,— считает **Юрий Ровенский**, генеральный директор компании „РБК Информационные системы”.— Такие команды имеют опыт, навыки совместной работы, вес в обществе».

### Ролевые игры

Чтобы создать команду, достаточно лишь следовать принципам совместной работы, то есть работать слаженно. Чтобы создать эффективную команду, нужны более тонкие инструменты.

Радикальный способ повышения качества работы группы менеджеров — распределение ролей. Правда, эксперименты российских компаний по созданию смешанных команд еще только начинаются.

«Некоторые HR-менеджеры пробуют создавать грамотные команды. Делают это, как правило, в рамках программ планирования карьеры, подготовки „дублеров” управленцев,— отмечает Юрий Ровенский.— Но эти попытки еще носят теоретический, изыскательский характер. Для России теории командостроительства пока не являются системными».

Чаще всего менеджеры интуитивно выбирают ту роль, которая требуется в сложившейся ситуации. «В явном виде ролевого деления у нас нет. Во время реализации разных проектов менеджеры меняют свой стиль работы», — говорит **Надежда Филиппова**, исполнительный директор компании «Связьинвест».

Кроме того, на узком российском рынке менеджеров трудно выбрать человека, который идеально подходит бы под одну роль. Поэтому обычно руководителям приходится выполнять функции и «генератора идей», и «мотиватора», и собственно «лидера».

Отбирая менеджеров, руководитель в первую очередь обращает внимание на то, как они впишутся в корпоративную культуру компании и смогут наладить контакт с лидером. «Цели людей, которых я принимаю на работу, должны совпадать с целями компании,— говорит **Рубен Варданян**, президент группы компаний „Тройка Диалог”.— Мои функции похожи на обязанности капитана команды, ко-

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ И ЧАСТНЫХ ВЕЧЕРИНОК**  
Организация корпоративного питания  
Банкеты  
Фуршеты  
Кондитерские изделия на заказ  
Кофе-брейки  
т.ел. 201- 90- 80

На самый вкус! вкус!  
www.brizol.ru



«За время длительной совместной работы российские собственники уже воспитали плеяду управленцев. Такие команды имеют опыт, наработки совместной работы, вес в обществе»

торый выходит на поле, играет и показывает пример. Я должен выбрать тех, кто поможет игре».

## Командные тенденции

Десять лет назад, по оценкам экспертов, в российских компаниях работало около 100 тыс. экспатов. Подавляющее большинство — на средних и высших управленческих позициях. «Привлечение иностранных специалистов сложило самым разным целям: от создания имиджа, налаживания связей до формирования западной системы управления», — комментирует Юрий Ровенский. Сейчас финансовые возможности компаний позволяют пригласить гораздо больше иностранцев, но от их услуг сегодня чаще принято отказываться в пользу российских специалистов.

Кроме состава команд, меняются и методы стимуляции работы менеджеров. Все чаще компании предлагают менеджерам опционные схемы, предусматривающие возможность участия управленцев в акционерном капитале. Кроме этого, популярным способом мотивации становится распределение части годовой прибыли среди членов управленческой команды — в итоге такой бонус может в несколько раз превышать их месячный заработок.

## Новая российская команда

Чтобы продолжать изменения, надо быть уверенными в правильности сделанных шагов. Анализ рейтинга топ-50 лучших управленческих команд — удобный способ оценки уровня российского кондиторско-строительства и определения тенденций в этой сфере.

В список 50 вошло сравнительно немногого команд из сверхприбыльных металлургических и нефтегазовых компаний (семь и пять соответственно). Они значительно уступают потребительскому (восемь компаний) и, особенно,

50 НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД				
РЕЙТИНГ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	РЕГИОН	БАЛЛ
1	ИК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	829
2	МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ	788
3	ФК «УРАЛСИБ»	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	768
4	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ОПЕРАТОРЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ	МОСКВА	766
5	«СЕВЕРСТАЛЬ»	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	764
6	«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	756
7	«ГАЗПРОМ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	752
8	«СУАЛ-ХОЛДИНГ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	752
9	«СВЯЗЬИНВЕСТ»	ОПЕРАТОРЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ	МОСКВА	746
10	РАО «ЭЭС РОССИИ»	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	МОСКВА	743
11	«ТАТНЕФТЬ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	742
12	АЛЬФА-БАНК	КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ	МОСКВА	738
13	«ТНК-ВР МЕНЕДЖМЕНТ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	737
14	СБЕРБАНК РОССИИ	КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ	МОСКВА	731
15	«ВЫМПЕЛКОМ»	ОПЕРАТОРЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ	МОСКВА	711
16	«РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»	ОБЩИЙ ТРАНСПОРТ	МОСКВА	694
17	«ЭНЕРГОМАШЭКСПОРТ—СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ОБЩЕЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ	МОСКВА	694
18	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ	658
19	НК ЛУКОЙЛ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	658
20	КБ «ГАЗПРОМБАНК»	КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ	МОСКВА	656
21	КБ «МДМ-БАНК»	КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ	МОСКВА	643
22	ВНЕШТОРГБАНК	КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ	МОСКВА	643
23	«АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	АВИАЦИОННЫЙ ТРАНСПОРТ	МОСКВА	604
24	PROCTER & GAMBLE	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	598
25	АФК «СИСТЕМА»	ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ	МОСКВА	591
26	ERNST & YOUNG, ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	589
27	ИГ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	584
28	РОСНО	СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	554
29	ЗАВОЛЖСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ	НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	536
30	«ДАНОН ИНДУСТРИЯ»	МЯСОМОЛОЧНАЯ И ЖИРОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	530
31	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	МЯСОМОЛОЧНАЯ И ЖИРОВАЯ	МОСКВА	523
32	«ПЕРЕКРЕСТОК»	ТОРГОВЛЯ	МОСКВА	520
33	«МЕГАФОН»	ОПЕРАТОРЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ	МОСКВА	518
34	«НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН	518
35	СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ПЯТЕРОЧКА»	ТОРГОВЛЯ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	512
36	«РОСТЕЛЕКОМ»	ОПЕРАТОРЫ ФИКСИРОВАННОЙ СВЯЗИ	МОСКВА	504
37	ЛИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»	ЛИВОВАРЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	503
38	«КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	КОНДИТЕРСКАЯ, БАКАЛЕЙНАЯ И ХЛЕБОБУЛОЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	502
39	«БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАКО РОССИЯ»	ТАБАЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	502
40	«СУРГУТГАЗПРОМ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ	501
41	ИФД «КАПИТАЛЬ»	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	501
42	«ИНГОССТРАХ»	СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	500
43	«КАРЛЬСКИЙ ОКАТЫШ»	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ	500
44	ORACLE CIS	ИТ-ОБЕСПЕЧЕНИЕ	МОСКВА	500
45	ИК «АТОН»	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	499
46	PRICEWATERHOUSE ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ	МОСКВА	489
47	«ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»	ТАБАЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	МОСКВА	482
48	ГМК «ЕВРАЗХОЛДИНГ»	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	МОСКВА	461
49	«ИЛИМ ПАЛП ИНТЕРПРАЙЗ»	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	455
50	КОНДИТЕРСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «РОССИЯ»	КОНДИТЕРСКАЯ, БАКАЛЕЙНАЯ И ХЛЕБОБУЛОЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ	414

# лаборатория

## КОМАНДНЫЙ СОСТАВ

1. ИК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»		7. «ГАЗПРОМ»	
ВАРДАНЯН РУБЕН	ПРЕЗИДЕНТ ГК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	МАТВИЕНКО ВАЛЕРИЙ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО АЛЮМИНИЕВОМУ БИЗНЕСУ
ТЕПЛУХИН ПАВЕЛ	ПРЕЗИДЕНТ УК «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	ПЕТРОВА ВИКТОРИЯ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ
СКВОРЦОВ СЕРГЕЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЭРЕНБУРГ МИХАИЛ	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ЗЕЗЮЛИНА АЛЕКСАНДРА	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ И РАСЧЕТАМ		
ОГДОН РИЧАРД	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР, СОРУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
КУШАЕВ ДМИТРИЙ	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР, СОРУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
МЕГРЕДИЧЯН ЖАК ДЕР	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР, УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ		
ИБАДОВ СУХРОБ	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ		
2. МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ		8. «СУАЛ-ХОЛДИНГ»	
РАШНИКОВ ВИКТОР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МИЛЛЕР АЛЕКСЕЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
СЕНИЧЕВ ГЕННАДИЙ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	КРУГЛОВ АНДРЕЙ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ, НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА
УШАКОВ АЛЕКСАНДР	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ И МАРКЕТИНГУ	СЕЛЕЗНЕВ КИРИЛЛ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ, НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА, ПЕРЕРАБОТКИ ГАЗА И ЖИДКИХ УГЛЕВОДОРОДОВ
ТАХАУТДИНОВ РАФКАТ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СТРОИТЕЛЬСТВУ	ЛИСИН АЛЕКСЕЙ	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА АВТОМАТИЗАЦИИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И МЕТРОЛОГИИ
КУТИЩЕВ ВИКТОР	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	КУЗЬМИН БОРИС	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ
МАСТРУЕВ АЛЕКСАНДР	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И СОЦИАЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ		
3. ФК «УРАЛСИБ»		9. «СВЯЗЬИНВЕСТ»	
ЦВЕТКОВ НИКОЛАЙ	ПРЕЗИДЕНТ	ЯШИН ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ШАНГАРЕЕВА ЛИЛИЯ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	ФИЛИППОВА НАДЕЖДА	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ПАВЛЕНКО СВЕТЛАНА	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	АНДРОСИК ВЛАДИМИР	СОВЕТНИК ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ
ПАСЫНКОВ ВЛАДИМИР	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ	ПОЖИДАЕВ ИГОРЬ	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
4. «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»		НИКУЛИНА АННА	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖИ УСЛУГ
СИДОРОВ ВАСИЛИЙ	ПРЕЗИДЕНТ		
СУСОВ МИХАИЛ	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ		
ЦЕХОМСКИЙ НИКОЛАЙ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ		
ПРОХОРОЕНКО ДМИТРИЙ	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ		
АСЛАНЯН СЕРГЕЙ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ИТ		
5. «СЕВЕРСТАЛЬ»		10. РАО «ЭС РОССИИ»	
КРУЧИНИН АНАТОЛИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧУБАЙС АНАТОЛИЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
НОСКОВ МИХАИЛ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ	УРИНСОН ЯКОВ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
ПОГОЖЕВ АЛЕКСАНДР	ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ	ЖУРБА ДМИТРИЙ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
НЕЧАЕВ ИГОРЬ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	УДАЛЬЦОВ ЮРИЙ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
ГАВРИЛОВ ЛЕОНID	ДИРЕКТОР ПО КАДРАМ	АБЫЗОВ МИХАИЛ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
СЕМЕНОВ ИГОРЬ	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	АВЕТИСЯН ВЛАДИМИР	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
6. «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»		ВОРОНИН ВЯЧЕСЛАВ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
БУЛЫГИН АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РАППОПОРТ АНДРЕЙ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
СОЛОВЬЕВ ВЛАДИСЛАВ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	СИНОГИН ВЯЧЕСЛАВ	ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ
ХОДЖСОН СТИВЕН	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ГЛЮНОЗЕМНОМУ БИЗНЕСУ	СПИЦЫН ЛЕОНИД	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА
		ГАЛКА ВАДИМ	НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

финансовому сектору, в котором работает 13 компаний из топ-50. «Российский бизнес изначально шел по англосаксонскому пути», — считает Юрий Ровенский. — Преобладал не промышленный, а финансовый капитал. Неудивительно, что финансовым структурам, аккумулировавшим серьезные средства, удалось привлечь лучших специа-

листов. У нефтегазового сектора деньги появились позже. Я думаю, им удастся создать команды специалистов такого же класса года через два».

Финансовые возможности — не единственное условие создания эффективной управляемой команды. Правила игры на высококонкурентном рынке заставляют упрощать процедуры прини-

ятия решений, налаживать более тесные связи между менеджерами. Сейчас управлческие структуры компаний потребительского и телекоммуникационного сектора намного проще и прозрачнее моделей корпораций добывающей отрасли.

«Дело в том, что именно в наших секторах роль человеческого фактора исключи-

тельно велика», — говорит Рубен Варданян. — Мы не так сильно зависим от основных средств и производственных мощностей, как добывающие компании. Поэтому у нас эффект командной работы проявляется сильнее всего». Кстати, в рейтинге Ассоциации менеджеров компаний «Тройка Диалог» заняла первое место. **сф**

МИНІЗГРАВ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛОМ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

# Nemiroff

международно признанный алкогольный

## Бренд №1 в мире

по динамике развития

**Drinks International** The buyer's guide to the drinks business

**The Millionaires Club**

	Brand	% +/-	Category
1	Nemiroff	45.0	Vodka
2	100 Pipers	34.3	Whisky
3	Malibu	27.3	Rum
4	Sauza	18.2	Tequila
5	Jaegermeister	18.1	Bitters
	Indian Club	13.0	Wine
		10.7	Rum

**Достижения  
Компании Nemiroff:**

- алкогольный бренд №1 в мире по динамике развития;
- водочный бренд №6 в мире по объемам продаж;
- 74% экспорта ликеро-водочных изделий Украины.



Товар сертифицирован

## Кадровые зонтики

ТРИ ГОДА НАЗАД КОМПАНИЯ «МИРАНТИС» ПРЕДЛОЖИЛА ЗАРУБЕЖНЫМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМ КОРПОРАЦИЯМ ЛЕГАЛИЗОВАТЬ ИХ РАБОТУ В РОССИИ С ПОМОЩЬЮ МОДЕЛИ BOT (BUILD – OPERATE – TRANSFER). КОМПАНИЯ НАНИМАЛА СПЕЦИАЛИСТОВ, ФОРМИРОВАЛА ИЗ НИХ ЦЕЛЫЕ ОТДЕЛЫ И ПЕРЕДАВАЛА ЗАКАЗЧИКУ. ЗАКАЗЧИКАМ BOT ОТКРЫВАЕТ БЫСТРЫЙ И ДЕШЕВЫЙ ДОСТУП К НОВЫМ РЫНКАМ, А МЕСТНЫМ ПОДРЯДЧИКАМ ДАЕТ ТОЛЧОК ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. **Текст: Андрей Вырковский**

У компании «Мирантис» нет русскоязычного сайта. Набрав <http://www.mirantis.ru>, все равно обнаруживаешь английскую версию странички. Русскоязычные потребители интересовали создателя компании Александра Фридланда, по большому счету, только в самом начале — в 1998 году.

Компания «Мирантис» появилась в Силиконовой долине лишь благодаря созданию одного продукта — банковской системы управления дебиторской задолженностью *Atlas*.

В Москве и Санкт-Петербурге работало два представительства, которые сначала занимались разработкой продукта, а после — его внедрением. Постепенно доля консультационных услуг значительно превысила часть, приходящуюся на разработки. Премены назрели.

— Это не было революцией, — рассказывает **Александр Снурницын**, генеральный директор компании «Мирантис». — Мы плавно меняли акценты. На первое место вышли консалтинг и управление персоналом. Появились несколько групп разработчиков, способных решать самые разные задачи. И нам стало выгоднее оперировать не разработками, а людьми. Возник вопрос — как?

### Стройка с правом передачи

Смысъ концепции BOT (build-operate-transfer) заключается в том, что компания-подрядчик создает некий объект (build), управляет им какое-то время (operate), а затем передает заказчику (transfer).

В сфере управления персоналом эта схема выглядит следующим образом:

1. Местная компания-провайдер получает заказ (чаще всего крупной иностранной корпорации) на подбор команды специалистов для реализации определенного проекта.

2. Компания проводит поиск и набор персонала, принимает сотрудников в свой штат и размещает в своем офисе.

3. При работе над проектом команда «прививает» корпоративную и производственную культуру компании-заказчика.

4. По истечении определенного срока сформированное таким образом подразделение передается компанией-инкубатором корпорации: сотрудники переводятся в ее штат, как правило, становясь ее местным представительством или отделением.

Цель этой схемы — упростить выход на новые рынки. Она позволяет экономить на оплате труда, ускоряет процессы, уменьшает финансовые, административные, юридические риски.

По сути BOT является своеобразным расширением уже привычного для российского рынка аутстаффинга. Услуги по исполнению функций кадровой службы на чужой территории предлагают многие российские агентства. Они готовы искать, нанимать, обучать, управлять, а при необходимости и размещать на своей или нейтральной территории чужой персонал. Но вот создание подразделения «под ключ» с последующей передачей заказчику для России пока новинка.

### Новое решение

«BOT — не новинка для западных ИТ-компаний, — рассказывает **Александр Фридланд**. — Но в России эта ниша была никем не занята. Да, например, в составе компании Luxoft есть группы, работающие на другие компании. Но вовсе не предполагалось, что эти команды когда-либо покинут свою фирму. Мы поговорили с крупными компаниями — Boeing, Intel. И поняли: они хотят, чтобы их взяли за ручку и привели в Россию. Просто так, с нуля, начинать бизнес они не были готовы».

Первой ласточкой для «Мирантиса» стала крупная высокотехнологичная компания Genesis Microchip (разработка решений для контроля изображений). «В 2001 году в Санкт-Петербурге у Genesis Microchip работала небольшая группа инженеров — четыре-пять человек, — рассказывает **Марина Симонова**, директор по персоналу „Мирантиса“ . — фирма была вполне ими довольна, но абсолютно не пред-

# лаборатория

«Мы поговорили с крупными компаниями. И поняли: они хотят, чтобы их взяли за ручку и привели в Россию»



ставляла, как из этой группы сделать что-то большое и успешное. И тут появились мы».

Компании Genesis Microchip предложили услуги «административного зонтика» в России. «Мирантис» взял на себя всю юридическую ответственность за персонал, который числится в штате у них, а работает над проектами западной корпорации. Предстояло увеличить численность команды разработчиков и, самое главное,— сформировать из нее подразделение, живущее и работающее по правилам Genesis Microchip.

## Гибкость и мотивация

«Де-факто и де-юре специалисты всех подразделений — наши сотрудники, — говорят в «Мирантисе». — Но компании-заказчики хотят, чтобы эти люди чувствовали себя частью их команды». Это обозначает следование принципам самых различных корпоративных культур, нормам и стандартам. И в то же время ощущение принадлежности по отношению к «Мирантису».

Поэтому Марина Симонова с самого начала выделила несколько базовых HR-принципов, единых для всех временных подразделений компаний. «В принципе, это было не слишком сложно, — гово-

рит она.— Наши заказчики имеют ряд общих черт: все-таки работают они в одной сфере — ИТ».

В список принципов попали:

- гибкость;
- демократичность;
- ставка на удержание сотрудников.

«Принцип гибкости у нас реализуется уже в мотивационной схеме, — говорит Марина Симонова. — Мы внедрили схему „кафетерия“ — сотрудник может выбрать из соцпакета то, что ему больше нравится. Например, посещение спортивного клуба, медицинскую страховку и так далее».

Количество благ зависит от суммы баллов, которую сотрудник набирает во время ежегодной аттестации, проводимой по методу «360 градусов». Корпоративные компетенции оценивают менеджеры «Мирантиса», профessionальные — представители компании-заказчика. Схема во всех группах одна и та же, отличается только набор компетенций. Для окончательной унификации компенсационной политики подразделений была внедрена единая система грейдов.

В качестве примера воплощения принципа гибкости приводят и отношение компании к рабочему времени. Кажд-

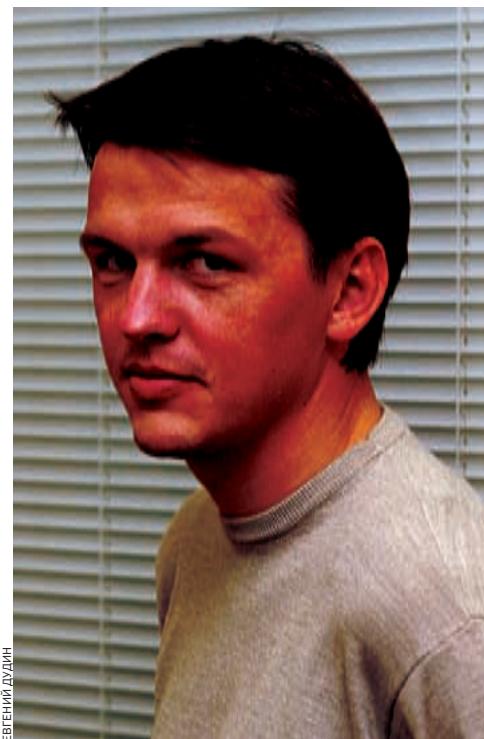
ый сотрудник «Мирантиса» обязан провести на рабочем месте определенное количество часов в неделю. Какое время он изберет для работы — его проблемы. Главное — не пропускать «присутственные часы», которые в каждом отделе свои. Как правило, в это время проходят совещания с представителями заказчика.

«Отличительная черта западных ИТ-компаний — демократичность, — говорит Марина Симонова. — Наши же долго не могли себе представить, как CEO может идти по коридору и спокойно разговаривать о делах с простым тестировщиком, принятым на работу несколько дней назад. Но во всех наших подразделениях это уже стало обычным явлением».

Сейчас Александр Фридланд гордится, что эти меры позволили сократить текучесть персонала до 1–2% в год. «Если в год уходит хотя бы один человек — это уже повод для разговора», — говорит он.

## Первый выпуск

Следующим после Genesis Microchip крупным заказчиком «Мирантиса» стал Cadence, один из мировых лидеров своего сектора ИТ. В 2001 году компания обратилась к «Мирантису» с заказом на формирование подразделе-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Снурницын предпочитает оперировать не разработками, а людьми

ния специалистов по микроЭлектронике.

Апофеозом этого проекта стало создание филиала корпоративного университета Cadence на базе Московского института электронной техники. Сейчас новая кафедра выпускает около 40 специалистов

ПО ВОПРОСАМ  
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ  
В РУБРИКЕ CLASSIFIED  
обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

**www.kniazev.ru**  
 Князев и партнёры  
Московская Коллегия Адвокатов  
**299-3403, 299-8966, 729-4348** - 24 часа  
ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

**Ремонт и обивка**  
офисной и мягкой мебели  
любой сложности.  
Широкий выбор тканей.  
Tel. 545-67-64

**ОБРАЗОВАНИЕ**  
Тренинги К.Харского [www.proman.ru](http://www.proman.ru)

**ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ**  
Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов  
объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.

Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост

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

**ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ**  
Тверская 12/2 (10<sup>00</sup>–22<sup>00</sup>)  
[www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru)  
**(095)101-3511**  
БИЗНЕС КНИГА



classified

«Нам нужны не столько программисты, сколько ученые-физики. И как им объяснить, что фразу „последние 12 часов думал над формулой“ надо как-то формализовать в отчете?»



Дмитрий Гущин

**Марина Симонова делает ставку на гибкость, демократичность и удержание персонала**

в год. «Это было нашей инициативой», — говорят в «Мирантисе». — Мы подсказали Cadence, что инвестиции в образование — неплохой вклад в развитие бизнеса. Пусть не все выпускники придут на работу в компанию, но те, кто найдет работу в других высокотехнологичных фирмах, уж точно выберут решения Cadence».

Пока Cadence остается единственной компанией, прошедшей все три стадии модели ВОТ — «создание», «эксплуатация», «передача». В феврале 2003 года достигшая численности 50 человек группа специалистов, работающая на Cadence, благополучно перешла в штат корпорации.

## Простые решения

По мере появления новых заказчиков главным камнем преткновения стал подбор кадров. «Когда клиент просит провести интервью с интересующим его специалистом, это вовсе

не значит, что того сразу возьмут на работу», — говорит Марина Симонова. — А новые клиенты часто хотят встретиться с этими же людьми. Соискатели же воспринимали «Мирантис» как работодателя, и ничего не понимая в нашей схеме, недоуменно спрашивали: «Зачем на собеседования гоняете? У вас есть заказ или нет?» И иногда отказывались с нами сотрудничать».

Чтобы упорядочить процедуру отбора, «Мирантис» раз-

делил управление сформированными группами и поиск персонала. В 2002 году компания создала собственное кадровое агентство Ventra. Для кандидатов интервью в кадровом агентстве — дело привычное. Отказов от интервью стало меньше. Сегодня Ventra зарабатывает деньги и поиском специалистов для других компаний на рынке. Среди ее клиентов — Intel, Scala, Siemens, Hilti, M-I Drilling Fluids, Voerman Int., Reader's Digest, GM.

## Воспитать и передать

Реализуя схему ВОТ, «Мирантис» постоянно приходится решать две проблемы: как создать в одном подразделении точную копию отношений, принятых в компании-заказчике и как это подразделение передать заказчику безболезненно.

Недавно клиентом «Мирантиса» стал крупнейший мировой производитель контрольно-измерительной аппаратуры для полупроводниковой промышленности.

«Трудно даже представить, насколько это формализованная компания, сильно ориентированная на процесс. Мы до сих пор даже не можем раскрыть ее название — юристы не разрешают», — говорит Марина Симонова. — Сложнейшая система документооборота, тьма отчетов. Нам приходится в буквальном

смысле натаскивать людей, чтобы подготовить их к переходу. Дело осложняется тем, что нужны не столько программисты, сколько ученые-физики. Так вот, как им объяснить, что фразу „последние 12 часов думал над формулой“ надо как-то формализовать в отчете?».

Другая «вечная» проблема «Мирантиса» — организация переходов. «Многие молодые ребята были довольны, — продолжает Александр Рыков, заместитель директора по науке представительства Cadence в России, в свое время также нанятый компанией „Мирантис“. — Переходят, мол, на работу в крупную серьезную фирму. Но лично я уходил со смешанными чувствами — я великолепно знал все плюсы работы в маленькой динамичной компании, и понимал, что потеряю при переходе в большую фирму».

Но так думают далеко не все. «Мне, в принципе, все равно, под какой вывеской работать», — резюмирует Антон Трекин, недавно нанятый «Мирантисом» для американского заказчика. Я знаком со многими иностранными компаниями, знаю их стиль и корпоративную культуру». Для модели ВОТ такие сотрудники идеальны — менеджерам «Мирантиса» остается надеяться, что в штате их будет появляться все больше. ☑

## Компания «Мирантис»

Была создана в США в 1998 году выходцем из России Александром Фридландом. В 1999 году она слилась с британской софтверной компанией London Bridge Software. В 2001 году «Мирантис», чьи обороты достигли \$1 млн, перепрофилировалась с разработки программного обеспечения на услуги по созданию центров присутствия западных ИТ-компаний в России и последующей передаче их заказчику (ВОТ-услуги). По оценке экспертов, обороты «Мирантиса» составляют \$5-6 млн. Среди клиентов «Мирантис» — компании Veritas (лидер в области создания программного обеспечения для операций с базами данных), Cadence (один из ведущих разработчиков решений для проектирования микрочипов), Genesis Microchip, United Health Group, Virtio. Сейчас в штате «Мирантиса» и его «дочки», кадрового агентства Ventra, работает около 120 человек.



Конференция

# Захват новых рынков: территориальная экспансия брэнда

(как выйти в регионы и на рынки стран ближнего зарубежья)

## 14 декабря 2004 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская»  
ул. 1-я Тверская-Ямская, д.34

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки (регионы, страны ближнего зарубежья).

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

- как выделить новые перспективные рынки
- что продвигать на новом рынке: существующий брэнд или разработать новый
- как адаптировать товарное предложение для новых рынков
- что выбрать: развитие собственной сети или поиск партнеров на местах
- как эффективно конкурировать с локальными брэндами
- какими качествами должна обладать компания для успешного выхода на новые рынки
- на что обратить внимание при выработке стратегии продвижения
- как минимизировать риски и оценить эффективность территориальной экспансии

Стоимость участия — \$280 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81  
по факсу (095) 771-6185  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)  
по e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы

Секрет Фирмы



Партнер

Ваш персональный аэропорт

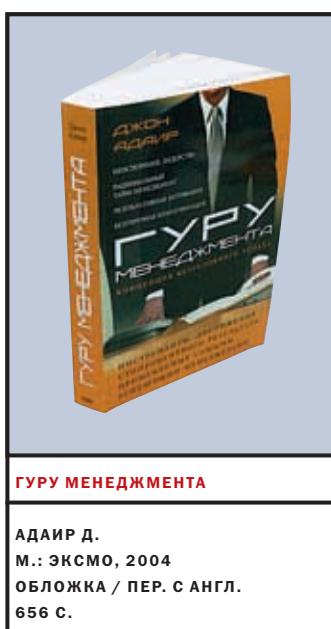


(095) 203 1326

## Откровенный учебник



В ПЕРЕВОДЕ С САНСКРИТА «ГУРУ» — ЭТО УЧИТЕЛЬ. В СОВРЕМЕННОМ ПОНЯТИИ, ГУРУ — ЭТО КУЛЬТОВАЯ ФИГУРА, ГЕНЕРАТОР ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ. ПОЖАЛУЙ, ТОЛЬКО ТАКОЙ СПРАВКОЙ МОЖНО ОБЪЯСНИТЬ, ПОЧЕМУ ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭКСМО» НАЗВАЛО СБОРНИК РАБОТ ДЖОНА АДАИРА «ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА». ЭТО КНИГА ДЛЯ ТЕХ, КТО ИЩЕТ НЕ ОТКРОВЕНИЕ, А ХОРОШИЙ УЧЕБНИК. **Текст: Андрей Вырковский**



Книгу с похожим названием мы уже встречали. «Гуру маркетинга» Джозефа и Джимми Бойеттов посвящена великим концепциям великих маркетологов. Авторы изучили наследие 62 гуру, опубликовав дайджест более чем сотни их работ.

От «Гуру менеджмента», выпущенного в схожем оформлении в том же издательстве «Эксмо», я, признаюсь, ожидал чего-то подобного. Но оказалось, что в данном случае гуру выступает не во множественном числе, а в единственном — это сам автор, Джон Адаир. Что касается книги, то это, как и работа Бойеттов, сборник. Только опять же трудов самого Джона Адаира — четырех его книг, упакованных под одной обложкой: «Эффективное лидерство», «Эффективный тайм-менеджмент», «Эффективная мотивация», «Эффективная коммуникация».

Вряд ли сам автор предполагал, что четыре его книги сойдутся вместе. Иначе вряд ли бы стал предварять каждую из них одинаковыми инструкциями по эксплуатации. «Чтобы получить максимальную пользу от этой книги, лучше сначала бегло просмотреть ее, чтобы понять общие положения. Затем следует изучить материал подробнее, чтобы ответить на контрольные вопросы и выполнить упражнения». Так с первых же страниц становится понятно, что мы имеем дело с учебником.

Материал в учебниках должен быть иллюстрирован. Роль картинок у Адаира играют кейсы и цитаты профессиональных менеджеров. Едва ли не самые любимые примеры автора — рассказы о способах управления в армии. Особенно это заметно в «Эффективном лидерстве»: исторические зарисовки из жизни Эйзенхауэра, Монтгомери и другие военачальников — настоящие источники вдохновения для автора.

Вообще армия сыграла важную роль в жизни многих гуру. Наверное, исследователям тут есть над чем подумать. Том Питерс служил в Военно-

морском флоте США, побывал даже во Вьетнаме. Роберт Каплан был военным инженером. Джон Адаир — подданный Великобритании — командовал взводом шотландских гвардейцев, расквартированных в зоне Суэцкого канала, служил в Арабском легионе. Закончил карьеру лектором Королевской военной академии. И это тоже добавляет красок портрету автора.

Дело в том, что ждать прорывов от работ Адаира не стоит. Изучать их следует в соответствии с заповедью самого автора: «Господи, у меня не хватает времени, чтобы сделать все дела. Помоги мне сделать немного меньше, но чтобы работа была выполнена немного лучше».

По сути книга представляет собой авторское изложение того, что и так уже известно о лидерстве, управлении временем, подчиненными и собой. Работа вполне серьезная, как-никак 650 страниц. Среди оригинальных авторских концепций можно отметить лишь модель «трех кругов», на которую автор любит ссылаться, причем в каждой из четырех книг. Суть модели в следующем: «в рабочих коллективах или организациях существует три перекрывающихся области потребностей: потребность выполнить общую задачу, потребность коллектива или команды в единстве и индивидуальные потребности каждого работника». Взаимодействием потребностей, по Адаиру, можно объяснить большинство поведенческих феноменов. На этом обзор оригинальных идей можно закончить.

Мне кажется, что многие, бегло просмотрев «Гуру менеджмента» и познакомившись с общими положениями, отложат книгу в сторону и пойдут покупать новую. Наверное, найдутся и те, кто займется упражнениями и действительно станет лучше управлять своим временем, подчиненными и собой. Книга дает ответы на эти и многие другие вопросы. Остается один: «При чем тут гуру?»



Тимофей Яхрамбек

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Банки

**62\_ДОЛГИ В АССОРТИМЕНТЕ //** В России сформировался вторичный рынок кредитных портфелей. Причем кредитные портфели продают уже не только в кризисных ситуациях. Участники рынка начинают зарабатывать и на продаже хороших долгов / тенденции

**70\_ИМЯ НА БАЛАНСЕ //** Из чего состоит деловая репутация банков и сколько она стоит / инструмент

## ДОЛГИ В АССОРТИМЕНТЕ

**В России в этом году наконец-то сформировался вторичный рынок кредитных портфелей. Причем кредитные портфели продают уже не только в кризисных ситуациях, например, в случае большой доли просроченных кредитов и для повышения ликвидности банка. Участники рынка начинают зарабатывать и на продаже хороших долгов.**

—Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

До ноября этого года долги (как физических, так и юридических лиц) перепродаются почти исключительно на межбанковском рынке. Однако теперь появилось первое независимое коллекционное агентство, основная задача которого — возврат проблемной задолженности по необеспеченным банковским кредитам для физических лиц. «Секвойя Кредит Консолидейшн» будет брать на себя возврат проблемных кредитов в размере 70–80% от их номинала, за что будет брать себе четверть возвращенной суммы в качестве комиссионных. Появление такой организации свидетельствует о том, что портфели проблемных кредитов у российских банков достигли объемов, достаточных для того, чтобы обращаться с этой проблемой к аутсорсинговой организации.

По данным Банка России, за 9 месяцев этого года объем выданных банками кредитов населению вырос в полтора раза — с 298,4 млрд руб. в январе до 490,5 млрд руб. в сентябре. При этом просроченная задолженность по потребительским кредитам увеличилась почти в два раза — с 3,4 млрд руб. в январе текущего года до

6,6 млрд руб. в сентябре. По оценкам игроков рынка, в банках, активно занимающихся розничным кредитованием, просроченные кредиты могут составлять до 10% объема выданных.

До появления «Секвойя Кредит Консолидейшн» в России существовала только одна специализированная организация по возврату долгов. Однако она была создана при банке, который чаще всего сталкивался с проблемой невозврата кредитов в силу лидерства в этом сегменте рынка: «Русский стандарт» создал в 2001 году для управления проблемными долгами заемщиков ООО «Агентство по сбору долгов». Оно и понятно: по официальным данным банка, на просроченную задолженность приходится около 2,5% общего объема потребительских кредитов, что составляет, по меньшей мере, \$41,5 млн.

Остальные банки до последнего времени предпочитали возвращать долги силами собственных служб безопасности. «У нас низкий уровень просрочки, но уже были случаи, когда службе безопасности приходилось реализовывать залог, под который брался проблем-

# «Интернет-банкинг не изменит наш образ жизни»

Об услугах интернет-банкинга, недавно появившихся в России, рассказывает начальник отдела розничных продаж банка «Витас» Евгений Лавринов.

ный кредит,— говорит глава управления кредитования физических лиц Московского кредитного банка **Анна Иванова**.— Пока что мы справляемся своими силами. Но я думаю, что услуги независимого коллекторского агентства будут востребованы у банков, которые активно занимаются потребительским кредитованием. Вопрос только в стоимости: банк должен решить, что ему дешевле — укрепить свою службу безопасности и оставлять кредиты в банке, или с дисконтом отдавать кредиты агентству. Я думаю, что в подобное агентство имеет смысл обращаться в случае, если доля просроченных кредитов в портфеле розничного банка превышает 10%».

«Спрос на эти услуги среди банков существует, поскольку взимание проблемных долгов все-таки не является банковской функцией,— соглашается замести-

вовсе, и те, которые просто опоздали с оплатой. Принимая во внимание, что у нас в стране еще не сложилась культура выплаты кредитов, граждане могут уехать в отпуск и забыть выплатить банку проценты по кредиту. Но, вернувшись, они добровольно уплачивают банку и проценты и пени,— говорит глава управления кредитных услуг банка «Первое ОВК» (группа «Росбанк») **Владимир Вешняков**.

Отдавать агентству работу со второй категорией заемщиков — нецелесообразно. Но я думаю, что большинство банков может самостоятельно работать и с первой группой заемщиков. Помимо рисков невозврата кредита у банка есть еще репутационные риски: если кредит будет оставаться на балансе банка, но работа по его возвращению будет передана аутсорсинговой организации, в случае, если она будет работать с про-

## КРИЗИС НА МЕЖБАНКОВСКОМ рынке сформировал новый вид банковского бизнеса — торговлю кредитными портфелями

тель директора департамента розничного бизнеса Банка Москвы **Роман Воробьев**.— Агентству все равно — один или тысячу кредитов оно берет в работу. Ведь в любом случае по каждому кредиту идет индивидуальная работа. Мы изучаем экономическую целесообразность передачи проблемных кредитов на аутсорсинг».

Тем не менее, большинство банков к появившейся возможности переложить свои заботы по возвращению проблемных долгов на чужие плечи относятся все еще осторожно. «Неплательщики есть разные: те, которые пропали и не собираются возвращать кредиты

блемным заемщиком некорректно, может случиться так, что банк потеряет лицо. И многое еще будет зависеть от тарифов, по крайней мере, 25% мне кажутся очень высокой платой».

### Кредитная история

Реализовывать свои кредитные портфели, то есть передавать права требования по своим кредитам другим организациям, банки начали этим летом. Кризис на межбанковском рынке сформировал новый вид банковского бизнеса — торговлю кредитными портфелями. Если на Западе это давно стало обычным делом, то в России продажа кредитного порт-

**Евгений Иванович, на кого рассчитана услуга интернет-банкинга?**

Основной клиент — состоятельный и продвинутый в сфере IT человек, которому с одной стороны, необходимо часто общаться с банком, осуществляя транзакции; с другой стороны — он испытывает явную нехватку времени, чтобы посещать офис кредитного учреждения. Сейчас количество пользователей интернет-банкингом в России совсем невелико, но со временем оно будет расти.

**Почему? Чем этот инструмент привлекателен?**

Основное преимущество этой услуги заключается в экономии времени на совершение банковских транзакций. Не надо приходить в офис, подписывать бумаги, стоять в очереди. Вы в своем кабинете, не отрываясь от рабочего процесса, можете совершить все нужные операции за несколько минут.

**Какие минусы у этой системы?**

Основной минус — проблема безопасности. Несмотря на то, что в банках предоставляют клиентам сертифицированные системы шифрования информации, абсолютной надежности никто гарантировать не может, поэтому всегда есть вероятность мошенничества. Многие банки пытаются застраховать себя от подобных рисков. Те, кто не страхуется, предпочитают восстановить ущерб самостоятельно, и не поднимать скандала. Но есть случаи, когда ничего не поможет вернуть деньги, например, если цифровые ключи были потеряны по неосторожности или переданы злоумышленнику.

**Каковы перспективы развития интернет-банкинга в России?**

Спрос на эту услугу зависит не только от материального состояния, но и от возраста потребителей, а также от степени проникновения IT-технологий в жизнь обычных людей не только в Москве и других крупных городах, но и по России в целом. Интерес со временем будет увеличиваться, но, безусловно, спрос будет расти неравномерно в зависимости от полу-возрастного состава и доходов населения, а также стоимости интернет-услуг в конкретно взятом регионе. Судя по мировой практике, интернет-банкинг приживется в России. Подобный инструмент распространен не только в Европе, США и Японии, но и в Южной Америке, развитых странах Африки: ЮАР и Египте. Известно, что один из крупнейших турецких банков в настоящее время проводит порядка 70% транзакций без посещения отделений.

**Может ли интернет-банкинг повлиять на образ жизни?**

Мало вероятно. Интернет-банкингом будут пользоваться люди, которые постоянно пользуются интернетом, и для них дополнительная услуга в сети быстро станет легкой и привычной. Интернет-пользователь готов к этому продукту, но ему нужно понять реальную пользу. Значит, услуга должна быть либо дешевле, либо выгоднее, чем физическое посещение офиса. Основная выгода интернет-банкинга — удобство и экономия времени.

АЛЕКСАНДР ТИМОФЕЕВ



феля — экстраординарное событие. К сожалению, в большинстве случаев оно свидетельствует о том, что банк-продавец испытывает серьезные проблемы с ликвидностью.

«В этом случае выбор, стоящий перед банкирами, прост — либо продать портфель, либо обанкротиться», — говорит вице-президент Пробизнесбанка **Людмила Лебедева**.

Напомним, что в период летнего кризиса провести продажу части кредитного портфеля пытался Гутабанк, до того, как он был поглощен ВТБ. Размер кассового разрыва «Гуты» составлял примерно \$150 млн. Прибегнуть к такому способу решения проблемы с ликвидностью хотел и КредитТрастБанк. Сумел же совершить такую операцию банк «Диалог-Оптим», причем, по заявлению руководства банка, практически без дисконта.

В целом, можно выделить три причины, которые на сегодняшний момент вынуждают российские банки продавать свои кредитные портфели. «Когда у банка проблемы с ликвидностью, когда он хочет продать непрофильные или ставшие непрофильными кредиты (при смене стратегии развития, например), и когда банк хочет продать кредиты с отраслевыми или другими дополнительными проблемами».

нительными рисками, то есть проблемные кредиты», — резюмирует глава управления кредитования СДМ-банка **Сергей Козлов**.

Покупателем портфеля, как правило, является другой банк, который чувствует себя лучше в кризисных условиях. «Теоретически, продать портфель можно любым третьим лицам», — говорит

все они достаточно тривиальны. «Можно начать с того, что обзвонить знакомых и дружественных банкиров и предложить им купить портфель. Можно заявить о продаже портфеля на «туловке», слухи разносятся быстро, — поделился опытом с **СФ** представитель одного из московских банков. — Кроме того, можно начать искать покупателя через акционеров или клиентов по их связям. Иногда получается так, что крупные заемщики сами ищут покупателя на кредитный портфель банка, где они обслуживаются».

Если говорить об открытом рынке, то здесь эффективными способами являются публичные заявления и рассылка пресс-релизов, а также поиск покупателей через профильные банковские ассоциации.

ми потребительскими кредитами, — считает Игорь Лавущенко. — Тогда эти риски можно учитывать в целом по портфелю, но и дисконт при этом может быть выше».

Неизбежна будет и еще одна составляющая диско- та: банк-продавец, как правило, будет стремиться избавиться в первую очередь от наиболее проблемной части портфеля. Даже если при непосредственном анализе портфеля это будет не очевидно, такой риск для покупателя все равно присутствует.

Размер диско- та может быть самым разным: опрошенные **СФ** участники рынка оценивают его от 0,5% до 30% продаваемого портфеля. «Скидка» зависит от качества портфеля, ситуации с ликвидностью на рынке (то есть, насколько сложно бу-

## БАНКИ В ОСНОВНОМ ПРОДАЮТ КРЕДИТНЫЕ портфели по трем причинам: при проблемах с ликвидностью, а также непрофильные или проблемные кредиты

**аналитик Игорь Лавущенко** из ИК «Проспект». — Однако на практике такая возможность реализуется крайне редко».

«Помимо банков, покупать портфели могли бы творища взаимного кредитования, но у них просто нет достаточного количества денег», — соглашается Людмила Лебедева. — Так же портфели могли бы выкупать агентства по урегулированию проблемных кредитов, но таких в России пока практически нет, в основном такие агентства — кэптивные».

**Искусство продавать**  
Способов, с помощью которых банк может найти покупателя на свой кредитный портфель, не так уж много, и

Когда покупатель найден, начинается оценка стоимости кредитного портфеля. Покупая чужие кредиты, банк берет на себя новые кредитные риски, поэтому покупка всегда идет с дисконтом.

Размер диско- та изначально зависит от качества кредитного портфеля. Поскольку, чтобы оценить это качество, банку-покупателю надо вникнуть в условия каждого кредита, входящего в портфель, большие шансы на успешную продажу имеют портфели, состоящие из однотипных кредитов. «Если рынок торговли кредитными портфелями начнет развиваться в России, вначале он в большей степени будет представлен ипотечными и стандартны-

дет найти покупателя) и оперативности сделки. «Практически всегда стоимость будет определяться на индивидуальной основе, так как рынка данного продукта в России пока нет», — полагает Игорь Лавущенко.

По мнению экспертов, если ситуация не слишком кризисная в целом, то найти покупателя будет не слишком сложно. Ведь почти всегда выгодно задешево увеличить свои активы, если у покупки приемлемый риск. «Надо только, чтобы у самого покупателя хватило ликвидности в случае, если и его коснется кризис уже после совершения сделки», — отмечает Игорь Лавущенко. — Для банка-покупателя чужие кредитные портфели — это хороший шанс

улучшить свое положение, воспользовавшись кризисной ситуацией».

### Оценка риска

Эксперты подчеркивают, что оценка стоимости кредитного портфеля всегда производится с учетом уровня кредитного риска по портфелю. Для этого проводится экономическая и юридическая экспертиза кредитных вложений. На основании проведенного анализа делается вывод о характеристики кредитного портфеля: диверсифицированность, рыночность, концентрированность, обеспеченность. При этом обязательно анализируются кредитные досье. «В случае с кредитами по большому количеству физических лиц

оценивается целевая кредитная аудитория, качество методики банка по оценке заемщика, юридические риски договорной базы, качество обеспечения кредита, доля просроченных выплат по процентам и основному долгу», — говорит Сергей Козлов. «Для оценки уровня рисков по портфелю проверяется наличие любых иных обстоятельств, увеличивающих уровень кредитного риска», — рассказывает Людмила Лебедева. — Таким образом, мы определяем размер кредитных вложений, которые могут быть реально погашены. На основании всей перечисленной информации рассчитывается размер корректировки балансовой стоимости выданных ссуд

и авансов путем увеличения/уменьшения размера созданных/создаваемых резервов и соответствующего изменения балансовой (номинальной) стоимости выданных ссуд и авансов».

Если речь идет о кредитном портфеле определенной срочности (6 месяцев, год и т. д.), то стоимость портфеля, как правило, при продаже оценивается с учетом дисконтирования по ставке, эквивалентной степени риска, то есть определяется приведенная стоимость ожидаемых денежных потоков. Если выставляется кредитный портфель корпоративных заемщиков, как правило, эффективнее продажа по отдельным ссудам. «Покупателем в этом случае может выступать

банк, в котором заемщик имеет достаточно большой объем ссудной задолженности, — рассказывает Людмила Лебедева. — Дисконт при продаже портфеля приемлемого качества (без проблемных ссуд) составляет 5–10%, то есть может быть приобретен за 90–95% от номинальной стоимости. Следует, однако, учесть, что любая такая сделка, как правило, имеет ряд особенностей, что отражается на величине диконта и стоимости портфеля».

Только после того, как все риски будут оценены, продавец и покупатель договариваются о цене и подписывают договор о переуступке прав требования. Затем происходит обмен денег на документы по портфелю.

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



управление эффективно, действия согласованы

затраты времени максимально продуктивны

личная ответственность каждого — корпоративная истина

история любого вопроса доступна в считанные секунды

ни одна гениальная идея не остается без внимания

знания и опыт сотрудников — собственность компании

быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе

Каким вы видите ваш бизнес?

**Документационное обеспечение управления**

управление эффективно, действия согласованы

затраты времени максимально продуктивны

личная ответственность каждого — корпоративная истина

история любого вопроса доступна в считанные секунды

ни одна гениальная идея не остается без внимания

знания и опыт сотрудников — собственность компании

быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе

**Ваш выбор**

**БОСС референт**  
Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса

OK



IBM Lotus software



Группа компаний Айт

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

Представительства:  
Краснодар: (8612) 64 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540  
Хабаровск: (4212) 32 9409  
Самара: (8462) 77 9191  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Алматы: (3272) 73 0034  
Тюмень: (3452) 39 9160  
Киев: (38044) 212 0206

Краснодар: (8612) 64 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540  
Хабаровск: (4212) 32 9409  
Самара: (8462) 77 9191  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Алматы: (3272) 73 0034  
Тюмень: (3452) 39 9160  
Киев: (38044) 212 0206

ТИМОФЕЙ ЯРЧАМБЕК



Портфель покупается без права изменения условий договора, если только в договоре с заемщиком нет пункта о том, что банк может в одностороннем порядке изменять ставку по кредиту. Тогда новый владелец кредитного портфеля может по собственному усмотрению повысить или снизить ставку по кредиту. Во всех остальных случаях заемщик, как выплачивал свои взносы и проценты на оговоренных условиях, так и продолжает их выплачивать. Поменяется только получатель этих денег.

Банк, продавший свой кредитный портфель, уведомляет клиентов о том, что теперь им нужно погашать кредиты в офисах другого банка всеми доступными способами. «Сразу после того, как мы переуступили права требования на половину своего кредитного портфеля по автокредитованию МДМ-банку, мы как можно быстрее разослали заемщикам официальное письмо за подпись руководителей обоих банков, в котором указывались все новые данные для погашения кредитов, адреса, телефоны и так далее», — рассказала СФ Анна Иванова. — Плюс к этому наши сотрудники позвонили каждому клиенту по телефону. А когда люди

приходили гасить проценты, в офисе банка им выдавали такое же официальное письмо со всеми новыми данными для погашения кредита».

#### Перспективы роста

В отличие от западных банков, для которых торговля кредитными портфелями —

считаются наиболее надежными.

У нас увеличение доли долгосрочных кредитов пока сдерживается особенностями структуры пассивов: собственные средства банков относительно невелики, а привлеченные имеют по преимуществу кратковременный характер. Поэтому у многих экспертов качество кредитных портфелей в некоторых банках вызывает сомнение. Но, даже учитывая этот фактор, банки неохотно идут на продажу своих портфелей, так как никто не хочет продавать без веских на то оснований годами копившихся заемщиков.

Тем не менее, по мнению экспертов, торговля кредитными портфелями на межбанковском рынке будет развиваться, и набирать обороты. Банкиры связывают это с пессимистическими ожи-

чениями, даже Сбербанк. По мнению Сергея Козлова, с проблемами в первую очередь столкнутся банки, активно развивающие экспресс-кредитование. «Хорошее качество у кредитов на приобретение автомобилей, квартир, — считает он. — Хуже на бытовую, аудио-видеотехнику, на неотложные нужды. Это подтверждают и разные проценты по кредитам, которые являются индикатором риска».

Вторая причина, по которой банки будут развивать бизнес по продаже кредитных портфелей, заключается в нехватке средств на развитие собственно кредитного направления. На Западе, например, рефинансирование кредитных портфелей развито широко, поскольку там оборачиваемость кредитных ресурсов и их доступность намного выше. К рефинан-

## КРЕДИТНЫЕ ПОРТФЕЛИ ПОКУПАЮТСЯ БЕЗ ПРАВА ИЗМЕНЕНИЯ УСЛОВИЙ ДОГОВОРА, ЕСЛИ ТОЛЬКО В ДОГОВОРЕ С ЗАЕМЩИКОМ НЕТ ПУНКТА О ТОМ, ЧТО БАНК МОЖЕТ В ОДНОСТОРОННЕМ ПОРЯДКЕ ИЗМЕНЯТЬ СТАВКУ ПО КРЕДИТУ

обычная практика, российские банки рассматривают возможность продажи кредитного портфеля как очень серьезный шаг. Сейчас каждый розничный банк стремится к увеличению собственной кредитной базы. К тому же наработка хорошей кредитной базы требует от банка больших усилий: нужно проверить каждого впервые приходящего в банк заемщика, разработать скоринговую систему и так далее. На Западе же, где культура «жизни взаймы» имеет многолетнюю историю, и у банков уже имеются давно сформированные кредитные базы, таких проблем не существует. Западные банки в течение десятилетий выдают долгосрочные кредиты, которые там

даниями по возврату кредитов. «Средние и небольшие банки должны научиться принимать на себя повышенные риски и работать с заемщиками худшего качества», — заявлял ранее СФ председатель банка «Центркредит» Андрей Тарасов.

Из-за отсутствия у банков такого опыта процесс будет мучительным, мы обязательно столкнемся с кризисами кредитных портфелей. Во всяком случае, для меня совершенно очевидно, что после псевдокризиса на рынке межбанковских кредитов будет настоящий полномасштабный кризис кредитных портфелей у очень многих банков. В той или иной степени проблемы с возвратом коммерческих кредитов испытывают все банки без исключе-

сированию там, как правило, прибегают при продвижении каких-либо новых банковских продуктов, для более быстрого освоения ниши рынка.

Подобная торговля кредитами физических лиц уже идет и у нас. Пока, правда, исключительно в наиболее ликвидном секторе кредитования — ипотеке. На днях некоторые заемщики Городского ипотечного банка получили уведомления о том, что права требования их долга были переданы из Городского ипотечного банка в «Райффайзенбанк Австрия». «В западных странах продажа кредитного портфеля — нормальная составляющая банковского бизнеса. В ипотечном бизнессе есть две модели разви-

тия: первая (европейская) — когда банк выдает кредиты и держит их у себя на балансе, а вторая (распространена в США) — когда банк постоянно снимает эти кредиты с баланса, — рассказывает председатель правления Городского ипотечного банка **Николай Шитов**. — Бизнес-модель нашего банка подразумевает и такой вариант, когда выпущенные кредиты продаются с баланса банка. В нашем случае — это один из способов приобретения банком дохода, и полученные средства могут направляться на выпуск следующего пул кредитов».

Таким образом банки решают проблему отсутствия в России рынка ипотечных ценных бумаг, которые во

всем мире являются источником «длинных» денег для ипотечных банков. «За последние три года это уже третья наша сделка по купле-продаже ипотечного пула, — говорит Шитов. — Для активизации ипотечного

адаптируя западный опыт к российскому рынку».

В таких случаях переуступки прав требования, все условия получения и обслуживания кредита для заемщиков остаются прежними. «В кредитном договоре, кото-

Что касается потребительских кредитов, то, поскольку они менее ликвидные, и банки пока еще заняты формированием клиентской базы по потребительскому кредитованию, можно предположить, что передача

## НЕКОТОРЫЕ БАНКИ УЖЕ НАЧАЛИ ЗАРАБАТЫВАТЬ на продаже качественных кредитных портфелей. На вырученные средства привлекаются новые заемщики

рынка участники (первичные кредиторы) должны объединить усилия по стандартизации пуллов. Чем скорее это случится — тем лучше для рынка. Пока проводятся только первые сделки, и мы здесь являемся в некотором роде новаторами,

рый заключается между нашим банком и заемщиком, прописана как возможность переуступки кредита другому банку, так и неизменность всех условий погашения кредита в этом случае», — объясняет представитель Городского ипотечного банка.

прав требования по потребительским кредитам другим кредитным организациям станет для банков привычным делом только после того, как объемы потребительского кредитования в России приблизятся к уровню развитых стран. **СФ**

## Индивидуальный подход к обслуживанию – наш конек

Рецепт сохранения и приумножения капитала всем хорошо известен — деньги должны работать. Для этого своими средствами надо управлять, то есть вкладывать их в различные финансовые или нефинансовые инструменты, причем с максимальной выгодой. Одни пытаются делать это самостоятельно, хотя и не всегда успешно. Другие предпочитают довериться профессионалам, становясь клиентами **Private Banking**, включающего в себя комплекс услуг по управлению капиталом клиента и его семьи. И если в мировой практике подобная услуга известна еще с середины XVIII века, то в России она появилась лишь в конце прошлого столетия. В целом же отечественная история работы банков с частным капиталом насчитывает не более десяти лет.

Конкуренция среди коммерческих банков, борьба за частного вкладчика приводят к разработке новых стандартов обслуживания клиентов, ориентированных на индивидуальный подход, наиболее выгодные условия и комфорт в обслуживании. Особенно значимую роль удостоверу обслуживания без сомнения уделяют крупные клиенты, планирующие размещать значительные денежные суммы. Именно для них в **СДМ-БАНКе** был создан центр VIP-обслуживания физических лиц.

Как рассказывает руководитель VIP-центра Екатерина Джалилова, главной особенностью центра является наличие персональных менеджеров, в подробностях знающих все особенности банковского обслуживания конкретного клиента, которые, учитывая все пожелания вкладчика, разрабатывают индивидуальную финансовую схему его обслуживания. Попросту говоря, в распоряжение состоятельного человека поступает личный финансист, а вместе с ним и все немалые ресурсы крупного финансового уч-

реждения — банка. И здесь клиент ограничен лишь своим воображением и кошельком. Специалисты VIP-центра могут создать индивидуальные продукты и схемы обслуживания, исходя из самых нестандартных желаний клиентов. Таким образом, основной задачей центра является решение всего комплекса финансовых задач для отдельно взятого клиента.

Помимо прочего, клиенты имеют возможность получать консультации топ-менеджеров банка относительно целесообразности и прибыльности использования тех или иных способов получения доходов и по другим актуальным вопросам управления капиталом. По словам Екатерины Джалиловой, клиентов привлекает обслуживание в отдельном кабинете, полная конфиденциальность и оперативность обслуживания, уверенность в том, что на них работают лучшие специалисты. Особо хочется отметить тонкий психологический подход к общению с клиентами, готовность выслушать и разделить с ними все переживания и проблемы, создание атмосферы чуткого и доверительного отношения менеджеров к клиентам.

В планах развития VIP-центра много интересных проектов, среди которых обслуживание счетов с предоставлением карт **American Express**, а также создание консультационного центра по рекомендации VIP-клиентам банка проверенных и надежных компаний из числа клиентов банка, работающих в самых разных секторах рынка, таких как туризм, ремонт и строительство, фитнес, юридические и риэлтерские услуги.

Остается отметить, что стать клиентами VIP-центра могут все вкладчики, остатки на счетах которых превышают 40 тысяч долларов США.



## ЗАДАЧА ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

**Расчеты негосударственных пенсионных фондов (НПФ) показывают, что мужчина 44 лет со средней зарплатой в 20 тыс. руб. будет получать ежемесячную пенсию порядка 2,2 тыс. руб. А его молодой коллега 24 лет — порядка 2,7 тыс. руб. Это заставляет граждан всех возрастов задуматься о самостоятельном решении проблемы.** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Любой гражданин может прийти в НПФ и выбрать для себя программу по формированию добровольной пенсии. Индивидуальные программы НПФ делятся на два вида: «с установленными взносами» и «с установленными выплатами». В первом случае фонд совместно с клиентом устанавливает размер пенсионных взносов и их периодичность, при этом размеры и порядок выплаты заранее не известны: они определяются при выходе на пенсию с учетом накопленных средств и дохода от их инвестирования.

По словам вице-президента НПФ электроэнергетики **Андрея Железнова**, «установленный взнос» — это некая метафора. «Взносы могут быть произвольными. Если будущий пенсионер может внести большую или меньшую сумму, или вообще не располагает средствами в какой-то момент, то никаким штрафным санкциям он не подвергается, просто общий размер накоплений в будущем напрямую повлияет на размер его пенсии», — говорит Андрей Железнов.

Во втором случае по желанию клиента сразу определяются размер и порядок

выплаты пенсии. На основании пожеланий клиента устанавливается размер, периодичность и порядок поступления пенсионных взносов. В данном случае фонд берет на себя обязанность по обеспечению минимальной доходности, а клиент — по взносу определенной суммы. Если он не выполнит своих обязательств, например, заплатит меньше, чем должен, фонд установит другую сумму пенсии. Сумма, которую должен вносить клиент, зависит от многих факторов: пола, возраста, региона проживания, специфики работы, периода накопления и т. п. Для вычисления используются актуарные расчеты, основанные на таблицах смертности. Например, по статистике продолжительность жизни у мужчин меньше, чем у женщин. Соответственно, мужчины будут получать пенсию меньшее количество лет, а значит, и взносы для них будут меньшего размера, чем для женщин.

Как рассказал Андрей Железнов, и для клиента и для фонда выгоднее первый вариант. «В российских условиях предсказать доходность очень сложно, поэтому фонд закладывается на

некий минимум. В этом случае мы не берем на себя повышенный риск. При одинаковой сумме взноса схема «с установленными взносами» может принести больший доход, чем схема «с установленными выплатами». Мы своим клиентам рекомендуем свободный график взносов», — рассказывает Андрей Железнов.

Еще пенсионные схемы различаются по продолжительности выплат. Они могут быть пожизненными (в этом случае пенсия не может наследоваться) или с оговоренным сроком (минимум пять лет). Третий вариант — до исчерпания средств на счете: клиент указывает сумму, которую он желает получать, а фонд скажет, в течение какого времени это возможно. Пенсионные схемы также различаются по возможностям правопреемства (кроме пожизненной пенсии): без права наследования, с правом наследования в случае смерти на стадии накопления, с правом наследования на стадии выплаты пенсии и с правом наследования на любой стадии.

Период накопления пенсии может быть любой — хоть один день, но фонды советуют накапливать в течение более длительного време-

ми, например пяти лет как минимум. Однако, по мнению экспертов, период накопления должен составлять не меньше 15—20 лет, только тогда инвестиционный доход — и, следовательно, дополнительная пенсия — будет значительными.

На размер итогового дохода, помимо суммы взносов, влияет их периодичность и продолжительность накопления. Чем реже делаются взносы (в идеале единовременно и на много лет), тем больше доход. Ведь НПФ в этом случае получает возможность инвестировать сразу и на долгий срок крупную сумму денег.

Повод для осуществления выплат — наступление пенсионного возраста или другие пенсионные основания, например пенсия по инвалидности. Впрочем, как рассказала глава Национальной ассоциации пенсионных фондов **Галина Морозова**, вы можете расторгнуть договор и получить выкупную сумму, то есть сумму уплаченных взносов за вычетом комиссионных фонда. А можно выбрать фонд, который штраф за расторжение договора не берет и даже выплачивает выкупную сумму с накопленным доходом. **СФ**

## TELETRADE — 10 ЛЕТ УСПЕХА НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

Финансовая компания Teletrade отмечает в декабре свой 10-летний юбилей. За это время из небольшого оператора по предоставлению сервиса для торговли на мировом валютном рынке FOREX, Teletrade превратился в транснациональную компанию, которая предоставляет своим клиентам большой спектр услуг для работы на мировых финансовых рынках.

В начале 1990-х годов в российской экономике царил хаос. В то время как имеющиеся в нашей стране ресурсы расхищались, а количество работающих крупных предприятий целенаправленно сводилось к минимуму, остальной цивилизованный мир совершенствовал свою экономику, уделяя большое внимание финансовой инфраструктуре, деятельность которой может являться источником огромной прибыли. Потребности реального сектора экономики привели к формированию в его нынешнем виде самого динамичного и высокодоходного сектора финансового рынка — валютного рынка Forex (дневной оборот достигает трех триллионов долларов).

Популярность Forex объясняется тем, что цены на нем формируются под воздействием спроса и предложения со стороны всей совокупности участников рынка. Человек с миллионом долларов и человек с одной тысячи долларов переданным рынком равны, поскольку ни тот, ни другой не может влиять на его ценообразование. Этот рынок живет по своим объективным и познаваемым законам. Те, кто понимает закономерности развития рыночных процессов, могут получать огромные прибыли. Достаточно сказать, что согласно статистике 25% современных миллиардеров создали свои состояния, работая на финансовых рынках.

Одна из первых компаний, которая стала в России предлагать услуги по торговле на мировом валютном рынке стала компания Teletrade, открыв в 1994 году свое представительство в Москве. За 10 лет в странах СНГ и Восточной Европы, в том числе в Турции и Праге открылось более 50 современно оборудованных офисов Teletrade, услугами которых на сегодняшний день пользуются тысячи людей.

Работа на финансовых рынках связана с контролем за рисками и высокой ответственностью. Поэтому для финансовых компаний, которые предоставляют дилинговые услуги, очень важно иметь обратную связь со своими клиентами. Широкая сеть филиалов Teletrade создана для обеспечения такой связи, поскольку эта компания имеет возможность предложить своим клиентам работать не только с курсами валют, но и с различными товарными фьючерсами, акциями и фондовыми индексами, что с одной стороны может обогатить возможности клиентов, а с другой требует повышенного внимания и постоянного анализа текущей ситуации.

Современный финансовый рынок в России развивается очень быстро. Чтобы быть конкурентоспособной, Teletrade постоянно отслеживает динамику финансовых рынков, сферы инвестиционных интересов и своевременно реагирует на изменения. Так, совсем недавно пакет финансовых инструментов компании пополнился, включив в себя фьючерсы на апельсиновый сок, какао-бобы, нефть Light Sweet Crude, золото, а также фьючерсы на ряд фондовых индексов, включая такой известный как E — мини S&P. Это дает возможность трейдерам Teletrade строить сложные торговые схемы и заниматься хеджированием своих торговых рисков, что является необходимым условием правильного развития бизнеса в современном мире.

Сейчас трудно представить, что раньше выход на мировые финансовые рынки производился по каналам телефонной спутниковой связи. Это было дорого и не очень удобно. В 1999 году клиенты компании получили возможность производить сделки на мировых финансовых рын-

ках посредством Internet, что позволило сократить расходы и вследствие этого значительно снизить комиссию по сделкам. Современные трейдеры в компании Teletrade работают через торговый терминал MetaTrader — передовой программный продукт, фактически не имеющий аналогов в своей области, позволяющий на одном счету совершать операции на валютном и фондовом рынках, а также на рынках производных финансовых инструментов. Кроме того, эта программа позволяет проводить исследования графиков на рынке Forex с использованием методов технического анализа, отслеживать рынок в реальном времени и исполнять заявки в течение нескольких секунд.

Впрочем, даже с MetaTrader работать на финансовых рынках без специальных знаний и навыков не получится, поэтому специалистами Teletrade разработано несколько вариантов обучающих курсов, как очных, так и дистанционных, через Internet. Высокое качество образовательных продуктов подтверждается тем, что в их создании участвовали сотрудники МГУ им. М. В. Ломоносова, а преподаватели компании Teletrade читают специализированные курсы для групп МВА, проходящих подготовку в Финансовой Академии при Правительстве РФ.

Сегодня Teletrade — динамично развивающаяся компания с уставным капиталом более \$10 млн, которая за десять лет прошла большой и успешный путь. Однако, если раньше все усилия компании преимущественно были направлены на расширение географии, то накануне второго десятилетия перед ней стоят еще более важные задачи — максимально повысить качество предоставляемого сервиса и стать навигатором в мире финансовых рынков.

## ИМЯ НА БАЛАНСЕ

**После того как Альфа-банк выиграл у издательского дома «Коммерсантъ» иск о возмещении «репутационного вреда» на 300 млн руб., на повестке дня встал вопрос о том, как оценивать репутацию кредитных учреждений. Как выяснила корреспондент СФ Ирина Кузьменко, юристам «Альфы» удалось практически невозможное: они подсчитали то, чего до них не удавалось определить никому.**



Как известно из теории менеджмента, деловая репутация — это нематериальный актив компании, который обеспечивает ей благоприятные условия при поиске партнеров и поставщиков, привлекает большее количество клиентов, помогает в диалоге с регулирующими органами, акционерами, другими группами общественности, способствует повышению стоимости компании на рынке.

Но этот термин имеет и более существенное практическое наполнение: он учитывается в международных стандартах бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Чтобы подсчитать, сколько в денежном выраже-

нии стоит деловая репутация (*goodwill*), бухгалтеры вычитывают из суммы, уплаченной за компанию в сделке по слиянию или поглощению, стоимость ее чистых активов за вычетом долговых обязательств компании. Доля репутации в стоимости компании может быть как существенной, так и отрицательной (в случае, когда плохая репутация уменьшает покупную цену компании или продукта). Хрестоматийный пример цены репутации — брэнд Coca-Cola, на стоимость которого приходится около 90% стоимости всей компании, или \$70 млрд.

В данном случае репутация представляет собой с одной стороны стоимость неидентифицированных нематериальных активов (действительно, *goodwill* — несознаемый феномен), а с другой — премию, уплаченную инвесторами за приобретенную компанию. Ценность деловой репутации для компании в том, что это актив, позволяющий компании при прочих равных условиях разрабатывать более успешные конкурентные стратегии и получать более высокий доход на инвестированный капитал. Чем лучше репутация

банка, тем большую прибыль можно извлечь из нее.

Базовые составляющие репутации банка — это его история, возможности его владельцев, положение в профессиональных рейтингах, уровень рентабельности и финансовая стабильность, информационная открытость, система управления и доступность для клиента.

### Исторический вопрос

«История» кредитного учреждения — это срок существования банка на рынке и его кредитная история: насколько успешно он пережил экономические кризисы, допускал ли за все время существования реструктуризацию своих долгов или просрочку выплат, менял ли название (брэнд). «Последнее, к примеру, может говорить о попытке отмежеваться от прежней кредитной истории после каких-либо негативных событий, хотя может быть связано и просто с улучшением брэнда», — говорит аналитик ИК «ПроПспект» **Игорь Лавущенко**.

В России банки имеют недолгую историю существования, и большинство из них столкнулись с проблемами по выполнению обязательств

перед клиентами во время кризиса 1998 года. Часть банков после кризиса предполагала либо признать свою несостоятельность и продать бизнес, либо открыть новый банк с новым названием, переведя туда активы старого банка. Такая политика была связана с тем, что реабилитировать старый брэнд в глазах общественности было невозможно, но сохранить бизнес возможности оставались.

На репутацию банка влияет и имя его владельца. «Когда владелец брэнда не публичен, у брэнда может быть своя репутация, а у его владельца своя», — рассказывает президент Пробизнесбанка **Сергей Леонтьев**. — В частности, это можно использовать для создания новой репутации на новом для компании рынке или снизить негативный эффект от плохой репутации компании. Например, Александр Смоленский в свое время попытался применить именно такой прием. После банкротства «СБС-Агро» он создал новый банковский брэнд ОВК, чтобы скрасить собственную неоднозначную репутацию банкира».

Реальные владельцы банка, их брэнд и администра-

тивный и финансовый ресурсы тоже являются составляющей репутационных активов банка. «С этой стороны на репутации позитивно будет отражаться принадлежность к крупным финансово-промышленным группам, еще лучше — к зарубежным компаниям или предприятиям с участием иностранного капитала», — считает менеджер оценочной компании «НЭО Центр» **Анна Абрамова**. Важна организационная форма банка: ОАО лучше, чем ЗАО, а последнее — лучше, чем ООО. Необходима также хорошая история смены собственников в течение всего периода существования банка».

Еще одной составляющей репутационных активов банка являются его профессиональные рейтинги. «Наилуч-

ший вариант — рейтинг от международного агентства, хотя и ряд российских банковских рейтингов успели положительно зарекомендовать себя в качестве критериев оценки надежности банков», — утверждает Игорь Лавущенко. Поскольку рейтинги отражают финансовые показатели банка, то еще одной важной составляющей деловой репутации банка можно считать позитивную динамику активов и рентабельность бизнеса не ниже среднеотраслевой. «Рост активов банка в течение ряда лет говорит о притоке клиентов, развитии бизнеса и позитивных перспективах на будущее. При этом размер банка не всегда можно отнести к наиболее важным показателям при оценке репутации, поскольку в кризисные

периоды рушились и крупные банки, — считает Игорь Лавущенко. — К этой же группе критериев относится и динамика клиентской базы и ее диверсифицированность, а также наличие крупных и известных клиентов».

#### Открытые двери

Информационная открытость как составляющая деловой репутации складывается из того, как компания работает с клиентами и акционерами. Создает ли она публичную кредитную историю путем размещения ценных бумаг, размещает ли проспекты эмиссии в средствах массовой информации и в интернете. Это еще один способ создать хорошую репутацию для кредитной организации.

К информационной составляющей относятся также

слухи, сплетни, публикации в печати, участие в скандальных историях и судебных разбирательствах. «Даже если материал негативного толка является заказным, и банку удается подтвердить свою репутацию, подобные события все равно оставляют след на репутации банка», — говорит Игорь Лавущенко. — Если даже банк добивается победы в суде по иску против „черного пиара“, то это в лучшем случае не окажет влияния на его репутацию, а в худшем — все равно ее подпортит, поскольку в народе принято считать, что дыма без огня не бывает».

Тут стоит вспомнить недавнее судебное разбирательство о компенсации ущерба, нанесенного деловой репутации Альфа-банка газетой «Коммерсантъ»,



## Вклад “Метелица”

**10% годовых в рублях**  
**7% годовых в USD, EURO**

Срок вклада 3 месяца

Вклад принимается во всех отделениях банка с 1 декабря 2004 г. по 31 января 2005 г.

Последние две недели декабря  
каждому, открывшему вклад “Метелица”,  
**новогоднее поздравление от Банка!**

\* В соответствии с ФЗ "О Рекламе" (статья 17) с условиями Договора вклада можно ознакомиться на сайте Банка [www.moscap.ru](http://www.moscap.ru)



**БАНК  
МОСКОВСКИЙ  
КАПИТАЛ**

Тел.: (095) 787-5981  
[www.moscap.ru](http://www.moscap.ru)

опубликовавшей 7 июля статью «Банковский кризис вышел на улицу», которая, по мнению руководства банка, усилила панику среди клиентов, что привело к сложностям в работе с вкладчиками банка, которые стали забирать свои сбережения.

Чтобы подсчитать убытки, банк нанял аудиторскую

репутацию. Клиент банка и общественность должны четко узнавать бренд во всех его проявлениях и ассоциировать его, к примеру, с чем-то очень качественным, что обязательно нужно купить».

#### Качество качества

«Качество менеджмента и профессионализм команды

сотрудник мог направить небольшой благотворительный взнос из собственной зарплатной платы на какую-то конкретную программу. При этом благотворительный взнос каждого сотрудника удваивался из средств банка. По мнению экспертов, в последнее время влияние таких мероприятий на

#### Цена имени

«Оценивать репутацию путем оценки каждого компонента этого нематериального актива, конечно, можно, но вряд ли такая оценка будет иметь много общего с самой сущностью goodwill в итоге — а именно с превышением рыночной оценкой бизнеса банка суммы его материальных активов за вычетом обязательств,— полагает Игорь Лавущенко.— Сложком много компонентов входит в goodwill, и их совокупное влияние не равно сумме влияния отдельных параметров. Скорее, оценку goodwill можно проводить, только оценивая весь бизнес в целом, а уже потом вычитая из него балансовые активы без обязательств. Тогда вся сложность подсчетов будет упираться только в правильность оценки бизнеса банка».

Поскольку goodwill не является обязательной статьей отчетности, то он может в отчете и не отражаться. Обычно банки отражают его в том случае, когда хотят продать бизнес. Это служит обоснованием, почему бизнес стоит именно столько, а не меньше. По необходимости goodwill можно пересчитывать раз в год, так же, как другие активы. Но обычно, один раз определив размер этого актива, банк оставляет его без пересчета.

Говорить о том, что банк, не переходящий к новому покупателю, потерял часть репутации, можно лишь в том случае, когда в результате какого-либо события, не являющегося форс-мажором, наблюдается снижение потока доходов по сравнению с прогнозными данными или данными предыдущего периода. «Потери от обесценивания репутационных активов определяются как текущая стоимость упущенной выгоды, то есть разницы между потенциально возможным потоком дохода до наступления небла-

## РЕПУТАЦИЯ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВИЕМ НАДЕЖНЕЕ, ПОТОМУ ЧТО ЛЮДИ СЧИТАЮТ, ЧТО С ГОСУДАРСТВА СПРОСИТЬ ЛЕГЧЕ

фирму «Юникон/МС», которая до копейки сосчитала расходы, возникшие у Альфа-банка из-за публикации в газете. Крупнейшей статьей расходов стало проведение внеплановой рекламной кампании — 8,4 млн руб. Также банку потребовалось 7,4 млн руб. на покупку дополнительных наличных долларов. Кроме того, банк понес дополнительные издержки на усиление охраны в офисах, инкассацию и прочее. Всего набежало 20 млн руб. А вот размер «репутационного вреда» «Юникон» не подсчитал. Сам Альфа-банк оценил его в 300 млн руб. Суд обязал «Коммерсантъ» выплатить всю сумму банку. Сейчас дело находится на стадии подачи апелляции.

Говоря о клиентах банка, нужно отметить, что здесь хорошей репутации кредитной организации способствует доступность банка для клиентов, его удобное расположение и наличие широкой филиальной сети. «Сюда относится и внешний вид продукта, и качество обслуживания, и оформление точек продаж, и фирменный стиль, и стандарты рекламной продукции — список можно расширять до бесконечности,— считает Сергей Леонтьев.— В конечном итоге все эти составляющие работают на одно — узнаваемость бренда банка и его

менеджеров, впрочем, могут быть понятны скорее для узкого круга специалистов, но этого для влияния на goodwill вполне достаточно,— уверяет Игорь Лавущенко.— В отношении стратегии развития умеренная агрессивность зачастую будет лучше влиять на goodwill, чем консервативный подход. А в ряде случаев нарастить goodwill в еще большей степени поможет рискованная и агрессивная стратегия, основанная на продвижении новых банковских продуктов и венчурных проектов, а также занятии новых ниш на рынке, как это было, например, с «Русским Стандартом».

На последнее место в этом списке можно поставить собственно рекламные мероприятия, развивающие бренд банка — рекламу в средствах массовой информации, спонсирование различных мероприятий и социальных программ. Раньше, например, Альфа-банк и некоторые другие банки при открытии пластиковой карточки часть денег, заплаченных клиентом за услугу по открытию карточки, перечисляли на выбранные клиентом благотворительные программы, список которых составлялся в банке. А Росбанк в свое время разработал программу «Право помогать есть у каждого». В рамках этой программы каждый

репутацию понизилось. Сейчас банки предпочитают спонсорство каких-либо спортивных и массовых мероприятий.

Для каждого отдельного банка степень влияния вышеперечисленных факторов на репутацию будет разной. «Расположение этих факторов в списке не связано с их относительной силой влияния на goodwill,— объясняет Игорь Лавущенко.— В каждом отдельном случае какие-то факторы будут превалирующими, а другие — вообще могут не иметь никакого влияния, это зависит от специфики каждого банка в отдельности».

«Что касается финансовой привлекательности и надежности программ, предлагаемых банком клиентам, то низкие комиссионные, высокие процентные ставки по вкладам и доступность кредитов в отрыве от репутации работают плохо. Население в России еще не совсем оправилось в психологическом смысле от кризисов начинавших с 1998 года, и оно не может совсем не учитывать их вероятность, несмотря на данные правительством гарантии по вкладам не более 100 тысяч рублей во всех коммерческих банках,— продолжает эксперт.— Нервночно высокие проценты по депозитам и низкие комиссионные могут скорее отрицательно влиять на репутацию».

гоприятного события и фактическими показателями», — считает Анна Абрамова.

#### Точка отсчета

«В последнее время банки расширили свое понимание рисков, включив в список в том числе операционные и reputационные риски. Влияние последних начали осознавать многие банки. Более того, они начали понимать, что банк как предприятие торгуется в первую очередь своим именем и именем своих клиентов. То есть миссии банков начали меняться. О том, что банки начали задумываться о наличии и важности reputационных рисков в их работе, говорит тот факт, что некоторые банки уже начали отказываться от миссии ритейлового банка (к приме-

ру, в сентябре Альфа-банк изменил свою тарифную политику, отказавшись от массового клиента). Дело в том, что в рейтинге репутация банка является превалирующей, но при этом не все банки умеют ею управлять», — считает старший эксперт банковского департамента компании ФБК **Роман Кенигсберг**.

Однако ряд экспертов сходятся в том, что пока рано говорить всерьез о репутации как о нематериальном активе банка. Особенность России заключается в том, что здесь люди не привыкли анализировать отчетность, а ориентируются на слухи. Соответственно, какой бы хорошей ни была отчетность банка, если завтра пустить негативный слух о нем даже не в прессе, а в интернете, то его репута-

ция может потерять в весе. «Конкретные примеры банков, хорошо управляющих репутационными рисками, привести нельзя (эффективность может быть проверена только негативными событиями), но я могу предположить, что те банки, которые работают с населением, с кредитованием и со вкладами — они работают над своей репутацией. Хотя если посмотреть на Сбербанк, возникает вопрос, существует ли там вообще механизм управления репутацией. Скорее, там всего один механизм — это брэнд под государственным флагом», — считает Роман Кенигсберг. — Мы недавно проводили исследование и пришли к выводу, что зачастую доверие к государственному банку обусловлено

только доверием к государству, но никак не к менеджменту банка, и не к его отчетности. К сожалению, русские традиции вроде «купец сказал, и его слово закон» в ментальности российского населения утрачены. И единственное, за что люди сейчас могут ухватиться, — мнение, что с государства в случае чего спросить легче, чем с коммерческой организации».

Поэтому, считают эксперты, всерьез о репутационной составляющей банковского капитала можно говорить только после того, как существующие сегодня институты на деле оправдают доверие. Тогда их goodwill будет иметь не только временное бухгалтерское наполнение, но и реальную рыночную стоимость. **со**

# Шатура

мебель для бизнеса

o f f i c e



стратегия • практика • дельто • вегас • кадет

Товар сертифицирован

адреса официальных дилеров  
«ШАТУРА» в вашем городе на  
**[www.shatura.com](http://www.shatura.com)**

# дневник наблюдений цифры

**\$20 млн**

составят в этом году, по подсчетам аналитиков Gartner, убытки российских банков от махинаций с пластиковыми карточками. Из-за подобных видов мошенничества страдают клиенты, которые не могут потребовать от банков вернуть им украденные деньги. Средства могут быть возмещены только по инициативе самих банков. В отличие от развитых стран, в России до сих пор нельзя застраховать финансы от электронного мошенничества. За подобные злодеяния по нынешним законам предусмотрены наказания всего лишь в виде небольших штрафов или условных сроков лишения свободы. При этом во всем мире проблема электронных махинаций принимает все более угрожающие масштабы. Так, в этом году интернет-мошенниками было украдено более \$10 млрд.

**600**

грузинских госпредприятий могут достаться российским компаниям в результате начавшейся в Грузии приватизации госсобственности. В целом в 2004–2005 годах Грузия собирается продать



Михаил Соловьев

1800 госпредприятий на сумму \$1 млрд. В первую очередь под приватизацию попадут 372 объекта. Их список уже известен: «Электросвязь Грузии», «Телеком Грузии», тбилисский аэропорт, пять ГЭС, Руставский мясокомбинат, «Грузия-фильм», ряд нефтепродуктовых, газораспределительных предприятий и т. д. Уже проданы четыре объекта, в частности гостиница «Интурист» в Батуми за \$3,02 млн. До конца этого года будут приватизированы еще как минимум 11 объектов. Впрочем, некоторые объекты перейдут в руки новых собственников вне конкурса. К примеру, бывший председатель совета директоров авиа завода «Тбиливимшени», заручившись одобрением грузинского правительства, уже выкупил 100% акций этого предприятия.

**5 раз**

— во столько в 2005 году может увеличиться количество пивных баров и ресторанов в Москве. Сейчас в столице открыто только 93 пивных заведения. На эту динамику роста повлияет принятый Госдумой в четвертом чтении закон «Об ограничении рознич-

ной продажи и потребления (распития) в общественных местах пива и напитков, изготавливаемых на его основе». На сегодня в московских барах и ресторанах выпивают около 70% потребляемого в столице пива. Пивовары собираются компенсировать свои грядущие потери за счет увеличения продаж в барах и ресторанах. Некоторые компании уже пересмотрели бюджеты на продвижение своей продукции по каналам HoReCa. Пока непонятно, будут ли пивовары открывать собственные рестораны по примеру компании «Тинькофф», однако уже сейчас многие из них объявили о намерении закупать оборудование для пивных заведений и вообще увеличить свое присутствие на этом рынке.

**40%**

предприятий малого и среднего бизнеса в России возглавляют женщины. А в 2005 году число таких компаний может увеличиться до 45%. По количеству женщин в управленческом звене компаний Россия занимает первое место в мире. Следом за ней идут Филиппины и США. Об этом рассказал Сергей Катырин, вице-президент Торгово-промышленной палаты России на Международном форуме женщин-предпринимателей, который прошел под патронажем ТПП и Российско-арабского делового совета. Он также отметил, что предприятия, которыми руководят дамы, развиваются более динамично, чем остальные. В мире всего 25% компаний возглавляют женщины.

**\$1,06 млрд**

заплатит американская инвестиционная корпорация Blackstone Group за то, чтобы приобрести компанию NHP, крупнейшего британского

владельца частных домов для престарелых. Благодаря этой покупке Blackstone надеется увеличить долю рынка Southern Cross Healthcare, британского оператора учреждений по уходу за пожилыми и больными людьми, который был приобретен американской корпорацией в сентябре этого года. Помимо домов престарелых, NHP владеет крупной британской компанией Highfield Care, специализирующейся на социальной помощи.

**4,314 млн**

телевизоров будет выпущено в России в 2004 году, по данным Минэкономразвития. Это в два раза больше, чем в прошлом году. В период с января по октябрь этого года было выпущено 3,416 млн телевизоров — на 87,2% больше, чем за аналогичный период предыдущего года. Производство холодильников и бытовых морозильников в этом году увеличится на 16,8% — до 2,059 млн, а стиральных машин на 9,7% — до 1,459 млн. Увеличение производства бытовой техники связано со стабильным ростом продаж на протяжении всего прошлого года. **СФ**



PHOTOPRESS

# Читайте в следующем номере (в продаже с 13 декабря)

## [частная практика]

Нестандартные, подчас абсурдные решения позволили компании «Формат» стать лидером на своем рынке и привлечь сильного инвестора



## [разговор номера]

Интервью с генеральным директором «MTV Россия» Леонидом Юргеласом

## [тема номера]

Предприниматели, делающие бизнес на этнических товарах, успешно работают безо всякого маркетинга

## [лаборатория]

Технология сетевого планирования позволяет не только избежать срыва сроков реализации проекта, но и существенно сократить время его исполнения

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

[Секрет фирмы](#)

**ИНГОССТРАХ**  
*Ingosstrakh*

Ингосстрах платит. Всегда.



*Главное –  
наши чувства,  
наши чувства,  
об остальном позаботится  
Ингосстрах.*

лицензия №4064 Д МФ РФ

Тел.: (095) 956-5555 [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru)