



RADO. СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ.

Sintra XXL.
High-tech керамика.
Механизм с автоподзаводом.

RADO
S W I T Z E R L A N D

DA VINCI

Москва: Салон "DA VINCI" — Смоленская пл., 3/5, т/ц "Смоленский Пассаж", тел: (495) 937.8123; Салон "DA VINCI" — Шереметьевская ул., 60А, т/ц "Рамстор", тел: (495) 937.2685; Саратов: Салон "DA VINCI" — Волжская ул., 15, тел: (8452) 23.8888; Нижний Новгород: Верхневолжская наб., 9/1, тел: (831) 419.4882; www.da-vinci.ru

Почему Анатолий Комм хочет быть Васей Ивановым с. 20
До чего довела Олега Пономарева ненависть к очередям с. 21
Какого бума ожидает Алексей Шкрапкин с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успеха

№46 (229)



Просто и ясно о налогах!



«Путеводитель по налогам» в системе КонсультантПлюс:
НДС, налог на прибыль, НДФЛ, ЕШН, взносы в ФСС и ПФ, ЕНВД

Реклама © 2007 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ. Регионы».

КонсультантПлюс
надёжная
правовая
поддержка



«Путеводитель по налогам»

– это уникальный инструмент, который позволяет бухгалтеру разобраться с вопросами по налогам

Путеводитель состоит из **Практических пособий** и **Энциклопедий спорных ситуаций** по всем основным налогам.

Практические пособия дают подробную информацию по налогам – пошаговые инструкции по расчету и уплате налога, конкретные рекомендации, практические примеры и образцы заполнения документов.

Энциклопедии спорных ситуаций содержат практически все спорные ситуации по налогам. По каждой спорной ситуации представлены различные точки зрения (возможные варианты действий) со ссылками на документы с обоснованием той или иной позиции.

www.consultant.ru

Реклама © 2007 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ, Регионы»

КонсультантПлюс
надёжная
правовая
поддержка



**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD
В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

ФИЛЬМ «ВЕЛИКИЙ РУПЕРТ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №12

**В ПРОДАЖЕ
С 1 ДЕКАБРЯ**



Почему Анатолий Комм хочет быть Васей Ивановым с. 20
До чего довела Олега Пономарева ненависть к очередям с. 25
Какого бума ожидает Алексей Шкрапкин с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№46 (229) 26.11 — 02.12.2007
www.sf-online.ru

22 бумажки
с подписями требуется
западным борцам
за ИТ-безопасность там,
где российским компаниям
достаточно электронной
базы данных с. 84

ХИТЫ СЕЗОНА

200 крупнейших инвестделок
года: рейтинг «Секрета фирмы» с. 50

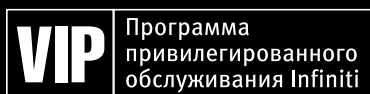
ISSN 1727-417-6
07046
9 771727 417006



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

Infiniti QX

Исключает компромиссы





РЕКЛАМА

Infiniti QX

Внушительный облик и грандиозная мощь. Роскошный салон и поразительные размеры. Система полного привода ALL-MODE 4WD и двигатель объемом 5,6 л (325 л.с.). Динамичный внедорожник класса «люкс» для тех, кто не привык идти на компромиссы.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111.

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ № 1).



INFINITI



20

«Что нужно дать съесть русскому человеку, чтобы он, попробовав, тут же сказал: я дома! Кусок черного хлеба, политый подсолнечным маслом и посоленный»

частная практика

- 20 ПЕРСОНА НЕЖНЫЙ КОММ** Россия еще не доросла до гастрономических изысков Анатолия Комма, и он все силы вложил в ресторан «Варвары», который должен привлечь гурманов-иностранцев
- 25 АЛЬЯНС ПРОДАЮЩИЕ ВМЕСТЕ** Совладелец калининградской продуктовой сети «Семья» Олег Пономарев пытается конкурировать с лидерами рынка, создав хрупкий альянс мелких игроков
- 30 ИНВЕСТИЦИИ «НЕТ СМЫСЛА „ТОРГОВАТЬ СЕМЕЧКАМИ“** За восемь месяцев в должности гендиректора УК «ВТБ — управление активами» Алексей Шкрапкин нарастил размеры компании в восемь раз, однако считает, что работа и не начиналась
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ ГОД РАДИО** Российский рынок радиорекламы по темпам роста догоняет рекламную индустрию в целом, но появление все новых игроков мешает крупным холдингам бороться за рекламные бюджеты с другими медианосителями



принципы

„Говорят, у меня имидж банкира — возможно, он банален, но это меня не волнует. Скоро буду учиться серфингу — там акула может покусать, вот это волнует“

Николай Шитов 88

в колонках

Управляющий сигнал затухает по мере прохождения через уровни корпоративной иерархии. Довольно часто «сила» менеджера определяется тем, сколько этих уровней способен преодолеть его импульс

Константин Бочарский 46

Надо ли говорить, как важно иметь доступ к ключевым финансовым рычагам накануне выборов и на фоне стремительного обесценивания главной резервной валюты

Александр Бирман 19

в блогах 47

Мы были богоподобными существами, а превратились в маленьких лесных животных. Часто наша власть над техникой — всего лишь умение быстро найти и нажать кнопку Esc

Грант Маккрэкен

лаборатория

специальный проект лучшие инвестсделки

- 50 ТРУДНЫЕ ДЕНЬГИ — 2007** Время дешевых кредитов для большинства отечественных компаний закончилось. Сегодня самая актуальная дилемма — или размещать акции, или сворачивать инвестиционные программы
- 57 РЕЙТИНГ 200 КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК** В 2007 году отечественным компаниям удалось выжать из инвесторов и кредиторов куда больше денег, чем годом ранее. «Входным билетом» в топ-200 стали суммы не менее \$58 млн
- 60 АУТСАЙДЕРЫ САМЫЕ НЕУДАЧЛИВЫЕ** «Секрет фирмы» выбрал десятку самых неуспешных охотников за инвестициями: «авантюристы», «жертвы оферт», «удрученные долгами» и «заложники обстоятельств»



50

Какой бы источник финансирования ни выбрало предприятие в 2008 году, эти деньги дадутся ему нелегко

08 дневник наблюдений

Почему государство не сможет приватизировать «Росспиртпром» / Чем Антон Парканский утомил акционеров «Аптечной сети 36,6» / Зачем правая рука «Комстара» отнимает прибыль у левой / Кто в «Евросети» на самом деле ругается матом / Чем грозит единое платежное пространство в Европе российским банкам / Куда планирует уехать Алексей Мордашов на немецкой TUI / Как продать инвесторам три раза одну и ту же компанию, при этом не потеряв ее / Почему R2 равно нулю / Кого нужно бояться бывшим менеджерам «Виктории», чтобы выжить на рынке сетевой розницы / За что «Фольксваген груп Рус» лишает прав Оскара Ахмедова / Когда борьба за экологию переходит в борьбу против бизнеса

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ КРЕПКИЕ НЕПРОФЕССИОНАЛЫ Чтобы

- 38** переключать на потребительский рынок, профессиональным товарам достаточно стать «защищенными от дурака»
- 42 WOW** Целевая аудитория «минус девять месяцев» / Презент управляемой мечты / SMS-толмач / Бизнес в формате 20 x 20 x 20
- 47 МЫСЛИ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РАЗГАДКА YOUTUBE** Период «безрекламья» на самом популярном видеосайте подходит к концу
- 48 МЕТОДЫ ВОЗЛЮБИ КОНКУРЕНТА СВОЕГО** Известный немецкий повар Кристиан Рах обезоруживает коллег своим главным рецептом — открытостью
- 49 СВОЯ ИГРА ГИБКИЙ ЗАХОД** В вечерних платьях портного-флориста Анны Чайковской цветы и трава соединяются с технологией изготовления плетеной мебели

06 почта

66 спроси Секрет фирмы

69 тематические страницы iOne. Информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

iOne. Информационные технологии 17 декабря, 28 января

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок:

(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Ведите свой бизнес к победе

Бизнес – это напряженная гонка в борьбе за успех,
на пути к которому Вас могут ждать сложные препятствия.
Продукты и услуги для бизнеса от «Билайн» помогут справиться
с преградами и привести Вашу команду к победе.



Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

Секрет фирмы

№ 46 (229) 26.11 — 02.12.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ, ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьялаканту 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 797-6996, (499) 943-9709
 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Замах на сто рублей, удар — на ржавую копейку. Для того чтобы идея стала популярной, нужно придумать для нее звучное, желательно англоязычное название. Лайфхакинг! Аж мороз по коже! А что скрывается за названием?

Возникает ощущение, что уважаемые мною авторы статьи не прочитали ни одной книги по эффективному самоменеджменту. А ведь там куда больше реально работающих методик повышения эффективности своей деятельности. Хотя на „взлом жизни” эти инструменты не претендуют.

Интерес в статье вызывает, пожалуй, лишь упоминание о 5min Life Videopedia. Ну а „бумажное царство” и часы на магнитной доске — просто XIX век! Что касается сна по 20–25 минут, то сломать им себе жизнь, наверное, действительно можно. Правда, не в лучшем смысле этого слова.

Давайте искать тренды, предварительно изучив то, что уже давно написано в книгах и преподается в вузах. Тогда это будут действительно тренды, а не притянутые за уши разрозненные придумки.

А вот с выводами Константина Бочарского, которые он делает в своей колонке, я согласен. Перспективы рынка лайфхакинга — не в обучении нас, ленивых, хитрым приемчикам, а в создании условий для улучшения жизни путем „ничегонеделания”.

Павел Михненко, Москва

«Взломщики жизни»

сф №44(227) 12.11.2007

«Согласен на 100%! Я тоже из тех, и даже когда надо в чем-то разбираться (что интересно) — затягивает. В итоге теряешь неоправданно много времени. И в следующий раз задумываешься — а стоит ли? Я думаю, это сродни лени, которая оберегает от излишних действий. Таких людей уйма, хоть сказки почитайте. И думаю, многие сервисы это упускают, предлагая замечательные возможности по решению чего-то, по удовлетворению чего-то, но само освоение этого затрудняя. Особенно дико это для разовых пользователей (и пусть не льстят себе маркетологи, что я стану этим пользоваться вечно). За простоту, но не ущербность!»

a.j. sky, Минск

«Антихак»

сф №44(227) 12.11.2007

«Мне известна компания, которая внедрила карты обратной связи. Цель этих карт — показать сотрудникам, какими их видит руководитель. Успех — феноменальный.

Сотрудники говорили слова благодарности: „Теперь мы знаем, какими должны быть и что надо изменить в поведении, чтобы подняться еще на одну ступеньку вверх”.

А на той ступеньке их ждали награды, в том числе материальная.

Наступил момент, когда руководитель посчитал, что карты выполнили свою задачу и их можно отменить. Сотрудники вынудили его отказаться от этого решения, так как они уже соревновались, у кого выше оценка. При этом соревнование возникло само собой, а материальное вознаграждение ушло на второй план».

Константин Харский, Санкт-Петербург

«Хороший сотрудник будет болеть во время отпуска»

сф №44(227) 12.11.2007



По законам природы



129090, Москва, ул. Щепкина, д. 3
 Тел.: +7 (495) 729-4017, 729-5148, 729-4018
 8-800-200-4664, +7 (916) 455-455-9
 Санкт-Петербург: +7 (812) 275-8062, 272-7865
 Нижний Новгород: +7 (910) 387-6648
www.vuokatti-dom.ru

Волк (Canis Lupus) — гордый и независимый представитель дикой природы. Встречается на всей территории России — от Северного Ледовитого океана до южных пределов страны. Образует семейные пары на всю жизнь. Трогательно заботится о своем потомстве и самоотверженно охраняет его. Волк никогда не ошибается в выборе места для жизни...

Теперь и человеку просто сделать правильный выбор. Для строительства дома Vuokatti предлагает клееный брус — конструктивно самый пригодный материал для воплощения любых архитектурных и дизайнерских фантазий. Ваша индивидуальность в сочетании с нашими технологиями и опытом сделают мечты об идеальном доме реальностью. Деревянный дом Vuokatti — это не только естественно, но и комфортно. **Vuokatti — естественный выбор человека разумного.**

Специальное рождественское предложение — подробности на сайте

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



Приватизация должна наполнить убыточные предприятия «Росспиртпрома» новым содержанием

Власти собираются избавиться от одной из монополий: решение о приватизации ФГУП «Росспиртпром» может быть принято еще до конца этого года. Участники рынка уже копят деньги к распродаже. текст: николай гришин

Последняя перегонка

На прошлой неделе стало известно, что на подписи у премьер-министра Виктора Зубкова находится проект постановления Минсельхоза о приватизации «Росспиртпрома». Эта госкорпорация была создана в мае 2000 года для управления активами государства на рынке водки и спирта. Сейчас холдинг контролирует около 20% продаж водки в России и примерно 40% производства спирта. На балансе «Росспиртпрома» находится контрольный пакет акций крупнейшего в стране завода «Кристалл» (в 2007 году предприятие должно разлить 9 млн дал водки) и еще более 80 предприятий. Изначально предполагалось, что ФГУП будет управлять более чем сотней заводов, но контроль над 20 из них получить так и не удалось. «Выяснилось, что ряд пакетов, которые передаются под управление „Росспиртпрома“, находятся на балансе региональных властей либо вообще у частных структур,— поясняет начальник управления информации и внешних связей „Росспиртпрома“ Дмитрий Добров.— Сейчас мы через арбитраж пытаемся вернуть ряд таких активов под контроль государства».

В основном в состав «Росспиртпрома» входят относительно небольшие, зачастую устаревшие региональные заводы. Да и в целом особо эффективными активы холдинга не назовешь. «Государство в отношении алкогольной собственности продемонстрировало редкую безответственность и бесхозяйственность,— убежден директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка Вадим Дробиз.— К примеру, московский „Кристалл“, утратив федеральный брэнд „Гжелка“, фактически превратился в локальный региональный завод».

В конце октября на алкогольный холдинг обратила внимание и Счетная палата, обвинившая «Росспиртпром» в том, что представители

ФГУП «не обеспечили контроль» за своим имуществом: мало того что в 2006 году снизились дивиденды по госакциям (на 34%, до 11 млн руб.), так еще 15 предприятий находятся в состоянии банкротства. «Системный кризис из-за внедрения ЕГАИС привел к полной остановке заводов ФГУП, именно из-за этого снизились дивиденды»,— отбивается Дмитрий Добров. Впрочем, как уверяет представитель холдинга, по 2007 году дивидендов будет гораздо больше: за этот год ФГУП впервые за всю свою шестилетнюю историю выпустило сразу два общефедеральных брэнда — «Росспиртпром» и «Старая марка», а региональные компании наконец объединили закупки спирта и комплектующих (пробок и т. д.).

Похоже, все эти старания были напрасны: велика вероятность, что в итоге предприятия холдинга разойдутся по разным владельцам. Основная проблема «Росспиртпрома» в том, что он никак не может рассчитаться со своими кредиторами. Еще на этапе создания ФГУП долги входящих в него заводов превышали 1,3 млрд руб. Эта задолженность была реструктурирована, но в 2006 году стало понятно, что долги у холдинга растут. В итоге, по некоторым данным, сейчас ФГУП одному только ВТБ должно 5 млрд руб. Сотрудники ВТБ подтверждают наличие долга, не уточняя его сумму. Неизвестно даже, кто именно задолжал банку — конкретные особи или убыточные предприятия или холдинг в целом. В последнем случае не исключено, что в счет погашения кредита ФГУП придется передать банку контрольный пакет «Кристалла», который аналитики оценивают как раз в половину долга, и ряд других предприятий.

Конкретные сроки и схема приватизации ФГУП еще не определены, но уже понятно, что покупатели на его активы найдутся. К примеру, ФГУП владеет блокпакетами ЛВЗ «Хабаровский» и «Алвиз», контролируемых холдингом «Синергия». И бенефициар «Синергии» Александр Мечетин, скорее всего, воспользуется случаем, чтобы избавиться от миноритария. Благо после проходящего прямо сейчас IPO свободных денег у водочника будет хоть отбавляй. Не скрывает своего интереса к активам «Росспиртпрома» и ГК «Гросс». За некоторыми предприятиями может выстроиться очередь инвесторов: когда еще на консервативном водочном рынке дождешься распродажи активов, оцениваемых в \$1,5 млрд. □

ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ



Долги «36,6» вышли Антону Парканскому боком

Исполнительный директор «Аптечной сети 36,6» Антон Парканский покинул компанию. Возможная причина расставания с менеджером — нерешаемая проблема долгов. ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Долг увольнением красен

На прошлой неделе акционеры отправили в отставку исполнительного директора группы «Аптечная сеть 36,6» и генерального директора УК «36,6» и компании «Верофарм» Антона Парканского, чем немало удивили рынок. «Для меня его отставка стала полной неожиданностью», — говорит директор DSM Group Александр Кузин. В самой компании уверяют, что удивляться нечему. «Я ухожу со всех должностей, которые занимал в группе компаний „Аптечные сети 36,6“, — заявил **СФ** Антон Парканский. — Срок договора истек, и обеими сторонами было решено не возобновлять договор». Однако странно, что компания, зная об уходе Парканского, не успела заранее найти ему замену: например, в «Верофарм» новый гендиректор будет избран только в январе 2008 года.

Так что «мирная» версия выглядит весьма сомнительно.

Казалось, что Парканский хорошо подходит компании. Под его руководством сеть быстро росла: если в конце 2006 года у компании было 838 аптек, то сейчас уже около 1,1 тыс. Причем сам Парканский заявлял о намерении продолжить курс на быстрое развитие, в том числе за счет слияний и поглощений. Логично, чтобы в этот период компанию возглавлял бы агрессивный и решительный менеджер. То, что Антон Парканский обладает этими качествами сполна, он доказал еще в 2000 году: став гендиректором завода «Мосхимпрепараты» и встретив сопротивление рабочих, он брал помещение завода штурмом (хотя и безуспешно). Совладелец «36,6» Артем Бектемиров также подтвердил **СФ** «несомненные управленческие качества» Парканского.

Камнем преткновения менеджеров и акционеров был огромный долг компании: по итогам 2006 года он составил \$253,1 млн, превысив EBITDA в 9,9 раза. По итогам же первого полугодия 2007 года «36,6» показала убыток \$16,7 млн, а чистый долг сети по итогам девяти месяцев 2007 года составил \$274 млн. В начале ноября сеть «36,6» провела вторичное размещение акций, выручив около \$110 млн. Но часть из них, видимо, планируется направить на новые покупки. «Из-за проблемы урегулирования долга отношения менеджеров и акционеров были довольно напряженными», — сообщил источник, знакомый с ситуацией. — Судя по всему, у обеих сторон просто не выдержали нервы. Так что, возможно, Парканский просто устал бороться с долгами, а акционеры устали от него. □

SAP СНГ. 15 лет в России

на правах рекламы

— Говорят сотрудники компании —



Виктория Студеникина, директор информационно-сервисного центра SAP СНГ

Виктория, всего за пять лет вы преодолели дистанцию от ассистента отдела до директора центра. Расскажите, как вам это удалось.

Да, действительно, в 2002 г. я пришла в SAP СНГ на должность ассистента, имея за плечами успешный

опыт преподавания. В какой-то момент поняла, что ничего нового в преподавании уже не ждет, захотелось кардинально все изменить, и я направила резюме в SAP — случайно, однако все остальное было закономерно. Меня полностью захватила совершенно иной мир, я многому училась, а самое главное — всегда получала безусловную поддержку коллег. Убеждена: лучшее, что есть в SAP, — это люди. Умные, профессиональные, доброжелательные.

Через полтора года возможности развития на стартовой должности были исчерпаны, и как раз в это время внутри компании открылась вакансия специалиста по работе с клиентами, которую мне посчастливилось занять. В мою задачу входила работа

со сложными клиентами, разрешение возможных проблем. Это был вызов — а значит, это было интересно. Мне удалось не только поставить на рельсы текущую работу, но и осуществить несколько продаж! А это открыло дальнейшие перспективы. Вскоре мне предложили занять позицию менеджера по работе с клиентами, что я считаю принципиально важным достижением, выведшим на новый уровень мою карьеру. А спустя два года я приняла участие в конкурсе на должность директора информационно-сервисного центра SAP. С сентября 2007 года я возглавляю центр. Это своего рода возвращение к истокам, в сферу образования, но уже в ином качестве и с большой ответственностью не только за дело, но и за мою

замечательную команду.

Проблема карьерного роста существует во многих компаниях, как бы вы охарактеризовали возможности в SAP?

Карьерный рост в SAP неизбежен, если тебе интересны новые задачи, если ты энергичен и любознателен. SAP — это именно та компания, где ты можешь осуществить свои самые амбициозные мечты, которые, конечно, должны быть реальны, нацеленными на достижение конкретного позитивного результата.



Присоединяйтесь к команде SAP! www.sap.ru/careers

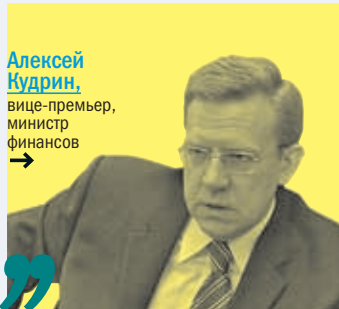
Тео Штрайт,
директор
завода Ford
во Всеволожске
→



Требования, выдвинутые забастовочным комитетом, являются чрезмерными

Первая забастовка работников российского «Форда» произошла в 2005 году. Пару раз администрация приняла условия профсоюза, что лишь прибавило последнему энтузиазма. Теперь Ford отказывается от переговоров в условиях забастовки и не пускает бунтарей на территорию предприятия. А те грозят взять завод силой, так как не рассчитывали бастовать на морозе.

Алексей Кудрин,
вице-премьер,
министр финансов
→



Кредиты уже не будут легкими и дешевыми. И это связано с тем, что рынок реагирует на риски финансового сектора

Заявление чиновника выглядит банальным — тем более, что прозвучало оно на праздновании Дня банкира. Кому, как не банкирам знать, насколько все непросто в нынешнем финансовом мире? Однако, как показывает последний отчет ЦБ, в октябре темпы выдачи кредитов, в том числе физическим лицам, против ожидания абсолютно не снизились — так что слова об «охлаждающем душе» были как раз по адресу.



Единое европейское платежное пространство принесет держателям российского «пластика» минусовые дивиденды

Переход Европы на единую систему платежей может привести к росту комиссий или запрету обслуживания в Европе карт, выпущенных в России. Что с этим делать, пока никто не знает.

ТЕКСТ: юлия гордиенко, даниил желобанов

SEPA ратный тариф

На прошлой неделе сразу три европейских банка — итальянский ICCREA, ирландский Irish Life & Permanent и немецкий Sparda-Banken — объявили о переводе своих дебетовых карт под брэнд Maestro платежной системы MasterCard. Так банки готовятся к созданию единого европейского платежного пространства (Single Euro Payments Area, или SEPA), намеченному на 1 января 2008 года. Созданная по инициативе Европейского совета по платежам SEPA станет регионом, где будут действовать единые условия и тарифы на платежи в евро.

По данным заместителя начальника управления пластиковых карт Экспобанка Андрея Кивиряна, с созданием SEPA будет введена дополнительная комиссия в размере 0,16% на обслуживание российских карт в Европе. В Экспобанке ссылаются на документы платежных систем и, в частности, MasterCard. По словам комиссара по внутренним рынкам Европейской антимонопольной комиссии Чарли Маккриви, приведенным в газете «Коммерсантъ», Европейский Центробанк и Еврокомиссия по платежам допускают, что SEPA вообще сделает невозможным обслуживание карт, эмитированных вне ЕС.

Однако российские банки к этому совершенно не готовы. «Никаких сведений от платежных систем о дополнительных требованиях к картам, эмитированным российскими банками, при проведении операций по ним за пределами России мы не получали», — заявила **СФ** директор департамента платежных карт Промсвязьбанка Елена Дворовых, хотя, по ее словам, в банке очень хотели бы с этими документами ознакомиться. Нет подобных сведений ни у зампреда правления Русь-банка Валерия Кардашова, ни у директора по развитию бизнеса ТКС банка Игоря Гайдаржи, ни у других опрошенных **СФ** участников рынка.

Как полагает Игорь Гайдаржи, комиссия для банка, входящего в SEPA, и «чужого» игрока может быть разной. «Если комиссия возрастет, то банку придется либо уменьшить свою маржу и взять эти комиссии на себя, либо переложить их на клиента», — говорит Гайдаржи. Прямые комиссии банк ввести не сможет, так как транзакции по картам для клиентов бесплатны. Значит, полагает эксперт, ему придется закладывать эти дополнительные платежи в расценки на другие продукты.

Российские представительства Visa и MasterCard проблема тоже застала врасплох: как введение SEPA отразится на ситуации в России, здесь сказать не смогли. «История с SEPA для России пока не слишком актуальна, — говорят в пресс-службе MasterCard. — Поэтому у нас этой информации нет». □

КТО КОГО

Портовое стояние

Претендуя на региональный рынок корпоративной связи, «Комстар-ОТС» становится прямым конкурентом «Связьинвесту», в котором ему же принадлежит значительная доля.

ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН

Оператор фиксированной связи «Комстар-ОТС» в течение последнего месяца поглотил сразу двух региональных операторов связи. Сначала он купил 87,5% альтернативного оператора РТЦ из Ханты-Мансийска за \$21 млн, а через неделю за \$167,4 млн — более крупного ростовского оператора «Цифровые телефонные сети». Цель компании — занять к 2011 году четверть рынка региональной корпоративной связи, тогда как сейчас, по собственным оценкам, компания занимает не более 3%. Для этого она планирует потратить на скупку местных операторов еще \$300 млн плюс \$120 млн вложить в их развитие.

Как заявил на пресс-конференции президент «Комстар-ОТС» Сергей Приданцев, сейчас компания присматривается еще к десяти региональным операторам. Больше всего ее интересуют мелкие альтернативные операторы из Южного, Приволжского и Уральского федеральных округов. Приданцев рассчитывает, что новая стратегия позволит «Комстар-ОТС» к 2011 году нарастить выручку в регионах с \$42 млн

до \$500 млн, из которых на нынешние региональные активы придется лишь \$200 млн.

Хотя рынок корпоративной связи уже давно поделен, в основном на нем представлены межрегиональные компании монополиста «Связьинвеста» и мелкие региональные игроки. По словам аналитика ФК «Уралсиб» Константина Белова, позиции МРК в корпоративном сегменте слабее, чем в массовом. Видимо, поэтому «Комстар-ОТС» не особо рвется в массовый сегмент в регионах — основные усилия она направит на предоставление услуг фиксированной связи предпринятиям малого и среднего бизнеса и владельцам элитной недвижимости. «В этом сегменте также лидируют МРК „Связьинвеста“, у которых и будет отнимать долю „Комстар“, — делает вывод аналитик «Атона» Анна Курбатова.

Получается, что оператор будет отнимать абонентов у себя самого: сейчас ему уже принадлежит четверть «Связьинвеста», а после приватизации последнего «Комстар» намерен увеличить эту долю до контрольного пакета. Однако акции «Комстара» котируются на бирже — и ему стоит рисковать интересами родственных компаний ради собственной отчетности. «В будущем „Комстар“ и „Связьинвест“, скорее всего, разделят корпоративных клиентов по сегментам, — говорит Анна Курбатова. — МРК будет обслуживать бюджетные организации и ведомства, а „Комстар“ сосредоточится на коммерческих организациях». □

Стальной магнат Алексей Мордашов купил долю в крупнейшем немецком туристическом концерне TUI, чтобы достойно выйти на российский рынок.

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

Немецкий транзит

TUI официально подтвердил появившуюся в начале ноября информацию о том, что Алексей Мордашов стал владельцем 3,02% акций немецкого концерна через офшорную компанию Sungrebe Investments Ltd. Стоимость сделки не раскрывается. На прошлой неделе акции TUI торговались по 20–21 евро, то есть рыночная цена трехпроцентного пакета превышала 150 млн евро. Как уверяют представители Sungrebe Investments, для Мордашова эта инвестиция — стратегическое вложение личного капитала. По данным немецкой газеты Frankfurter Allgemeine Zeitung, в дальнейшем российский олигарх планирует расширить принадлежащий ему пакет до 20% акций и стать крупнейшим акционером TUI.

Впрочем, главные цели Алексея Мордашова — не в Европе, а в России: он уже заявлял, что отечественный турбизнес кажется ему весьма перспективным. Однако игроки отрасли считают, что избранный Мордашовым обходной путь слишком сложен. «Было бы проще напрямую вместе с тем же TUI войти в одну из российских компаний», — недоумевает президент холдинга UTE Megapolis Group Эдуард Кузнецов. По оценкам гене-

рального директора компании «Инна тур» Дмитрия Горина, туроператора, входящего в десятку лидеров рынка, в России сейчас можно купить за 40–50 млн евро. «Скорее всего, следующим шагом станет покупка российской компании, — пытается он объяснить стратегию Мордашова. — Тогда доля в TUI позволит в полной мере использовать потенциал концерна, его гостиницы и другими профильными активами».

TUI уже имеет бизнес в России: в 2004 году концерн создал с компанией «Мостравел» СП TUI Mostravel Russia (TMR), где ему принадлежит 34% акций. Правда, ожидаемого передела рынка не произошло — TMR так и не вошла в число лидеров. В итоге TUI отказался от планов по расширению доли в СП и не стал выкупать положенных ему по опциону 17% акций. Однако теперь немецкий гигант надеется возобновить экспансию в Россию. Как заявил председатель совета директоров TUI Михаэль Френцель в интервью немецкой телекомпании ARD, приход Алексея Мордашова открывает новые возможности на развивающемся российском рынке туризма. «Европейский рынок уже насыщен, — сказал Френцель, — и это важная веха в развитии TUI». □



Путь Алексея Мордашова на российский туристический рынок кажется весьма извилистым

«Базэл» собирается вывести на IPO не только отдельные компании группы, но и объединяющие их отраслевые холдинги. Не исключено, что этот процесс завершится IPO самого «Базэла». **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Трехэтажное размещение



Олег Дерипаска наконец решился расстаться с частью «Базэла»

Этой осенью «Базэл» намеревался разместить акции UC Rusal на LSE, однако его главного акционера Олега Дерипаску подвел кризис ликвидности, и IPO решили отложить. Но неудача не изменила намерений «главного по алюминию» — теперь холдинг анонсирует куда более масштабные планы. Как отмечает генеральный директор «Базэла» Гульжан Молдажанова, корпорация собирается в течение трех лет вывести на IPO практически все свои компании. Первый заход на биржу состоится уже в первом полугодии 2008 года. По мнению аналитиков, наиболее очевидным претендентом на роль первенца является Rusal. «Инвесторы оторвут компанию с руками — это будет первое размещение российского алюминиевого холдинга», — говорит начальник анали-

тического отдела БКС Максим Шеин. Сама Молдажанова не уточнила, какой именно актив станет первым, но пообещала всех удивить.

Второй наиболее вероятный кандидат на биржу — «Русские машины». «У нас достаточно большие кооперационные связи с мировыми лидерами — LDV, Magna, — заявил гендиректор «Русских машин» Валерий Лукин. — Эти зачатки международной экспансии можно считать основой для получения статуса интернациональной корпорации». И IPO где-нибудь в Лондоне для развития этого статуса точно не помешает.

Как признает пресс-секретарь «Базэла» Сергей Рыбак, некие принципы распродажи уже выработаны. К примеру, во всех своих активах Дерипаска собирается сохранять контроль, оставляя как минимум 50% плюс одну акцию. «Мы гибкие, какой пакет будет выставлен на продажу, будет определяться рынком

и нашими выгодами от партнерской структуры, — поясняет Гульжан Молдажанова. — Но брать контроль мы пока нигде не готовы».

Помимо собственных «дочек» «Базэл» собирается выводить на биржу и управляющие компании секторов — авиационного, машиностроительного, строительства и девелопмента, производства строительных материалов, финансового, энергетического и ресурсного. К примеру, после IPO UC Rusal на биржу может выйти и En+, куда помимо контрольного пакета алюминиевого гиганта входят еще Объединенная нефтяная группа, «Евросибэнерго» и другие активы. «Наверняка в конечном итоге все это выльется в продажу пакета и самого „Базэла“», — убежден Максим Шеин.

Распродажа управляющих компаний весьма рискованна. Сейчас из российских многопрофильных холдингов, интересы которых простираются на совершенно различные рынки, торгуется лишь АФК «Система». И то не слишком успешно: компания оценивается на \$5 млрд дешевле, чем ее доли в публичных «дочках», хотя у нее есть еще и ряд непубличных активов.

«Когда компания имеет четкую специализацию, то ее бизнес гораздо ближе и понятнее инвесторам, чем если она играет на разнородных рынках, — говорит начальник аналитического управления ИК «Велес капитал» Михаил Зак. — Дисконт может составить 10–15%». По словам Максима Шеина, при расчете капитализации «Системы» рынок просто не признает некоторые ее активы. Скажем, концерн «Радиотехнические и информационные системы», который изготавливает локаторы для «оборонки». Не исключено, что такая история может повториться и с некоторыми компаниями «Базэла».

Впрочем, риск потерять 10–15% вряд ли остановит Олега Дерипаску. Дело в том, что публичный статус позволит «Базэлу» чуть ли не удвоить свою капитализацию. Сейчас, по оценкам самих сотрудников «Базэла», активы группы за вычетом долговых обязательств стоят около \$23 млрд, но их рыночная цена, по расчетам аналитиков, может достигать до \$40–50 млрд. Неплохой повод раскрыть карты и продать часть бизнеса. Тем более что за счет многоуровневого размещения теоретически возможна ситуация, при которой Дерипаска продаст более 87% собственности «Базэла», но сохранит над ним контроль. □

Panasonic
ideas for life



Мы растем вместе с Вами

Вложение средств в офисную телекоммуникационную систему требует уверенности в том, что закупаемое оборудование полностью соответствует современным техническим стандартам, а также в будущем позволит Вашему бизнесу развиваться без лишних затрат. Возможности АТС серии KX-TDA растут вместе с Вашими успехами. По мере роста компании емкость АТС наращивается, а функциональность увеличивается.



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ПО АТС PANASONIC

ЕКАТЕРИНБУРГ: Связь-Сети (343) 216-2500 | **МОСКВА:** Альвис-сети (495) 795-3955, Виктел (495) 231-4401, МХМ (495) 234-0300, Солярис (495) 788-8901 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** МТ техно (812) 331-7780

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ПО АТС PANASONIC

БАРНАУЛ: Галэкс (3852) 367-334 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 266-195 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Альфа-Телеком (343) 222-0507 | **ИЖЕВСК:** Анюта (3412) 431-042 | **КАЗАНЬ:** Кори (8432) 295-2222
КАЛИНИНГРАД: Академия-97 (4012) 777-097 | **КРАСНОДАР:** Виктел-Краснодар (861) 279-1158 | **КРАСНОЯРСК:** Виктел-Красноярск (3912) 540-101, СТБ (3912) 522-422 | **МОСКВА:** ВэД Телеком (495) 937-3297, Комбета (495) 795-3095, Merlion System Solutions (495) 221-5195 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** Интерком НН (831) 274-0000, МХМ (831) 230-4080 | **НОВОСИБИРСК:** ТД Реал (383) 223-3454, ТЕСТ (383) 210-6010 | **ОМСК:** Компания "Новый Телефон" (3812) 534-561 | **ПЕРМЬ:** Астром-Связь Пермь (342) 236-7676, Кодар-Сервис (342) 219-6060 | **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** Вольта (863) 262-4678 | **САМАРА:** Виктел-Самара (846) 270-5454 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Микробит (812) 320-2868 | **УФА:** Ассорти (347) 255-7575 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (351) 796-3289 | **МИНСК:** Связьтехника (37517) 284-6904

www.panasonic.ru

Информационный Центр Panasonic: для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00 (звонок бесплатный)
Реклама.

три вопроса

Совладелец сети сотовых салонов «Евросеть» Евгений Чичваркин рассказал, каким образом у официального сайта компании появилась нецензурная версия.



«Секрет фирмы»: Матерная версия сайта «Евросети» — очередной нестандартный маркетинговый ход?

Евгений Чичваркин: Это нестандартный маркетинг студии Артемия Лебедева. Зачем он это сделал, надо спрашивать у него. У нас есть договоренность, что на сайт должно быть определенное количество обращений, и мы мучались с этим достаточно давно. Но мы за эту версию сайта не платили и ее не заказывали. Думаю, к вечеру (21 ноября.— **СФ**) мы ее уже уберем.

СФ: Неужели вы ничего не знали об инициативе Лебедева?

ЕЧ: Он управляет проектом. Нам сказали, что у сайта будет ироничная версия — не более того.

СФ: Насколько вы оцениваете возможный масштаб репутационных рисков для «Евросети»?

ЕЧ: Интернет не является СМИ, поэтому мы сильных репутационных рисков не видим. Посмотрите, в интернете полно чернухи и детской порнографии. И смешно, что это событие, связанное с нашей компанией, вызвало такой нездоровый резонанс.



Партия старейшего российского рубашечного бренда R2, видимо, закончилась

Амбициозные планы одежной сети R2 по открытию 400 фирменных магазинов завершились ничем: компания продана, причем ее бренд ушел за бесценок. **ТЕКСТ:** ина селиванова

R2 расплзлась по швам

История R2, одной из старейших марок российского одежного рынка, фактически подошла к концу. Владелец развивавшей бренд компании «Р2 тренд» Сергей Санько продал ее непрофильному инвестору. По словам представителей группы компаний «Розл», ставшей посредником между Санько и инвестором, закрытие сделки ожидается в конце января 2008 года.

R2 — один из пионеров российского одежного рынка. Еще в 1990 году была создана компания—производитель и оптовый продавец мужских сорочек. А в 2001-м швейное производство было продано с целью создания розничной сети под единым брендом. Брендинг был поручен агентству SCG London, работавшему с такими компаниями, как «36,6», «Старик Хоттабыч», «Эконика». В 2004 году был проведен еще и ребрендинг, в результате которого возраст целевой аудитории планировалось снизить с 30+ до 18+, а продукцию перевести в более дешевый сегмент.

Летом 2006 года Сергей Санько заявил о поисках инвестора. Планы были амбициозными: к 2010 году довести число фирменных магазинов до 400 и вывести сеть за границу. К тому моменту магазинов R2 было всего 35, но сеть росла хорошими темпами — за год до этого их было лишь восемь. Именно впечатляющими темпами роста Санько собирался привлечь инвестора. Просил же он немного: всего \$5 млн на открытие первой очереди новых магазинов и рефинансирование долга. Но тогда желающих не нашлось, и на момент нынешней продажи сеть насчитывала всего 40 магазинов, причем число собственных уменьшилось до 25.

Сумма сделки не раскрывается, однако участники рынка оценивают R2 не дороже \$3,5–4 млн, из которых не меньше \$3 млн уйдет на погашение долгов. Очевидно, что оставшиеся деньги заплачены за одно только право аренды магазинов. «Ценности бренда мы не видели,— говорит Александр Александров, представитель совета директоров United Brands Company, летом 2007-го тоже рассматривавшей возможность инвестировать в R2.— Мы оценивали лишь договоры аренды и торговое оборудование».

Сергея Санько неудачный 17-летний опыт, похоже, не смущает: он заявил **СФ**, что планирует новый проект: «Амбиции будут реализованы в другом виде. Наверное, это будут товары для дома и большие форматы площадью от 1000 кв. м. И, скорее всего, они будут реализованы в кооперации с глобальными игроками». □

У топ-менеджеров, уволенных из розничного холдинга «Виктория», появился шанс отыгаться. Они запускают сеть дискаунтеров в Московской области.

ТЕКСТ: текст: нина данилина

Светопредставление

Максим Белолипецев, до июня этого года занимавший пост президента ГК «Виктория» (развивает продуктовые сети «Квартал», «Дешево» и др.), запустил собственный розничный проект. Свежеиспеченная компания «Новый Свет», в которой отставному топ-менеджеру принадлежит 17% акций, займется развитием сети недорогих продуктовых универсамов «Простор». В течение 2008 года планируется открыть 60 розничных точек в Московской области. Два магазина уже работают в тестовом режиме в Подольске (кстати, в этом же городе и зарегистрировано ООО «Новый Свет»).

Выбор места неслучаен. Новая команда Белолипецева состоит из топ-менеджеров, ушедших вслед за ним из «Виктории»; им принадлежит в общей сложности 33% акций «Нового Света».

Однако ключевой фигурой является, судя по всему, генеральный директор некоммерческой организации «Фонд развития и поддержки малого предпринимательства г. Подольска» Александр Латышев, который контролирует 50% компании. Латышев работает в райпо Подольска, где курирует продуктовые магазины, и его возможности явно помогут новому проекту в поиске помещений. Впрочем, для открытия 60 магазинов одного Подольска явно недостаточно, и в остальных городах Подмоскovie «Новому Свету» придется конкурировать с другими ритейлерами на равных условиях.

Аналитик «Тройки Диалог» Виктория Гранкина считает, что новая компания может рассчитывать на успех, если ей удастся избежать прямой конкуренции с лидерами рынка — «Пятерочкой», «Дикси» и т. п. Сделать это получится, если «Новый Свет» сосредоточится на форма-

те небольших магазинов «шаговой доступности» площадью до 300 кв. м.

«У менеджеров нового проекта значительный опыт в индустрии, — поддерживает директор проектов практики внедрения в секторе FMCG компании Strategy Partners Евгений Шалагинов. — При наличии соответствующего бизнес-плана у них вряд ли возникнут проблемы с поисками инвестиций». Даже бывшие работодатели Белолипецева и его команды также видят у проекта хорошие перспективы. «Мы считаем, что они молодцы», — заявили **СФ** в ГК «Виктория».

Интересно, однако, что полгода назад у владельцев группы были несколько иные взгляды на профессионализм Белолипецева. Тогда они нашли результаты развития компании под его руководством неудовлетворительными, после чего и отправили топ-менеджера в отставку. □

БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Кредиты малому и среднему
бизнесу до **12 000 000 руб.***
от **15% годовых** на срок до **3 лет**

- Под залог товара в обороте**
- Срок принятия решения — **3 дня**



Реклама ОАО «БИНБАНК». Генеральная лицензия Банка России № 2562.

*Основные цели кредитования: пополнение оборотного капитала, приобретение автотранспорта, включая спецтехнику, недвижимого имущества, оборудования. Размер выдаваемого кредита: 200 000 — 12 000 000 руб. Максимальный срок кредита: пополнение оборотного капитала — до 12 мес., приобретение основных средств — до 36 мес. Режимы кредитования: кредит, невозвращаемая кредитная линия, возобновляемая кредитная линия. Валюта кредита — рубли. Расчетная процентная ставка: 15–20% годовых, зависит от срока кредитования и финансового состояния заемщика. Поручительство по кредиту: личное поручительство руководителя и учредителей бизнеса, доля которых в уставном капитале более 20%; поручительство третьих лиц (фактически владельцев), компаний-заемщиков. Обеспечение (залог): 100% товарное обеспечение, залог имущества, приобретаемого на кредитные средства, автотранспорт, недвижимость (ипотечный фонд), оборудование, имущество третьих лиц. Разовая комиссия за открытие ссудного счета — 1% от суммы кредита, но не менее 3 000 руб.; при обеспечении только товаром в обороте — до 3,5%. Комиссия за неиспользованный кредитный лимит — 1% годовых от остатка неиспользованного лимита. Комиссия за ведение ссудного счета по кредитам: до 500 000 руб. — 0,3% в мес. от остатка ссудной задолженности, от 500 001 руб. — отсутствуют. Полное досрочное погашение: не ранее 6 мес. со дня предоставления кредита. При полном досрочном погашении комиссия — 2%, если на момент погашения срок пользования кредитными средствами менее 75% от установленного срока. Частичное досрочное погашение отсутствует. Повышенные процентные ставки (пени) по просроченной ссудной задолженности — 0,15% в день от суммы просроченной задолженности. Штраф за несвоевременное переоформление страховки клиентом — 10 000 руб. **Максимальная сумма кредита под залог товаров в обороте — 3 000 000 руб., максимальный срок кредита: на пополнение оборотных средств — 12 мес.; на приобретение основных средств (недвижимость, автотранспорт/спецтехника, оборудование) — 24 мес.



Единый информационный центр
БИНБАНКа (круглосуточно):

(495) 755 50 75

«Для таких планов,
как у Volkswagen,
нужна дешевая машина»

СФ №33/2006, стр. 18-24



До конца года генеральный директор «Фольксваген груп Рус» Оскар Ахмедов может покинуть свой пост, так как не увеличил продажи марки почти в шесть раз, что изначально было невыполнимо. **ТЕКСТ:** Павел Куликов

Чудо было в прошлый раз

Приход Оскара Ахмедова на должность главы российского Volkswagen был сенсацией. Он стал и до сих пор остается единственным российским менеджером, возглавившим представительство иностранного автоконцерна. До этого Ахмедов три года занимался развитием марки Audi в России и повышение получил неспроста. В 2005 году, например, он поднял продажи этого бренда на 49%, в то время как продажи конкурентов — BMW и Mercedes — выросли на 32% и 20% соответственно. Всего же за восемь лет руководства Ахмедова продажи Audi в России выросли в 100 раз — со 100 до 10 тыс. в год. На новом месте от него ожидали не меньшего, но уже для марок Volkswagen и Skoda.

В мае 2006 года, при подписании соглашения о строительстве завода под Калугой, глава концерна **Бернд Пишетсридер** обмолвился, что за 2008-й намерен продать в России 70 тыс. автомобилей Volkswagen. Мощность калужского завода, открывающегося уже на днях, составляет 150 тыс. машин в год, то есть продажи Volkswagen в России должны были обеспечить заводу, по крайней мере, половину сбыта.

Контракт с Ахмедовым был подписан в середине 2006-го, на тот момент в России за год продавалось всего 12 тыс. машин Volkswagen. По сути, ему было предписано за два с половиной года увеличить сбыт в шесть раз. За 2006 год продажи Volkswagen в России выросли на 60%, а марки Skoda, тоже принадлежащей концерну, — на 97%. В первом полугодии 2007-го рост продолжился — было реализовано 13 тыс. машин. Но если учесть, что в 2005-м продажи Volkswagen выросли на 57%, то прорыва не произошло. Тем более что, по данным Ассоциации европейского бизнеса, в 2006 году продажи всех новых иномарок в России выросли на 65%. Так что заслуги российского представителя-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В июле 2006 года российское представительство Volkswagen возглавил Оскар Ахмедов, до этого руководивший подразделением Audi of Russia в рамках «Фольксваген груп Рус». На прежней должности он за восемь лет поднял продажи Audi в 100 раз и вывел эту марку в лидеры премиум-сегмента. На этот раз в штаб-квартире концерна Volkswagen ему поставили задачу посложнее: увеличить продажи машин одноименной марки в шесть раз за два с половиной года. Менеджер принял вызов. «Если Ахмедов сказал, что продаст 70 тыс. машин, то он их продаст», — говорил в то время директор проекта Auto-dealer.ru Олег Дацкив.



Пути Оскара Ахмедова и Volkswagen разошлись — без славы для одного, без выполнения плана для второго

ства концерна невелики. И уже сейчас очевидно, что результат достигнут не будет.

Эксперты по-прежнему называют Ахмедова одним из самых профессиональных менеджеров на рынке. В произошедшем же винят штаб-квартиру Volkswagen, не пожелавшую снижать цены на автомобили. А ведь это одна из причин, по которой, например, Ford стал лидером российского рынка иномарок. По словам представителя компании **Екатерины Кулиненко**, наличие российской сборки позволило уменьшить стоимость модели Ford Focus на 20%. Евро-

пейцам же не дает это сделать рост курса евро, что становится особенно серьезной проблемой при продвижении машин в среднем и низком ценовых сегментах. Самые дешевые автомобили концерна — Skoda Fabia, цены на которую начинаются от \$12 тыс., и Volkswagen Polo, стоимостью от \$13 тыс., тогда как цена аналогичного Hyundai Getz — от \$11 тыс.

Впрочем, по некоторым данным, Ахмедов сам решил покинуть компанию. По свидетельству участников рынка, он не любит упреков за невыполненные обещания. **СФ**

ЗИМА
2008

CITIZEN K

РОССИЯ

ЖУРНАЛ, КОТОРЫЙ УДИВЛЯЕТ

ШНУР И ТАТЬЯНА ДРУБИЧ
ПОЧЕМУ ОНИ ВМЕСТЕ?

**ПРИ ПОКУПКЕ
ЖУРНАЛА — ПОДАРОК:
CD С НОВОЙ ПЕСНЕЙ ШНУРА
И ТРЕЙЛЕРЫ ФИЛЬМОВ
«АССА-2» И «АННА КАРЕНИНА»**



реклама

Когда борьба за экологию угрожала бизнесу

Идея экологической ответственности становится сегодня все более популярной, но вместе с тем и все более накладной для бизнеса.



AFP/EASTNEWS

№

1

Грязная прибыль.

Европарламент собирается приравнять авиакомпании, летающие в аэропорты стран Евросоюза, к заводам и фабрикам. До 2011-го они должны вступить в систему торговли квотами углекислого газа (эта глобальная программа, принятая до 2020 года, призвана уменьшить количество токсичных выбросов в Европе на 20%). Перевозчики из 170 стран, не входящих в ЕС, тут же выступили против инициативы, посчитав, что она принесет им убытки в миллиарды долларов. Между тем ежегодная прибыль всей авиаотрасли оце-

нивается сегодня лишь в \$5,6 млрд. Наибольший протест забота об экологии вызвала у компаний из США: под их нажимом Америка даже пригрозила ЕС введением торговых санкций, что неудивительно. Согласно опросу Sabre Airline Solutions, защита окружающей среды является приоритетом для 43% топ-менеджеров европейских авиакомпаний. В США же она волнует лишь 5% топов от авиации. □

№

2

Опасный стандарт. На прошлой неделе АвтоВАЗ выступил против введения в России экологического стандарта «Евро-3», намеченного на 1 января 2008 года. По мнению руководства компании, это приведет к удорожанию продукции завода, что в итоге ударит по потребителю. Обеспокоенность отечественного автогиганта можно понять. Динамика его продаж и так не слишком хороша. За десять месяцев 2007 года было продано лишь на 2,2% машин больше, тогда как продажи иномарок (большинство из которых уже соответствует стандарту «Евро-3») выросли на 64%. А единственным конкурентным преимуществом машин АвтоВАЗа до сих пор являлась дешевизна. □

№

3

Остановка по требованию.

Пять дней простоя московского пивзавода «Очаково» в июле 2007 года принесли компании убытки в размере около 120 млн руб. Это немало, учитывая, что вся ее чистая прибыль в 2006-м составила 232 млн руб. Причиной финансовых потерь стал Росприроднадзор. Даже не дождавшись результатов экспертизы, он обвинил пивного производителя в загрязнении вод реки Неверка и обратился в суд с требованием прекратить производство уже на 90 дней. В разгар лета для компании это явилось бы катастрофой. Но закрыть завод на три месяца природолюбивым чиновникам не удалось. □

№

4

Вода дороже нефти.

Первоначально компания «Транснефть» собиралась построить нефтепровод Восточная Сибирь—Тихий океан всего в 800 м от озера Байкал. Однако проект не нашел поддержки у государственной экологической экспертизы. Переговоры с чиновниками длились два года, вплоть до весны 2006-го, пока в дело не вмешался президент РФ Владимир Путин. Компании пришлось перенести нефтепровод на 400 км, что сделало его на 1920 км длиннее и на \$900 млн дороже. Кроме того, на днях новый президент «Транснефти» Николай Токарев предупредил, что и сроки сдачи проекта могут отодвинуться. □

№

5

Черная полоса.

В 2005 году власти США запретили ввоз осетровой икры из Каспийского и Черноморского регионов (на них приходится 90% мировой добычи черной икры). В апреле 2006-го секретариат конвенции ООН о международной торговле исчезающими видами флоры и фауны (CITES) отказал четырем странам, в том числе и России, в праве поставлять икру за рубеж. Эти меры были направлены против браконьеров, но ударили и по легальным импортерам, например по компании Petrossian, которая контролировала 15% мирового рынка черной икры и ежегодно зарабатывала на поставках из России около \$60 млн. □



AFP/EASTNEWS

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Как показывает история, виртуозное следование принципу «разделяй и властвуй» не спасло ни Римскую, ни Британскую империи от распада ”

Заложники власти

У каждого мало-мальски заметного чиновника категории «А» должен быть арестованный соратник. Создается ощущение, что именно такой нехитрой логикой руководствовался следственный комитет при прокуратуре, беря под стражу замминистра финансов Сергея Сторчака. И если инцидент с замглавой Госнаркоконтроля Александром Бульбовым политологи расценили как атаку на его непосредственного начальника Виктора Черкесова, то в «деле Сторчака» не без оснований усматривают предупреждение Алексею Кудрину. Заняв в правительстве Виктора Зубкова должность вице-премьера, глава Минфина фактически замкнул на себя все вопросы, связанные с распределением средств стабфонда и деятельностью госбанков. Близкого к министру финансов экс-президента АПРОСА Александра Ничипорука прочат даже на пост первого зампреда Сбербанка. И пока Греф, не являющийся, кстати, профессиональным финансистом, будет общаться с чиновниками и инвесторами, руководить крупнейшим банком страны в режиме day-to-day предстоит Кудринскому протекте. Надо ли говорить, как важно иметь доступ к ключевым финансовым рычагам накануне выборов и на фоне стремительного обесценивания главной резервной валюты. Вполне объяснимо стремление Кудринских оппонентов «стреножить» усилившего свое влияние вице-премьера. К тому же с помощью «дела Сторчака» можно зацепить и главу «Рособоронэкспорта» Сергея Чemezова. Ведь этот неформальный лидер несырьевого промышленного лобби наряду с близкими к Кремлю нефтяниками тоже в случае чего вправе рассчитывать на масштабную поддержку за счет охраняемой Кудриным казны. Арестованные вместе со Сторчаком Вадим Волков и Виктор Захаров тесно связаны с Межрегиональным инвестиционным банком, в совете директоров которого заседает чemezовский заместитель Алексей Алешин. Кстати, не без его содействия табачный импортер Игорь Кесаев в конце 2005-го стал совладельцем Sibir Energy и Московского НПЗ — нефтяных активов Шалвы Чигиринского, что позволило наблюдателям заговорить об интересе «Рособоронэкспорта» к топливному сектору.

Впрочем, не стоит думать, что в «заложниках» оказались только подчиненные или деловые партнеры Черкесова, Кудрина, Чemezова или Сергея Шойгу (начальник управления собственной безопасности МЧС Владимир Ганеев стал четыре года назад самой главной жертвой борьбы с «оборотнями» в погонах). У «великих и ужасных» кремлевских силовиков тоже есть «ахиллесовы пятна». Взять хотя бы «дело „Трех китов“». Пока только Владимир Путин остается над схваткой, используя межклановые войны для усмирения наиболее амбициозных соратников. Однако, как показывает история, виртуозное следование принципу «разделяй и властвуй» не спасло ни Римскую, ни Британскую империи от распада. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

с19



частная практика

ПЕРСОНА

альянс → с25
инвестиции → с30
конкуренция → с34

Соотечественники еще не доросли до гастрономических изысков **Анатолия Комма**. Поэтому он все силы вложил в ресторан «Варвары», который должен привлечь гурманов-иностранцев, впервые продемонстрировав русскую кухню мирового класса.

Нежный Комм

текст:

максим КОТИН

фото:

евгений дудин

АНАТОЛИЙ КОММ родился в 1967 году. Начал бизнес с организации вместе с партнерами компании «Новик», которая занималась операциями на бирже. Затем стал одним из учредителей Koty (российский дистрибутор марок Versace, Ferre, Dolce & Gabbana, Moschino, Claude Montana, Byblos, Fendi). К 2001 году продал долю в дистрибуторском бизнесе, а также построенный им теннисный центр «Жуковка». В конце 2001 года открыл ресторан на Кутузовском проспекте, позже названный собственным именем Anatoly Komm. Также ему принадлежат рестораны Green, Green Grill и харчевня «Комм.А».

«Из меня бизнесмен — как из г... пуля, — говорит ресторатор Анатолий Комм, встречая корреспондента **СФ** в зале ресторана имени себя Anatoly Komm на Кутузовском проспекте. — Не представляю, о чем вы будете писать». Именно об этом и хочется написать.

Альтернативное питание

КОГДА еще стояла гостиница «Россия» и в ней работало четыре ресторана, которые ничем не отличались один от другого, Анатолий Комм подслушал разговор двух американцев. Один (очевидно, поживший уже в России) рассказывал другому (видимо, только прилетевшему), что здесь и как. «Смотри, сейчас они будут танцевать», — сказал первый. «Как это танцевать? Не может быть», — не поверил второй. «Вот так, хочешь пари?» — ответил знаток. Да пари и не потребовалось: вскоре заиграл оркестр, из-за столов, выковыривая из зубов остатки котлет, уже потянулись первые танцоры. Американец испытал шок. А Анатолий Комм испытал стыд. «Нам не привили правильного отношения к еде. Ресторан как храм еды нам чужд. Близок ресторан как кабак», — сокрушается он.

Сам-то Комм хоть и вырос в Люберцах, но с совсем другим отношением. В детском саду устроил скандал, когда его пытались заставить кушать детсадовскую еду, добился права ходить голодным и детсадовскую еду не есть. В армии полгода не питался в столовой, потому что нашел способ организовать себе альтернативное питание. Когда появились деньги, он тратил их на путешествия по миру и платил за то, чтобы поработать на кухнях ресторанов, узнавая таким образом, как готовятся блюда, которые ему казались непостижимыми. Но превращать страсть в бизнес он и не думал. «Сначала у меня ел весь класс, потом весь курс, потом все друзья», — вспоминает Комм. После очередного ужина хороший знакомый (и председатель совета директоров Внешагробанка, ныне уже бывший) **Илья Хайкин** сказал: «Хватит кормить людей бесплатно. Не пора ли делать все то же самое, только за деньги?»

с21



Когда Анатолий Комм открыл в конце 2001 года ресторан Green, большинство знаменитых рестораторов Москвы уже были знамениты. На превращение из энтузиаста в профессионала он потратил \$380 тыс., заработанные на торговле одеждой. Еще столько же добавил **Илья Хайкин** — пассивный инвестор всех коммовских проектов. «Пассивный инвестор с офигительными нервами», — добавляет Комм. — Можете представить, что значит быть партнером такого чудика, как я?»

Представить нетрудно. Конкуренты по рынку насторожились, едва Комм научил своих подчиненных называть себя «маэстро», а сам занял место у плиты, став чуть ли не единственным ресторатором, который в своем ресторане шеф-повар (в Европе распространенная практика, в Москве так не принято). «Аркадий Новикову и не нужно самому у плиты стоять, все равно ни одного блюда мимо него не проходит», — оправдывает известного ресторатора президент Федерации рестораторов и отельеров **Игорь Бухаров**. И себя оправдывает: «Комм отвечает за то, что он делает. И я отвечаю, хоть и не шеф-повар».

Настороженность возросла кратно, когда Комм увлекся модной на Западе молекулярной кухней и единственный в Москве стал предлагать «молекулярные» блюда. Что это такое, доподлинно не известно (некоторые убеждены, что молекулярную кухню придумали журналисты). Зато это экспериментально, ведь главная идея — обработать продукты нетрадиционными способами таким образом, чтобы они изменили привычный вкус и свойства. Хотите креветки в виде макарон? Комм утверждает, что новая форма поможет открыть новые грани вкуса.

НОУ-ХАУ

Анатолий Комм:

- единственный среди известных рестораторов сам встал за плиту в качестве шеф-повара;
- назвал ресторан своим именем и предложил столичной публике модную на Западе молекулярную кухню;
- чтобы поддержать гастрономический ресторан Anatoly Komm, держит менее изысканные и более прибыльные проекты;
- попал в каталог Michelin, открыв в Женеве ресторан Green;
- стал первым русским шеф-поваром, приглашенным на международный гастрономический конгресс в Сан-Себастьяне.

«Это аттракцион, больше одного аттракциона на город и не надо», — бурчит создатель ресторанов «Ностальжи», «Репортер» и «Шатер» **Роман Рожниковский**. «Если вы задумали сконструировать современный автомобиль, вы же не пойдете в музей искать чертежи телеги, на которой Стеньку Разина на лобное место вывозили, — парирует Комм. — Наверное, позаботитесь об автоматической коробке передач, подушках безопасности и других современных технологиях». Молекулярная кухня — такая вот современная технология в гастрономии, которую российские рестораторы игнорируют лишь потому, что не доросли до нее ни они сами, ни их клиенты. «Надо сначала приучить людей есть мясо без прожарки», — отчасти соглашается Рожниковский.

Впрочем, конкурентное напряжение, уже переходящее в раздражение, спало, когда в 2005 году Анатолий Комм переименовал ресторан Green в Anatoly Komm, обозвал фирменные серии блюд «гастрономическими спектаклями» и провозгласил себя, буквально, единственным ресторатором, предлагающим высокую кухню в Москве. А кухню, которую предлагают именитые Аркадий Новиков и **Андрей Деллос**, он что, высоко не ценит?

«Ну, они об этом знают», — пожимает плечами Комм. — У меня тут было очень много серьезных людей. Все они говорили, что у Michelin нет столько звезд, сколько это стоит».

Как ни странно, такой кавалерийский наскок оправдал Комм в глазах ресторанной тусовки. «Артистической натуре многое простительно», — замечает один из известных рестораторов. Снисходительность очень объяснима: Комм своим чудачеством вывел себя из игры. Вы только скажите сегодня какому-нибудь известному ресторатору, что он занимается высоким искусством гастрономии, и известный ресторатор ответит: «Ну, какое у меня искусство. У меня бизнес. Вот у Комма — искусство». Обычно за этой фразой следует плохо скрываемая улыбка.

Вкусные жральни

КОГДА в Швейцарии Анатолию Комму потребовалась помощь врача, он отправился в российское посольство. Сначала его долго не пропускали, и уже это Комму не понравилось. А когда охранник доложил, что пришел человек «из города», то есть чужой, не посольский, Комм развернулся и ушел. «Заходишь в любое российское посольство за границей — и сразу про нас все понятно, русский человек для них чужой», — говорит он. Ресторатор Анатолий Комм так говорит неспроста: именно по этой же причине его гастрономические изыски не могут быть популярны. Потому что наши люди и в России чувствуют себя чужими, а совсем чужими чувствуют себя богатые люди, поэтому из-

бавиться от кабацких привычек и начинать постигать высокие истины у них не получается — не уверены в завтрашнем дне.

«У нас много миллиардеров, которые все равно остались плебейми. Они как ели на газете, так и будут есть», — говорит Комм. Бичует он пороки рублевской публики, которая предпочитает его ресторан проектам Аркадия Новикова, с наслаждением единственного пророка своего отечества. За разоблачением давно разоблаченной элиты неизменно следует тезис о том, что ресторан Anatoly Komm разве только не убыточен — едва выходит в ноль. Понимающей публики, заработавшей деньги не на нефти и газе, но на своем труде, а значит и понимающей толк в еде, а не в ваннах с шампанским, мало.

В действительности Анатолий Комм, конечно, не такой уж художник-бессребреник, каким так хочет казаться. Иначе не смог бы в начале 1990-х удачно воспользоваться знакомством с самим **Джанни Версаче** и основать с партнерами компанию Koty, ставшую крупным дистрибутором дорогой одежды (в портфеле были такие брэнды, как Versace, Ferre, Dolce & Gabbana, Moschino, Claude Montana, Byblos, Fendi). Иначе не убеждал бы партнеров не отказываться от марок, которые были еще непопулярны, но имели отличные перспективы (убедить не всегда удавалось: например, компания отказалась от Dolce & Gabbana, на которой отличный бизнес всего спустя пару лет сделала компания Mergu). Иначе не стал бы девелопером и не построил бы в конце 1990-х теннисный центр «Жуковка», когда ему наскучила дистрибуция одежды. «Художник во мне все время борется с бизнесменом», — признает ресторатор.

Еще с художником борется Илья Хайкин, не позволяя совсем уж отрываться от земли. Именно бывший предправления Внешагробанка (недавно было объявленный в международный розыск, а потом оправданный судом, не давшем санкцию на арест) настоял на том, чтобы Комм начал развивать более дешевую линию ресторанов, не от-кутюр, а прет-а-порте. Сейчас у Комма, помимо Anatoliy Komm, есть рестораны «Купол», новый Green, Green Grill и харчевня «Комм.А» на Рублевке. Сам Комм называет их «просто вкусными жральнями». Они и помогают гастрономическому ресторану держаться на плаву, ведь даже более дешевые рестораны Комма — все же дорогие. «Все отмечают, что испытывают в его заведениях дискомфорт, когда видят счет», — говорит Роман Рожниковский. — Цены иногда неадекватны. Я считаю, это сильно ему мешает». Зато помогает имидж маэстро, радеющего за искусство, который Комм так активно создает и поддерживает. Сам ресторатор утверждает, что чек без спиртного в Green — 1500 руб. (очевидно, почувствовав, что переборщил с имиджем, сегодня он борется с репутацией чуть ли не самого дорогого ресторана Москвы).

Эффективность такой тактики — большой вопрос. Комм крайне скуп на цифры, но признает, что на круг получает 15% рентабельности, хотя на ресторанном рынке никого не удивишь и 30%. Год назад некие арабы хотели пригласить Анатолия Комма шеф-поваром в свой парижский ресторан и предложили ему 5 млн евро, чтобы он закрыл все свои заведения — коммовское искусство бизнеса они оценили не слишком высоко.

Поверить в крах художника-предпринимателя слишком легко. С сентября он не дает «спектакли» в Anatoly Komm, ресторан не работает в «гастрономическом» режиме, а самого владельца можно видеть не за плитой, а в зале, где его то и дело беспокоят знакомые гости. Особо приближенные клиенты, например, просят, чтобы он походатайствовал и послал официантов посто-

«У нас много миллиардеров, которые все равно остались плебейми. Они как ели на газете, так и будут есть»

рожить у женского туалета: в мужском прорвало трубу. Но спектакли прикрыли, конечно, не из-за трубы. Тут все здание скоро снесут, чтобы построить элитный дом. Поэтому вместо зарубежных гастролей Комм устроил себе переезд с малой сцены на большую.

Был бы Вася Иванов

ОДНАЖДЫ Анатолий Комм обсуждал проблемы российской пищевой промышленности с доктором наук, работающим в РАН. «Ну зачем вы так говорите», — укорил доктор Комма, потому что Комм по своему обыкновению очень все критиковал и говорил, что российская пищевая промышленность совершила множество преступлений перед своим народом. В частности, например, вырастила породу коров «русская пестрая», которая должна была сначала доиться, а потом идти на мясо (в то время как в нормальных странах одни породы только для молока, другие только для убоя). «Ну, зачем вы так говорите», — укорял Комма профессор. — Все продукты, которые у нас продаются, не опасны для жизни». «Ну офигительно, профессор! — воскликнул в сердцах Комм (употребив, правда, в сердцах выражение покрепче). — Вы меня порадовали».

Из не опасных для жизни продуктов крайне затруднительно готовить еду для гастрономического ресторана. А между тем надо. Потому что высшее предназначение повара — пропагандировать национальное сельское хозяйство. «За это шеф-поварам и дают в Европе государственные награды, а не за то, что они просто делают вкусные котлеты», — объясняет Комм. — Там люди понимают, что те, кто на земле работает, и есть настоящая элита. Можете сколько угодно Буша считать дурачком, но он и не афиширует, что живет с техасской нефти, а все свободное время проводит на ранчо. Этим американцев и берет. Привлекает журналистов, чтобы все видели, как он возится там с лошадьми и коровами по колено в навозе».

Возит шеф-повар мясо из Аргентины — совершает преступление перед своим народом. Коллеги-рестораторы и рады бы исполнить свое великое предназначение и закупаться у российских фермеров, да не получается. Роману Рожниковскому, например, удалось найти только поставщиков овощей. «По мясу и птице результат нулевой, даже если и есть хорошие продукты, нет гарантий поставок», — докладывает он. «Я знаю хороших фермеров, но я у них только для дома еду покупаю — поставлять в ресторан они не смогут», — вторит Бухаров. У Комма результат по мясу и птице не нулевой — он фермеров искал два года и нашел, в том числе с помощью журналистов передачи «Философия вкуса», которую он же и ведет на канале «Домашний». «Купили яйцо у одного фермера и в лучшем супермаркете Москвы, сделали простейший тест — взбили белок», — рассказывает ресторатор. — Когда первый белок взбился, им можно было подушки начинять, он стал как поролон. Я прямо в камеру это показал. А белок из супермаркета начал таять».

Таких чудо-фермеров все равно мало, и Комм решился отказываться, например, от сложных блюд из говядины — не смог



«Большое оскорбление финскому народу нанес один президент, который сказал: „О чем с ними разговаривать, вы посмотрите, что они едят”. Представляете, что они о нас думают?»

найти подходящей, а закупать за границей уже не может себе позволить. Ведь продукты должны быть только российские, поскольку Комм хочет впервые явить миру русскую гастрономическую кухню мирового уровня. Если бы российские ИТ-компании решили разработать операционную систему мирового уровня, заявление было бы столь же претенциозным. Но если у кого и получится, то у Комма — это признают и коллеги по рынку. «Он единственный делает по-настоящему гастрономические проекты», — говорит ресторатор **Михаил Зельман**.

Вот вершина творческого пути Анатолия Комма — ресторан «Варвары», который открывается 15 января на Страстном бульваре. Сколько инвестировал, маэстро не раскрывает (в Anatoly Kommu ушло около \$3 млн), зато говорит, что «спектакль» из 17 блюд будет стоить в «Варварах» 4,5 тыс. руб. без спиртного и 7 тыс. руб. со спиртным. Блюда эти будут традиционными русскими, но с молекулярными изысками. «Что нужно дать съесть русскому человеку, чтобы он, попробовав, тут же сказал: я дома? — вопрошает Комм. — Кусок черного хлеба, политый подсолнечным маслом и посоленный». С Коммом не поспоришь. «А не надо со мной спорить, я профессионал, — парирует Комм. Будущие свои блюда он расписывает с такой интонацией, будто декламирует стихи шестидесятников. — В начале спектакля вам будут приносить черный каравай. Сверху будет такая закрученная спиралька. Вы положите это в рот, каравай взорвется, и вы поймете, что едите черный хлеб, политый маслом и посоленный. Только хлеб будет жидким, а масло хрустящим».

Каждый знакомый эмигрант Комма неизменно просит передать из России с оказией черного бородинского хлеба — очевидно, так и родилась у ресторатора эта идея. Собственно, люди,

живущие за границей, и видятся главной аудиторией проекта. Не найдя достаточно ценителей высокой кухни в России, Комм хотел сначала завоевать Запад, открыв ресторан в Европе. Один ему удалось — женеvский Green был упомянут в каталоге Michelin (так Комм стал единственным российским ресторатором, детище которого упомянуто в знаменитом «Красном гиде»; правда, мало кто этот ресторан видел своими глазами, поэтому особой славы Комм не заработал). Потом женеvский проект он продал, объясняя: это была тренировка перед Парижем. Но открыть ресторан в Париже так и не получилось, хотя Комм и пытался, — маэстро не выдержал трудностей, созданных протекционистским социалистическим устройством Франции. Нашелся ход получше: раз не хватает московских гурманов, можно заполучить мировую публику, не выезжая из Москвы.

«Я сейчас объясню, — объясняет Комм. — Ценители оперы ездят слушать оперу в Ла Скала, Гранд-опера, Большой театр. В мире гастрономии все то же самое. Название „Варвары” — мой укол Западу. Самое большое оскорбление финскому народу нанес один президент, который сказал: „О чем с ними разговаривать, вы посмотрите, что они едят”. Представляете, что они о нас думают? А я хочу, чтобы они приехали и посмотрели, что такое варвары... С другой стороны, это самоирония».

А вот ресторан Anatoly Kommu исчезнет. Держать два ресторана высокой кухни и быть шеф-поваром в обоих невозможно, да и в контексте мировой конкуренции название кажется Комму не слишком удачным. Иностранцы при первом знакомстве с ним всегда под конец спрашивают: мы поняли, что вы очень любите Россию, но сами-то вы откуда? «Вот был бы я хотя бы Вася Иванов — тогда другое дело», — говорит Анатолий Комм.

Бандитский форс

КОГДА Анатолий Комм прочитал первые статьи про молекулярную кухню, его разобрал смех. Потому как стало очевидно, что ультрамодное западное течение — не что иное, как повторение пути, которым уже ходили российские технологи. «За 70 лет советский народ поел столько молекулярщины, что Западу и не снилось, — улыбается Комм. — Докторская колбаса, кислородные коктейли, даже сгущенное молоко — все это и есть молекулярные технологии. Последний писк в Европе — сублимационная сушка. А я нашел нашу хронику 1930-х годов, на которой наши технологи сублимируют малину».

Так бы Запад никогда и не узнал, что богатые европейские гурманы идут социалистическим путем, если бы Анатолия Комма не пригласили выступить 22 ноября на XI международном гастрономическом конгрессе Lo Mejor De La Gastronomía в Сан-Себастьяне. На ресторанном рынке по этому поводу настоящий buzz — впервые русского шеф-повара пригласили на главную гастрономическую тусовку мира. Это все равно что сейчас форварда российской сборной Андрея Аршавина пригласили бы на благотворительную тусовку в Лондон — на пару с Бэкхемом и Рональдо.

Чтобы не ударить в грязь лицом, Комм решил окунуть в нее всех остальных. Он подготовил доклад о том, что вся западная история о молекулярной кухне последних лет — от безграмотности и незнания российской истории, а на самом деле изобрели модное течение у нас. «Собираюсь возить их мордой об асфальт», — говорит Комм с кровожадным выражением лица. Какая цель? «А это как в фильме про Жеглова, — отвечает маэстро. — А кошку черную зачем рисуют? Для форсу бандитского». **СФ**

СОВЛАДЕЛЕЦ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ПРОДУКТОВОЙ СЕТИ «СЕМЬЯ» **ОЛЕГ ПОНОМАРЕВ** НАШЕЛ СПОСОБ КОНКУРИРОВАТЬ С ЛИДЕРАМИ РЫНКА. СОЗДАВ АЛЬЯНС МЕЛКИХ ИГРОКОВ, ОН РАССЧИТЫВАЕТ ПОЛУЧАТЬ ОТ ПОСТАВЩИКОВ ТОВАРЫ ПО ТЕМ ЖЕ ЦЕНАМ, ЧТО И КРУПНЫЕ СЕТИ. НО ВЫБИТЬ СКИДКИ БУДЕТ КУДА ПРОЩЕ, ЧЕМ СОХРАНИТЬ ХРУПКИЙ СОЮЗ. текст: **Николай Гришин**

Продающие вместе



Превращая «Копилки» в «Семью», Олег Пономарев делает ставку на качественный ремонт и кулинарию

«Какая страна самая независимая? Никарагуа! — начинается с бородатого анекдота председатель Союза независимых сетей России Олег Пономарев. — А почему? Ну, от нее уж точно ничего не зависит». Посмеявшись над собственной шуткой с полминуты, Пономарев сурово добавляет: «Но к нам это не относится».

Калининградский бизнесмен лукавит. До недавнего времени от созданного им в прошлом году альянса небольших розничных игроков действительно ничего не зависело. Больше всего союз напоминал клуб по интересам. «Мы на рыбалку вместе ходим, обмениваемся опытом организации торговли», — рассказывает Пономарев.

В октябре 2007 года участники союза смотрели удочки и приступили к решительным действиям. Они создали ЗАО

«Торгово-закупочная система» — ТзС, или, как сами его называют, «тетрис», — которое уже получило федеральные контракты и добилось 3–5-процентных скидок от ряда крупных производителей. То, что все предыдущие попытки российских ритейлеров объединить закупки заканчивались крахом, их мало смущает.

Островная торговля

КОГДА въезжаешь в Калининград, бросается в глаза полное отсутствие торговых центров, которыми обычно пестрят окраины российских городов. «Где-где? Да у нас все в центре, — поясняет встретивший меня в аэропорту водитель **Владимир**. — Мы же не москвичи какие-нибудь, чтобы за покупками черт знает куда ездить». И действительно, в центре города идет масштабная стройка: возводятся новые объекты, причем прямо по соседству с действующими торговыми центрами. Население Калининграда — всего около 430 тыс. человек, но по насыщенности торговыми площадями он сопоставим с миллионником (200 кв. м на 1000 жителей).

Этот город — настоящий заповедник непуганых ритейлеров. Упрощенный визовый режим и близость к странам ЕС сделали свое дело. «До Берлина здесь можно доехать в два раза быстрее, чем до Москвы, а уж до Литвы с Польшей и вовсе рукой подать», — хвастается Владимир.

Когда цивилизованная розница в остальной России только зарождалась, «островитяне», как любят себя называть калининградцы, уже вовсю ездили за продуктами и одеждой в соседние страны. Неудивительно, что местным ритейлерам пришлось оперативно осваивать современные форматы торговли. Притом крупные

ДОСЬЕ

СОЗДАННЫЙ профессиональным переводчиком Олегом Пономаревым и его партнерами в 1998 году холдинг включает в себя розничную сеть дискаунтеров «Копилка» и супермаркетов «Семья» (всего 20 магазинов, до конца года планируется открыть еще два), хлебное производство «Русский хлеб», аптечную сеть («Формула здоровья», «Эко аптека» и «Орбита здоровья»). Сейчас компания запускает проект кофеен. Общий оборот холдинга по итогам 2007 года должен превысить \$70 млн, из них около \$40 млн принесет розничная торговля продуктами питания. У Олега Пономарева амбициозные планы: к 2009 году его сеть «Семья» должна включать 53 супермаркета, а ее оборот достигнет \$72 млн. В этом ему призван помочь Торгово-закупочный союз, создание которого Пономарев инициировал в октябре 2007 года.

НОУ-ХАУ

Совладелец ТД «Семья» Олег Пономарев:

- заменяет дискаунтеры «Копилка» на супермаркеты «Семья»;
- создал союз небольших продуктовых розничных сетей для того, чтобы конкурировать с федеральными ритейлерами;
- объединяет закупки участников альянса для получения скидок у поставщиков;
- собирается объединять логистику, маркетинг и наладить выпуск совместных private labels.

РЫНОК

КРУПНЕЙШИЙ игрок российского рынка продовольственного ритейла X5 Retail Group (оборот в прошлом году \$3,5 млрд) оценивает его объем в \$230–240 млрд, из которых лишь \$150 млрд приходится на легальный сектор. Остальное — лотки у метро, рынки, сельскохозяйственные ярмарки. Доля крупнейших игроков не превышает 2–3% от легального рынка, тогда как в странах Европы — 20–30%. Это позволяет компаниям говорить о неминуемой консолидации рынка, а самый простой способ быстро нарастить обороты — сделки M&A. Крупные игроки активно поглощают мелких: если за весь 2006 год прошло 11 сделок M&A в продуктовом ритейле, то уже за первое полугодие 2007 года — девять. Из последних знаковых сделок — покупка X5 Retail Group лидера липецкого рынка — сети магазинов «Корзинка» (сделка закрылась в октябре, по оценкам, актив обошелся в \$110 млн). Небольшим компаниям, не желающим продавать свой бизнес или не нашедшим пока выгодных покупателей, остается создавать альянсы, чтобы добиваться скидок от поставщиков.

Когда цивилизованная розница в остальной России только зарождалась, «островитяне», как любят себя называть калининградцы, уже всю ездили за продуктами и одеждой за границу

федеральные игроки обходят регион стороной. Их отпугивают специфическое налогообложение и сложности с логистикой: прежде чем оказаться на «острове», товары из остальной России пересекают территорию иностранных государств. Рискнул лишь «Седьмой континент», но и он не сумел обогнать лидеров местного рынка — «Вестер» и «Викторию». Более того, эти две компании сейчас активно развиваются в других регионах. К примеру, «Вестер» собирается за три года открыть 250 гипермаркетов по всей стране, довести к 2010 году оборот до \$5,5 млрд и ворваться в пятерку лидеров рынка. Ради привлечения инвестиций под эту экспансию владелец сети **Олег Болычев** готов использовать специфический инструмент — обратный лизинг, то есть продать девелоперам часть помещений собственных магазинов, чтобы затем взять их в аренду (см. **СФ** №19/2007).

Олег Пономарев на рынки других регионов не покусается — не хочет рисковать. Он решил пойти иным путем. Ритейлер занялся общественной деятельностью, объединяя коллег в альянс. «Олег просто удовлетворяет свои политические амбиции, — убежден управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко» **Дмитрий Потапенко**. — Одно дело — прийти, скажем, на встречу к губернатору как директор сети с оборотом \$40 млн, и совсем другое — как представитель альянса с оборотами под миллиард».

Устойчивый, но медленный

СТАРТОВАЛ Олег Пономарев практически одновременно с «Вестером» и «Викторией». Вместе с партнерами он выкупил обшарпанное помещение старого продуктового магазина и решил сделать из него современный супермаркет. Свежеиспеченный ТД «Семья» закупил новое импортное торговое оборудование, сделал хороший ремонт и поставил во главу угла принцип открытой выкладки. Здравая идея, если бы не одно «но». Дело было в начале 1998 года. После августа красивые интерьеры и дорогой ассортимент супермаркета

только отпугивали покупателей. Пономарев с партнерами были вынуждены срочно менять концепцию торговли и превращать супермаркет в дискаунтер. Премияльные товары заменили на относящиеся к эконом-классу, а дорогое оборудование для следующих магазинов сети не закупали. В результате получился дискаунтер «Копилка», концепцией и вывеской здорово смахивающий на московскую «Копейку». Даже про монетку в оформлении вывески калининградцы не забыли. От обвинений в плагиате Пономарев отрицается: «Сходство возникло случайно. О существовании „Копейки“ мы тогда и не знали». Вполне может быть: первый дискаунтер федеральной сети «Копейка» тоже был открыт в 1998 году.

Новый формат оказался востребованным: к 2003 году Пономарев с партнерами открыли в Калининграде и окрестностях 15 «Копилок» по 200–400 кв. м торговой площади. «Семья» развивалась только на собственных площадях и практически не использовала кредитные ресурсы. «Возможно, это было нашей ошибкой, — признает сейчас Пономарев. — Но мы никогда не стремились мгновенно нарастить обороты, а хотели добиться стабильного возврата на капитал, создать устойчивую компанию».

Платой за устойчивость оказалась стагнация сети: в 2003 году ее рост замедлился. Оборот «Копилок» за 2004 год увеличился лишь на \$1,3 млн — до \$14,5 млн, а количество магазинов и вовсе застыло на отметке 15. Конкуренты не брезговали арендованными площадями и развивались куда быстрее. В итоге «Копилку» обогнали не только «Виктория» и «Вестер», но и пришедший на местный рынок только в 2001 году «Седьмой континент». К примеру, оборот лидера калининградского рынка «Виктории» в 2004 году превысил \$380 млн. «Стало понятно, что наш номер — четыре и опередить конкурентов нет никакой возможности», — сетует Пономарев. Как следствие, в 2003 году компания практически перестала развивать продуктовый ритейл: у нее в запасе была другая бизнес-идея.

Таблетка для роста

«ЭТО наша аптека, и это наша аптека, — показывает на зеленые кресты в соседних зданиях Пономарев и, глядя на вывеску со знаками мужского и женского начал, добавляет: — И даже это наша „аптека”». Диверсифицируя аптечный бизнес, холдинг Пономарева открыл один секс-шоп.

На рынок интимных товаров партнеры вышли не по какой-то странной прихоти. Начиная с 2002 года они открыли более 30 аптек «Формула здоровья» в Калининградской области. Им удалось выкупить часть помещений местной муниципальной аптечной сети и к тому же создать несколько десятков аптек с нуля. «Формула здоровья» стала безоговорочным лидером калининградского рынка, однако исчерпала его емкость. Сейчас аптеки «Семьи» стоят в Калининграде чуть ли не через каждые 200 метров: развиваться больше некуда.

Партнеры решили вернуться к продуктовой рознице: здесь какие-то возможности для роста еще сохранились. В 2006 году Олег Пономарев затеял ребрендинг «Копилки», который продолжается до сих пор.

Заложенные кирпичом стены, мешок картошки на бетонном полу, в углу столик, накрытый белой скатертью и уставленный «новогодним ассортиментом»: «Копилки» производят устрашающее впечатление

Заложенные кирпичом стены, мешок картошки на бетонном полу, в углу столик, накрытый белой скатертью и уставленный «новогодним ассортиментом»: «Копилки» производят, в общем-то, устрашающее впечатление. Неудивительно, что, когда по соседству открывались супермаркеты конкурентов, продажи у Пономарева сразу же падали на 20–30%.

Супермаркеты «Семья», в которые Пономарев сейчас переделывает «Копилки», — совсем другое дело: та же картошка, но лежащая на декоративной деревянной телеге, современные витрины, обширные мясной и винный отделы, производство салатов и прочей кулинарии при магазине. Пономарев признается, что, создавая новый формат, ориентировался на

оформление московской «Азбуки вкуса» и британской сети Simple Food, стараясь, чтобы цены оставались калининградскими. И так, к концу 2007 года у «Семьи» насчитывается 20 магазинов, из которых восемь работают в новом формате. В течение следующего года Пономарев собирается расширить сеть до 37 магазинов, а в 2009 году — до 53, полностью отказавшись от устаревших «Копилок».

«С магазинами происходят удивительные вещи. После перехода на новый формат их оборот вырос в полтора–два раза, — рассказывает Пономарев. — Те товары, на которых мы раньше теряли деньги, вроде свежего мяса и салатов, становятся основными источниками дохода». Уже до конца 2007 года Пономарев рас-

Ипотека для сотрудников корпоративных клиентов

В последние годы получение банковского кредита на приобретение квартиры в новостройке или на вторичном рынке стало для многих наших соотечественников делом достаточно обыденным. В то же время становление в России ипотеки как наиболее цивилизованной формы массового решения жилищного вопроса потребовало от отечественных кредитно-финансовых организаций особого внимания не столько к быстрому наращиванию объема выданных кредитов, сколько к качеству работы на этом перспективном, но рискованном направлении деятельности.

Причем в таком прагматичном подходе в сегодняшних условиях динамичных изменений на рынке труда, недвижимости, в сфере финансов равно заинтересованы как банки, так и рядовые потребители их услуг. Быстро и одновременно сбалансировано развивать банковские ипотечные программы, постоянно расширять спектр предложений по ипотеке помогает точный выбор приоритетных категорий потенциальных заемщиков.

Например, СДМ-Банк, уже более года активно предоставляющий ипотечные кредиты как в Москве, так

и во всех своих филиалах в Санкт-Петербурге, Перми, Воронеже, Нижнем Новгороде, Твери, Красноярске во 2 полугодии текущего года сделал акцент на запуске специальных программ для сотрудников корпоративных клиентов банка. Эти программы отличают упрощенная технология рассмотрения заявки и заключения сделки (ведь никаких гарантий и поручительств не требуется), а также сниженная вдвое комиссия за выдачу кредита.

В настоящее время сотрудники компаний-клиентов СДМ-Банка могут воспользоваться сразу тремя программами ипотечного кредитования: на приобретение недвижимости на вторичном рынке; под залог имеющейся в собственности заемщика недвижимости на покупку квартиры, коттеджа или для инвестирования в строительство жилья; а также целевым кредитом на приобретение квартиры в строящемся сейчас доме в городе Ступино (Московская область).

Привлекают и их условия: процентные ставки — от 11% годовых в долларах и от 12% годовых в рублях, срок кредитования — до 30 лет, минимальный первоначальный взнос — от 10% от суммы кредита

(которая может достигать 2 млн. долларов), возможность досрочного погашения без штрафных санкций через 6 месяцев.

Кроме того, банк в интересах своих частных клиентов учитывает все доходы семьи (созаемщиками могут быть не только родственники, но и третьи лица) и оперативно принимает решение в течение 2–3 дней. Само оформление договора, где полностью отсутствуют скрытые платежи и комиссии, занимает не более 3 часов.

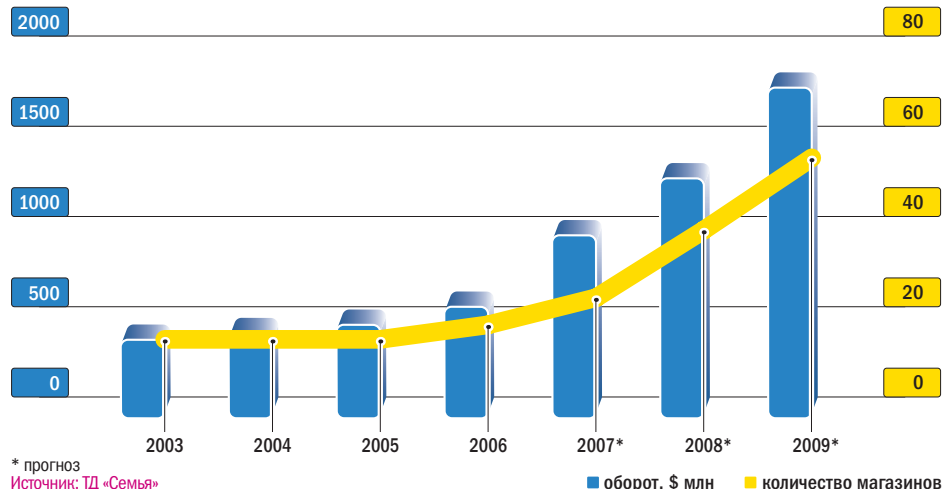
По словам заместителя председателя правления СДМ-Банка Дмитрия Осипова, «банк всегда старался предоставлять сотрудникам своих корпоративных клиентов максимально удобный финансовый сервис и наиболее выгодные условия обслуживания. Мы уверены, что для многих из них разнообразие и особые условия специальных ипотечных программ станут хорошим стимулом для улучшения жилищных условий уже в самом ближайшем будущем».

КБ «СДМ-БАНК» (ОАО)

На правах рекламы

Мечты и реальность Олега Пономарева

динамика показателей торгового дома «Семья»



считывает довести оборот компании до \$40 млн, а ее EBITDA за текущий год выросла с 7% до 8% (как у развивающегося похожий формат «Седьмого континента»).

«Безусловно, „Семья“ сделала правильный шаг: небольшому игроку работать в формате дискаунтера бессмысленно, — замечает директор сети „Вестер“ **Александр Астрейко**. — Ведь федеральные сети всегда обойдут регионального игрока по ценам. Ему ничего не остается, кроме как делать ставку на удобство расположения магазинов и качество ассортимента». Впрочем, Пономарев уже придумал, как противостоять федералам и в ценовых войнах.

Без очереди

«С ДЕТСТВА ненавижу очереди», — ругается Пономарев и лихо вырывает на встречную полосу узенькой калининградской улочки. К счастью, машин там нет, а пока я судорожно пристегиваюсь, его Toyota легло благополучно завершает обгон.

Похотный маневр амбициозный ритейлер хочет предпринять и в своем бизнесе. Небольшие сети проигрывают конкурентную борьбу во многом из-за того, что не могут получить доступ к федеральным контрактам крупных поставщиков. Поэтому они закупают некоторые продукты на 4–5% дороже, нежели сети из топ-10. Выход напрашивается: необходимо создать закупочный альянс и таким образом пробиться к поставщикам «вне очереди». «Основная наша задача — создать для сетей, вошедших в систему, условия, сопоставимые с теми, которые имеются

у федеральных игроков», — говорит исполнительный директор ТЗС **Кирилл Евстегнеев** (его переманили с должности коммерческого директора алкогольной ГК «Гросс»).

Поставщики не против. «Мы дали отмашку своим дистрибутерам, чтобы они создали режим наибольшего благоприятствования для ТЗС», — говорит директор по корпоративным вопросам лидера российского рынка подсолнечного масла «Бунге СНГ» **Кирилл Болматов**. — Нам выгодно договариваться о поставках с одной компанией, а не с сотнями разрозненных магазинов». Поддержали инициативу и другие игроки: «Мираторг», «Америя», «Балтика», «Коррадо групп» и даже производитель бумаги International Paper. Дело не только в деньгах. «У нас уже есть четыре контракта со скидками, а к тому же вместо 14 дней отсрочки мы стали получать 35. Я смогу уволить часть высокооплачиваемого персонала, который занимается закупками», — хвастается генеральный директор ижевской компании «Ижтрейдинг» **Валерий Волков**. Кроме его сети и «Семьи», учредителями ТзС стали еще семь локальных игроков с совокупным годовым оборотом свыше \$370 млн: архангельский «Альянс», астраханский «Городок», магнитогорская «Семья», самарский «Любимый магазин», муромская «Макаров + компания», «Эконом» из города Волжский и московская АБК. Владелец последней **Леонид Абаюшкин** и возглавил ТзС.

Сейчас регионалы создали единый расчетный центр и общую информационную систему, которая позволяет им отслежи-

вать поставки в режиме онлайн, в течение 2008 года собираются обзавестись логистическими мощностями, а затем вместе заниматься маркетингом и запускать private labels. Услуги ТзС будут обходиться его участникам в 1% от оборота проходящих через него товаров. «ТзС — как Google: компания, полезная для всех и почти бесплатная», — радуется Пономарев. Если затея с альянсом выгорит, то, хочется ему надеяться, дело дойдет до масштабного слияния локальных игроков. Роль миноритария в большой компании Пономарева совсем не пугает.

Несинхронный заплыв

ТОЛЬКО вот незадача: создать жизнеспособный альянс независимых продуктовых сетей еще никому не удалось, хотя экспериментов было немало. К примеру, в 2001 году московская розничная сеть «Столица» совместно с «Островом», «Патронажем» и «Розничной торговой сетью» создала УК для объединения закупок. Компания даже успела получить первые федеральные контракты, но вскоре выяснилось, что совместное обсуждение договоров занимает слишком много времени. Союз распался, а большую часть магазинов «Столицы» через два года выкупила «Марта». Так же плачевно закончились попытки объединить закупки «Копейки» и «Перекрестка», «Виктории» и «Седьмого континента», а громкий проект директора маркетингового агентства Advinter **Яна Шаера**, Ассоциация независимых супермаркетов, развалился еще до получения первых контрактов. «Все эти участники альянсов тянули одеяло на себя, как лебедь, рак и щука. Мы же принципиально объединяем не конкурирующих между собой игроков из разных регионов», — объясняет Пономарев.

Пожалуй, единственный успешный закупочный союз удалось создать ритейлерам бытовой техники: франчайзинговый альянс «Эксперт» объединил небольшие сети и в прошлом году достиг оборота \$758 млн (компания занимает четвертое место на рынке бытовой техники). Правда, создатель и совладелец «Эксперта» **Кирилл Новиков** считает, что ТзС — это совсем другое дело: «Во-первых, чтобы консолидировать закупки, необходимо синхронизировать ассортимент, чего в ТзС делать не собираются. Во-вторых, участники альянса не хотят работать под одним брендом, а значит, они ничего особо не потеряют, если система развалится. Уп-

равлять десятками независимых собственников, работающих под разными вывесками, — задача непосильная».

Дмитрию Потапенко участники ТзС предлагали вступить в альянс, однако он решил повременить: «Идея собраться в кучу хороша, но пока в этом проекте больше слов, чем дела. Как только они создадут логистический центр, я первым прибегу и скажу: „Пацаны, давайте быстрее работать вместе“. Боюсь только, до этого не дойдет».

Масштабная разница

СКЕПСИС участников рынка понятен.

В альянс вошли слишком разные по масштабу игроки, а значит, конфликты неизбежны. «Если крупные сети будут диктовать условия мелким, то долго союз не протянет», — убежден PR-директор холдинга «Марта» **Евгений Сухарников**. К примеру, у «Ижтрейдинга» более 30 магазинов, а у астраханского «Городка» — только восемь. Почему тогда скидки должны быть для них одинаковыми? «Они расположены за тысячи километров, мне все равно, почем они торгуют», — отмечает сомнения Валерий

«Как только они создадут логистический центр, я первым прибегу и скажу: „Пацаны, давайте быстрее работать вместе“. Боюсь только, до этого не дойдет»

Волков. Правда, уже сейчас в ТзС подумывают о том, чтобы отменить региональный ценз. Не исключено, что в систему войдет лидер ижевского рынка компания «Продторг». «Будем тогда как-то договариваться», — вздыхает Волков.

Проект сопряжен с финансовыми рисками. Если кто-то из его участников будет задерживать платежи, от этого пострадают все остальные. А для крупных игроков, возможно, по некоторым позициям будет выгоднее работать с поставщиками напрямую, а не через ТзС. 1% с оборота при скидке в 3% — это не так уж и мало. «Существует опасность того, что в будущем экономический эффект от создания закупочного альянса ослабят административные затраты на его собственное содержание», — считает партнер консалтинговой компании «Дельта менеджмент» **Дмитрий Добровольский**.

Другое дело, что у Олега Пономарева и большинства его коллег нет других шансов для конкурентной борьбы с монстрами рынка: уже сейчас «Семья» уходит из Калининграда в областные города, где живет по 10–20 тыс. человек. «Ситуация на розничном рынке такова, что региональным сетям необходимо быстро развиваться, вгрызаться в рынок или сбиваться в альянсы», — убежден Александр Астрейко. — Если «Семья» удастся объединить вокруг себя других игроков, то шансы удержать долю рынка у нее будут. Потеснить федералов — вряд ли».

Похоже, что Олег Пономарев выскочил на «встречку» не от хорошей жизни, иначе за скоростными болидами крупных игроков, которые для разгона активно применяют M&A, он вряд ли поспеет. **СФ**



Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
8 800 2005 055
www.emspost.ru



РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?

«EMS Почта России» — более 10 000 отправок по России ежедневно.

**ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ**

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена



За восемь месяцев в должности генерального директора УК «ВТБ — управление активами» Алексей Шкрапкин нарастил размеры компании в восемь раз, но считает, что работа и не начиналась.

«Нет смысла „торговать семечками“»



текст:

даниил желобанов

фото:

евгений дудин

«Мой уход пошел „Капиталу” на пользу»

«Секрет фирмы»: Почему вы ушли из компании, входящей в число лидеров рынка, в проект, под чьим управлением находится гораздо меньше активов?

Алексей Шкрапкин: Компания «Капитал», которой я руководил до февраля 2007 года, подошла к очередному витку развития. Необходимо было менять оргструктуру, создавать новые подразделения, требовалось серьезное усиление ИТ. Конечно, для этого нужны были инвестиции. А правило всего холдинга — развитие только за счет прибыли, при этом рост доходов должен опережать рост расходов. И акционеры не готовы были его менять.

СФ: То есть просто не удалось договориться? Обиделись?

АШ: Не в этом дело. Я стартовал еще в «ЛУКОЙЛ-резерв-инвесте» и потом работал в «Капитале» практически с основания. Возможно, меня воспринимали как слишком своего. А когда заходит речь о преобразованиях, авторитетам со стороны часто доверяют больше. Так что я думаю, что мой уход пошел «Капиталу» на пользу. Если бы мне не предложили место в ВТБ, я бы все равно не остался — наверное, ушел бы в свой бизнес.

СФ: Но «ВТБ — управление активами» — странный выбор. За 10 лет существования под именем «Монтес Аური» компания не добилась особых успехов. Как любая частная компания, она проигрывает Внешэкономбанку в доступе к пенсионным накоплениям. Материнский банк ВТБ контролируется государством и имеет репутацию неповоротливого монстра. Сплошные недостатки. Они предложили какие-то особые условия?

АШ: Деньги сыграли роль, но не главную. А все недостатки ВТБ — следствие его же достоинств. Это акционер, в надежности которого никто не сомневается. Это одна из двух российских финансо-

вых организаций, наряду со Сбербанком, по-настоящему известная на Западе. Сейчас, на фоне охлаждения мировых рынков и предстоящих в России выборов, близость к государству — скорее преимущество для привлечения средств. И если иностранный инвестор будет выбирать, с кем работать в России, то мы — в числе первых вариантов. Кроме того, важно, что для ВТБ развитие доверительного управления — осознанный выбор и приоритет. ВТБ сейчас мало отличается по целям от коммерческой организации: после IPO во главу угла поставлены доходность и капитализация. Серьезных пробелов в эффективности взаимодействия с акционерами я не вижу. Если проблемы и есть, они те же, что могли быть и везде, ведь мы — это новый бизнес. Мы встраиваемся в линейку продуктов банка, отстраиваем связи внутри него.

СФ: Кстати, об акционерах: 81% акций «ВТБ — управление активами» принадлежит зарегистрированной в Лондоне компании White Nights. Что это за компания?

АШ: Формально это не аффилированная компания, но фактически, по нашей информации, между акционерами White Nights и ВТБ существует опционное соглашение в отношении наших акций.

«Управляющая компания — это не „шарага спекулянтов“»

СФ: С момента покупки «Монтес Аури» прошло уже больше года — где результаты «четкого плана»?

АШ: «Монтес Аури» купили в сентябре 2006 года. Через полгода договорились со мной, то есть особого простоя в работе не было. Я собрал команду. Это Наталия Плутарь, стоявшая у истоков создания УК «Уралсиб», Арен Апилян — он делал систему продаж ПИ-Фов в «Альфа-капитал». Специалисты по портфельным инвестициям пришли со мной из «Капитала» — мы постарались сделать это корректно, чтобы мой уход не отразился на бизнесе компании, и они ждали, пока там им найдут замену. Создание современной УК — длительный и трудоемкий процесс. Ведь управляющая компания — это не «шарага спекулянтов». Здесь не обойтись двумя кабинетами, в которых сидит пара аналитиков, это — фабрика по производству дохода. Например, если две сделки проходят с интервалом 30 минут, цена уже может измениться. Потом окажется, что два клиента, у которых одна стратегия, имеют разную доходность. Если это выяснится, будет скандал — и вполне оправданный. То есть сделки в рамках одной стратегии для сотен клиентов нужно проводить практически одновременно — в пределах одной минуты. Так что если для обслуживания одного-двух клиентов достаточно двух специалистов, работающих на коленке, то для сотен клиентов на широкой продуктовой линейке требуется мощная машина, и ее быстро не построить. А в России мы еще и выполняем работу инвестиционных консультантов.

СФ: Кому же, как не управляющим компаниям, быть инвестиционными консультантами?

АШ: На Западе эти функции часто разделены, и управляющие компании в основном работают с консультантами. А уже они, в свою очередь, работают напрямую с инвесторами — помогают им формировать финансовые планы. В России все это делает управляющая компания, поэтому там, где «у них» десятки крупных клиентов, у нас — сотни меньших, и каждый требует намного больше заботы.

СФ: И все-таки, когда будут исчислимые результаты? Ведь было обещано к 2011 году войти в тройку лидеров рынка.

ДОСЬЕ

АЛЕКСЕЙ ШКРАПКИН родился в 1974 году. Окончил Государственную академию управления им. Орджоникидзе. В 1996 году пришел на должность инвестиционного аналитика в компанию «ЛУКОЙЛ-резерв-инвест», где через год возглавил отдел «Доверительное управление». С 2002 года — генеральный директор компании «Резерв-инвест», в 2003 году преобразованной в УК «Капиталь». По данным на 30 июня 2007 года, УК «Капиталь» занимала шестое место в рейтинге НРА и управляла активами в размере 82,3 млрд руб.

АШ: Кое-что уже есть: за третий квартал 2007 года объем активов под нашим управлением вырос в восемь раз, достигнув 10,3 млрд руб., и мы уже вошли в топ-20. Мы понимаем, что такие темпы объясняются скорее низким стартом. Но ведь и новую продуктовую линейку мы сформировали только сейчас, и пока она продается лишь в 225 точках. За три года мы увеличим их число до 500. Причем я считаю важнейшим достижением, что мы убедили банк продавать наши продукты не через операционистов, а с помощью специальных консультантов. Эта платформа позволит нам к 2010 году увеличить объем активов под управлением до \$12 млрд.

СФ: Где вы рассчитываете взять спрос, чтобы занять ежедневной работой пять сотен консультантов?

АШ: В том-то и дело, что мы уверены: в сети ВТБ уже сейчас достаточно квалифицированных специалистов, способных оказать качественную консультацию. Но пока для них хватит



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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

КОМПАНИЯ

«МОНТЕС АУРИ» основана в 1996 году в составе группы «Гута». Несколько раз меняла акционеров. В составе ИГ «Русские фонды» была объединена с УК «Перспект», после чего осенью 2006 году продана группе ВТБ и переименована в «ВТБ — управление активами». Совокупные активы под управлением на 30 июня 2007 года составляли 1,4 млрд руб. (67 место по России), однако за III квартал увеличились в восемь раз, достигнув 10,3 млрд руб., что позволило компании войти в топ-20. Головное предприятие группы — второй по величине в России банк ВТБ, чьи чистые активы на 1 октября 2007 года составляли 1,14 трлн руб. Кроме него в группу также входят банк «ВТБ 24» (до 2004 года — Гута-банк) и петербургский банк «ВТБ Северо-Запад» (до 2006 года — Промстройбанк). Розничная сеть группы насчитывает около 550 точек. Формально группа считается частной, хотя 77,5% ее акций принадлежат правительству РФ.

РЫНОК

ТОЛЬКО ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД, с ноября 2006 года, стоимость чистых активов в управлении российских фондов коллективных инвестиций выросла на 80% — с 375 млрд руб. до 675 млрд руб. Количество фондов за это время увеличилось более чем в полтора раза — с 589 до 947. Крупнейшими частными управляющими компаниями по итогам второго полугодия 2007 года, согласно информации Национального рейтингового агентства, стали группа Renaissance Capital Investment Management (управляет 102,1 млрд руб. активов), «Тройка Диалог» (97,9 млрд руб.), «Менеджмент-центр» (93,6 млрд руб.) и группа «Уралсиб» (83,7 млрд руб.). Особняком стоит «Лидер» (261,5 млрд руб.) — де-факто государственная управляющая компания, к которой «по умолчанию» попадают пенсионные накопления всех граждан, не изъявивших желания перейти к другим управляющим. Несмотря на «охлаждение» финансовых рынков в нынешнем году, сумма активов, находящихся в управлении, росла существенно быстрее, чем сумма банковских вкладов (та за год увеличилась всего на 36,5%). Правда, на вкладах несопоставимо больше денег: на конец августа — почти 4,5 трлн руб. Но именно поэтому у рынка инвестиций огромный потенциал для роста.

и другой работы. Главное, чтобы инвестиционным продуктом занимался заинтересованный человек, а не операционист, которому достаточно просто выполнять свои прямые обязанности. Представьте ситуацию, подобную той, что была этим летом. У «Тройки Диалог» и «Ренессанса» сетей практически нет, и что получилось? Пока рынок рос, они собирали огромный приток, но как только частный инвестор вместо «сотен процентов годовых» увидел стагнацию, все начали продавать. Консультант мог бы объяснить инвестору, что есть возможность частично «переложиться» в другие инструменты. Но консультантов не было — и ни о каких регулярных инвестициях в такой ситуации речи нет. Мы не хотим оставлять клиентов жить в «собственном мире» и бросать их наедине с рынком. В результате многие пытаются «поймать пик», что для частного инвестора практически невозможно, и спекулируют, хотя прекрасно известно: наибольший доход дают именно регулярные инвестиции.

СФ: Вхождение в тройку лидеров к 2011 году — это требование ВТБ при приеме на работу?

АШ: Мне не интересно было идти в компанию, претендующую на позицию ниже третьей. И банку с таким именем тоже нет смысла «торговать семечками». Так что наши взгляды совпали.

«Мы ждем бума»

СФ: ВТБ сначала купил Гута-банк, а потом — управляющую компанию «Монтес Аури», когда-то входившую в состав группы «Гута». Все возвращается на круги своя?

АШ: «Монтес Аури» не была лидером рынка. По сути, это была покупка лицензии и небольшой клиентской базы. Сейчас уже нет старой «Монтес Аури», равно как нет и старого Гута-банка. Во всяком случае, мне это прошлое уже не важно. По большому счету, мы говорим сейчас о рождении компании. Десятилетняя история «Монтес Аури» — не то, о чем стоит говорить.

СФ: Но ведь продажи ваших продуктов опять будут базироваться на сети бывшего Гута-банка?

АШ: Думаю, связь с Гута-банком не принципиальна. ВТБ сам издавна ориентировался на средний класс, и его клиентская база нам гораздо важнее того, что осталось от Гута-банка. И сеть у группы ВТБ сейчас тоже качественно сильнее.

СФ: Вы предложили на рынок сразу 11 ПИФов. У большинства остальных компаний линейка гораздо уже, и лишь у «КИТ финанс» их больше, чем у «ВТБ — управление активами». Кто из игроков ошибается в стратегии?

АШ: По сути, обе стратегии верны. Чтобы сформировать портфель клиента, достаточно трех-четырёх типовых стратегий — акции, фиксированный доход и сбалансированная стратегия. Они определяют для клиента 80% результата. Но мы не хотим пренебрегать и оставшимися 20%. Чем больше перечень продуктов, тем больше возможностей выбора, в том числе для того чтобы подстроиться под клиента и под ситуацию. Когда ситуация на рынке меняется, лучше не «переклеивать этикетки» и не создавать продукт спешно с нуля, а сразу иметь готовое предложение. В первой половине 2008-го предложим также инвестиции в зарубежные активы. Сейчас есть сложности с регулированием, но очень скоро инвестировать за рубеж можно будет свободнее. Ведь на России свет клином не сошелся, есть и другие рынки.

СФ: Российский инвестиционный рынок вообще слишком зарегулирован. Насколько это мешает росту?

АШ: В России нормативы жесткие, и это оправданно: часто у нас этика управления активами не соответствует западным стандартам. Конечно, тот, кто захочет украсть, украдет и при российских ограничениях, но этот заслон я лишним не считаю. Разумеется, мы на этой защите теряем часть вероятной доходности. Но основу доходности для наших клиентов составляет правильный выбор направлений инвестирования, и их долю в инвестиционном портфеле можно нормально определять и сейчас. Помимо этого, ситуация с инвестированием пенсионных накоплений должна скоро смягчиться: я знаю, что готовятся изменения в законе, и уже в ближайшее время управляющие компании будут иметь больше возможностей. Так что я бы сказал, что существующие рамки порой даже шире, чем нужно.

СФ: Возвращаясь к планам роста: будет ли он у «ВТБ — управление активами» происходить только за счет своих сил? Не проще ли купить кого-то из лидеров?

АШ: Мы ждем бума. Пока в российских управляющих компаниях больших денег нет и клиентов тоже мало. Покупать стоит только базу розничных клиентов. Особой ценности в технологиях и команде нет: технологии меняются, а команда легко уходит. По сути, нет большой ценности и в базе квалифицированных инвесторов — они очень легко меняют компанию. Большой розничной клиентской базы пока нет ни у кого, так что о скупке бизнесов настанет пора говорить как раз года через три. **СФ**

КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ

ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ
ИЗДАНИЕ ФОРМАТА
SHOPPING-GUIDE



ДЕКАБРЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00

WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ
каталог

конкуренция

частная практика

Российский рынок радиорекламы догоняет по темпам роста рекламную индустрию в целом, но появление все новых игроков мешает крупным холдингам бороться за рекламные бюджеты с другими медианосителями.

Год радио

ТЕКСТ: **Екатерина Трофимова**



Российский рынок радиорекламы продемонстрировал в этом году не наблюдавшуюся ранее резвость. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), обнародованным в середине ноября, за первые девять месяцев он вырос на 22%, составив 8,7–8,8 млрд руб.

В итоге бывшее до сих пор аутсайдером по темпам роста среди медианосителей радио заняло третье место, уступив лишь телевидению и интернету. Согласно прогнозам экспертов, по итогам 2007 года объем радиорекламы должен достичь \$550 млн против \$350 млн в 2006 году.

Деньги на радио пришли, что называется, откуда не ждали. Радиокomпании рассчитывали, что после принятия нового закона о рекламе, ограничившего время демонстрации рекламных роликов на телевидении, последнее поделится с ними рекламодателями. Однако бурного притока телевизионных рекламодателей игроки радиорынка все же не заметили. «Если раньше на телевидении рекламодатели могли широким жестом бомбить всю территорию страны, то сейчас стали задумываться о более точной сегментации аудитории. Но пока они все равно действуют в комфортных условиях», — поясняет директор по маркетинговым исследованиям компании «Видео интернешнл» **Сергей Веселов**. По его словам, цена телерекламы в России по-прежнему ниже, чем на Западе, а рекламируемая продукция по своей стоимости уже мало отличается от зарубежной.

Основную часть новых рекламных бюджетов, по мнению участников отрасли, принесли региональные рекламодатели.

«Деньги дошли до регионов: уровень благосостояния населения растет, и это провоцирует местных предпринимателей активнее давать рекламу на радио», — поясняет **Олег Осташевский**, вице-президент вещательной корпорации «Проф-медиа».

Зачастили

ИНТЕРЕС москвичей к регионам понятен. Во-первых, перспективы. Пока что, по данным «Русской медиа группы» (РМГ), ежегодно около 60% рекламных доходов радиостанций достается столице. Однако в ближайшее время возможно перераспределение этих средств в пользу провинции. «Все ожидают, что региональный рынок будет расти быстрее московского», — отмечает генеральный директор TNS Gallup AdFact **Руслан Тагиев**. «Уже в этом году, согласно прогнозам АКАР, из \$550 млн на долю регионов придется не меньше \$300 млн», — говорит Олег Осташевский.

Во-вторых, в столице стало по-настоящему тесно. Конечно, сделки на этом рынке еще происходят. Так, владелец группы «Объединенные медиа» **Аркадий Гайдамак** в 2006-м купил радио «Арсенал», запустив в марте 2007-го деловую радиостанцию Business FM. А в августе текущего года инвестхолдинг «Финам» приобрел станцию «Большое радио», начавшую вещание в конце апреля 2007 года.

Но «входной билет» уже существенно подорожал. На сегодняшний день в Москве выдано свыше 50 лицензий на радиочастоты, уже вещают не менее 45 станций; до конца года к ним прибавятся еще как минимум четыре. Такого числа станций нет ни в одной столице мира (в Париже, например, их всего около трех десятков). Официальная стоимость частоты на конкурсе в Москве — около \$200 тыс. Но практически весь столичный FM-диапазон уже роздан. «В Москве на ближайшее время новых конкурсов на частоты не предвидится», — говорит Олег Осташевский. По словам **Сергея Кожевникова**, ге-

«Крупным рекламодателям работать с большим количеством „махновцев” в виде маленьких станций неудобно, и они выбирают другие каналы коммуникации»

нерального директора РМГ, покупка частоты путем приобретения вещающего на ней игрока обойдется примерно в \$10 млн. Кстати, вышеупомянутая сделка «Финама» оценивается участниками рынка именно в эту сумму.

Резервы для региональной экспансии крупных холдингов огромны. С одной стороны, есть кому поглощать: сегодня, по данным агентства «Комкон», более 80% коммерческого вещания на территории Москвы формируют семь крупнейших холдингов. Среди них выделяются «Европейская медиа группа» (ЕМГ), «Русская медиа группа», вещательная корпорация «Проф-медиа» (ВКПМ), ВГТРК и «Газпром-медиа». С другой стороны, есть кого поглощать: на данный момент в стране свыше 2 тыс. радиостанций. По оценкам Сергея Кожевникова, их контролируют около 150 компаний. А по мнению Олега Осташевского, число игроков измеряется несколькими сотнями.

Причем процесс консолидации идет не только из центра. Одновременно создаются региональные холдинги, не связанные с Москвой, такие как «Региональная медиа группа» **Ивана Таврина**, которая владеет станциями в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Красноярске и других городах. По мнению экспертов, в течение следующих пяти лет произойдет слияние холдингов: их количество сократится в два-три раза, а всего на российском рынке радио останется около 50 компаний.

Впрочем, пока крупных игроков больше беспокоит как раз обратная тенденция — появление все новых мелких конкурентов. Несмотря на бурный рост сегмента, на долю радио в нашей стране приходится лишь около 5% от общего объема рекламы, тогда как в западных странах этот показатель составляет 8–9%. Появление новых игроков негативно отразилось на доле аудитории «старожилов»: все лидеры теряли радиослушателей в 2007 году.

«Если бы количество станций не расплылось, доля радио в России увеличивалась бы», — полагает Сергей Кожевников. — Крупным рекламодателям работать с большим количеством „махновцев” в виде маленьких станций неудобно, и они выбирают другие каналы коммуникации». Впрочем, по мнению **Владимира Евстафьева**, вице-президента АКАР и директора по развитию нового бизнеса компании «Рекламный картель», укрупнение рынка не влияет на рост рекламы. «Просто сама по себе радиореклама востребована и эффективна, о чем свидетельствует уверенный рост сегмента. Но радиореклама традиционно считается дополнительной и используется для усиления рекламной кампании», — объясняет он.

Не всем сестрам по серьгам

ПО МНЕНИЮ опрошенных **СФ** экспертов, московским радиокомпаниям удалось создать достойное эфирное пространство. «На сегодняшний день рынок радио в Москве — один из самых

конкурентных, профессиональных и сильных рынков в Европе», — говорит Руслан Тагиев. По его словам, уже произошло довольно четкое сегментирование станций: пройдя этап собирания активов, крупнейшие группы приступили к их реорганизации и разведению по продуктовым линейкам. Это дает рекламодателям возможность «прицельного обстрела» целевых групп. «Плюс радио в том, что оно достаточно узконишевое, потому здесь легко определить свою аудиторию», — соглашается Владимир Евстафьев.

Теперь весь вопрос в том, смогут ли они это пространство дорого продать сторонним инвесторам. Во всяком случае, активный захват регионов уже вынуждает компании задумываться о публичных источниках финансирования.

«Растет количество машин на дорогах, люди в них обычно слушают радио, поэтому аудитория этого носителя увеличивается, и он становится интересным сегментом. На ближайшие два-три года рынок будет привлекательным для инвесторов», — считает **Юлия Гордеева**, аналитик ING Bank. В радиокomпаниях в свою очередь задумываются о публичности. Та же РМГ заявила о планах выхода на IPO в течение трех лет. И уже сделала первый шаг, разместив на прошлой неделе облигации на 500 млн руб. Правда, размещение прошло по закрытой подписке, но в дальнейшем не исключено обращение бумаг на вторичном рынке.

Впрочем, по мнению Юлии Гордеевой, больше шансов вызвать интерес непрофильных инвесторов у холдингов, включающих не только радиостанции, но и другие медиаактивы. Не случайно на зарубежный рынок капитала из всех российских холдингов смогла выйти как раз многопрофильная «Проф-медиа», разместившая год назад еврооблигации на сумму \$250 млн. Так что радиорынок, похоже, ждет еще одна волна поглощений — на сей раз чисто радиальных холдингов.

90% доходов российских радиостанций приходится на рекламу

ЕМГ хочет управлять рекламными закупками всего рынка

Сергей Кожевников готовит РМГ к выходу на IPO



INDEXSTOCK/RUSSIAN LOOK



ИТАР-ТАСС

«Европейская медиа группа»

Единственный среди лидеров рынка чисто радиальный холдинг образован в марте 2006 года на базе радиостанций «Европа плюс» и «Петро FM», принадлежащих французской компании Lagardere.

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2006 года *: 15,9%

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2007 года *: 15,5%

Стратегия: ставка на музыкальное вещание; планирует развиваться в качестве профессионального радиального оператора.

Тактика: формирование холдинга было стремительным — сразу после его создания Lagardere объявила о приобретении у инвестиционных фондов Warburg Pincus и Russia Partners радиостанций «Мелодия», «Канал „Мелодия“», «Радио 7» и «Эльдорадио» вместе с их региональными сетями. Спустя неделю после появления ЕМГ объявила о запуске проекта «Тотальное радио» — первого в России куплажа (закупочного рекламного альянса независимых друг от друга радиокomпаний).

Проблемы: ЕМГ пока не удается договориться с TNS Gallup Media о включении общих данных по «Тотальному радио» в совместный официальный отчет.

Результат: в течение года холдинг сумел потеснить РМГ, став лидером рынка.

Новые цели: сохранение завоеванных позиций, диверсификация форматов входящих в группу радиостанций.

* источник: TNS Gallup Media, для «Проф-медиа» — без учета аудитории «Радио Алла»

«Русская медиа группа»

Образована в апреле 1999 года на базе флагманской радиостанции «Русское радио». Владеет также станциями «Русская служба новостей / РСН», «Максимум», «Радио Монте-Карло», DFM и «Хит FM».

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2006 года *: 16,9%

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2007 года *: 13,9%

Стратегия: повышение капитализации.

Тактика: компания считается одним из самых агрессивных игроков на рынке. Увеличивает зону вещания за счет открытия и приобретения новых радиостанций в России и ближнем зарубежье. Стремится диверсифицировать бизнес: помимо радиостанций холдинг владеет журналом «Пингвин», рекламным агентством «Грамофон-реклама», сайтом «Фоменко.ру» и другими активами. В 2006 году вышла на телевизионный рынок, заключив соглашение о стратегическом партнерстве с музыкальным каналом RU TV. С целью привлечения денег на развитие телепроекта 20 ноября 2007 года разместила на ММВБ облигации на сумму 500 млн руб.

Проблемы: приоритет — развитие в городах-миллионниках, но за последние два года «Русское радио» получило лицензии только в городах с населением менее 200 тыс. человек.

Результат: по данным РМГ, «Русское радио» имеет на сегодняшний день самую большую сеть вещания — 1130 городов в России и странах ближнего зарубежья.

Новые цели: выход на IPO в течение трех лет.

\$36,3 млрд составит мировой рынок радиорекламы в 2007 году, по прогнозам исследовательского агентства ZenithOptimedia

ВКПМ тщательно сегментирует аудиторию

ВГТРК сделала ставку на разговорное радио



BILDERBERG/RUSSIAN LOOK



KEYSTONE/PHOTAS

Вещательная корпорация «Проф-медиа»

Образована в 2003 году для управления активами «Проф-медиа» в области радио — радиостанциями «Авторадио», Energy (NRJ), «Юмор FM», «Авторадио Санкт-Петербург» и рекламным агентством «Реклама FM».

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2006 года *: 14,4%

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2007 года *: 12,7%

Стратегия: достижение максимального суммарного рейтинга и охвата аудитории входящих в холдинг радиостанций.

Тактика: холдинг предпочитает развивать массовые продукты. Так, в июле 2007 года запустил «Радио Алла», ориентированное на женщин 35–40 лет (ранее на этой частоте вещала узкоспециализированная радиостанция корпорации — «Русские песни»). В октябре 2006 года вещательная корпорация «Проф-медиа» стала эксклюзивным партнером в России французского холдинга NRJ Group, представляющего радиостанции NRJ, Cherie FM, Rire et Chansons и Nostalgie.

Проблемы: молодежная аудитория, которая сегодня является одной из ключевых для компании (на нее рассчитано радио NRJ), пока предпочитает «Европу плюс».

Результат: компания входит в тройку лидеров рынка и в ближайшем будущем намерена всерьез претендовать как минимум на второе место.

Новые цели: развитие проекта «Радио Алла».

ВГТРК

Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания вошла в число лидеров рынка благодаря наследству Гостелерадио СССР — радиостанциям «Радио России» и «Маяк», вещающим соответственно на первой и второй кнопках федеральной радиотрансляционной сети.

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2006 года *: 14,3%

Доля аудитории в Москве в июле—сентябре 2007 года *: 10,7%

Стратегия: охватить государственным вещанием как можно больше возрастных групп.

Тактика: в апреле 2007 года дирекцию радиовещания ВГТРК возглавил один из бывших совладельцев «Русской медиа группы» **Сергей Архипов**. Под руководством нового топ-менеджера радио «Маяк» сменило формат вещания в FM-диапазоне, превратившись в новостное и разговорное радио для людей от 25 до 45 лет. В ближайшем будущем планируется ребрендинг радио «Юность». Реформирование ожидает также «Радио России» и «Культуру».

Проблемы: радиотрансляционная сеть, обеспечившая успех станциям «Радио России» и «Маяк», теряет былую популярность, а статус государственного радио накладывает определенные ограничения.

Результат: несмотря на принимаемые меры, пока ВГТРК теряет долю аудитории быстрее других крупных холдингов.

Новые цели: обновление холдинга радиостанций. **сф**

с37

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с46
мысли → с47
методы → с48
своя игра → с49

Все больше профессиональных товаров переключаются на потребительский рынок. Для этого им достаточно стать чуть более «защищенными от дурака».

Крепкие непрофессионалы

текст:
алексей гостев

иллюстрация:
александр житомирский

Проджект-менеджер компании «Арагония констракшн» **Юрий Картавец** 18 августа должен был ехать на рыбалку. В загородном доме Картавцевых начинался обычный летний уик-энд. Субботним планам помешало давление. 17-летний сын Юрия **Павел** по привычке посмотрел на монитор компьютера и обнаружил, что атмосферное давление резко падает.

«Когда давление падает, рыба спит», — говорит Юрий. Заведомо бесполезную поездку вовремя отменили благодаря профессиональной метеостанции Davis, которую Юрий установил рядом со своим домом недалеко от Шереметьева. Юрий — физик по образованию, метеолобитель-непрофессионал. Стоимость станции Davis, способной измерять давление, температуру, скорость ветра и сбрасывать всю необходимую информацию на компьютер, — примерно 1000 евро. Раньше такими станциями пользовались моряки и полярники. Сегодня, по оценке руководителя проектов российской компании I-Home **Николая Науменко**, доля частных потребителей профессиональных моделей составляет 30–35%, а годовой объем продаж частных метеостанций профессионального класса в нашей стране — \$2,5–3 млн. По признанию Юрия Картавцева, чтобы полностью освоить функционал сложной и довольно дорогой станции, ему потребовалось примерно полгода. «Например, сейчас в городе опять сильно падает давление», — говорит Юрий, сидя в своем офисе и следя за погодой на участке при помощи специально созданного интернет-сайта Meteo.mccinet.ru.

«После секса и смерти погода, наверное, как раз та вещь, которая интересует людей больше всего», — объясняет Юрий Картавец свое увлечение. Метеостанции — группа профессиональных товаров, которые все чаще попадают в умелые руки «крепких непрофессионалов», подобных Картавцеву. В середине XX века мир товаров делился на две группы: служившие профессионалам и обычным людям. Похожие на шкафы компьютеры, громоздкие хлебные печи и тяжелые кинокамеры не имели ничего общего с домашним миром пылесосов, газовых плит и кассетных магнитофонов. Профессиональные товары были не только дороги, но и требовали недоступного про-







Домашние дефибрилляторы могут стать таким же обиходным медприбором, как аппарат для измерения давления

стым людям уровня «экспертности». Сегодня громоздкие товары, предназначавшиеся хорошо обученным специалистам, стали маленькими. Уменьшились и требования к «экспертности». В результате сформировался целый рынок товаров для «непрофессиональных профессионалов», нуждающихся в сотнях красивых, удобных, но совсем не любительских гаджетов. Их число постоянно растет: в моду входит профессиональный подход к интересным для любого человека вещам. В том числе к погоде, сексу и смерти.

Смертельный рынок

«ЧАЩЕ ВСЕГО ЛЮДИ внезапно умирают на площадках для гольфа», — рассказывает менеджер по корпоративным коммуникациям российского офиса компании Philips **Евгения Маркова**. Индейцы-тольтеки считали, что у каждого человека своя собственная смерть, и она всегда стоит от него по левую сторону. Когда человеку приходит время умереть, смерть легонько похлопывает его по плечу. Смерть на площадке для гольфа, вполне возможно, написана кому-то на роду. Борьба с ней довольно трудно. «Борьба с сердечно-сосудистой смертностью уперлась в стену», — продолжает Евгения Маркова. Внезапная смерть чаще всего происходит от остановки сердца. Причем там, где у больного практически нет шансов дожить до приезда врача: в вагоне метро, самолете или поезде. Единственная надежда человека с остановившимся сердцем — дефибриллятор. Этот прибор состоит из двух электродов и аккумуляторной батареи, способных заново запустить остановившееся сердце при помощи серии электрошоковых импульсов. Проблема спасительного прибора состоит в том, что при неправильном применении (например, к человеку, просто упавшему в обморок) им легко убить. Поэтому для использования дефибриллятора всегда считалось обязательным присутствие врача. А как раз обеспечить постоянное наличие квалифицированного врача в местах внезапной смерти и невозможно. В компании Philips нашли выход — создали потребительский вариант дефибриллятора.

Домашняя версия прибора специально сделана «защищенной от дурака»: прибор сам определяет, какое воздействие необходи-

мо пациенту. Целевая аудитория — члены семей людей с повышенным риском сердечных заболеваний, особенно тех из них, кто живет вдали от центров медицинской помощи. Еще одна «противоводурацкая черта» — в ходе работы аппарат тихим, спокойным голосом дает инструкции оператору, так что управлять им может совершенно неподготовленный человек. Стоимость устройства — примерно \$2 тыс.

Товар оказался успешным: по сведениям Евгении Марковой, на европейском рынке 60% всех проданных дефибрилляторов Philips — именно потребительские модели. В будущем году компания планирует выпустить продукт и на российский рынок. Необходимый инструктаж планируется организовать прямо в точках розничных продаж. «Уже после короткого инструктажа прибор сможет использовать даже неподготовленный человек», — говорит Евгения Маркова. Вслед за дефибриллятором множество других медицинских приборов постепенно становятся такой же обиходной вещью, как кухонная утварь. Приборы для измерения сахара или холестерина в крови, которые можно купить в аптеке, уже есть во многих семьях. Современный человек вправе рассчитывать, что медицинскую помощь ему окажут где угодно, даже на площадке для гольфа.

Мобильник вместо градусника

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР краснодарской компании «Цель» **Святослав Митурич** разбил градусник уже год назад. Покупать новый не собирается, а о температуре воздуха узнает при помощи обычного мобильного телефона. Телефон краснодарца подключен к сети Realmeteo.ru, которую Святослав создал вместе со своим коллегой, генеральным директором компании «Цель» **Александром Дубовцевым**. В сеть объединены метеостанции Davis, которые показывают погоду в разных городах в режиме реального времени. В США такая «Метеорология 2.0» очень распространена: метеорологи-любители объединяются в интернет-сети — например, WeatherMatrix.com и Weatherfor-you.com. Пока по количеству участников Realmeteo.ru не может сравниться с американскими сетями. Тем не менее она уже позволяет следить за погодой на значительной части Евразии: от Калининграда до Владивостока и от Перми до Дубая. В отличие от обычных погодных сайтов

все показатели здесь доступны в режиме реального времени. Приспосабливая идею «погодных сетей» к российским условиям, Митурич и Дубовцев придумали интересную фишку. При отсутствии компьютера данные с метеостанции в интернет можно загружать в адаптированный фирмой «Цель» гаджет «Линк-сис» — микрокомпьютер без экрана и клавиатуры стоимостью всего \$100, который дистанционно работает под управлением системы Linux. Теперь, чтобы вступить в первую российскую компьютерную «метеосеть», нет необходимости даже иметь компьютер.

Метеостанция Davis может не только фиксировать состояние погоды, но и собирать статистику по количеству осадков или температуре в конкретной точке земли. «Способность станций давать прогноз иногда хуже, иногда лучше, чем у Гидрометцентра. Но предсказанию на один-два дня вполне можно доверять», — полагает Святослав Митурич. А объединившись в сети, множество станций в состоянии стать альтернативой традиционной метеорологии, ведь для создания прогноза можно использовать данные не десятков или сотен государственных метеостанций, а тысяч частных «метеослужб».

«Профессиональные товары для непрофессионалов» пойдут на пользу не только ученым-любителям. Чтобы создать новый товар из этой категории, достаточно лишь задуматься, какая еще ниша остается монополией профессионалов.

Всё дома

«СРЕДИ НАШИХ ПИВНЫХ КРАНОВ только 0,1% идет частным потребителям», — вздыхает **Валентин Денежкин**, старший менеджер компании Bierhaus, торгующей оборудованием для баров. В Западной Европе ситуация совсем иная. Компания Kgrups / Heineken продала частникам более 150 тыс. пивных кранов. При помощи этого устройства пиво можно разливать в любых количествах, а главное, потребитель получает все элементы «барного опыта» у себя дома. Стоит этот прибор примерно \$250, кран с холодильником — \$1000.

«Приватизация» ранее считавшихся профессиональными товаров происходит в самых разных сферах. Так, компания Siemens вывела на потребительский рынок гладильное оборудование под брендом Dressman. В России оно стоит 27 тыс. руб. Теперь домашняя гладка напоминает индустриальный процесс — производится быстро, просто и без ущерба для качества. Девиз маркетинговой кампании: «Результаты ее работы поразили даже профессиональных сотрудников прачечных».

Профессионально можно не только работать, но и развлекаться. Домашние кинотеатры — давно не новость. Но опыт кинотеатра был бы неполным без удобных кресел и любимого попкорна. Позволить потребителям наслаждаться всеми этими роскошествами не выходя из дома решила американская компания Magnolia. Она продает кресла и другую мебель для домашних кинотеатров. Мебель призвана сделать домашний сеанс неотличимым от похода в кино. А компания Infodesic предлагает машину для производства попкорна на колесиках, адаптированную под потребности домашнего кинотеатра.

Вооруженные «одомашненной» техникой и новыми знаниями, потребители разрушают границы между профессиональным и любительским. Эпоха «крепких непрофессионалов» наверняка породит множество новых ниш, среди которых вполне может оказаться и консалтинг по превращению профессиональных товаров в непрофессиональные. **СФ**

программы для взрослых

ТЕМ, КТО ДОРΟΣ ДО
ЛИЦЕНЗИОННОГО
ПРОГРАММНОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ



allsoft.ru®
группа компаний Softline

В интернет-магазине Allsoft.ru вы можете
приобрести любое программное обеспечение
для вашего бизнеса

<http://allsoft.ru>
sales@allsoft.ru
8-800-200-2233

Подготовку к рождению ребенка тоже можно охватить особыми товарами и услугами. текст: Анастасия Джмухадзе



Рождение ребенка не только счастье, но и сильнейший стресс. Чтобы будущие родители заблаговременно подготовились к нему, американская компания Blue Q разработала коробочный продукт Instant Infant, который помогает им без особых сложностей научиться основам отцовства или материнства.

Всего за \$9,99 она продает «моментального ребенка», который не требует ухода, всегда весел и послушен. Потому что является картонным макетом. По мнению производителя, такое «идеальное дитя» заодно прекратит разговоры свекрови или тещи о том, что надо обзаводиться детьми. Если же игра в родителей надоела, можно отправить «чадо» обратно в коробку.

Тем, кто уже готов к пополнению семейства, подойдет специальный набор «для планирующих». The Porn Star Name Book — это оригинальный словарь, в котором собраны все прозвища актеров, снимавшихся в фильмах для взрослых. Шведское издательство Nicotext, специализирующееся на забавных и не совсем скромных книгах, называет именно это свое издание одним из самых популярных. Помимо занимательного чтения покупатель за \$14,99 получает диск со сборником музыки из порнофильмов, которая должна помочь в нелегком деле обзаведения потомством.

Йохан Эрман, отец-основатель проекта Ultraschall-Babys, считает, что лучший подарок и средство пробудить материнские и отцовские чувства в период ожидания ребенка — это снимок УЗИ, превращенный в произведение искусства. Вместо невзрачной черно-белой картинки благодаря ноу-хау художника Рихарда Фукса можно заказать отпечатанное на холсте в любой цветовой гамме и заключенное в рамку изображение. Такое творение совершенно точно будет неповторимым. Стоит УЗИ-картина 29–49 евро (в зависимости от размера). □

Презент по потребности

Самый распространенный вопрос перед новогодними праздниками — «Что тебе подарить?».

В большинстве случаев человек и сам не всегда знает, что ему хотелось бы получить. Ирландский онлайн-магазин Shopping.com предложил своим пользователям новый сервис: определитель желаний Shoposkor. Чтобы выяснить, чему вы на самом деле порадуетесь, необходимо пройти тест. Помимо психологической характеристики и перечня близких испытуемому ценностей сервис предложит на выбор шесть предметов, которые гарантированно подойдут именно ему. Шопинг-гид сразу дает ссылки на магазины, где эти товары можно моментально купить в режиме онлайн. А ваша задача — разослать эти ссылки потенциальным дарителям. □



SMS-переводчик

Набор на телефоне быстрых сообщений и общение в SMS-чатах кардинально меняют наши «печатные» пристрастия.

По мнению британских исследователей, SMS-продвинутые люди чувствуют себя неуютно, когда пользуются обычной клавиатурой с раскладкой qwerty. Специально для них создано устройство ввода с кнопками, повторяющими своим расположением телефонную раскладку. Производители считают, что такое решение позволяет повысить скорость набора текста. Кроме того, специальная программа cre8txt преобразует общепринятые сокращения в нормальные английские фразы. Например, вместо HowRU на дисплее вы увидите фразу How are you? Стоит такой переводчик с SMS-сленга около \$100 и знает свыше 140 тыс. слов. □



Стать бизнесменом, имеющим собственную торговую точку, теперь можно меньше чем за 50 евро. текст: Анастасия Джмухадзе

Микробизнес



Главное преимущество сотрудничества с Fachgeschaefт для производителей — минимальный риск и то, что им не придется тратить на рекламу

Покупателей в Fachgeschaefт привлекает штучность большинства изделий и постоянно меняющийся ассортимент. «Это магазин-сюрприз, — восхищается посетительница. — Никогда не знаешь, что здесь найдешь, поэтому я заглядываю сюда несколько раз в неделю и не ухожу без какой-нибудь мелочи». В следующем году Йозович собирается открыть вторую точку в центре города. «Магазин пользуется популярностью, потому что его концепция уникальна, — говорит Майя. — Нужна не одна такая площадка, и в будущем мне хотелось бы продавать франшизу в другие города».

Автор блога Best Business Practice маркетолог Буркхард Шнайдер назвал такой принцип организации ритейла «концепцией лестницы». По его мнению, как покупателю, так и продавцу надо дать возможность начать с минимума. «Кризис частных магазинов и их неспособность конкурировать с сетями часто объясняется тем, что владельцы этих магазинов хотят „все и сразу“, — считает он. Шнайдер уверен: преимуществом небольших торговых павильонов может стать то, что они не связывают поставщика жесткими условиями и не требуют сбыта больших объемов товара, а предлагают как бы «идти вверх по ступенькам».

Подобная система успешно работает в магазинах дизайнерской одежды, где изготовителям предлагается брать в аренду от одной вешалки. «Сейчас мой доход превышает 1 тыс. евро ежемесячно, — говорит студент и молодой дизайнер Тобиас Хале. — Если бы я не мог начать дело, вложив всего 30 евро, вряд ли мне это удалось бы». □

«Я оставила свои украшения в банковской ячейке на время отъезда, и это навело меня на мысль, — рассказывает Майя Йозович, владелица магазина Fachgeschaefт в Дюссельдорфе. — Так же как я арендую небольшую площадь для хранения вещей, можно сделать ячейки, в которых за небольшую плату хранились бы и выставлялись товары». Магазин Йозович состоит из 80 открытых ячеек и одежных штанг. Каждому, кто умеет что-нибудь мастерить — аксессуары, предметы интерьера, украшения или одежду, — предлагается снять уголок и разместить в нем то, что он хочет продать.

Аренда торговой площади в микромолле Йозович более чем доступна. За использование самой маленькой ячейки, размером 20 x 20 x 20 см, взимается 13 евро в месяц. Максимальная плата — 38 евро. Причем все арендаторы получают возможность бесплатно разместить свои изделия в интернет-ячейках виртуального магазина, поддержку которого Майя берет на себя.

«Это дает людям возможность при минимальных затратах и усилиях найти своего клиента, — объясняет Майя. — Даже если у вас лишь однажды было настроение сделать, например, красивую шляпу, нет необходимости тратить время на то, чтобы выставить ее на каком-нибудь интернет-аукционе». Йозович не вмешивается в процесс: цену товара, его расположение и оформление ячейки определяет изготовитель. Главное преимущество сотрудничества с Fachgeschaefт для производителей — минимальный риск и то, что им не придется тратить на рекламу. «К большому огорчению моего мужа, — смеется Майя. — Потому что он владеет рекламным агентством».



Toyota Avensis Качество движения



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 725-3355; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

На пике формы

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень. Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения. Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики. А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.

* ABS — антиблокировочная система тормозов.

EBD — электронная система распределения тормозного усилия.

BA — усилитель экстренного торможения.

VSC — система курсовой устойчивости.

TRC — антипробуксовочная система.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. Волгоград: АгатВолгаСервис (8442) 35-5373. Ижевск: АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Калининград: Виакар Моторс (4012) 30-3101. Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. Магнитогорск: Авторитет Восток (3519) 30-2126. Набережные Челны: Рось-Авто (8552) 70-9525. Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-0464. Омск: Феникс-Авто (3812) 53-4422. Саратов: Саратов-Авто (8452) 65-4717. Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. Sterlitaмак: Урал Моторс (3473) 20-3620. Тула: Автопром (4872) 33-2222. Ульяновск: Тон-Авто (8482) 61-3528. Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

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

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Компании нуждаются
и в медиаторе нового типа — «трансляторе воли»,
стоящем не над и не под, а рядом”**



Властный медиатор

Есть такие люди, в которых сразу чувствуется ген начальника. Они заходят в помещение, и ситуация тут же оказывается под контролем. Когда они рядом, не может быть двух мнений насчет того, кто здесь главный.

Наверное, ген начальника транслирует какие-то особенные волны. Сопереживание расклеивается, после того как человек с таким геном выходит из конференц-зала; в его отсутствие решения не принимаются, а дискуссия грозит превратиться в бесконечную болтовню. Наверное, это ген ответственности — качества редкого и потому особо ценного.

Том Питерс писал, что существует много тех, кто способен выполнить 98% работы, и мало тех, кто выполнит последние два. Я знаю массу людей, которые вносят ценный вклад в то, чем занимаются. Они не болтуны и не прекраснотушные мечтатели. Они творят и решают проблемы. Но не умеют руководить. Мало того, руководить они боятся. Да, еще у них трудности с этими самыми последними «двумя процентами». Им не нравится быть центром воли и получать в качестве обратной связи «импульс веры» — подтверждение того, что ты признан. Добиться этого сложно. Соответствовать — еще сложнее.

Корпоративный мир создал целый институт посредников и трансляторов. Креативный директор оказывает поддержку творчески бездарным маркетологам, когда те пытаются придумать вдохновляющее воплощение рациональных идей. Бухгалтер помогает коллегам справляться с невежеством в цифрах, редактор — с дислексией и безграмотностью. Сегодня ценятся мастера презентаций, мастера переговоров и даже директора по вдохновению. Мне же не хватает транслятора воли.

Управляющий сигнал затухает по мере прохождения через уровни корпоративной иерархии. Довольно часто «сила» менеджера определяется тем, сколько этих уровней способен преодолеть его импульс.

Борясь с этой проблемой, компании придумали свои варианты «усилителей воли». Акционер нанимает способного директора, руководитель — сильных менеджеров, и оба оказываются в той же ловушке: им все равно необходимо транслировать волю на всю пирамиду власти, которую они выстроили. А как быть с теми, кто не готов поддерживать циркуляцию властной энергии? Значит ли это, что их место в самом низу? А как быть с их талантами? Неужели они не пригодятся компании «где-нибудь повыше»?

Мне кажется, что если задуматься и представить, как же допустить к власти этих новых людей, то станет ясно, что компании нуждаются и в медиаторе нового типа — «трансляторе воли», стоящем не над и не под, а рядом. Его-то мы и будем оценивать по тому, сколько этажей пробивает его властный импульс. А те, кто должен создавать сущности, спокойно займутся своим делом. Время добавить новую строчку в штатное расписание? □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

Web 2.0 становится не только местом «бесплатного труда», но и средой, где fun превращается в деньги. текст: **Алексей Гостев**



Когда-то Виктор Гюго потратил примерно полсотни страниц, объясняя французскому читателю смысл английского слова fun. Fun — это шутка, розыгрыш (иногда жестокий и грубый) или просто что-то «клевое».

Видимо, руководство Google Video считает, что YouTube — fun в последнем, самом общем смысле. 6 ноября 2007 года Google объявила о запуске русской версии YouTube — одного из самых успешных интернет-проектов начала XXI века, приобретенного ею в 2006 году за \$1,65 млрд. В жизнерадостной картине работы YouTube есть только одна загадка — экономика. Еще до поглощения Google объявила, что бизнес-модель YouTube — рекламная. Тогда, в основном при помощи системы Google AdSense, компания зарабатывала на сервисе до \$15 млн в месяц. Затем, как ни странно, как раз после слияния с Google AdSense исчезла со страничек YouTube и появилась вновь совсем недавно, и то лишь в некоторых географических зонах. Некоторое время казалось, что YouTube — это чистой воды fun, который Google готова содержать почти без всякой рекламной поддержки.

«YouTube — классический образец „викиномики“», — заявляет теоретик бизнеса **Дон Тэпскотт**. «Викиномика», названная по имени сетевой энциклопедии Wikipedia, — это способ экономической деятельности, основанный на совместной работе множества мелких производителей контента. YouTube — пример того же порядка: тысячи видеороликов размещены на сайте совершенно бесплатно. Денег за их просмотр тоже никто не просит. Тем не менее Тэпскотт предсказывает появление новых форм бизнеса, благодаря которым в среде пользователей начнут циркулировать кроме fun материальные ресурсы.

В августе нынешнего года «безрекламье» на YouTube закончилось: перед просмотром роликов компания демонстрирует пользователям полупрозрачные видеобаннеры, которые тут же исчезают, если зритель не обращает на них внимания. А в октябре Google выступила с любопытной инициативой: теперь ее «партнерами» могут стать не только коммерческие организации, но и наиболее популярные видеоблоггеры. Среди «партнеров» наверняка будут и россияне, например 18-летняя исполнительница песен **Сабина Саидова** (ник sabinkaаааааа): некоторые ее ролики были просмотрены свыше 50 тыс. раз. В «коммунистическом» секторе «викиномики» появляются элементы капитализма: валютой становится не только fun, но и деньги. □

лучшее из блогов

Энди Оррам, журналист

В любом проекте важно участие небольшого числа людей: микро-элиты. Работая над базой патентов Peer to Patent, я обнаружил, что среди 1611 официально зарегистрированных участников по-настоящему важно присутствие лишь 20 человек. Лучший способ помочь проекту, который зависит от микроэлиты — найти правильную «золотую сотню», и убедить ее начать работу. Как известно, главное условие для хорошего текста — хорошие писатели.

BLOG: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

Грант Маккрэкен, маркетолог

Еще недавно мы были богословными существами. А сегодня превратились в маленьких лесных животных. Мы все меньше понимаем, как работают гаджеты. Символ нашего бессилия — клавиша Esc. Это такой стоп-кран для сбитого с толку потребителя. Очень полезно — и очень унижительно. Она будто говорит: «Я знаю, ты все испортишь! Когда это случится, нажми меня!» Часто наша власть над техникой — умение быстро найти кнопку Esc.

BLOG: This Blog Sits At
<http://www.cultureby.com/trilogy>

Марк Андриссен, основатель Netscape

В США проходит забастовка сценаристов. После 12 лет неспособности посмотреть правде в глаза медиаиндустрия вынуждена признать: мир изменился, и многое из наследия компаний, созданных 50 или 150 лет назад, не имеет будущего. Интересно, а как бы поступили основатели нынешних медиагигантов, все эти Джеки Уорнеры и Уолты Диснеи? Пытались бы беспомощно цепляться за статус-кво, или стали бы создавать новые формы бизнеса и новые источники дохода?

BLOG: Blog.Pmarca.Com
<http://blog.pmarca.com>



Кристиан Рах в прямом и переносном смысле открывает кухню ресторанный бизнеса, показывая на практике, как спасти заведение, даже находящееся на грани краха

Возлюби конкурента своего

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Рецепта идеального ресторана нет, — говорит **Кристиан Рах** (на фото), один из самых известных и популярных в Германии поваров и рестораторов. — Но есть обязательные ингредиенты, и нужно, чтобы они были хорошего качества и брались в правильных пропорциях».

Несколько месяцев назад Кристиан запустил телевизионный проект «Рах: проверка ресторана». На экране он в прямом и переносном смысле открывает всю кухню ресторанный бизнеса, показывая на практике, как спасти заведение, даже находящееся на грани краха. Сам Рах владеет тремя ресторанами, среди которых наиболее успешный — основанный в 1989 году **Tafelhaus** — отмечен звездой **Michelin**.

Ведя свое шоу на одном из популярных телевизионных каналов, Кристиан Рах успешно строит личный брэнд. Передача популярна не только среди профессионалов, она привлекает и массового зрителя. «Я сам толком готовить не умею, — признается **Штефан Граф**, математик, работающий в сфере ИТ. — Шоу я смотрю не просто из чистого интереса или не только для того, чтобы узнать, где хорошо поужинать. Рах часто находит нестандартные бизнес-решения, которые можно применить и в других областях».

Формат телешоу достаточно традиционен: ведущий insпектирует ресторан и за неделю вместе с его владельцем находит способы вывести заведение из аутсайдеров в лидеры. «Сначала методы Раха казались мне неприемлемыми», — рассказывает **Хуберт Эшвайлер**, владелец пригородного ресторана «Синяя утка», в котором Рах поставил все с ног на голову. Убрав из меню классические ресторанные блюда, он заменил их яствами из птицы и дичи. «В ресторане с таким названием иначе и быть не может», — утверждает он. Затем Рах организовал «выездной филиал» — продажу фирменных блюд из утки на окрестных мероприятиях и ярмарках, что называется, с колес. «Гриль-мобиль» не только принес неплохой дополнительный доход ресторану, но и стал для него отличной бесплатной рекламой.

Находя новые решения для старого как мир бизнеса, Рах не держит их в секрете. Система полной открытости действует не только на экране,

Кристиан Рах родился в 1957 году в городе Санкт-Ингберт.

С 1984 года, будучи студентом, начал подрабатывать официантом и поваром в маленьком придорожном заведении. Когда в 1989 году он открыл свой первый ресторан **Tafelhaus в Гамбурге, у него не было кулинарного образования. Через два года заведение получило звезду от «Гиды **Michelin**» — знаменитую награду, которой эксперты отмечают лучшие рестораны кухни мира.**

но и в его собственных заведениях. Так, не собираясь скрывать бизнес-рецептов, Рах делает общедоступными и рецепты своих блюд. Он ведет мастер-классы и курсы приготовления блюд для кулинаров-любителей. Участие в таких мероприятиях втрое дороже ужина. Чем не премиальный продукт?

«Он не только делает узнаваемыми свои заведения, но и завоевывает доверие профессионалов и клиентов, — комментирует подход Кристиана Раха маркетолог **Буркхард Шнайдер**, автор блога **Best Business Practice**. — После многочисленных скандалов в отрасли открытость становится одним из основных условий успеха, делающих возможной конкуренцию с именитыми сетями».

Несмотря на стагнацию в гастрономической отрасли Германии, Раху не на что пожаловаться. «Главное — перестать ныть», — считает ресторатор-телезвезда. Он никогда не собирался становиться шоуменом или консультантом, но, расширив сферу деятельности, добился заметного увеличения посещаемости своих заведений. «У нас сейчас даже среди дня полный зал, едва успеваем обслуживать клиентов», — сообщает Кристиан Рах. □

Гибкий заход

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**Ч**аще всего получается искусство ради искусства, — размышляет **Анна Чайковская**, создательница проекта по изготовлению платьев и аксессуаров из живых цветов. — Профессиональные флористы делают цветочные платья для конкурсов — и все. Мне же хотелось сделать по-другому, так, чтобы люди в платьях из цветов могли выйти на улицу».

Историк по образованию, Анна никогда не работала в других сферах, кроме флористики. Когда-то увлечение цветами помогло ей устроиться в цветочный салон. А в 2003 году Чайковская получила профильное образование — окончила профессиональную школу флористики и ландшафтного дизайна «ЭФ-дизайн», проучившись в ней год. Как раз тогда она и сделала свое первое цветочное платье. Еще будучи наемным сотрудником, она стала задумываться над тем, как развить это направление. «Мне хотелось делать что-то особенное — сложное и необычное, а не стандартные, по сути, композиции или букеты, пусть даже и красивые. Это просто была моя повседневная работа, — рассказывает Анна. — Мне всегда казалось, что предметы из растительных материалов могут быть функциональными. Вот я и решила попробовать».

Месяц назад Чайковская начала заниматься собственным проектом — одеждой из цветов. По ее словам, сейчас в Москве есть салоны и частные флористы, предлагающие цветочные платья, но в большинстве случаев подразумевается, что соцветиями украсят обычный наряд. «Я выступаю в роли модельера, работающего с принципиально новыми материалами, — говорит Анна. — Мои платья полностью сделаны в технике плетения, то есть основа — это не ткань, а ротанг, ветки, стебли, травинки». На создание одного такого наряда, при том что флористу помогают ассистенты, порой уходит неделя. В итоге средняя стоимость «живого» платья приближается к \$1000.

По словам Анны, пока ее целевая аудитория — очень узкая прослойка. «Во-первых, такой товар не может быть массовым, а во-вторых, цена доста-

Анна Чайковская готова одеть своих клиентов не только в цветы, но и в ротанг и лозу



план действий

- продвижение и популяризация одежды и аксессуаров из растительных материалов
- организация коммерчески успешного шоу-проекта с использованием цветочных платьев
- открытие собственного специализированного салона

точно высока», — объясняет она. Пока к ней, как правило, обращаются с разовыми заказами для торжественных мероприятий. Особым спросом цветочные платья пользуются на свадьбах.

«Невесты — не профессиональные модели. Мне приходится адаптировать наряд, чтобы сделать его более удобным для носки. Я ищу новые техники, экспериментирую с основой», — говорит Анна. Чтобы подавать растительные платья как последний писк моды, Чайковская решила отказаться от стандартных рекламных методов и создать шоу, которое способно заинтересовать более широкую аудиторию и популяризовать саму идею. «Это не показ модной коллекции под музыку, — объясняет автор, — а скорее театрализованное представление, в котором цветочные костюмы использованы как главное выразительное средство». Например, недавно для свадьбы одного из своих клиентов Анна при помощи семи цветочных платьев, танца и музыки сделала получасовое шоу, в котором как бы излагалась вся история молодого человека. «До этого момента никто не пробовал делать подобное, — говорит Чайковская. — Идея была успешна, в том числе коммерчески, поэтому я считаю, что она имеет право на существование как отдельное направление». Сейчас этим направлением заинтересовались агентства, готовые предложить Чайковской содействие в продвижении своеобразного «цветочного театра» как самостоятельного шоу-проекта. □



лаборатория

ЛУЧШИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СДЕЛКИ

рейтинг → с62
лидеры → с70

Время дешевых кредитов для большинства отечественных компаний закончилось. Сегодня самая актуальная дилемма — или размещать акции, или сворачивать инвестпрограммы.

Трудные деньги — 2007

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр васин

Ньюсмейкеры года

НЕСМОТЯ НА ГЛОБАЛЬНЫЙ КРИЗИС ликвидности, расстроивший инвестиционные планы многих российских предприятий, по итогам прошедших 12 месяцев отечественным компаниям удалось выжать из инвесторов и кредиторов больше денег, чем за предыдущий отчетный период. Если в ноябре 2006-го минимальным порогом для кандидатов в топ-200 крупнейших инвестиционных сделок (кредитов, облигационных займов и размещений акций) были \$37 млн, то в нынешнем году в рейтинг попали лишь компании, которым удалось привлечь не менее \$58 млн.

Наиболее заметно повлияли на общую инвестиционную картину, как водится, самые активные заемщики — нефтегазовые компании и металлургии, лидирующие если не по количеству, то по объему сделок. «Роснефть» отличилась взятым весной рекордным кредитом на \$22,5 млрд, который был потрачен на приобретение активов ЮКОСа и выкуп своего пакета акций у того же ЮКОСа, а «Газпром» выпустил одних только еврооблигаций почти на \$10 млрд. Лишь эти две госкомпании собрали сумму, сопоставимую с внешним госдолгом РФ. В триумвират гигантов входит и любимец международных банковских синдикатов ГМК «Норильский никель» (\$12,45 млрд кредитов и кредитных линий).

В то же время среднестатистический размер инвестиций вырос не за счет нескольких мегасделок, а благодаря множеству займов и размещений акций в отраслях, ранее мало представленных на публичных рынках акционерного и долгового капитала. Так, в числе лидеров по объему привлеченных инвестиций по итогам прошедших 12 месяцев оказались банки, энергетики, строители и девелоперы, а также транспортные компании.

Одним из главных ньюсмейкеров года оказался банковский сектор, и прежде всего благодаря рекордным народным IPO Сбербанка и ВТБ — на \$8,8 млрд и \$7,9 млрд соответственно. Но не только. Внушительные допэмиссии разместили УРСА банк (\$408 млн), Банк Москвы (\$268,2 млн), Росбанк (\$258 млн), МДМ-банк (\$184 млн) и банк «Возрождение» (\$177 млн). А в ноябре на рынке

с51

публичного акционерного капитала дебютировал банк «Санкт-Петербург», которому IPO принесло \$274,3 млн. Дружно активизировались и лизинговые компании, получившие крупные ссуды и выпустившие облигации. В числе новых имен — «Бизнес альянс» с еврооблигациями на \$322 млн, а также «ВТБ-лизинг» с рублевыми облигациями на \$310 млн. Всего в нашем рейтинге фигурируют 22 крупные сделки в финансовом секторе.

Как и ожидалось, за финансистами в списке отраслей, «поднявших» больше всего денег, следуют электроэнергетики. Только продажа допэмиссий оптовых и территориальных генерирующих компаний — ОГК-2, ОГК-3, ТГК-1, ТГК-3, ТГК-5 и ТГК-8 («осколков» реформы РАО ЕЭС) — стратегическим и портфельным инвесторам принесла эмитентам около \$11 млрд. Кроме того, еще \$8 млрд государство получило от продажи госпакетов в этих компаниях. Поступления от госпакетов остались за рамками рейтинга, так как они не предназначаются самим эмитентам, а по большей части будут потрачены на инвестиционные программы других энергокомпаний — ФСК ЕЭС и ГидроОГК. Небольшая часть этих денег уже пришла в ФСК ЕЭС. Компания продала допэмиссию на \$870 млн государству и РАО ЕЭС, тем самым обеспечив себе место в двадцатке крупнейших размещений акций. Кроме того, компании электроэнергетической индустрии по итогам прошедших 12 месяцев вошли в тройку круп-

нейших эмитентов рублевых облигаций с общим показателем 54 млрд руб. против 42,5 млрд руб. годом ранее, уступив лишь банкам и торговым предприятиям.

Год назад, комментируя итоги рейтинга инвестиционных сделок, финансовый директор компании «Миэль-недвижимость» **Евгений Плаксенков** отмечал, что риэлтеры и строители мало пользуются публичными инструментами привлечения денег, то есть облигационными выпусками и размещениями акций. Он сказал: «Капитал ждет, когда отрасль откроется для новых инвесторов». И словно напроорочил. Начиная со второй половины ноября прошлого года размещения, первичные и вторичные, пошли в отрасли одно за другим: в 2006 году дебютировали Центр международной торговли и RGI, а в 2007-м — AFI Development, PTM, группы ПИК и ЛСР. Рекордсменами по объему средств, привлеченных в компании вследствие IPO, оказались AFI Development **Льва Леваева**

25 КРУПНЕЙШИХ ЭМИТЕНТОВ ОБЛИГАЦИЙ С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ*	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН**	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ***	СТРУКТУРА СДЕЛКИ****
1	ГАЗПРОМ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	10 066,6	ОБЛИГАЦИИ (5 МЛРД РУБ.), ЕВРООБЛИГАЦИИ (3 ВЫПУСКА НА \$3,9 МЛРД, 4 ВЫПУСКА НА 2,9 МЛРД ЕВРО, 1 ВЫПУСК НА 800 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ, 2 ВЫПУСКА НА 50 МЛРД ИЕН)	200 + (3900 + 3900 + 1613,6 + 453)
2	ТНК-ВР	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	3000	ЕВРООБЛИГАЦИИ	500 + 600 + 800 + 1100
3	ТРАНСНЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2242	ЕВРООБЛИГАЦИИ	942 + 1300
4	ЛУКОЙЛ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	1541	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ, ЕВРООБЛИГАЦИИ	(309 + 232) + (500 + 500)
5	АЛРОСА	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1000	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
6	RITZIO INTERNATIONAL	ИНДУСТРИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ	445	ЕВРООБЛИГАЦИИ	280 + 165
7	X5 RETAIL GROUP	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	348	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
8	ЛЕНЭНЕРГО	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	331,8	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	115,9 + 115,9
9	БИЗНЕС АЛЬЯНС	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	321,6	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
10	ВТБ-ЛИЗИНГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	310	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
11	ЕВРОХИМ	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
12	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	ТРАНСПОРТ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
13	РАСПАДСКАЯ	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
14	ТМК	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
15	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	ТОРГОВЛЯ	270,7	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
16	РОЛЬФ	ТОРГОВЛЯ	250	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
17	ПРОФ-МЕДИА	СМИ И ИТ	250	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
18	МОСОБЛГАЗ	ЖКХ	212,5	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	96,6 + 115,9
19	КУЗБАССРАЗРЕЗУГОЛЬ	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	200	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
20	АВТОВАЗ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
21	КОКС	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
22	МАГНИТ	ТОРГОВЛЯ	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
23	ОГК-6	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
24	ПРОТЕК	ТОРГОВЛЯ	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—
25	ГРАЖДАНСКИЕ САМОЛЕТЫ СУХОГО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	193,2	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	—

* БАНКОВСКИЙ СЕКТОР УЧИТЫВАЛСЯ ЧАСТИЧНО, БЕЗ КРЕДИТОВ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ, — ТОЛЬКО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА
 ** РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345
 *** ПРИ ОЦЕНКЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ (IPO, SPO, PRIVATE PLACEMENTS) УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ АКЦИЙ (ДОПЭМИССИЙ)
 **** СТРУКТУРА ПРИВОДИТСЯ ПРИ СМЕШАННОМ ФИНАНСИРОВАНИИ (НЕСКОЛЬКО ЗАЙМОВ, НЕСКОЛЬКО ВИДОВ ОБЛИГАЦИЙ). ДЛЯ ОДИНОЧНЫХ ЗАЙМОВ В ГРАФЕ ПРОЧЕРК

(\$1,4 млрд) и группа ПИК (\$925 млн). А пионер фондового рынка «Открытые инвестиции» ухитрился провести целых три SPO суммарным объемом \$1 млрд. Более того, строители и девелоперы за год почти втрое увеличили и свои облигационные займы — с 14,4 млрд руб. до 34,8 млрд руб.

Прошедшие 12 месяцев ознаменовались и подъемом транспортной отрасли, хотя крупных «сборщиков инвестиций» пока единицы. Наибольших успехов достигли паромовладельцы. Взять хотя бы две крупные эмиссии Дальневосточного морского пароходства почти на \$420 млн или займы на \$424 млн, полученные Приморским морским пароходством. А рекордсменом стал Новороссийский морской торговый порт (НМТП). Недавно основной собственник порта — фирма Kadina, принадлежащая председателю совета директоров НМТП **Александру Пономаренко**, депутату Госдумы **Александру Скоробогатько** и членам их семей, — продал на Лондонской фондовой бирже 19,4% уставного капитала НМТП за \$955 млн. Даже в условиях финансового кризиса IPO НМТП вызвало ажиотаж у инвесторов: книга заявок была переподписана в несколько раз, а само размещение прошло практически по верхней границе ценового коридора. Аналитики говорят, что НМТП разместился на 30% дороже справедливой цены, и это несмотря на плохую рыночную конъюнктуру. Вот что значит, когда отрасль перспективна, а выбирать не из чего.

Отпущение долгов

ГЛОБАЛЬНЫЙ КРИЗИС ЛИКВИДНОСТИ

омрачил нашим бизнесменам лето и осень, перекрыв важные каналы получения легких и «дешевых» денег — выпуск еврооблигаций, а главное, получение кредитов. Проблема в том, что российские компании привыкли залезать в долги: именно кредиты и облигации до сих пор считались важнейшим инструментом привлечения длинных денег. Так, только внешние займы предприятий небанковской сферы в 2007 году выросли по сравнению с предыдущим годом со \$160 млрд до \$235 млрд, причем отношение внешнего долга к ВВП увеличилось с 16,2% до 18,9%.

Вместе с тем самые агрессивные заемщики — банки. Например, в текущем году, по прогнозам, финансовые конторы только на внешнем рынке займут \$145 млрд, то есть лишь на 60% меньше, нежели все нефинансовые отрасли, вместе взятые. А в промышленности сильнее

25 КРУПНЕЙШИХ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ*	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН**	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ***	СТРУКТУРА****
1	РОСНЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	27 416,4	СИНДИКАЦИЯ, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ СБЕРБАНКА	(13 000 + 9000 + 3098) + (1159,2 + 1159,2)
2	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	12 450	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ BNP PARIBAS И SOCIETE GENERALE	(450 + 2000 + 750 + 750) + 2500 + 6000
3	РУСАЛ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	3630	СИНДИКАЦИЯ	1000 + 500 + 2000 + 130
4	МЕЧЕЛ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	3375	СИНДИКАЦИЯ, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	(375 + 2000) + 1000
5	X5 RETAIL GROUP	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	2500	СИНДИКАЦИЯ	1000 + 1500
6	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2200	СИНДИКАЦИЯ	—
7	ГАЗПРОМ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2000	СИНДИКАЦИЯ	1000 + 1000
8	ТАНЕКО (БЫВШИЙ НИЖНЕКАМСКИЙ НПЗ)	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	2000	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ BNP PARIBAS	—
9	ЕВРАЗХОЛДИНГ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1800	СИНДИКАЦИЯ	—
10	КОМСТАР-ОТС	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	1675	ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ СБЕРБАНКА	675 + 1000
11	ТНК-ВР	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	1200	СИНДИКАЦИЯ	600 + 600
12	ГАЗМЕТАЛЛ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1000	СИНДИКАЦИЯ	—
13	ВЫМПЕЛКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	882	ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	800 + 82
14	РАО ЕЭС	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	773	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ ВТБ	—
15	СИСТЕМА-ГАЛС	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	700	КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ	500 + 200
16	СУЭК	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	650	СИНДИКАЦИЯ	—
17	ЛУКОЙЛ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	550	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	(250 + 150) + 150
18	БОГУЧАНСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	520	СИНДИКАЦИЯ	—
19	ММК	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	490,8	СИНДИКАЦИЯ	—
20	ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТ	ТРАНСПОРТ	450	СИНДИКАЦИЯ	—
21	BRUNSWICK RAIL LEASING	ТРАНСПОРТ	385	СИНДИКАЦИЯ	—
22	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ПМП)	ТРАНСПОРТ	375	СИНДИКАЦИЯ	—
23	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ДВМП)	ТРАНСПОРТ	361	ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	181 + 90 + 90
24	ФОЛЬКСВАГЕН РУС	МАШИНОСТРОЕНИЕ	336,2	СИНДИЦИРОВАННЫЙ КРЕДИТ С УЧАСТИЕМ ЕБРР	—
25	GOLDEN TELECOM	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	275	СИНДИКАЦИЯ	—

* БАНКОВСКИЙ СЕКТОР УЧИТЫВАЛСЯ ЧАСТИЧНО, БЕЗ КРЕДИТОВ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ — ТОЛЬКО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА. УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО СРЕДНЕ- И ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ, КРЕДИТЫ НА СРОК ДО ГОДА НЕ РАССМАТРИВАЛИСЬ

** РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ С ПОМОЩЬЮ СРЕДНЕГОДОВОВО КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345

*** ПРИ ОЦЕНКЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ (IPO, SPO, PRIVATE PLACEMENTS) УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ АКЦИЙ (ДОПЭМИССИИ)

**** СТРУКТУРА ЗАЙМОВ ПРИВОДИТСЯ ТОЛЬКО ПРИ СМЕШАННОМ ФИНАНСИРОВАНИИ (НЕСКОЛЬКО КРЕДИТОВ), ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОДНОГО ЗАЙМА — В ГРАФЕ ПРОЧЕРК

прочих обременены займами ритейлеры, агропромышленные предприятия, а также авиаперевозчики. Особенно торговые организации: еще в прошлом году долги ритейлеров превышали EBITDA в среднем в четыре-шесть раз, а в нынешнем уже никого не удивляет разница в семь-десять раз. За минувшие 12 месяцев торговые компании «сняли» с рынка облигаций на 40% больше денег, нежели годом ранее (68,9 млрд против 54,8 млрд руб.). И сегодня по объему рублевых облигационных выпусков торговые компании уступают лишь банкам.

Из-за мирового кризиса ликвидности рефинансировать обязательства новыми займами не получается: занять негде, к тому же ставки по кредитам для рефинансирования существующих долгов взлетели до небес. В частности, кредит для обязательного выкупа облигаций с доходностью 12% годовых, предъявленных инвесторами по офертам, обойдется компании в 17% годовых. Облигационные займы в последние месяцы тоже заметно подорожали: например, купонные ставки по облигациям второго эшелона выросли на 1,5%, а по бумагам третьего эшелона — аж на 2–3%.

Вторая половина 2007-го ознаменовалась негативными событиями на долгом рынке. Для предприятий, без оглядки занимавших в предыдущие годы, настало время расплачиваться по счетам. Из-за того, что кредиторы все чаще стали требовать досрочного погашения выданных кредитов, а инвесторы начали

предъявлять компаниям практически все выпуски облигаций целиком к обязательному выкупу, многие, казалось бы, благополучные структуры очутились на грани банкротства.

Осенью нынешнего года, рассказывает аналитик дирекции корпоративных финансов ИК «Ист кэпитал» **Виктор Орешкин**, средний объем досрочного погашения составил рекордные 50–99%, тогда как в прошлом году предельными показателями были 20–30%. Инвесторы принесли на выкуп по офертам 31 млрд руб., до конца года они вернут долговых бумаг еще на столько же. Здесь прославились банки «Союз» и «Русский стандарт» и «Главмосстрой», которому принесли на выкуп 75% эмиссии, а также МДМ-банк, выкупивший почти 99% своих долговых бумаг. Кредиторы авиакомпании «Красэйр» и вовсе подали на нее в суд. А производитель стали «Макси-групп» вообще оказался на грани дефолта, не вы-

25 КРУПНЕЙШИХ РАЗМЕЩЕНИЙ АКЦИЙ С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ*	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН**	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ***	СТРУКТУРА СДЕЛКИ****
1	СБЕРБАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	8800	ИРО	—
2	ВТБ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	7900	ИРО	—
3	ОГК-3	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	3119	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (ВЫКУПЛЕНА «НОРИЛЬСКИМ НИКЕЛЕМ»)	—
4	ТГК-3 (МОСЭНЕРГО)	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	2400	ДОПЭМИССИЯ (ВЫКУПЛЕНА «ГАЗПРОМОМ»)	—
5	ГМК НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	2140	РАЗМЕЩЕНИЕ КАЗНАЧЕЙСКИХ АКЦИЙ	—
6	ОГК-4	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1860	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (ВЫКУПЛЕНА E.ON RUSSIA POWER)	—
7	AFI DEVELOPMENT	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	1400	ИРО	—
8	ТГК-1	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1279	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (ВЫКУПЛЕНА «ГАЗПРОМОМ»)	—
9	ОГК-2	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1050	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ ВЫКУПЛЕНА «ГАЗПРОМОМ»)	—
10	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ОПИН)	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	1005,3	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (SPO)	324,34 + 89,6 + 591,3
11	ММК	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1000	ИРО	—
12	ЮГК ТГК-8	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	963	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (ВЫКУПЛЕНА СТРУКТУРАМИ ИФД «КАПИТАЛЬ»)	—
13	ПИК	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	925	ИРО	—
14	ФСК ЕЭС	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	869,4	ДОПЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ ГОСУДАРСТВА И РАО ЕЭС	—
15	ЛСР	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	590	ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ОСНОВНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ В РАМКАХ ИРО	—
16	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	500	ДОПЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ РЖД	—
17	ТГК-5	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	453	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ (ВЫКУПЛЕНА «КЭС-ХОЛДИНГОМ»)	—
18	EURASIA DRILLING COMPANY	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	450	ИРО	—
19	RGI	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	429	ИРО, ДОПЭМИССИЯ ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	192 + 237
20	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ДВМП)	ТРАНСПОРТ	419	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	213 + 206
21	УРСА БАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	408	ДОПЭМИССИЯ ПРИВИЛЕГИРОВАННЫХ АКЦИЙ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	—
22	СИТРОНИКС	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	372	ИРО	—
23	ПОЛИМЕТАЛЛ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	310	ИРО	—
24	СИЛОВЫЕ МАШИНЫ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	274,5	ДОПЭМИССИЯ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	—
25	БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	274,3	ИРО	—

* БАНКОВСКИЙ СЕКТОР УЧИТЫВАЛСЯ ЧАСТИЧНО, БЕЗ КРЕДИТОВ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ, — ТОЛЬКО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА
 ** РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345
 *** ПРИ ОЦЕНКЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ (ИРО, SPO, PRIVATE PLACEMENTS) УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ АКЦИЙ (ДОПЭМИССИЙ)
 **** СТРУКТУРА ПРИВОДИТСЯ ПРИ СМЕШАННОМ ФИНАНСИРОВАНИИ (НЕСКОЛЬКО ЗАЙМОВ, НЕСКОЛЬКО ВИДОВ ОБЛИГАЦИЙ). ДЛЯ ОДИНОЧНЫХ ЗАЙМОВ В ГРАФЕ ПРОЧЕРК

держав двойного удара: сначала инвесторы принесли ему обратно по ofercie почти весь выпуск облигаций, потом Сбербанк потребовал досрочного погашения кредита на 4 млрд руб.

Вот неминуемые последствия того, что последние два года эмитенты третьего эшелона, можно сказать, жили не по средствам, уверены эксперты. Так, с 2005 года доля третьего эшелона в общем объеме облигационных выпусков выросла с 29% до 39%. Этим компаниям, резюмирует Орешкин, не остается ничего другого, кроме как свернуть инвестиционные программы и всерьез приняться за улучшение своего кредитного качества.

Срочно требуются акционеры

НА ОБЩЕМ ФОНЕ долгового негатива одной из важнейших тенденций прошлого года стала диверсификация источников финансирования. Компании ринулись размещать акции, чтобы рефинансировать набранные кредиты и удовлетворить свои инвестиционные аппетиты. «Долги российские компании сейчас размещают очень сложно. Они привыкли к ставкам на уровне 7–8% и думают, что эти времена вернутся. Однако теперь инвесторы не хотят вкладываться в низкодоходные инструменты», — говорит глава инвестиционного блока «Тройки Диалог» **Жак дер Мегредичян**. — Зато сейчас очень хорошее время с точки зрения акционерного капитала. Если у компании уже нет возможности занимать, поскольку все заложено, а развиваться хочется, то самое время продать акции или провести IPO».

Самым ярким примером такого образа действий стало недавнее вторичное размещение акций «Аптечной сети 36,6», в ходе которого она продала на ММВБ доэмиссию на \$109 млн. Судя по официальным заявлениям, поступления от СПО компания собирается частично потратить на расширение розничной сети, час-

«Проблемы с рефинансированием? Привлекай акционерный капитал — на нашем жаргоне это называется „разводкой дебилов“»

точно вложить в сегмент медицинских услуг. Однако аналитики уверены, что на самом деле большая часть средств пойдет на погашение краткосрочных займов. Тем более что отношение долга к EBITDA у компании составляет 9,6 — очень высокий уровень, учитывая нынешние жесткие условия на кредитных рынках, говорит **Егор Федоров**, начальник отдела анализа долговых рынков Банка Москвы.

Многие компании все же предпочли не рисковать. Размещения отложили лесоперерабатывающая Russian Timber Group, Россельхозбанк, металлотрейдер «Инпром», фонд New Russian Generation, с допэмиссией решил повременить ритейлер X5 Retail Group. Но тех, кто разместился, столько, что можно сделать вывод: «бегство в акции» приобрело массовый характер. В частности, за первое полугодие 2007 года прошло 14 первичных размещений в общей сложности на \$18,65 млрд. То есть больше, чем за весь 2006 год (23 публичных

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Удача выбирает достойных»

Князев
Андрей Геннадиевич
адвокат, председатель коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

Открой ресторан Subway
Франчайзинговая сеть №1 в мире **SUBWAY**
eat fresh.

Посетите наши презентации в своем городе
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону +7 9 11 99 66 3 99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway

Приглашаем к сотрудничеству ризлтеров

Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость

Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.

размещения на \$17,7 млрд). После летнего затишья поднялась новая волна IPO и SPO: SPO «Уралкалия», IPO «Синергии» и «М.Видео», SPO «Разгуляя», IPO банка «Санкт-Петербург», IPO девелоперов LCP, RGI, Eastern Property Holding, SPO «Открытых инвестиций» и др. И это не считая мелких сделок по продаже акций по закрытой подписке (private placements), каковых, по оценкам инвестбанкиров, за 12 месяцев было заключено около 800. «Проблемы с рефинансированием? Привлекай акционерный капитал — на нашем жаргоне это называется „разводкой дебилов“», — шутит **Александр Разуваев**, глава аналитического департамента Собинбанка.

Не все, конечно, так просто. Например, «развести» инвесторов на покупку акций золотодобывающей компании «Высочайший» и УК «Арсатера» так и не удалось. А, например, размещения энергокомпаний ОГК-2 и девелоперской группы РТМ прошли благополучно, но не принесли ожидаемых денег. В одних случаях инвесторов отпугивает невысокая доля компании от рынка, в других — чрезмерная долговая нагрузка и низкая рентабельность.

Социальное расслоение

МИНУВШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ показали, что с каждым годом все заметнее расслоение: с одной стороны, крупнейшие «сборщики инвестиций», с другой — все остальные. Уже сегодня кредитные ставки для таких суперзаемщиков, как «Роснефть», фактически вдвое меньше, нежели для машиностроителей и торговцев средней руки. А начавшееся несколько месяцев назад вторжение гигантов, традиционно ориентированных на западные

деньги, на рынок рублевых займов ускорило размежевание. В последние недели несколько компаний объявили о радикальном расширении своих рублевых инвестиционных программ. Назывались астрономические суммы: в 2008 году РЖД планирует привлечь 140 млрд руб., «Газпром» — 40 млрд руб., «Роснефть» — 45 млрд руб. Удивил финансовую общность и «Связьинвест», анонсировавший масштабную программу капвложений для своих семи «дочек» на 2008–2012 годы — по 60 млрд руб. на каждую ежегодно. Даже записной «иностранец» МТС собирается разместить рублевых облигаций на 30 млрд руб.

Именно эти монстры будут собирать весь урожай с рублевого рынка, а значит, менее крупные игроки окажутся перед нелегким выбором: или на время отказаться от планов развития, или брать дорогие кредиты, или уступить часть акционерного капитала сторонним инвесторам. Но какой бы источник финансирования ни выбрало предприятие, в любом случае деньги эти будут трудными. **сф**

10 КРУПНЕЙШИХ СДЕЛОК В СТРОИТЕЛЬСТВЕ С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН*	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ**	СТРУКТУРА***
1	AFI DEVELOPMENT	1400	IPO	—
2	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ОПИН)	1005,3	ВТОРИЧНЫЕ РАЗМЕЩЕНИЯ (SPO)	324,34 + 89,6 + 591,3
3	ПИК	925	IPO	—
4	ЛСР	783,2	ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ПОСЛЕ IPO, ОБЛИГАЦИИ	590 + (77,3 + 115,9)
5	СИСТЕМА-ГАЛС	700	КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ	500 + 200
6	RGI	461	IPO, РАЗМЕЩЕНИЕ ДОПЭМИССИИ, ОБЛИГАЦИИ	192 + 237 + 32
7	РТМ	344	ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ПОСЛЕ IPO, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	92 + (197 + 55)
8	СТРОЙТРАНСГАЗ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
9	МИРАКС ГРУПП	180	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
10	ТЕХНОНИКОЛЬ****	173,9	ОБЛИГАЦИИ	57,96 + 115,92

*РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345

**ПРИ ОЦЕНКЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ (IPO, SPO, PRIVATE PLACEMENTS) УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ АКЦИЙ (ДОПЭМИССИИ)

***СТРУКТУРА УКАЗЫВАЕТСЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

****КОМПАНИЯ ПРОИЗВОДИТ СИСТЕМЫ ДЛЯ ИЗОЛЯЦИИ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ

10 КРУПНЕЙШИХ СДЕЛОК В ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН*	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ**	СТРУКТУРА***
1	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ДВМП, FESCO)	780	ДОПЭМИССИИ, КРЕДИТЫ	(213 + 206) + (181 + 90 + 90)
2	ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТ	450	СИНДИКАЦИЯ	—
3	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ПМП)	424	СИНДИКАЦИЯ, ЕВРООБЛИГАЦИИ	375 + 49
4	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ (НМТП)**	418	ЕВРООБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ	300 + 118
5	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	222	СИНДИЦИРОВАННЫЙ КРЕДИТ	—
6	СЕВЕРСТАЛЬТРАНС	175	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
7	ВИМ-АВИА	156,5	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ СБЕРБАНКА	—
8	НОВОШИП	132	СИНДИКАЦИЯ	—
9	КРАСЭЙР	115,9	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
10	РОСМОРПОРТ, ФГУП	96	КРЕДИТ ЕБРР	—

*РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345

**ПРИ ОЦЕНКЕ СДЕЛОК ПО НМТП ДОХОДЫ ОТ IPO (\$955 МЛН) НЕ УЧИТЫВАЛИСЬ, ПОСКОЛЬКУ ДОПЭМИССИЯ НЕ РАЗМЕЩАЛАСЬ И ВЫГОДОПРИБЫТЕЛЕМ СТАЛ ПРОДАЮЩИЙ АКЦИОНЕР

***СТРУКТУРА УКАЗЫВАЕТСЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

200 КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК С 20.11.2006 ПО 19.11.2007

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ *	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН **	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ ***	СТРУКТУРА ****
1	РОСНЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	27 416,4	СИНДИКАЦИЯ, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ СБЕРБАНКА	(13 000 + 9000 + 3098) + (1159,2 + 1159,2)
2	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	14 590	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ BNP PARIBAS И SOCIETE GENERALE; РАЗМЕЩЕНИЕ КАЗНАЧЕЙСКИХ АКЦИЙ	(450 + 2000 + 750 + 750) + (2500 + 6000 + 2140)
3	ГАЗПРОМ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	12 066,6	ОБЛИГАЦИИ (1 x 5 МЛРД РУБ.), ЕВРООБЛИГАЦИИ (3 ВЫПУСКА НА \$3,9 МЛРД, 4 ВЫПУСКА НА 2,9 МЛРД ЕВРО, 1 ВЫПУСК НА 800 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ, 2 ВЫПУСКА НА 50 МЛРД ИЕН), СИНДИКАЦИЯ (2 x \$1 МЛРД)	200 + (3900 + 3900 + 1613,6 + 453) + (1000 + 1000)
4	СБЕРБАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	8800	ИРО	—
5	БАНК ВТБ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	7900	ИРО	—
6	ТНК-ВР	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	4200	ЕВРООБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ	(500 + 600 + 800 + 1100) + (600 + 600)
7	РУСАЛ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	3630	СИНДИКАЦИЯ	1000 + 500 + 2000 + 130
8	МЕЧЕЛ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	3375	СИНДИКАЦИЯ, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	(375 + 2000) + 1000
9	ОГК-3	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	3334,9	ДОЭМИССИЯ, ОБЛИГАЦИИ	3119 + 115,9
10	X5 RETAIL GROUP	ТОРГОВЛЯ	2848	СИНДИКАЦИЯ, ОБЛИГАЦИИ	(1000 + 1500) + 348
11	ТАНЕКО (БЫВШ. НИЖНЕКАМСКИЙ НПЗ)	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	2647	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ BNP PARIBAS, СРЕДСТВА ИНВЕСТФОНДА РФ	2000 + 647
12	ТГК-3 (МОСЭНЕРГО)	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	2400	ДОЭМИССИЯ, ВЫКУПЛЕННАЯ ГАЗПРОМОМ	—
13	ТРАНСНЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2242	ЕВРООБЛИГАЦИИ	942 + 1300
14	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2200	СИНДИКАЦИЯ	—
15	ЛУКОЙЛ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	2091	ОБЛИГАЦИИ, ЕВРООБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	(309,12 + 231,84) + (500 + 500) + (250 + 150) + 150
16	ОГК-4	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1860	ДОЭМИССИЯ, ВЫКУПЛЕННАЯ Е.ON	—
17	ЕВРАЗХОЛДИНГ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1800	СИНДИКАЦИЯ	—
18	КОМСТАР-ОТС	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	1675	ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ СБЕРБАНКА	675 + 1000
19	ММК	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1490,8	ИРО, СИНДИКАЦИЯ	1000 + 490,8
20	ТГК-1	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1433,6	ДОЭМИССИЯ, ОБЛИГАЦИИ	1279 + 154,6
21	ОГК-2	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1417,1	ИРО, ОБЛИГАЦИИ, КРЕДИТ ЕБРР	1050 + 193,2 + 173,9
22	AFI DEVELOPMENT	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	1400	ИРО	—
23	ЮГК ТГК-8	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1098,2	ДОЭМИССИЯ, ВЫКУПЛЕННАЯ ИФД «КАПИТАЛЬ», ОБЛИГАЦИИ	963 + 135,2
24	ФСК ЕЭС	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	1062,6	ДОЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ ГОСУДАРСТВА И РАО ЕЭС, ОБЛИГАЦИИ	869,4 + 193,2
25	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ОПИИ)	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	1005,3	SPO	324,34 + 89,6 + 591,3
26	АЛРОСА	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1000	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
27	ГАЗМЕТАЛЛ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	1000	СИНДИКАЦИЯ	—
28	ПИК	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	925	ИРО	—
29	ВЫМПЕЛКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	882	ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	800 + 82
30	ЛСР	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	783,2	ВЫКУП ДОЭМИССИИ ПОСЛЕ ИРО, ОБЛИГАЦИИ	590 + (77,3 + 115,9)
31	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ТРАНСПОРТ	780	ДОЭМИССИИ, КРЕДИТЫ	(213 + 206) + (181 + 90 + 90)
32	РАО ЕЭС РОССИИ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	773	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ ВТБ	—
33	СИСТЕМА-ГАЛС	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	700	КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ	500 + 200
34	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	654,6	ОБЛИГАЦИИ, ДОЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ РЖД	154,6 + 500
35	СУЭК	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	650	СИНДИКАЦИЯ	—
36	ИНТЕГРА	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	615,9	ИРО, ОБЛИГАЦИИ	500 + 115,9
37	БОГУЧАНСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	520	СИНДИКАЦИЯ	—
38	СИТРОНИКС	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	487,2	ИРО, ОБЛИГАЦИИ	372 + 115,2
39	ГРАЖДАНСКИЕ САМОЛЕТЫ СУХОГО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	462	ОБЛИГАЦИИ, КРЕДИТ ЕБРР, КРЕДИТ СБЕРБАНКА	193,2 + 134,4 + 134,4
40	RGi	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	461	ИРО, ДОЭМИССИЯ, ОБЛИГАЦИИ	192 + 237 + 32
41	РОЛЬФ	ТОРГОВЛЯ	455	ЕВРООБЛИГАЦИИ, ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ	250 + 205
42	ТГК-5	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	453	ДОЭМИССИЯ, ВЫКУПЛЕННАЯ КЭС-ХОЛДИНГОМ	—
43	EURASIA DRILLING COMPANY	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	450	ИРО	—
44	ТРАНСНЕФТЕПРОДУКТ	ТРАНСПОРТ	450	СИНДИКАЦИЯ	—
45	RITZIO INTERNATIONAL	ПРОЧИЕ	445	ЕВРООБЛИГАЦИИ	280 + 165
46	ТГК-4	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	444,4	ОБЛИГАЦИИ, КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ ГАЗПРОМБАНКА И СБЕРБАНКА	193,2 + 251,2
47	ЛЕНЭНЕРГО	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	441,4	ДОЭМИССИЯ, ОБЛИГАЦИИ	209,3 + (115,92 + 115,92)
48	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ТРАНСПОРТ	424	СИНДИКАЦИЯ, ЕВРООБЛИГАЦИИ	375 + 49
49	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	ТРАНСПОРТ	418	ЕВРООБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ	300 + 118
50	УРСА БАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	408	ДОЭМИССИЯ	—
51	КУЗБАССРАЗРЕЗУГОЛЬ	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	406,8	ЕВРООБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ	200 + (103,55 + 103,25)
52	ПОЛИМЕТАЛЛ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	390	ИРО, СИНДИКАЦИЯ	310 + 80
53	BRUNSWICK RAIL LEASING	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	385	СИНДИКАЦИЯ	—
54	СИНЕРГИЯ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	345	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ МДМ-БАНКА, ОБЛИГАЦИИ, ИРО	77,3 + 77,3 + 190,4
55	РТМ	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	344	ВЫКУП ДОЭМИССИИ ПОСЛЕ ИРО, ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ	92 + (197 + 55)
56	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	ТОРГОВЛЯ	336,5	ОБЛИГАЦИИ, ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ	270,5 + 36
57	ФОЛЬКСВАГЕН РУС	МАШИНОСТРОЕНИЕ	336,2	СИНДИЦИРОВАННЫЙ КРЕДИТ С УЧАСТИЕМ ЕБРР	—
58	ВИММ-БИЛЬД-ДАНН	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	330	ЧЕТЫРЕ ОДИНАРНЫХ КРЕДИТА, ЕВРООБЛИГАЦИИ	180 + 150
59	БИЗНЕС АЛЬЯНС	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	321,6	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ *	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН **	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ ***	СТРУКТУРА ****
60	ВТБ-ЛИЗИНГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	310	ОБЛИГАЦИИ	—
61	ГИДРООГК	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	307,9	ДОПЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	192 + 115,9
62	ЕВРОХИМ	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
63	РАСПАДСКАЯ	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
64	ТМК	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	300	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
65	М.ВИДЕО	ТОРГОВЛЯ	279,3	ИРО, ОБЛИГАЦИИ	202 + 77,3
66	GOLDEN TELECOM	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	275	СИНДИКАЦИЯ	—
67	СИЛОВЫЕ МАШИНЫ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	274,5	ДОПЭМИССИЯ	—
68	БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	274,3	ИРО	—
69	URALS ENERGY	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	270	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ СБЕРБАНКА	—
70	ТД «ЛЕНТА»	ТОРГОВЛЯ	269	КРЕДИТ	—
71	СВЕЗА	ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ И ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	268,9	СИНДИКАЦИЯ	—
72	БАНК МОСКВЫ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	268,2	ДОПЭМИССИЯ	—
73	РОСБАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	258	ДОПЭМИССИЯ	—
74	«ПРОФ-МЕДИА»	СМИ И ИТ	250	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
75	СЕВЕРНЕФТЬ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	240	СИНДИКАЦИЯ	—
76	ВНЕШЭКОНОМБАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	228	КРЕДИТ ЯПОНСКИХ БАНКОВ НА ШЕРЕМЕТЬЕВО-3	—
77	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ТРАНСПОРТ	222	СИНДИЦИРОВАННЫЙ КРЕДИТ	—
78	МОСОБЛГАЗ	ЖКХ	212,5	ОБЛИГАЦИИ	96,60 + 115,92
79	ДИКСИ ГРУПП	ТОРГОВЛЯ	202,8	ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ПОСЛЕ ИРО, КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ HSBS	144 + 58,8
80	СЕВЕРСТАЛЬ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	202,3	КРЕДИТ ЕБРР	—
81	IMPERIAL ENERGY	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	200	КРЕДИТ AVN AMRO	—
82	ЕВРОКОММЕРЦ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	200	СИНДИКАЦИЯ	—
83	ФАРМСТАНДАРТ	ФАРМАЦЕВТИКА	200	СИНДИКАЦИЯ	—
84	ЧТПЗ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	195	ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	—
85	АВТОВАЗ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
86	ИНПРОМЛИЗИНГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	193,2	КРЕДИТ ЕБРР	—
87	КОКС	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
88	МАГНИТ	ТОРГОВЛЯ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
89	ОГК-6	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
90	ПРОТЕК	ТОРГОВЛЯ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
91	СТРОЙТРАНСГАЗ	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	193,2	ОБЛИГАЦИИ	—
92	EUROPLAN	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	190,7	СИНДИКАЦИЯ, ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ	110 + 80,7
93	ЮГ РУСИ	АПК	186	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	93 + 93
94	РАЗГУЛЯЙ	АПК	185,9	СРО, ОБЛИГАЦИИ	70 + 115,9
95	МДМ-БАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	184	ДОПЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ IFC	—
96	ТРОЙКА ДИАЛОГ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	180	СИНДИКАЦИЯ	—
97	МИРАКС ГРУПП	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	180	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
98	НУТРИНВЕСТХОЛДИНГ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	177,5	ЕВРООБЛИГАЦИИ, ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ПОСЛЕ ИРО	50 + 127,5
99	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	177,3	ОБЛИГАЦИИ, СИНДИКАЦИЯ	77,28 + (50 + 50)
100	БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	177	ЧАСТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ	—
101	СЕВЕРСТАЛЬТРАНС	ТРАНСПОРТ	175	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
102	КРАСНОЕ СОРМОВО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	173,9	ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ ВТБ, СБЕРБАНКА, ГАЗПРОМБАНКА	—
103	ТЕХНИКОЛЬ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ	173,9	ОБЛИГАЦИИ	57,96 + 115,92
104	ГАРДИАН СТЕКЛО РЯЗАНЬ	ПРОЧИЕ	166	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ	838 + 838
105	УРАЛСВЯЗЬИНФОРМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	160	КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ ГАЗПРОМБАНКА И ММБ	—
106	ВИМ-АВИА	ТРАНСПОРТ	156,5	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ СБЕРБАНКА	—
107	МОСОБЛТРАСТИНВЕСТ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	154,6	ОБЛИГАЦИИ	—
108	ТД «КОПЕЙКА»	ТОРГОВЛЯ	154,6	ОБЛИГАЦИИ	—
109	УМПО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	154,6	ОБЛИГАЦИИ	—
110	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	150	СИНДИКАЦИЯ	—
111	ГРУППА «ДЖЕЙ ЭФ СИ»	ТОРГОВЛЯ	150	СИНДИКАЦИЯ	125 + 25
112	ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС АВТО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	150	КРЕДИТ ЕБРР	—
113	МАРЕТЕКС	ТОРГОВЛЯ	150	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
114	ТЕОРЕМА	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	148	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
115	EASTERN PROPERTY HOLDING	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	143,6	СРО	—
116	НИЖНЕСЕРГИНСКИЙ МЕТИЗНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	140,3	СИНДИКАЦИЯ, ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, СИНДИКАЦИЯ	40,34 + 50 + 50
117	НПО «САТУРН»	МАШИНОСТРОЕНИЕ	135,2	ОБЛИГАЦИИ	—
118	ПОЧТА РОССИИ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	135,2	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
119	РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	135	СИНДИКАЦИЯ	—
120	НОВОШИП	ТРАНСПОРТ	132	СИНДИКАЦИЯ	—
121	РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	130	СИНДИКАЦИЯ	—
122	ПРОБИЗНЕСБАНК	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	122	ДОПЭМИССИЯ ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	—
123	VOLGA GAS	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	116,5	ИРО	—
124	КРАСЭЙР	ТРАНСПОРТ	115,9	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
125	КУБАНЬЭНЕРГО	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
126	ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
127	РМК	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
128	СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
129	СПОРТМАСТЕР	ТОРГОВЛЯ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
130	СУ-155	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
131	ТГК-10	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ *	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН **	ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ ***	СТРУКТУРА ****
132	УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
133	ФИНАНСБИЗНЕСГРУПП	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
134	ХАНТЫ-МАНСКИЙСК СТРОЙРЕСУРС	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
135	ЭНЕРГОЦЕНТР	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	115,9	ОБЛИГАЦИИ	—
136	ЦЕНТРЕЛЕКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	115	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
137	АПЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6	ТОРГОВЛЯ	109	SPO	—
138	ДЕТСКИЙ МИР — ЦЕНТР	ТОРГОВЛЯ	108,4	ДВУСТОРОННИЙ КРЕДИТ, ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ РАЙФФАЙЗЕНБАНКА	87,4 + 21
139	ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	105,3	IPO	—
140	ТЮМЕНЬЭНЕРГО	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	104,3	ОБЛИГАЦИИ	—
141	ГАЗ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	100	СИНДИКАЦИЯ	—
142	ГК «СОДРУЖЕСТВО»	АПК	100	КРЕДИТ IFC, ДОПЭМИССИЯ В ПОЛЬЗУ IFC	50 + 50
143	ЛЕНСПЕЦСМУ	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	100	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
144	ТЕХНОСИЛА	ТОРГОВЛЯ	100	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
145	ФИНАНСОВАЯ ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	100	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
146	БОРОДИНО	ПРОЧИЕ	96,6	ОБЛИГАЦИИ	—
147	ГРУППА «МАГНЕЗИТ»	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	96,6	ОБЛИГАЦИИ	—
148	МИРАТОРГ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	96,6	ОБЛИГАЦИИ	—
149	РОСМОРПОРТ, ФГУП	ТРАНСПОРТ	96	КРЕДИТ ЕБРР	—
150	ИЖОРСКИЕ ЗАВОДЫ	МАШИНОСТРОЕНИЕ	92	КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ СБЕРБАНКА	—
151	ТРАНССИБИРСКАЯ ЛЕСНАЯ КОМПАНИЯ	ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ И ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	90	КРЕДИТ ПРОМСВЯЗЬБАНКА	—
152	АК «СИБИРЬ»	ТРАНСПОРТ	88,9	ОБЛИГАЦИИ	—
153	ГРУППА «НИТОЛ»	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	85	ОБЛИГАЦИИ	—
154	УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	83,5	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ СБЕРБАНКА	—
155	ДИ ЭЧ ВИ ЭС («РОЛЛТОН»)	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	81,1	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ ВТБ	—
156	WEST SIBERIAN RESOURCES	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	81	ДОПЭМИССИЯ ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	—
157	ГК «ВОЛГА-ДНЕПР»	ТРАНСПОРТ	80	КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ ВТБ	—
158	АВТОМИР	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
159	АМУРМЕТАЛЛ	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
160	БЕЛОН	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
161	ДИПОС	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
162	ИЖАВТО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
163	ИНКОМ-ЛАДА	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
164	КОСМОС	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
165	КРАСНЫЙ БОГАТЫРЬ	ЖКХ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
166	КУРГАНМАШЗАВОД	МАШИНОСТРОЕНИЕ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
167	МАИР	ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
168	МИАН-ДЕВЕЛОПМЕНТ	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
169	МОСМАРТ	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
170	ПАТЭРСОН	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
171	РУССКОЕ МОРЕ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
172	САХАРНАЯ КОМПАНИЯ	АПК	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
173	СПЕЦСТРОЙ-2	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
174	ТГК-6	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
175	ТОАП	ТОРГОВЛЯ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
176	ЮТК	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
177	ЮТЭЙР	ТРАНСПОРТ	77,3	ОБЛИГАЦИИ	—
178	АПК «АРКАДА»	АПК	73,4	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ УРАЛСИБА, ОБЛИГАЦИИ	27 + 46,4
179	РУСИЯ ПЕТРОЛЕУМ	НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ	71,7	ОДИНАРНЫЙ КРЕДИТ ОТ TNK SH INVESTMENTS	—
180	НИДАН ФУДС	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	70	СИНДИКАЦИЯ	—
181	ТГК-13 (ЕНИСЕЙСКАЯ ТГК)	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	68,1	РАЗМЕЩЕНИЕ ДОПЭМИССИИ ПО ОТКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ	—
182	РАЙЗИНГ СТАР МЕДИА	РАЗВЛЕЧЕНИЯ	68	КРЕДИТ IFC	—
183	СИБИРЬТЕЛЕКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	67,2	СИНДИКАЦИЯ	—
184	MARSHALL MILK INVESTMENTS	ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	65	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
185	ВОЛГАТЕЛЕКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	60	КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ ВТБ	—
186	НИЖНЕЧЕРЕКСКИЕ ГЭС	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	60	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
187	РОСИНТЕР	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	60	ВЫКУП ДОПЭМИССИИ ПОСЛЕ IPO	—
188	РОСТЕРМИНАЛУГОЛЬ	ТРАНСПОРТ	60	СИНДИКАЦИЯ	—
189	ТАТТЕЛЕКОМ	СВЯЗЬ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	60	ОБЛИГАЦИИ	—
190	ТНТ	ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	60	ЕВРООБЛИГАЦИИ	—
191	АЛЬКОР И КО (Л'ЭТУАЛЬ)	ТОРГОВЛЯ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
192	АПК ОГО	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
193	АСПЭК	ПРОЧИЕ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
194	АТОМСТРОЙЭКСПОРТ	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	58	ОБЛИГАЦИИ	—
195	БАНАНА-МАМА	ТОРГОВЛЯ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
196	ВИКТОРИЯ	ТОРГОВЛЯ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
197	ВМУ	ХИМИЧЕСКАЯ И НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
198	ГАЗЭНЕРГОСЕТЬ	ТОРГОВЛЯ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
199	КИРОВСКИЙ ЗАВОД	МАШИНОСТРОЕНИЕ	58	ОБЛИГАЦИИ	—
200	ЛЕБЕДЯНСКИЙ	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	58	ОБЛИГАЦИИ	—

* БАНКОВСКИЙ СЕКТОР УЧИТЫВАЛСЯ ЧАСТИЧНО, БЕЗ КРЕДИТОВ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ — ТОЛЬКО РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

** РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ \$1 = 25,88 РУБ., СУММЫ В ЕВРО — ПО СРЕДНЕГОДОВОМУ КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,345

*** ПРИ ОЦЕНКЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ (IPO, SPO, PRIVATE PLACEMENTS) УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ НОВЫХ АКЦИЙ (ДОПЭМИССИИ)

**** СТРУКТУРА ПРИВОДИТСЯ ПРИ СМЕШАННОМ ФИНАНСИРОВАНИИ (НЕСКОЛЬКО ЗАЙМОВ, НЕСКОЛЬКО ВИДОВ ОБЛИГАЦИЙ). ДЛЯ ОДИНОЧНЫХ ЗАЙМОВ В ГРАФЕ СТАВИТСЯ ПРОЧЕРК

ИСТОЧНИК: CBONDS, АК&М, REUTERS, «ИНТЕРФАКС», ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

Все неудачники последнего года делятся на четыре группы: «авантюристы», «жертвы оферт», «удрученные долгами» и «заложники обстоятельств». Из них «Секрет фирмы» выбрал десятку самых, на наш взгляд, неуспешных охотников за инвестициями.

Самые неудачливые



«Авантюристы» — небольшие предприятия, у которых не было ничего, кроме впечатляющих бизнес-планов. Тем не менее они отважились на IPO или облигационный дебют. И проиграли.

Наиболее яркими представителями группы оказались, по нашему мнению, УК «Арсагера», банк «Тинькофф кредитные системы» и золотодобывающая компания «Высочайший».

«Жертвами оферт» стали эмитенты рублевых облигаций второго-третьего эшелона. Они развивались вполне благополучно, пока не настал «день Страшного суда», то есть дата истечения оферты. Инвесторы дружно предъявили к выкупу почти все бумаги выпусков, и эти погашения полностью исчерпали финансовые резервы задолжавших компаний или даже поставили их на грань банкротства. Как, например, производителя стали «Макси-групп».

«Удрученные долгами» еще больше. Это наиболее агрессивные заемщики, столкнувшиеся с тем, что их теснят кредиторы, а рефинансировать долг невозможно. Пример — «Красэйр», на которого кредиторы подали в суд. А девелопера РТМ долги погнали на рынок IPO, где его не ждало ничего хорошего.

Особняком стоят «заложники обстоятельств». Сюда относятся девелопер МИАН, пострадавший от налоговых претензий, и генерирующая компания ОГК-2 с провальным IPO. Она выглядела вполне прилично — просто портфельным инвесторам не хотелось соседствовать с «Газпромом», основным акционером ОГК-2.

АВАНТЮРИСТЫ

3,8%

объема эмиссии акций
разместила УК «Арсатгера»

Публичные крохи

Первое в России публичное размещение акций управляющей компании закончилось крахом: УК «Арсатгера» смогла продать лишь 3,8% запланированного объема эмиссии (3,8 млн из 100 млн бумаг), не считая тех 48,7 тыс., которые выкупили сами акционеры по преимущественному праву. В результате компания получила лишь 16,4 млн руб. вместо ожидаемых 430 млн руб.

«Арсатгера», созданная в 2004 году 35 «физиками», управляет открытыми паевыми фондами «Арсатгера — фонд акций», «Арсатгера — фонд смешанных инвестиций», закрытыми фондами недвижимости «Арсатгера — жилищное строительство», «Фаворит», а также интервальным ПИФом «Арсатгера — акции 6.4». Стоимость чистых активов ее фондов на конец сентября составляла около 880 млн руб., почти 98% активов приходилось на фонды недвижимости.

В компании считают, что ее подвел все тот же кризис ликвидности. По словам директора по привлечению капитала «Арсатгеры» **Алексея Астапова**, примерно десятая часть заявок пришла от розничных инвесторов, а остальную долю поделили российские и зарубежные «стратеги». Из-за пресловутого кризиса у одного из



«стратегов», готового приобрести 50 млн акций (половину эмиссии), не нашлось денег, чтобы оплатить поданную заявку.

Эксперты сходятся во мнении, что потенциал рынка доверительного управления огромен и спрос на акции УК зависит от качества конкретного эмитента. Они объясняют провал размещения неизвестностью и сравнительно небольшим масштабом деятельности «Арсатгеры».

Компания собиралась направить средства от размещения на учреждение новых фондов, а также расширение розничной сети со 100 до 300 офисов. Теперь, похоже, «Арсатгере» придется скорректировать свои инвестиционные планы.

АВАНТЮРИСТЫ

270

млн руб.

вместо ожидавшихся 1500 млн руб.
выручил от размещения облигаций
банк «Тинькофф кредитные системы»

И 18 процентов мало

Одним из самых авантюрных облигационных выпусков стало октябрьское размещение займа на 1,5 млрд руб. банка «Тинькофф кредитные системы» (ТКС), основанного **Олегем Тиньковым**, «отцом» одноименной пивоваренной компании. Банк — новое детище известного «творца стартапов», которое он развивает вместе с Goldman Sachs.

ТКС можно считать уникальным явлением в отечественном банковском секторе. Единственным направлением его деятельности стало кредитование «физиков» с помощью кредитных карт, тогда как все другие российские банки универсальны. Помимо брэнда «Тинькофф» организаторы сделали акцент на западную бизнес-модель — менеджеров-экспатов, управляющих банком, и технологию, «срисованную» с американского пластикового лидера Capital One.

Известные имена акционеров плюс продвинутая модель выглядят убедительно. Но банку нечего предоставить инвесторам, кроме заманчивых прогнозов будущего пятикратного роста кредитного портфеля. Портфель ТКС составляет всего 2,6 млрд руб. — весьма скромный результат за два года деятельности.



Организатор Deutsche Bank назначил купонную ставку 18% годовых — беспрецедентно высокая доходность даже по меркам ныне просевшего рынка рублевых облигаций. В последний раз такие ставки устанавливали российские эмитенты третьего эшелона в 2002-м. Но все было тщетно: щедрой ставки все же оказалась недостаточно, чтобы компенсировать риски проекта, по сути являющегося венчурным, полагает **Анастасия Залесская**, аналитик Банка Москвы. Из всего объема было размещено лишь 1 млрд руб., причем инсайдеры говорят, что из этого миллиарда 730 млн руб. вложил сам эмитент, чтобы спасти лицо.

АВАНТЮРИСТЫ

3 раза переносило ОАО «Высочайший» свое IPO, которое в итоге так и не состоялось

«Высочайшая» воля

Дважды анонсированное, но так и не состоявшееся IPO золото-добывающей компании ОАО «Высочайший» стало притчей во языцех в инвестсообществе. Аналитики критикуют акционеров «Высочайшего» — «Лензолото» и «Ланта-банк» — за чрезмерный аппетит, непостоянство и нерешительность.

История началась с того, что официальные лица «Высочайшего» объявили о намерениях вывести компанию на IPO в начале февраля. Был установлен ценовой диапазон в \$85,5–103 за акцию, объем продажи — 42% УК, исходя из которого вся компания была оценена в \$445,3–536,5 млн. Компания даже начала собирать заявки инвесторов на покупку своих акций, но потом отменила размещение. Представители «Высочайшего» тогда объясняли это решение тем, что компания хочет в будущем продать свои акции по более высокой цене. А инвесторы не были готовы платить за небольшое предприятие из Иркутской области с объемом добычи всего 2,7 тыс. т, даже не входящее в десятку крупнейших золотодобытчиков России, больше \$400 млн.

В мае «Высочайший» повторил попытку — но тоже дал обратный ход. На этот раз менеджмент не был оригинален и вновь



объяснил отмену IPO плохой конъюнктурой рынка. Единственное достижение — продажа 12,5% акций британскому фонду BlackRock.

Закономерная развязка: в конце сентября ФСФР приняла решение аннулировать выпуск новых акций «Высочайшего» в связи с тем, что не было размещено ни одной ценной бумаги выпуска. А гендиректор компании **Сергей Васильев** сообщил наконец, что IPO переносится на 2008 год. Чем объясняется такая настойчивость, неясно, недоумевает **Николай Сосновский** из Собинбанка. Компания при ее незначительной долговой нагрузке могла бы найти деньги на развитие, это лучше, нежели вымучивать IPO.

ЖЕРТВА ОФЕРТЫ

7 млрд руб. пришлось досрочно выплатить «Макси-групп», чтобы рассчитаться с кредиторами

Было «макси» — стало «мини»

Производитель стали «Макси-групп» оказался на грани банкротства из-за невозможности рефинансировать свой огромный долг. После выплат кредиторам у компании не осталось оборотного капитала и денег на зарплату. В итоге 75% компании перейдет к владельцу «Металлоинвеста» **Алишеру Усманову**.

«Макси-групп» всегда отличалась агрессивной долговой политикой, деньги привлекались под строительство мини-заводов по выпуску сортового проката. По итогам 2006 года ее долг достиг \$830 млн, то есть более чем в семь раз превысил EBITDA. А к концу октября и вовсе зашкалил за \$1,1 млрд.

Беды начались, когда этой осенью «Макси-групп» пришлось по требованию Сбербанка досрочно погасить синдицированный кредит на 4 млрд руб., затем последовал второй удар — инвесторы предъявили к выкупу по ofercie 80% облигационного займа на 3 млрд руб. Компания предпочла вынуть средства из оборота, нежели допустить технический дефолт по своим долговым бумагам.

После неудачных попыток получить кредиты в банках владелец «Макси-групп» обратился за помощью к президенту РФ и губернатору Свердловской области. Но, похоже, власти отказали



Николаю Максимова в помощи, поэтому ему ничего не оставалось делать, кроме как выставить неключевые активы группы на продажу — прежде всего Уральский завод прецизионных сплавов и Пермский втормет.

От банкротства компанию-должника спас Алишер Усманов, согласившийся приобрести 75% всей «Макси групп». Вопрос в том, по какой цене. Развязка вполне закономерна, уверен аналитик Собинбанка **Николай Сосновский**: долговая нагрузка группы давно превысила все допустимые и недопустимые уровни, а текущая напряженность на кредитном рынке в первую очередь сказывается именно на «удрученных долгами».

УДРУЧЕННЫЕ ДОЛГАМИ

\$310 млн

вместо \$1 млрд — в такую сумму девелопер РТМ был оценен инвесторам по итогам IPO

РТМ продешевил

Большинство владельцев компаний считают IPO способом привлечь деньги на развитие. Но не все. Для владельцев девелоперской компании РТМ — «дочки» ритейлера «Марта» — размещение акций стало шансом уберечь ее от банкротства и сохранить активы.

Еще в середине прошлого года **Георгий Трефилов**, один из трех контролирующих акционеров ОАО РТМ, уверял, что компания не пойдет на IPO, пока ее капитализация не достигнет \$1 млрд. Но вышло иначе — по итогам майского размещения акций на РТС эмитент, специализирующийся на девелопменте торгово-развлекательных центров, «потянул» всего на \$310 млн, а выручка от размещения 31,4% акций составила лишь \$92 млн.

Причиной спешки стало значительное долговое бремя, которое к середине года достигло \$334 млн, при том, что организатор IPO ING Bank оценил портфель недвижимости РТМ примерно в \$550 млн. Из-за высокой долговой нагрузки компания была вынуждена скорректировать ценовой диапазон с \$2,6–3,25 за акцию до \$2,2–2,75, но и после этого размещение прошло по нижней границе диапазона (\$2,3 за бумагу).



ОАО РТМ — типичная компания, существующая на займы, считали эксперты. Может быть, на бурно развивающемся рынке это и оправданно, но в 2007 году, когда рынок недвижимости стабилизировался, оказалось, что РТМ исчерпала свои возможности и ей не на что закончить строительство торговых центров. Теперь пришло время расплачиваться по долгам — и в переносном, и в буквальном смысле. Вырученные от размещения средства ОАО РТМ будет вынуждена направить не на строительство новых центров, а на погашение кредитов, чтобы не лишиться своих активов. Не случайно один из совладельцев холдинга «Марта» **Дмитрий Октябрьский** вышел из бизнеса еще в 2006-м, заявив, что устал от того, что «Марта» вместе с «дочками» живет в долг.

УДРУЧЕННЫЕ ДОЛГАМИ

\$32 млн —

столько «Амтел-Фредештайн» потратил на обслуживание своих долгов в первом полугодии 2007-го

Хожение по мукам

Шинный холдинг «Амтел-Фредештайн» уже многие годы балансирует на грани дефолта, каждый раз чудом выбираясь из финансовых ям. Это предсказуемая расплата за чересчур амбициозную стратегию развития.

Компания берет ссуды, чтобы расплатиться по облигациям, выпускает кредитные ноты, чтобы рефинансировать кредиты, если этого не хватает — затевает частное размещение акций. Но теперь и эти методы исчерпаны — «Амтел-Фредештайн» ищет покупателя для своей убыточной розничной сети по торговле шинами и автокомпонентами AV-TO.

По итогам 2007 года чистый убыток холдинга «Амтел-Фредештайн» вырастет до \$40 млн — это в восемь раз больше, нежели в 2006 году. Основные причины — плохое финансовое состояние розничной сети AV-TO и рост стоимости обслуживания кредитов. По данным самого «Амтел-Фредештайна», убытки AV-TO за первое полугодие 2007 года выросли в 58 раз, до \$17,4 млн.

А долги всего холдинга на 30 июня достигли \$820 млн (превосходят EBITDA более чем в 10 раз), причем стоимость их обслуживания выросла на 52%, до \$32 млн. Во многом потому, что компании пришлось брать ссуды, чтобы погасить выпуск CLN на \$175 млн.



«Амтел-Фредештайн» уже признал, что нарушил ковенанты по ряду кредитов перед банками. Впрочем, не впервые. Ранее по условиям выпуска кредитных нот долговое бремя компании было ограничено \$400 млн, но в прошлом году «Амтел», нарушив ковенанты, все же уговорил кредиторов изменить условие на более мягкое — не более 70% от выручки. Теперь и это условие нарушено. Компания провела очередное размещение 10% акций, выручив за них около \$30 млн. Но этого не хватило даже на проценты. У «Амтела» уже возникли проблемы с одним из кредиторов, предоставившим ему заем на \$65 млн для рефинансирования выплат по CLN, — банком Петрокоммерц.

УДРУЧЕННЫЕ ДОЛГАМИ

61 иск

подали против авиакомпании «Красэйр» ее кредиторы

Привычка судиться

Для авиакомпании «Красэйр», входящей в пятерку крупнейших отечественных авиаперевозчиков, судебные иски кредиторов стали делом обычным. Только-только утих конфликт с компанией ТОАП, подавшей на авиаперевозчика 11 исков на 200 млн руб. по поводу неплательщиков за топливо, как на «Красэйр» обрушились еще 50 исков почти на \$50 млн.

«Красэйр» на этот раз сильно рискует, полагает аналитик «Ренессанс Капитала» **Петр Гришин**. Прежде всего тем, что скрывает свои проблемы от инвесторов. В частности, в документации по выпуску кредитных нот она заверяет инвесторов, что не нарушает значимых финансовых обязательств. Это означает, что у нынешних владельцев кредитных нот, например Газпромбанка, есть все основания потребовать досрочного погашения займа.

Не платит «Красэйр» потому, что сильно обременена различными займами. Отношение кредитов и платежей по финансовому лизингу (7,9 млрд руб.) у авиаперевозчика почти в десять раз превышает прибыль от продаж.

В числе неудовлетворенных кредиторов страховая компания «Ингосстрах», лизинговая «Ильюшин финанс», Собинбанк



и банк «Петрокоммерц». Часть обязательств, например перед ТОАП, была рефинансирована свежим октябрьским выпуском кредитных нот на 3 млрд руб., обеспеченных будущими поступлениями от продажи билетов. С некоторыми кредиторами «Красэйру» удалось договориться о рассрочке платежей, однако значительная часть претензий пока остается неурегулированной. Снять напряженность в «Красэйре» надеются и с помощью трехлетнего облигационного займа на 2 млрд руб., который в декабре выпустит компания «ЭйрЮнион». Напомним, что на базе «Красэйра» сейчас формируется авиационный альянс «ЭйрЮнион», в который также войдут «Домодедовские авиалинии», «Самара», «Омскавиа» и «Сибавиатранс».

ЗАЛОЖНИКИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

\$700 млн —

почти столько ОГК-2 недополучила в ходе IPO

Эффект «Газпрома»

В октябре РАО «ЕЭС России» потерпело первую неудачу в ходе приватизации электроэнергетики. По итогам IPO генерирующей компании ОГК-2 вместо предполагавшихся \$1,7 млрд компания получила \$1,05 млрд. Из выставленных на продажу 12 млрд новых акций инвесторы купили лишь 6,5 млн, а от планировавшегося размещения конвертируемых еврооблигаций и вовсе пришлось отказаться.

Утешением для РАО ЕЭС могло послужить лишь то обстоятельство, что хотя компания была оценена на самом низком уровне (\$490 за киловатт), акции были проданы все же дороже их рыночной цены на тот момент.

ОГК-2 объединяет Псковскую и Ставропольскую ГРЭС, Сургутскую ГРЭС-1, Троицкую и Серовскую ГРЭС. Суммарная установленная мощность — 8,7 тыс. МВт. РАО «ЕЭС России» принадлежит 81% акций ОГК-2.

Почти две трети размещаемой эмиссии приобрел «Газпром». Формально он стал контролирующим акционером в ОГК-2 еще летом, получив 55-процентный пакет акций. Но из-за дополнительной эмиссии доля концерна размывалась, поэтому для сохранения контроля «Газпром» должен был докупить еще 16%



акций во время первичного размещения, нарастив в итоге свою долю в ОГК-2 до 56%.

«Сработал эффект „Газпрома“, — поясняет **Александр Селезнев**, аналитик Собинбанка. — Портфельные инвесторы обычно не рвутся покупать бумаги компаний, которые контролирует „Газпром“. Ну и, конечно, кризис ликвидности подпортил картину». Для РАО ЕЭС опыт этого размещения оказался весьма поучительным. Председатель правления РАО «ЕЭС России» **Анатолий Чубайс** заявил, что в будущем при неблагоприятной конъюнктуре рынка сроки размещения бумаг остальных генерирующих компаний будут переноситься.

ЗАЛОЖНИКИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

62%

составляет сейчас доходность облигаций «МИАН-девелопмента»

Обвиняется МИАН

Столичному риэлтеру и девелоперу МИАНу по решению арбитражного суда придется заплатить в казну 1 млрд руб. налоговых недоимок и штрафов. Руководителям компании грозит до шести лет лишения свободы по статье 122 УК. Между тем котировки облигаций МИАНа, по выражению одного из долговых аналитиков, сразу же «рухнули, как кирпич»: в прошлую среду они торговались по фантастически низкой цене 76% от номинала, что соответствует доходности 62%. Это еще цветочки, говорят инсайдеры: в марте истечет срок оферты, и, скорее всего, инвесторы предъявят весь выпуск на 2 млрд руб. к досрочному погашению.

Но есть налоговые недоимки или нет, облигации МИАНа изначально можно было причислить к «мусорным». Размещение выпуска в марте этого года прошло туго: инвесторов смутил крайне низкий уровень финансовой и юридической прозрачности компании. Отчетность МИАНа и трех поручителей по займу выглядела крайне слабо. Одна компания группы (ЗАО «Перспектива») имела абсолютно пустой баланс, а балансы остальных компаний фактически включали лишь вложения, финансируе-



мые за счет заимствований. Сильные позиции компании на московском рынке и узнаваемость брэнда слабо компенсируют риски приобретателей облигаций, отмечал аналитик МДМ-банка Михаил Галкин. Как показали недавние события, риски эти реализовались в полной мере.

Самое главное, что случай МИАНа стал предвестником серьезных проблем с привлечением средств у всех российских строителей и девелоперов. Этот сектор традиционно непрозрачен, а государство дало понять, что применение схем минимизации налогов, практикуемых отечественными строителями, будет строго наказываться. В зону максимального риска попадают именно компании третьего эшелона, такие как МИАН.

ЗАЛОЖНИКИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

\$368 млн

придется искать ТД «Копейка» в случае досрочного погашения облигационных займов

Уронили копеечку

Поистине у страха глаза велики. От паники на долговом рынке пострадал и ТД «Копейка». В начале октября агентство Standard & Poor's (S&P) снизило рейтинг торговой сети сразу на четыре уровня — с уровня В— до СС («негативный»), что заставило инвесторов избавляться от облигаций «Копейки». Действия S&P носят эмоциональный характер, считают эксперты, ведь финансовые результаты «Копейки» не хуже и не лучше показателей большинства других розничных сетей средней величины. На самом деле, убеждены инсайдеры, причиной сурового вердикта S&P стали не столько слабые результаты «Копейки», а тот факт, что компания решила не публиковать свою отчетность по МСФО за 2006 год.

Standard & Poor's утверждает, что у «Копейки» серьезные проблемы с ликвидностью, которые в будущем только усугубятся, поскольку компании вскоре придется гасить несколько краткосрочных кредитов и искать средства на рефинансирование двух облигационных выпусков.

Но даже если «Копейке» придется вновь брать кредиты и соотношение долга и EBITDA с нынешних шести раз вырастет до семи, S&P не учло важного фактора — поддержки со стороны ак-



ционера «Копейки», группы «Уралсиб», которая купила сеть не для того, чтобы довести ее до финансового кризиса.

Руководство «Копейки» поспешило заверить инвесторов, что намерено продать большую часть портфеля недвижимости в 2008 году, чтобы снизить долговую нагрузку и освободить капитал для масштабных вложений, необходимых для наращивания выручки. Тем не менее менеджмент торгового дома дал ясно понять, что не стремится к прозрачности, поскольку открытость для сети — ненужный риск, ведь конкуренты благодаря этому могут получить доступ к важной и секретной информации о компании. **СФ**

спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Дамир ВАЛИУЛЛИН

Казань

Антиультиматум

Как реагировать на ультиматум в ходе переговоров?

Ультиматум традиционно считается оружием слабых. Искусство ведения переговоров заключается не в умении давить на собеседника, а в том, чтобы использовать информацию. Цель переговоров — утаить от партнера свои слабости, узнать, что для него на самом деле важно, и воспользоваться этим. Человек, который решается выдвинуть ультиматум, сразу раскрывает свои карты и становится уязвимым. Большинство ультиматумов строится по одной схеме: партнер требует либо принять его условия, либо прекратить переговоры. Если вас поставили перед таким выбором, постарайтесь его обойти. Лучше потянуть время. Специалист по переговорной динамике Ингемар Дирикс считает, что на переговоры следует тратить столько времени, сколько требуется для достижения успеха (см. **СФ** №26/2006). Объясните партнеру, почему вы не можете ни согласиться на его условия, ни прекратить диалог. Заставьте его войти в ваше положение, но никогда не говорите правду о том, что для вас действительно важно.

Если вам удалось взять паузу, проанализируйте поведение своего собеседника, постарайтесь выяснить, почему он так упорен. Затем начинайте действовать. Гэвин Кеннеди, профессор Университета Хериот-Уотт, разделил всех переговорщиков на четыре типа: овцы, ослы, лисы и филины. Овцы сдаются сразу: они боятся сорвать переговоры и идут на уступки. Ослы — люди с принципами, они до конца стоят на своих условиях, и никакое изменение обстановки не сдвинет их с места. Лисы хитры, они стараются готовить ловушки для партнера. Филины никогда не спешат и терпеливо ждут нужного момента, пока обстановка не изменится в их пользу, и наносят удар наверняка. Ведите себя как филины, и победа вам будет обеспечена.

Наталья ХОЛОДОВА

На проводе

Хотим открыть call-центр в автосалоне. С чего начать работу над его созданием?

Если руководство компании поняло, что ей нужен call-центр, то сперва надо определиться, не выгоднее ли отдать его на аутсорсинг. По мнению специалистов, создавать свой call-центр имеет смысл, если количество входящих звонков в ближайшей перспективе должно достигнуть 2 тыс. в день. Если компания решает открыть call-центр своими силами, ей следует приготовиться к расходам: в зависимости от величины call-центра разовые инвестиции в создание одного места для оператора будут колебаться в пределах от \$1,5 тыс. до \$5 тыс.

Важный вопрос — сколько именно компании нужно телефонных линий. Специалисты при расчетах опираются на два показателя — частоту звонков и среднее время разговора. Предварительные расчеты можно, кстати, сделать самостоятельно с помощью сайтов профильных компаний (например, на сайте Infra TeleSystems есть даже специализированный калькулятор). Наконец, сразу же стоит продумать методы продвижения и рекламы call-центра, иначе будет высока вероятность того, что он не оправдает вложенных в него средств.

Петр КАПИЦА

Тверь

Не ждали

Слышал, молдавское вино возвращается на российский рынок. Интересно, сможет ли оно отвоевать свои «законные» 25%?

Свободному возвращению молдаван на российский рынок препятствуют сразу несколько обстоятельств: во-первых, с молдавским вином опасаются иметь дело дистрибуторы, во-вторых, место на полках уже занято продукцией российских виноделов и поставщиков из ближнего зарубежья и стран Нового Света, а в-третьих, чтобы fulfill требования чиновников, молдаванам придется инвестировать в оборудование, что переведет их продукцию из низкого в средний ценовой сегмент. Однако кризис, безусловно, пойдет молдавским виноделам на пользу. С одной стороны, крупные компании, которые уже допущены в Рос-

сию, избавятся от мелких конкурентов. С другой — резкое обострение конкуренции и новое ценовое позиционирование заставят молдаван перейти от привычных «эшелонных» методов работы к более интеллектуальным — заинтересовывать дистрибуторов специальными программами, проводить промоакции в местах продаж, продвигать идею молдавского вина в целом. Одним словом, задуматься о том, что они продают и кому. Ведь рынок начинает «шевелиться» только при угрозе извне. В конце концов, если бы не украинские водочники, вряд ли в России появились бы «Путинка» и «Зеленая марка».

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

Скретч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Доставка изданий осуществляется
по почте. Для жителей г. Москвы
доставка изданий осуществляется
курьером или почтой по выбору.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ**Секрет фирмы**

служба подписки: 8 800 200 25 56

www.kommersant.ru

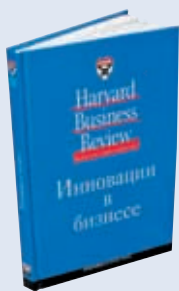
9 9 9 9 9

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КНИГА «ИННОВАЦИИ В БИЗНЕСЕ» НЕ МОНУМЕНТАЛЬНЫЙ ТРУД О КОНКРЕТНОЙ ПРОБЛЕМЕ, А ПРОСТО СБОРНИК СТАТЕЙ АВТОРОВ HARVARD BUSINESS REVIEW. ВПРОЧЕМ, РАЗНЫЕ, А ИНОГДА ПОЛЯРНЫЕ МНЕНИЯ И СОСТАВЛЯЮТ ГЛАВНОЕ ДОСТОИНСТВО ЭТОГО ИЗДАНИЯ. **текст: иван марчук**

С миру по идее



Инновации в бизнесе

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ПЕРЕПЛЕТ/ ПЕР. С АНГЛ. / 189 С.

Составители сборника «Инновации в бизнесе» с помощью совершенно разных людей — от профессоров до создателей стратегических ракет — сумели по-настоящему интересно рассказать о том, как сделать бизнес инновационным.

Читать книгу с начала вовсе не обязательно. Каждая статья в ней является самостоятельным произведением. Материалы объединяет одно: любой из них так или иначе касается инноваций. Например, статья «Много шума из НИОКР» посвящена проблеме взаимодействия научно-исследовательского отдела с отделом маркетинга, «Что вдохновляет новаторов» — созданию новых бизнес-решений, а «Как осуществить инновации» — обмену информацией о новинках с конкурентами.

Такая пестрота мнений и толкований книгу не портит, а, напротив, украшает. Каждая статья к тому же является не результатом размышлений автора, а скорее подборкой мнений профессионалов на предложенную журналистом тему. Взять хотя бы главу «Что вдохновляет новаторов» от главного редактора Harvard Business Review. Авторского текста в ней ровно две страницы, и сводятся они к насущному вопросу: «Как заставить трудовой коллектив разрабатывать новые интересные продукты и идеи?» Следующие 20 страниц представляют

собой суждения различных специалистов — от директора по развитию Procter & Gamble **Крейга Уайнетта** (он рекомендует поставить разработку новых идей на поток, побудив к их созданию весь коллектив) до генерал-лейтенанта Рональда Кэдиша, отвечающего за разработку противоракетных систем ВВС США. Мнение генерала, кстати, весьма любопытно. Вынужденный по соображениям секретности ограничивать привлечение новых специалистов, он постоянно занимается реорганизацией кадров, чтобы люди меняли профиль работы.

А в статье «Много шума из НИОКР» предлагается найти решение более конкретной задачи. Автор рассказывает о выпускающей бытовую технику компании, которая начала стремительно терять рынок, несмотря на мощный научно-исследовательский центр и передовые разработки. Затем четыре человека (два менеджера, декан и глава киностудии) дают свои рекомендации — от полного разгона отдела НИОКР до передачи его в подчинение отделу маркетинга.

Конечно, далеко не всем рекомендациям в книге найдется применение на российской почве. Так, в статье «Нужно ли скрывать инновации» автор сперва показывает, насколько много проектов хоронится большими компаниями, а потом приводит в пример IBM, которая начала выкладывать такие невостребованные разработки на сайт AlphaWorks, дающий некоторым из них путевку в жизнь. «Конечно, компания в этом случае может опасаться воровства или плагиата, так что нужно позаботиться, чтобы все такие разработки были зарегистрированы патентными органами», — рекомендует автор. В России подобная защита компьютерных программ и интернет-разработок от пиратов вряд ли окажется надежной.

Книга «Инновации в бизнесе» не дает готовых ответов на заданные в предисловии вопросы вроде «Как сделать бизнес более инновационным?» или «Как внедрить инновацию?». Но универсальных решений у таких проблем, наверное, просто нет, есть только множество удачных и неудачных примеров. Авторы Harvard Business Review собрали достаточно много мнений профессионалов, и даже если читатель не найдет плана действий для своего случая, то новыми идеями наверняка обогатится. **СФ**



iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Способ
заглядывать
в будущее

73

Клиентские
связи

80

Нежданный
SOX

84

iOne
Информационные
технологии

А.-Й. Ван

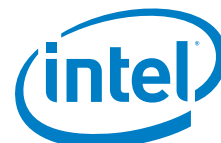


Ай Ван



i-1

Интел- лекту- альное ОТНО- шение к дан- НЫМ → 76

СПЕЦИАЛЬНЫЙ
ПАРТНЕР IONE

www.intel.ru

ПАРТНЕР IONE



www.fdc.ru



ФЛЕШ-ПАМЯТИ ОСТАЛОСЬ НА ПОЛТОРА ГОДА

Американские ученые разработали новый тип памяти, принцип работы которой заключается в управлении движением атомов. По словам разработчиков, такая память позволит создавать накопители невероятной емкости (до 1 ТБ) и надолго решит проблему нехватки свободного места на диске. Кроме того, новая технология потребляет примерно в 1000 раз меньше электроэнергии и в 10 раз дешевле флеш-памяти. Первый чип с новой памятью планируется выпустить в течение ближайших полутора лет.

В отличие от флеш-памяти, где данные хранятся в виде заряда, в новой технологии используются металлизированные ячейки с функцией программирования, состоящие из разрозненных атомов меди.

Под воздействием отрицательного заряда атомы начинают выстраиваться в линию и формируют между двумя электродами наномостик — получается логическая единица. Разгруппированное состояние соответствует логическому нулю. Процесс напоминает кристаллизацию воды, однако полностью обратим — положительный заряд возвращает атомы в исходное состояние, разрушая «мост» между электродами → Wired



АНАЛИТИКА УШЛА В ХОРОШИЕ РУКИ

Компания IBM объявила о покупке Cognos — одного из лидеров рынка систем класса Business Intelligence. Сумма сделки, завершение которой намечено на первый квартал 2008 года, составит \$5 млрд.

Компания Cognos была основана в 1969 году, сейчас в ее активе 23 тыс. клиентов и около 3 тыс. партнеров по всему миру (в том числе в России). По данным IDC, в 2006 году Cognos заняла третье место среди мировых поставщиков BI-систем с выручкой \$622 млн. Впереди — Business Objects (\$894 млн) и SAS Institute (\$679 млн), позади — Hyperion (\$529 млн) и Microsoft (\$480 млн). «Заказчикам необходимы комплексные решения, а не отдельные части», — отметил Стив Миллз, руководитель IBM Software Group. — Мы выбрали Cognos, поскольку ее технологии, основанные на открытых стандартах, дополняют SOA-стратегию IBM». Впрочем, особого выбора у IBM не было: Oracle и SAP в этом году уже прибрали к рукам соответственно Hyperion и Business Objects. Независимость сохраняет только SAS, владельцы которой в свое время удержались от соблазна вывести свое детище на фондовый рынок. Консолидация рынка инструментальных средств для бизнес-аналитики и управления эффективностью компании практически завершена, дальше этот сектор, по прогнозам аналитиков, ожидает уверенный рост → Associated Press



МАССОВОЙ РЕКЛАМЕ ПРИХОДИТ КОНЕЦ

Аналитическое подразделение IBM — Institute for Business Value — провело исследование, посвященное перспективам рекламы до 2010 года. Отчет носит красноречивое название «Конец рекламы как мы ее знаем». Его авторы утверждают, что в течение ближайших пяти лет индустрию рекламы ждут более серьезные перемены, нежели те, что произошли за предыдущие полвека. В списке приоритетов современного пользователя телевизор все чаще остается не у дел: 71% участников опроса проводят в интернете более двух часов в день, лишь 19% столько же времени смотрят ежедневно телевизор. Среди наиболее активных пользователей сыв-

СОБЫТИЯ

12.11 → 26.11



ПУЗЫРЬ ВЕРСИИ 2.0?

Интернетовские стартапы Силиконовой долины переживают второе рождение. Компании со смешными названиями, смехотворной выручкой и несколькими клиентами привлекают огромные инвестиции. Похоже, инвесторы забыли о неприятностях, связанных с крахом бума дот-комов на рубеже веков, и вновь демонстрируют все симптомы заболевания, известного как «иррациональная эйфория».

Популярная социальная сеть Facebook имеет капитализацию около \$15 млрд. Это половина от капитализации Yahoo!, где работает в 38 раз больше сотрудников и выручка в 32 раза больше, чем у Facebook. Google, акции которой недавно преодолели отметку в \$600, стоит теперь дороже, чем IBM, хотя выручка у нее в восемь раз меньше. Интернет-бум версии 2.0 удивляет даже бывалых инвесторов, специализирующихся на интернет-проектах.

Тим О'Рейли, автор термина «web 2.0», предупреждает: «Когда пузырь надуется снова, очень много людей вновь останутся без работы». Как и в конце 1990-х, укаывают эксперты, интернет-стартапам не нужно показывать хорошие финансовые результаты для того, чтобы получить значительные инвестиции. С другой стороны, многие отмечают и существенную разницу в экономических факторах. Аудитория интернета стремительно растет, все больше денег тратится на рекламу в Сети, затраты на ведение е-бизнеса сокращаются. Так что, считают оптимисты, никакого пузыря нет, а есть лишь рациональное стремление не упустить потенциально огромные рынки → The New York Times



УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НОУТБУКА ОПТИМИЗИРУЙ РАБОТУ ОФИСА

БОЛЬШЕ ПРОДУКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ СВОБОДЫ.

Новая процессорная технология Intel® Centrino® Duo с процессором Intel® Core™2 Duo позволит до 100% увеличить производительность ноутбука*, а продолжительная работа батареи и расширенные возможности беспроводного подключения заметно повысят мобильность работы всего офиса. Предоставьте сотрудникам свободу работать эффективно, независимо от расстояния. Посетите intel.ru/business
Информационные технологии начинаются с Intel®



*Данные о работе ноутбуков на базе процессорных технологий Intel® Centrino® последнего поколения указаны в сравнении с ноутбуками соответствующей частоты на базе одноядерных процессоров Intel® Centrino®, на основании показаний PCMark*05. Посетите intel.com/performance. ©2007 Intel Corporation. Intel, логотип Intel, Intel Centrino, Centrino, Intel Core, Core Inside являются товарными знаками Intel Corporation в США и других странах. Реклама.

ше 6 часов за компьютером проводят 19%, а перед телевизором — 9%. Поскольку аудитория переходит на новые медийные каналы и форматы, туда же пойдет и реклама. До 2010 года совокупный среднегодовой темп роста новых рекламных форматов составит 22,4%. Первое место в этом списке занимает мобильная реклама (41%), далее интернет-реклама (20%), интерактивные телепрограммы (19%) и реклама в играх (19%). Рост традиционных рекламных форматов — радио, ТВ, наружная реклама — составит всего 4,4%. Объем нового сектора рекламного рынка, как ожидается, в пять раз превысит объем сектора традиционной рекламы.

«Темпы распространения цифровых развлечений превосходят все ожидания», — отмечает Билл Баттино, управляющий партнер по коммуникационной отрасли службы IBM Global Business Services. — Рекламным компаниям необходимо пересмотреть методы предоставления контента потребителям, реализуя модели ведения бизнеса, основывающиеся на

значительно более тесных взаимоотношениях с потребителями». IBM полагает, что всем игрокам отрасли потребуются вложить значительные финансовые средства в технологии анализа потребителей и автоматизацию бизнес-процессов, чтобы получать более полное представление о потребителях и методах работы с ними

→ iOne.ru



GOOGLE ОТКРЫВАЕТ НОВЫЙ ФРОНТ ПРОТИВ MICROSOFT

Компания Google объявила о создании Open Handset Alliance, который займется созданием и развитием программной платформы Android для мобильных телефонов. Об этом в своем блоге сообщил директор Google по разработке мобильных платформ Энди Рубин. В базовый ком-

плект Android войдут операционная система, пользовательский интерфейс и основные приложения. Android будет разрабатываться на основе операционной системы с открытым кодом Linux. Рубин пообещал, что первые Android-устройства появятся во второй половине 2008 года.

В Open Handset Alliance участвуют 34 компании, среди них производители телефонов Motorola и Samsung, операторы KDDI, NTT DoCoMo (Япония), T-Mobile и Sprint (США), China Mobile, производители полупроводников Qualcomm и Intel. Разработкой платформы займется одноименная компания Android, которая была куплена Google в 2005 году. По мнению Энди Рубина, на основе Android будут созданы мобильные устройства с уникальными возможностями, кроме того, новая платформа будет способствовать снижению цен на телефоны. Комментируя появившиеся в прессе слухи о том, что Google ведет разработку коммуникатора Gphone, Рубин отметил, что создание Android компания считает бо-

лее амбициозным проектом, нежели выпуск собственного телефона → Gazeta.ru



КОРПОРАТИВНЫЙ РУНЕТ — ХУДШИЙ В ЕВРОПЕ

Изучив европейские корпоративные сайты, самым лучшим компания Hallvarsson & Hallvarsson назвала сайт Telecom Italia. Сайты итальянских компаний вообще были признаны лучшими в Европе с точки зрения удобства для пользователей, информационного наполнения и актуальности информации. Худшими же, по мнению аналитиков, оказались российские корпоративные сайты — они немногословны, неудобны и не могут похвастаться оперативностью обновления информации → Lenta.ru

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС

Эффективная связь в вашем офисе

Единый интеллектуальный телефонный номер с функцией офисной АТС — это простой и быстрый способ ощутимо увеличить эффективность коммуникаций Вашей компании. Подключение в кратчайшие сроки без прокладки кабелей и установки дополнительного оборудования. Лоджик Лайн Офис — всегда свободный телефонный номер и идеальные взаимоотношения с клиентами. Гарантия надёжности — КОМСТАР.

Телефон горячей линии: (495) 105-05-55

www.logicline.ru



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

IONE → ИНТЕРВЬЮ

БИЗНЕС-АНАЛИТИКА — НА КАЖДОМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ. С ЭТОЙ ИДЕЕЙ И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕМ НА МОСКОВСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ IDC И НА СТРАНИЦАХ IONE ВЫСТУПИЛА ИЗВЕСТНЫЙ ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ BI ШАКУ АТРЕ СПОСОБ ЗАГЛЯДЫВАТЬ В БУДУЩЕЕ

Автор: Наталья Царевская-Дякина



Шаку, какие основные тенденции вы могли бы отметить в сфере Business Intelligence? Что происходит с этой бизнес-функцией и куда все движется?

Истоки развития BI следует искать в архивах данных, собиравшихся внутри корпорации, и сотрудники всегда ориентировались именно на внутреннюю информацию. Под Business Intelligence принято понимать обработку подобной информации. Таким подходом к бизнес-аналитике руководствуется сейчас большинство компаний. Но мне представляется, что это не совсем верный подход и долго он не протянет.

Мир меняется, и с этим приходится мириться и приспосабливаться к переменам. Еще в недавнем прошлом информационные технологии и их пользователи были отдельными мирами, между которыми высилась огромная стена. Разработчики ИТ-продуктов вели себя, как каста избранных.

С пользователями они не общались, лишь предполагали, чего те могут хотеть, и, разумеется, порой ошибались, выдавая на-гора никому не нужные вещи. Теперь же ИТ стали частью нашей повседневной жизни, ничего эксклюзивного в них нет, и стена между двумя мирами разрушается.

Из всего этого я делаю следующий вывод: фокусироваться необходимо не на данных, а на бизнес-процессах. И в этом, на мой взгляд, и заключается основная тенденция развития рынка средств BI. Почему? Потому что именно бизнес-процессы и грамотность их настройки определяют успех или неуспех предприятия во всех его начинаниях. Обратимся все к тем же изрядно избитым примерам — Amazon, eBay, Dell. Компьютеры Dell, конечно, хороши, но отнюдь не уникальны, конкуренты выпускают не хуже. «Фишка» Dell не в продукции, а в том, что эта компания включила потребителя в свои бизнес-процессы, процедуры обработки заказов. Аналогично действуют онлайн-книготорговец и онлайн-аукцион. Эти компании вступают в контакт с клиентом по электронной почте сразу же после размещения им заказа. Клиенту отправляется информация о наличии заказанного товара на складе, номере заказа и статусе его выполнения. Клиент для этих компаний — неотъемлемая часть бизнес-процессов.

Так что все идет к тому, что в своем дальнейшем развитии средства BI будут «плясать от клиента», будь то покупатель в магазине или пациент в больнице. Поэтому я уверенно могу сказать, что рано или поздно основным

инструментом BI станут не программы обработки данных, а способы контакта с клиентами, новые коммуникационные возможности, такие как интернет (в частности технологии веб-аудио и видео) и мобильные сервисы.

Судите сами, раньше обязательным посредником между производителем и покупателем выступал магазин, в который надо прийти и выбрать товар. Если нужного товара на полках не оказывалось, вы уходили ни с чем. Сейчас в интернете можно не только найти нужный товар, но и заказать набор комплектующих, из которых будет собран, по сути, индивидуальный продукт, будь то компьютер или автомобиль. Такая же история и с бизнес-аналитикой: движущей силой этой бизнес-функции станут клиенты компании, включенные со всеми их желаниями и потребностями в корпоративные бизнес-процессы. И если какая-то компания будет настойчиво игнорировать это веление времени, она быстренько исчезнет с рынка. И такое уже происходит. Смотрите, раньше на слуху были имена поставщиков кофе, а сейчас о них уже ничего не слышно — кругом сплошной Starbucks. Эта сеть кофеен не просто продает кофе, а создает из своих клиентов, по сути, социальную сеть, формируя определенную моду и стиль старбаксмена.

В каком случае BI-приложения становятся необходимым и полезным инструментом для компании?

Начнем с того, что бизнес-аналитика — это тяжелый труд. Думать вам ни одно приложение не поможет. Так что BI — это не готовый программный продукт, который можно купить на рынке, не стандарт, не «серебряная пуля», это очень серьезная работа, которая начинается с идентификации бизнес-процессов. Прежде всего нужно разобраться с тем, какие бизнес-процессы в компании есть. Затем необходимо выделить десяток самых важных из них, имеющих критичное значение для бизнеса компании. Если вы попытаетесь работать со всей имеющейся информацией, вы просто захлебнетесь в этом потоке. Поэтому нужно выделить главное — и с этим главным уже работать, используя специализированное BI-приложение. Причем этот инструмент должен поставлять вам проактивную информацию, а не посттравматическую, когда уже исправлять что-нибудь поздно. Я бы сказала, что BI — способ заглядывать в будущее.

Еще раз повторю: не рассчитывайте, что внедренная BI-система будет

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ШАКУ АТРЕ
(SHAKU ATRE)

1940

Родилась в Бомбее

1962

Окончила университет в Пуна по специальности «статистика»

1967

Диплом Гейдельбергского университета по прикладной математике

1967–1981

Занимала разные должности в IBM, сначала в немецком подразделении, потом в штаб-квартире. Ушла из компании в должности Manager Product Releases по региону EMEA

1981

Основала собственную консалтинговую компанию Atre International Consultants, Inc., которую в 1990 году приобрела PricewaterhouseCoopers

1990–1996

Работала в PwC, занималась стратегическим планированием программ для СIO, разработкой ценовой политики для VIP-клиентов

1996

Основала еще одну консалтинговую компанию Atre Group, которую и возглавляет по сей день

Автор многих публикаций по технологиям бизнес-анализа, корпоративным информационным системам, хранилищам и базам данных. Написала шесть книг, в том числе «Структурный подход к организации баз данных», переведенную на русский язык

за вас думать. Она может только обещать поддержку принятия решений, и то лишь при условии, что правильно выбраны ключевые показатели эффективности, измеряющие параметры бизнеса компании. Допустим, у ипотечного банка в качестве KPI установлено количество выданных в месяц кредитов на приобретение жилья. Но высокие значения этого показателя вовсе не говорят об успешности бизнеса. Если банк будет раздавать кредиты кому попало, уровень их невозврата окажется вполне достаточным для банкротства. Поэтому показатели должны включать уточняющие факторы, квалификаторы. Думать нужно самостоятельно, а инструментом пользоваться для сопоставления и проверок.

Какие группы сотрудников могут быть пользователями BI-инструментов?

Отвечу так. Для успешного развития компании ей требуется голова — руководство, принимающее толковые и взвешенные решения, проводники этих решений — хорошо соображающие менеджеры среднего звена и исполнители — руки и ноги. Главное, чтобы передаточное звено не разрасталось до неприличных размеров и не тормозило всю работу.

Мы пытаемся внедрить в корпоративные массы идею перовизивной — всепроникающей — BI, которая была бы полезна очень многим, если не всем сотрудникам компании. Но на пути этой идеи встает проблема корпоративного менталитета. С одной стороны, топ-менеджмент, обладающий доступом ко всей информации, не очень-то настроен ею делиться. Верховное начальство руководствуется правилом «кто владеет информацией, то владеет ситуацией» и рассматривает BI как свой эксклюзивный инструмент контроля. С другой стороны, исполнители отнюдь не горят желанием брать на себя ответственность за принятие решений. Они хотят работать с девяти до шести и, уходя домой, начисто забывая о рабочих делах и проблемах. И еще не хотят оказываться крайними, если что-то в компании происходит не так. Получается, что уровень использования BI в компании зависит от корпора-

ДВИЖУЩЕЙ СИЛОЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ СТАНУТ КЛИЕНТЫ КОМПАНИИ, ВКЛЮЧЕННЫЕ В КОРПОРАТИВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

тивной культуры и организационной структуры. И чем меньше ступеней, подчиняющихся друг другу, чем ниже уровень иерархичности, тем эффективнее компания и тем больше в ней востребованы возможности бизнес-аналитики.

Согласитесь, что это ненормально, если при появлении каких-то сбоев в процессах сотрудники сидят и ждут, когда передаточное звено сработает и высшее руководство соизволит им наконец сообщить, что же теперь надлежит делать. У людей должна быть возможность принимать решения по мере необходимости, иначе в работе будет сплошной брак. А это значит, что сотрудника нужно наделить необходимыми полномочиями для принятия решений, у него должны быть необходимые данные и конечно — определенный уровень ответственности. Он обязан понимать, что если не устранил какие-то проблемы в рамках своей компетенции, то его могут и уволить. Вот в этом и кроется причина сопротивления внедрению систем BI — боязнь ответственности. Мы же со своей идеей «BI для всех» пытаемся из каждого сотрудника сделать предпринимателя, владельца процесса или даже маленькой компании, отвечающего за свои поступки, затраты, успехи и неудачи. Но не каждый хочет быть предпринимателем. Поэтому перовизивная бизнес-аналитика вещь, конечно, хорошая, но не для всех предприятий. А только для тех, у которых высокий уровень корпоративной культуры и хорошо отлажены бизнес-процессы, так что на каждом участке есть человек, отвечающий за его работу.

Какими качествами должен обладать бизнес-аналитик нового типа?

Во-первых, он должен хорошо знать бизнес компании, во-вторых, обладать коммуникативными навыками,

общаться с внутренними пользователями так, чтобы не обижать их своим высокомерием. К сожалению, во многих корпоративных ИТ-департаментах технику любят больше, чем людей, и айтишники общаются с пользователями агрессивно. То есть если человек не знает технологий и не умеет пользоваться ИТ-инструментами, то он тупой. Однако именно этот «тупой» подписывает ведомость на зарплату «умному» айтишнику.

Впрочем, аналитик не обязан уметь решать любую техническую задачу, он ведь не сисадмин и не программист. Но он анализирует с разных точек зрения информацию из систем, а значит, на мой взгляд, это должен быть все-таки специалист, имеющий опыт работы в ИТ плюс умение выстраивать коммуникации и понимать потребности клиента. Только тогда он сможет работать эффективно и быть действительно очень важным звеном в деятельности компании. В общем, чем бизнес-аналитик занимался раньше, тем он занимается и сейчас. И в будущем эта бизнес-функция не претерпит особых изменений, изменится только способ отображения результатов работы, поскольку появляются новые инструменты.

Какие инновации определяют современный уровень инструментария BI и организации функции бизнес-аналитики в компании?

Если корпоративные ИТ-службы не изменят своего отношения к внутренним пользователям и по-прежнему будут изображать из себя касту избранных, тратя деньги на технологии и знания, но не делясь ими, то их заменит аналитический аутсорсинг. Смотрите, уже появляются BI-инструменты, которые распространяются не в виде лицензий на программное обеспечение, а в виде услуг по модели аренды приложений. Этими программами можно пользоваться с помощью удаленного доступа. Таких веб-сервисов будет появляться все больше, и они будут становиться функционально богаче. И бизнес-подразделения, отчаявшись дожидаться внимания со стороны ИТ-службы, вполне могут перейти на аналитическое самообслуживание или аутсорсинг BI ■

МЫ СО СВОЕЙ ИДЕЕЙ «BI ДЛЯ ВСЕХ» ПЫТАЕМСЯ ИЗ КАЖДОГО СОТРУДНИКА СДЕЛАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. НО НЕ КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ИМ БЫТЬ

*У меня нет большого бюджета.
Зато есть большое будущее.
Вместе с SAP.*

Когда нацелен на развитие, приходится не только
искать средства, но и уметь их правильно
использовать. Думая о будущем моей компании,
я выбрал систему управления от SAP. Мы начали
с самого необходимого за разумные деньги,
а постепенно развиваясь, мы расширяли
и нашу систему управления. Я не сомневаюсь,
что сделал правильный выбор.

SAP – возможности,
которые вы можете себе позволить.
Узнайте больше. www.sap.ru/sap.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



iONE → ТЕМА

НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ ДАННЫХ, ПОСТУПАЮЩИХ В РАЗНЫХ ФОРМАТАХ ИЗ РАЗНОРОДНЫХ ИСТОЧНИКОВ, ЗАЧАСТУЮ ПРИВОДИТ К СЕРЬЕЗНЫМ РАЗОЧАРОВАНИЯМ ПРИ ЗАВЕРШЕНИИ ПРОЕКТОВ ПО ИНТЕГРАЦИИ ПРИЛОЖЕНИЙ И СОЗДАНИЮ ХРАНИЛИЩ ДАННЫХ. КАК ИЗБЕЖАТЬ СИТУАЦИИ, КОГДА ДАННЫХ МНОГО, А ИНФОРМАЦИИ НИКАКОЙ?

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ДАННЫМ

Авторы: Елена Монахова,
Сергей Пшеничников,
специально для iOne

Изобретенные в Большой академии в Лагадо!¹ информационные технологии позволяли даже самому невежественному человеку, не обладающему ни эрудицией, ни талантом, довольно легко изготавливать интеллектуальную про-

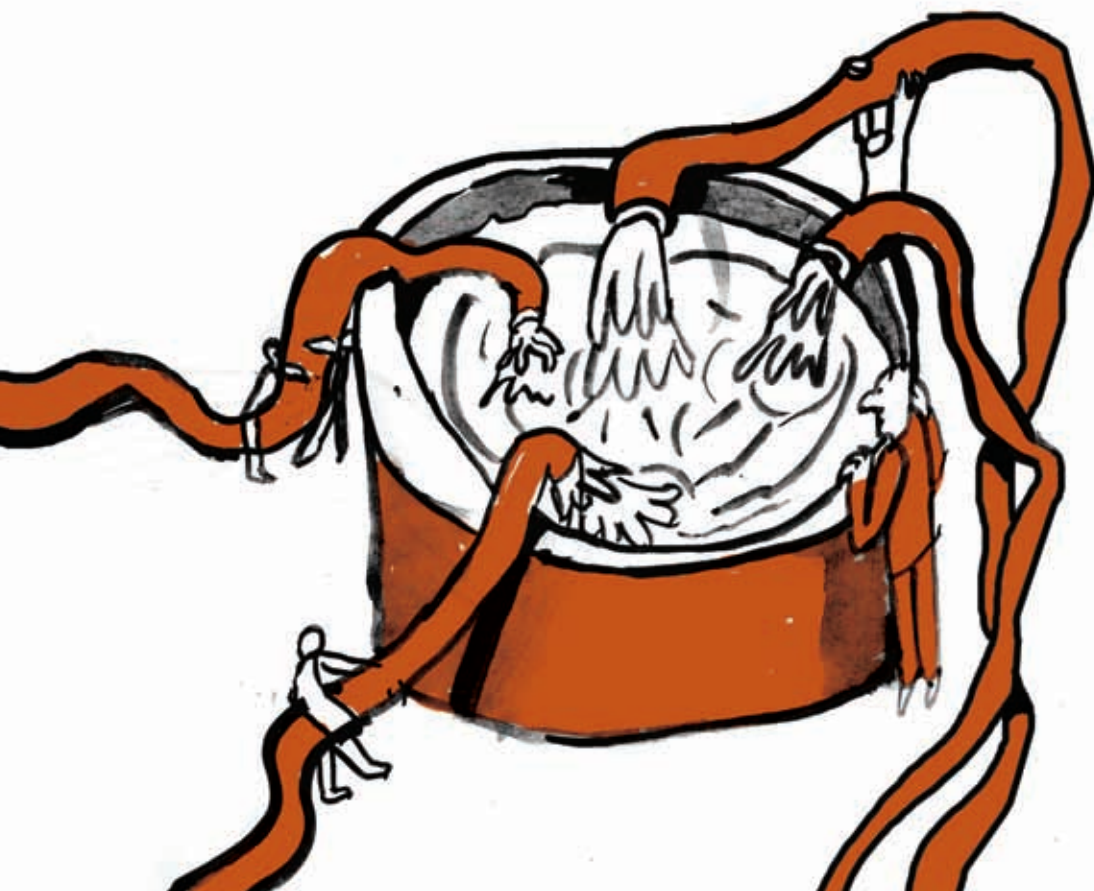
дукцию. На соответствующих технических средствах предполагалось сначала напечатать фолианты, составленные из отрывочных фраз, затем попытаться их прочесть (распознать контент) и, наконец, составить компендий² всех искусств и наук.

Системы поддержки принятия решений тоже представляют собой компендий для бизнеса. Ведь бизнес,

в принципе, можно представить как последовательность сделок — ключевого бизнес-процесса предпринимательского труда. Это может быть покупка-продажа комплектующих, конечной продукции, компаний, ценных бумаг и валют, персонала, то есть финансовых, материальных и кадровых ресурсов. Следовательно, вся скрытая в недрах корпоративных информационных систем (КИС) и хранилищ данных (ХД) информация должна быть нацелена на поддержку деятельности «технологов и конструкторов» сделок. И необходимые для этого корпоративные данные должны достаточно полно и адекватно описывать предметную область, в которой совершаются сделки того или иного вида.

БОРЬБА ЗА ЦЕЛОСТНОСТЬ

Вполне понятно стремление собственников и управляющих многих крупных корпораций (конструкторов сделок) построить у себя хранилище данных. Причем в виде «предметно-ориентированной, интегрированной, вариантной по времени, не разрушаемой совокупности данных, предназначенной для поддержки принятия управленческих решений»³. Накопленные за несколько лет исторические данные о деятельности компании, подвергшиеся профессиональному анализу в различных разрезах, могут представлять огромную ценность для составления прогнозов, перспективного планирования, извлечения уроков из негативного опы-



та. Но дойти до эффективного использования ХД не так просто.

Дело в том, что базы данных, файловые системы, инструменты и приложения, в большом количестве объединяемые в ХД, обычно имеют разную структуру и модель данных. В них присутствует и используется одна и та же информация, но форма ее представления и выполняемые над ней операции различаются. Для поддержания семантической целостности требуется отслеживать зависимости и соответствия между моделями данных различных компонент храни-

лища. Эту задачу приходится решать не только на этапе проектирования ХД, но и в процессе его эксплуатации при появлении новых источников информации или новых понятий предметной области. Сложность задачи нелинейно возрастает при увеличении числа компонент ХД.

Стоимость поддержки в актуальном состоянии и владения ХД составляет до 40–100% в год от первоначальной стоимости разработки. Прежде всего, из-за сложности работы со смыслом, несмотря на имеющиеся инструменты для интеграции мета-

данных. Приходится в дежурном режиме отслеживать хранимые в разных подсистемах понятия, различающиеся по форме, но совпадающие по содержанию (как питон и удав, леопард и пантера).

Схожие проблемы возникают и в проектах интеграции приложений. Так, в крупной финансовой компании решалась задача увеличения производительности бэк-офиса за счет интеграции десятка приложений с помощью общей шины данных на платформе Tibco. Для создания работоспособного метаопределения сис-



ЭКСПКУРС ПО ПОНЯТИЯМ

Представления о мире могут выражаться с помощью понятий, которым ставятся в соответствие слова, обозначающие те или иные предметы и процессы, определяющие значение понятия. Важнейшие признаки предметов и процессов являются смыслом понятий.

Например, значением понятия «человек» является вся совокупность людей, а его смыслом — общественное существо, способное с помощью знаний и инструментов изменять границы своего свободного и необходимого времени.

Поиску «смысловых алмазов», предельно общих понятий — *категорий*, которые отражают наиболее существенные, закономерные связи и отношения действительности, посвяtilю свою жизнь не одно поколение философов. Впервые категориальную таблицу предложил Аристотель. По Аристотелю, каждое понятие определяется через более общее родовое понятие и указывается его видовое отличие. Однако при этом род остается неопределенным. Для него можно найти более широкий род и определить его. Возникает бесконечная цепочка понятий, работать с которой не всегда возможно.

Гегель предложил определять категории через их противоположности. Так возникают *категориальные пары* из противоположных, но взаимосвязанных и взаимозаменяемых категорий (например часть — целое). Другие примеры категориальных пар: форма — содержание, длительность — протяженность, количество — качество, единичное — общее, сущность — явление, причина — следствие, необходимость — случайность, возможность — действительность, дискретное — непрерывное.

Абстрактная категория может превратиться в конкретное и содержательное понятие предметной области через цепочку логических преобразований, наполняющих ее смыслом. И наоборот, обобщение конкретных прикладных понятий через категории позволяет построить модель предметной области регулярным и технологичным способом. А многократные превращения абстрактного знания в конкретное и наоборот помогают получить новые зна-

ния через взаимные переходы категорий друг в друга.

Абстрактная логическая категориальная пара превращается в систему конкретных понятий через заполнение связей «есть», «не есть», «определяет» конкретным содержанием соответствующей предметной области. Категориальная пара со связкой называется логической формой.

Например, квантовая механика может быть построена при заполнении связки «есть» в категориальной паре «дискретное — непрерывное». Новым по сравнению с механикой Ньютона оказывается появление смысла в связке «есть» в логических формах «непрерывное есть дискретное» и «дискретное есть непрерывное». Разрешение этого противоречия приводит к построению логически непротиворечивой теории корпускулярно-волнового дуализма (волна есть частица, частица есть волна). Далее расшивка этой предметной области продолжается на другом уровне конкретности понятий (волновая функция, фундаментальные константы, уравнения). Аналогично теория относительности строится на логических формах «длительность есть протяженность» и «протяженность есть длительность». Смысл связки «есть» и «не есть» определяется через скорость света и пространственно-временную метрику.

С помощью таких правил можно решать и совершенно конкретные задачи. Например, в школе учат решать квадратное уравнение по алгоритму. Но когда уравнений два и с двумя неизвестными, школьник уже не сможет их решить в общем виде. И решений — четыре. А система из трех квадратных уравнений имеет уже восемь решений. С другой стороны, систему из трех линейных уравнений решить сравнительно просто. Постановка задачи: требуется найти метод решения системы квадратных уравнений, аналогичный методу решения линейных уравнений. То есть найти смысл слову «аналогичный». Формулировка, казалось бы, несерьезная и противоречивая, но именно здесь пригоден метод категориальных пар П. Г. Кузнецова. Рассматривается категориальная пара

часть — целое и превращается в конкретные алгебраические понятия. Нужно извлечь корень из квадратного уравнения (его линеаризовать). Целое — это корень из суммы (квадратного трехчлена) $\sqrt{\Sigma}$. Целое — потому что еще ничего не испортили. Часть — это сумма корней $\Sigma\sqrt{}$, сумма величин, отдаленно напоминающих исходные слагаемые квадратного трехчлена. Случай, когда $\sqrt{\Sigma}$ не есть (не равно) $\Sigma\sqrt{}$ тривиален в поле действительных чисел: $\sqrt{2+3} \neq \sqrt{2} + \sqrt{3}$. Интересно было бы найти условия и соответствующие математические объекты, когда $\sqrt{\Sigma}$ есть (равно) $\Sigma\sqrt{}$. Оказалось, что это справедливо и непротиворечиво для специальных матриц квантовой механики:

$$\sqrt{2+3} \Phi_1 = (\sqrt{2} \begin{vmatrix} 1 & 0 \\ 0 & -1 \end{vmatrix} + \sqrt{3} \begin{vmatrix} 0 & 1 \\ 1 & 0 \end{vmatrix}) \Phi_2,$$

$$\text{где } \Phi_1 = \begin{vmatrix} 1 \\ 0 \end{vmatrix}, \text{ а } \Phi_2 = \frac{1}{\sqrt{2+3}} \begin{vmatrix} \sqrt{2} \\ \sqrt{3} \end{vmatrix}.$$

Таким образом удалось построить метод точной линеаризации систем нелинейных уравнений.

Мы позволили себе этот математический пассаж на страницах делового издания лишь по одной веской, на наш взгляд, причине: матрицы Клиффорда, приведенные выше, — это основа математического аппарата квантовых компьютеров, математика грядущих ИТ и парадоксальный результат синтеза философии и математики.

Метод категориальных пар может помочь и в работе со смысловым (содержательным) уровнем анализа данных любой предметной области. Например, для разработки сайтов, каталогов, справочников, программных приложений, благодаря тому, что разработчики получают «костыли» (рамки, правила) для превращения процесса познания в технологический процесс, в ремесло. При этом использование категориального каркаса учит более гибкому мышлению при решении сложных задач, открывает дорогу к созданию «настраиваемых» классификаторов. Но в целом ИТ находятся пока только на этапе создания азбуки категорий для анализа данных.

1 Лагадо — город, упоминаемый Джонатаном Свифтом в «Путешествиях Гулливера»

2 Компендий (лат. *compendium*) — сокращенное изложение раздела науки, краткое руководство

3 Такое определение дано в монографии Уильяма Г. Инмона (William H. Inmon) *Building the Data Warehouse*, 1992 г.

4 Онтология (греч. «сущее» + «наука») — раздел философии, наука о бытии. В информатике — формализация для последующей цифровой обработки некоторой области знаний с помощью концептуальной схемы, состоящей из иерархической структуры данных и содержащей все релевантные классы объектов, их связи и правила, принятые в этой области

темный архитектор проанализировал идентификаторы во всех интегрируемых системах, выделил общее и составил описание стандартных бизнес-объектов. То есть связал идентификаторы и понятия. Но не факт, что другая группа разработчиков с иным подходом к анализу данных получит пользу от унаследованной модели данных. Ведь проектируемое хранилище данных должно будет обслуживать новые потребности бизнеса, и не исключено, что созданная система понятий не сможет их обеспечить.

мого вычислительного процесса исчезнет вовсе).

Поскольку в основе квантовой информатики лежит параллелизм — использование при вычислениях суперпозиции базовых состояний (не только 0 и 1, но и любой их линейной комбинации), то можно будет одновременно производить большое количество расчетов с различными исходными данными. Например, 64-рядный квантовый регистр сможет хранить до 2^{64} значений одновременно, а квантовый компьютер сможет

тегориям, а данные — по понятиям (см. справку на стр. 77). Конкурентные преимущества ИТ от такого использования онтологий достигаются за счет преобразования данных на языке категорий в ценные, смысловые руководства к действию.

Уже разработаны достаточно выразительные языки представления онтологий, позволяющие пользователю избежать некоторых «низкоуровневых» технических проблем анализа данных (Ontolingua, CYCL, LOOM, OKBC, OCML, Flogic). Более поздние

СТОИМОСТЬ ПОДДЕРЖКИ В АКТУАЛЬНОМ СОСТОЯНИИ И ВЛАДЕНИЯ ДЛЯ ХРАНИЛИЩА ДАННЫХ СОСТАВЛЯЕТ ДО 40–100% В ГОД ОТ ПЕРВОНАЧАЛЬНОЙ СТОИМОСТИ РАЗРАБОТКИ. ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ИЗ-ЗА СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ СО СМЫСЛОМ

ОСОБЕННОСТЬ ИСТОРИЧЕСКОГО МОМЕНТА

С потребностью адекватно и технологично структурировать знания человечество сталкивается не в первый раз. Достаточно вспомнить попытку группы всемирно известных математиков, работавших под собирательным псевдонимом Никола Бурбаки, классифицировать различные математические теории с позиций формального аксиоматического метода в середине прошлого века. (Подобно тому, как Евклид систематично изложил математику своего времени в «Началах».) Или регулярно предпринимаемые попытки создать «теорию физических теорий».

Каждый раз, когда заходит речь о масштабном проекте классификации, призывают на помощь философию — науку о том, как правильно думать, опираясь на отполированные поколениями философов правила. Но философия есть там, где имеется противоречие. А математика — там, где его нет. Сегодня, когда рост объемов информации идет грандиозными темпами, эти два перпендикулярных мира столкнулись, и от этой встречи можно ожидать синергетического эффекта. Не исключено, что особенно ярко он проявится в рамках новой парадигмы квантовых вычислений, стремительно развивающейся с начала XXI века. В ближайшие пять-семь лет на рынке должны появиться стабильно работающие квантовые информационные технологии, которые могут фундаментально изменить картину мира (самые сложные задачи можно будет решать методом перебора, данные передавать без каналов связи, а понятие детерминированного и верифицируе-

все эти значения одновременно обрабатывать.

Возможность решения суперсложных задач приведет к резкому увеличению объема знаний. И единственный способ справиться с ним — опереться на надежный фундамент философских понятий и категорий как на единственную методологию, позволяющую выделять и удерживать смысл при квантовом информационном взрыве. Вероятно, будущие пользователи ИТ вынуждены будут с первого класса выполнять упражнения с категориальными парами, а в профильных учебных заведениях (аналогичных недавно созданной «Школе анализа данных» компании «Яндекс») преподавать базовые философские методы начнут немедленно.

ТЕХНОЛОГИИ СОЗДАНИЯ КОМПЕНДИЕВ

Вынужденная потребность современного пользователя ИТ работать не только с данными, но и с их смыслом привела к созданию целого спектра инструментальных средств работы с онтологиями⁴, используемыми для описания знания.

В идеале онтологии представляют собой целостную структурную спецификацию предметной области и ее формализованное представление, которое включает словарь указателей на термины предметной области и логические выражения, описывающие, как они соотносятся друг с другом.

Онтологии призваны создать общее представление об объекте исследования через разработку концепции его бизнес-модели на категориальном уровне. При этом знания классифицируются и распределяются по ка-

языки основаны на веб-стандартах (XOL, SHOE, UPML). Специально для обмена онтологиями через сеть были созданы RDF(S), DAML, OIL, OWL.

Разработаны редакторы онтологий, например, Ontolingua, Protege, OntoEdit, OilEd, WebOnto, ODE (Ontological Design Environment). Эти системы содержат инструментарий для анализа и объединения онтологий, определения концептов (базовых понятий предметной области), проектирования онтологий, развертывания иерархической структуры абстрактных и конкретных классов и слотов (свойств понятий). Онтологическое представление корпоративных знаний используется для объединения их в общее информационное пространство знаний.

Простейший алгоритм онтологического инжиниринга выглядит так (пока по Аристотелю):

- > выделение концептов — базовых понятий данной предметной области;
- > определение количества уровней абстракции;
- > распределение концептов по уровням;
- > построение связей между концептами — определение отношений и взаимодействий базовых понятий;
- > подключение экспертов для исключения противоречий и неточностей

Организационные онтологии отражают структуру предприятия: сотрудники, партнеры, ресурсы и отношения между ними. Онтологии технологий содержат понятия, описывающие производственные процессы.

Например, основу системы Ontologic, предназначенной для поддержки кодирования объектов учета,

составляет технологическая среда для постоянного (в режиме реального времени) взаимодействия пользователей: потребителей информации — сотрудников функциональных подразделений и экспертов, отвечающих за ведение нормативно-справочной информации (НСИ).

Онтология обеспечивает непротиворечивое накопление любого количества информации в стандартной структуре классификации. Такой подход гарантирует однозначную идентификацию ресурсов независимо от различных трактовок их наименований. Данная технология предусматривает создание типового решения для управления основными данными и НСИ для промышленных предприятий, холдингов и государственных структур.

БОРЬБА ЗА КАЧЕСТВО ДАННЫХ

Подняться на такой уровень абстракции, как онтология, непросто для ума, но без этого уже не обойтись. Поскольку задача обеспечения качества (достоверности и полноты) исходных данных становится определяющей в проектах по построению хранилищ данных, СППР и систем бизнес-аналитики (BI).

«Математику можно уподобить мельнице — выход определяется входом. Если вы заложите зерно, то получите муку. Если заложите мусор, то получите перемолотый мусор. И оттого, что мусор будет перемолот особо остроумным в техническом отношении способом, он не станет съедобным», — подметил в свое время Андрей Колмогоров.

Примером качественных данных служит банковская и биржевая информация (сделки и операции автоматически протоколируются). Но это скорее исключение, а не правило. Учетные данные большинства российских компаний чистыми никак не назовешь. Прежде чем подвергать их анализу, необходимо позаботиться о качестве. Так, при подготовке в 2006–2007 годах восьми томов справочника по технико-экономическим показателям всех генерирующих и сетевых компаний РАО ЕЭС потребовалась очень серьезная верификация и очистка исходных данных. Этот процесс занял у аналитиков компании IT Energy Analytics основную часть времени.

Для обеспечения достоверности данных пришлось применять как технические приемы (сравнение информации из разных источников, столкновение исторических данных, статистические процедуры), так и различ-

ные математические методы (определение стандартного, обычного поведения объекта и отклонений от него на основе необходимого набора признаков). Сложности добавляли быстрые и масштабные изменения параметров и бизнес-процессов реформируемых энергокомпаний, но базовые технологические процессы в них оставались практически неизменными, а генерирующие станции и электрические сети в пространстве не перемещались. Эти инвариантные свойства объекта (электроэнергетической отрасли) и были использованы для смысловой верификации данных.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ

Если согласиться с определением бизнеса как последовательности сделок, то результат аналитических исследований — одна из составляющих этих сделок, увеличивающая их доходность. Отчет о целесообразности покупки или продажи акций и компаний, аргументы для переговоров при заключении крупного контракта, отчет о признаках приближающейся производственной катастрофы — это тоже неотъемлемый элемент сделки, которую сопровождает аналитическое исследование данных.

Аналитики, способные выявить неочевидные закономерности и зависимости, соотнести результаты анализа с выставленными заказчиком критериями, помогают обосновать выбор, подкрепляя его убедительными аргументами. И чем выше неопределенность ситуации, тем выше ценность этих аргументов и их влияние на аналитически сопровождаемую сделку и ее цену.

Самой перспективной формой аналитической поддержки сделки как базового бизнес-процесса представляется аналитический аутсорсинг. Он позволяет качественно подготовить и поддержать ответственную сделку при ограниченности ресурсов и компетенций внутри компании, а зачастую и при ограниченности сроков подготовки сделки. Каждая сторона при этом может эффективно заниматься своим бизнесом. Специализация тут вполне уместна. На откуп внешним подрядчикам чаще всего отдаются либо рутинные процедуры (обеспечение качества данных для регулярных отчетов, регулярного мониторинга и анализа конкурентной среды и т. п.), либо сложные аналитические задачи (например многопараметрический сравнительный анализ), требующие применения эксклюзивных методов исследования данных и закономерностей.

Болевая точка в аналитическом аутсорсинге — конфиденциальность данных и формулировок заказа. Между тем правильно подобранные формы сотрудничества и договорных отношений для этого весьма интимного взаимодействия позволяют минимизировать риски утечки информации за счет различных сочетаний следующих элементов: внятности постановки задачи, достоверности данных и принадлежности персонала. Идеальный вариант для работы аналитиков выглядит так: четкая формулировка проблемы заказчиком, достоверные и полные исходные данные, заказ выполняется исполнителем на своей территории. Другой предельный случай — латентные формулировки задач, условные данные и представители исполнителя работают на территории заказчика под его присмотром. Возможны и другие сочетания.

Так, при разработке на ММВБ автоматизированной системы анализа финансовых рынков (САФРАН) совместно с привлеченной на условиях аутсорсинга командой из ВЦ РАН использовалась следующая схема: внятные формулировки, условные (пилотные) данные, комбинированная команда из сотрудников ММВБ и ВЦ РАН. Целесообразность такого варианта была обусловлена наличием в биржевых торговых данных сугубо конфиденциальной информации о контрагентах сделок.

Иная схема применялась при проведении исследований по оценке бюджетов и экономической эффективности производственной деятельности для одной крупной компании: невнятные формулировки, недостоверные данные, персонал исполнителя. Результат — изготовление информационно-аналитического «фарша» для заказчика, который он подвергал дальнейшей переработке для своих неафишируемых целей. В такой ситуации изготовитель «фарша» ответственности за качество поддержки принятия решений автором «котлет» обычно не несет.

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Самая известная в Рунете веб-библиотека Максима Мошкова, конечно, не библиотека в Лагадо, но имеет много шансов ею стать. Авторы и читатели ежедневно и активно ее пополняют. Раскопки и фильтрация материалов уже стали серьезной проблемой библиотеки. Проект явно требует категориального инжиниринга, без которого он может превратиться в свалку возможных литературных шедевров ■

iONE → СИТУАЦИИ

ЕСТЬ КЛИЕНТЫ — БУДЕТ И БИЗНЕС. НО ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ НУЖДАЮТСЯ В ГРАМОТНОМ УПРАВЛЕНИИ. ДАЖЕ НЕБОЛЬШИЕ КОМПАНИИ СЕЙЧАС МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ОБЗАВЕСТИСЬ ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ЭТОЙ БИЗНЕС-ЗАДАЧИ

КЛИЕНТСКИЕ СВЯЗИ

Автор: Айван



Радиостанции «Сити-FM» и Relax FM появились в эфире совсем недавно — в феврале и мае 2006 года, соответственно. Сроки выхода на самоокупаемость этих проектов, запущенных в рамках холдинга «Газпром-медиа», установлены весьма жесткие: согласно бизнес-плану точку безубыточности они должны преодолеть в 2008 году. Источник дохода на радио один — реклама, но конкуренция в привлечении рекламодателей в радиоэфире столь же высока, как и планка, установленная перед газпромовскими медийными стартапами.

«Успех работы радиостанции оценивается по двум показателям, — объясняет Илья Басс, исполнительный директор управляющей компании «М-Пул+», которая занимается продажей эфирного времени на обеих радиостанциях. — Первый: как и все электронные СМИ, мы боремся за хорошие показатели в рейтингах. Второе — финансовое — слагаемое успеха зависит от того, насколько активно мы привлекаем рекламодателей».

Повышения эффективности рекламных продаж в «М-Пул+» решили добиваться путем автоматизации работы коммерческой и маркетинговой служб. И ничего необычного, уверен Илья Басс, в этом нет: «Работа коммерческой службы на радио почти ничем не отличается от работы коммерческих служб в компаниях других отраслей. Так что о какой-то радиной специфике CRM говорить не приходится. Единственное отличие в том, что на радио, как и на телевидении и в рекламных агентствах, не продаются товары. У нас нет физически измеряемых продаж. Но это не имеет принципиального значения».

CRM ПО НЕОБХОДИМОСТИ

А имеет значение возможность эффективного управления взаимоотношениями с клиентами, которая обеспечивается специальным инструментом — CRM-системой. Использование такого инструмента было изначально заложено в бизнес-плане радиостанций, но «доморощенная», написанная по заказу программа не отвечала задачам CRM. Она позволяет сотрудникам планировать размещение рекламных роликов и оформлять соответствующие документы, но не отражает всех сторон взаимоотношений с клиентами. В частности, с ее помощью нельзя отслеживать продажи и вести клиентские профили. Конечно, можно было и дальше обходиться возможностями Excel или Access,

но работать так было крайне неудобно и нетехнологично. Поэтому осенью 2006 года руководство «М-Пул+» решило купить и внедрить тиражную CRM-систему.

Через интернет было подобрано несколько подходящих по описанию вариантов. «Невысокая стоимость, подходящая функциональность, — перечисляет критерии отбора Илья Басс. — Еще одно требование — интеграция данных с Outlook, чтобы пользователи могли работать в единой среде. Нам были важны также небольшие сроки внедрения, возможность индивидуальной настройки под наши нужды и известность поставщика».

В конечном счете, выбор свелся к двум вариантам: NetSuite и MS Dynamics CRM. Система NetSuite полностью устраивала по функционалу и показалась даже более удобной для пользователей, чем решение Microsoft, но все клиентские данные в ней хранятся на серверах поставщика. Это обстоятельство смущало топ-менеджеров «М-Пул+», полагавших, что в такой конфигурации будет труднее сохранить коммерческую тайну. Кроме того, в модели «ПО как услуга» (Software as a Service, SaaS) возникает определенная зависимость от провайдера приложения и наличия доступа в интернет. В итоге решение было принято в пользу традиционного CRM-решения от Microsoft, которое предполагает хранение данных на сервере клиента. Подряд на внедрение получил один из российских партнеров Microsoft — компания НОРБИТ, входящая в группу ЛАНИТ.

В состав проектной группы от «М-Пул+» в качестве куратора проекта вошел сам Илья Басс, а также коммерческий директор компании и руководитель одного из коммерческих отделов. Участие руководства, конечно, помогало быстрее принимать решения, но некоторые вопросы отняли

много времени. «Мы долго не могли согласовать юридически все условия договора,— вспоминает Илья Басс.— Проблема была в весьма специфических, основанных на нормах американского законодательства, требованиях Microsoft к соглашениям по продаже лицензий на ее продукты. Мы же хотели работать по законам, действующим на территории России. Попытки разобраться в том, что же мы все-таки подписываем, отняли много времени».

Проект стартовал в июне 2007 года и занял два с половиной месяца. Кое-какой функционал специалистам НОРБИТ пришлось создавать дополнительно. Так, в систему были добавлены возможности ведения планов продаж эфирного времени, упростившие работу менеджеров и позволившие контролировать сроки выполнения задач. Был реализован механизм автоматических напоминаний о критически важных событиях, а по запросу руководства радиостанций подрядчик настроил в системе отчетные формы для оценки эффективности работы менеджеров и анализа объемов исполнения финансовых планов в разрезе радиостанций и медиапродуктов.

Те, кого непосредственно коснулись изменения — 17 сотрудников коммерческой службы и около 10 человек из отдела маркетинга, — отнеслись к новшествам без особого энтузиазма. «Было некоторое отторжение, особенно на этапе переноса данных в систему, когда менеджерам пришлось выполнять дополнительную работу, — признает исполнительный директор. — Наверное, в этом и наша вина: мы предприняли недостаточное усилие для того, чтобы разъяснить людям, зачем это делается. Но сейчас все работают в новой системе, и никто не говорит, что раньше было лучше».

Новая система позволяет коммерческим службам радиостанций вносить подробную информацию о рекламодателях, включающую многоуровневую сегментацию клиентов по отраслям. А управление работой с договорами обеспечивается за счет консолидации данных по контрактам и счетам и автоматизированного расчета скидок, НДС и итоговых сумм сделок. «После завершения проекта прошло совсем немного времени, результаты только предварительные, — пытается анализировать итоги Басс. — Но абсолютно очевидно,

что даже клиентский лист в новой системе вести удобнее. Отчеты о том, что происходит в сфере продаж, руководители получают ежедневно. Чтобы отследить информацию, нет необходимости совершать массу ручных операций. Про финансовый эффект говорить пока сложно: для этого нужно предположить, где и в чем он проявится, а это всегда приблизительно и неточно».

Но объем рекламы на радиостанциях «Сити-FM» и Relax FM растет — это факт. За 2007 год, по словам исполнительного директора, должно быть продано рекламного времени втрое больше, чем в предыдущем году. Это продажи на миллионы долларов, и управлять ими без нового инструмента было бы намного сложнее.

CRM ПО ТРЕБОВАНИЮ

Если «М-Пул+» сознательно отказалась от использования CRM-системы по модели SaaS, то компания Metallux, наоборот, сознательно выбрала именно этот способ работы с CRM.

Metallux выпускает корпуса для банкоматов и силовых щитов. Компания относительно молодая, свое производство она запустила в 2002 году.

Возможности Business Intelligence: новые ответы на старые вопросы



Татьяна Лякишева

руководитель отдела аналитических технологий компании
«ФОРС — Центр разработки»

Трудно назвать другое направление информационных технологий, которое сегодня показывало бы более высокие показатели роста, чем рынок аналитических решений. И это объяснимо. Компании начинают испытывать потребность в специальных средствах бизнес-анализа сразу же после внедрения учетных приложений. Эта потребность возрастает с увеличением количества оперативных систем, обеспечивающих функционирование бизнеса компании, и объема накопленных в них данных. Действительно, какой смысл хранить огромные информационные массивы, если нет возможности эффективно их использовать? А ведь накопленные объемы корпоративных данных, если подходить к ним со стратегических позиций, представляют собой ценнейший ресурс компании, который можно конвертировать в важные для бизнеса знания, и в конечном итоге — в дополнительную прибыль. А для этого необходимо принимать верные бизнес-решения. Задача эта успешно решается с помощью технологий хранилищ данных и средств Business Intelligence (BI).

BI — это общий термин, введенный аналитиками Gartner в 1989 году для всего спектра технологий, позволяющих преобразовывать накапливаемые данные в полезную для бизнеса информацию и предоставлять доступ к ней широкому кругу конечных пользователей. Это — архитектура, инструменты и методология, нацеленные на эффективное хранение, извлечение и представление информации для обоснованного принятия решений на всех уровнях.

Средства BI развивались от простейших инструментов отчетности над оперативными системами до современных высокотехнологичных корпоративных аналитических платформ. Они представляют собой комплексные решения, в которых задействован самый широкий спектр различных технологий: от механизмов специальной аналитической об-

работки данных OLAP и Data Mining до инструментов интерактивного анализа и представления информации пользователям, включая средства отчетности, формирования и исполнения запросов, многомерного оперативного анализа, мониторинга бизнес-активности, автоматических рассылок и уведомлений, «мобильной аналитики», принятия решений в реальном времени и другие.

Очень важно, чтобы все инструменты были технологически совместимы между собой и опирались на единое логическое описание предметной области — так называемый слой метаданных. Это позволяет сократить до минимума затраты на интеграцию, и лучше всего выполнимо в том случае, когда система строится на основе решений и технологий одного производителя. Так, «ФОРС-Центр разработки» реализует программные проекты на базе современных технологий компании Oracle: сервера баз данных Oracle и продуктовой линейки Oracle Business Intelligence Suite.

Для того чтобы лучше соответствовать потребностям разных групп пользователей, комплекс Oracle Business Intelligence Suite предлагается в трех редакциях — корпоративная Oracle BI Suite Enterprise Edition, стандартная Oracle BI Suite Standard Edition и рассчитанная на сектор СМБ Oracle BI Suite Standard Edition One.

На текущий момент в активе компании ФОРС — десятки успешных проектов по построению хранилищ данных и аналитических систем для крупного бизнеса, государственных и муниципальных структур. Потребность в таких системах постоянно растет, и нам остается только поддерживать мнение аналитиков международного консалтингового агентства IDC: «если без средств обеспечения безопасности компания сегодня не сможет выжить, то без технологий Business Intelligence — преуспеть».

Бизнес рос, и отдельные его участки требовали автоматизации. Бухгалтерия и склад были поставлены под управление «1С», после чего руководство задумалось об автоматизации работы менеджеров по продажам. Отдел невелик, всего семь человек, но объем работы у них большой. Продавцам необходимо отслеживать состояние заказов, анализировать отношения с клиентами, словом, данных много и все они разрозненные. К тому же текучка среди специалистов по продажам, как правило, велика, и со-

нии он не предполагал. Зато в случае успеха обещал экономию на внедрении и поддержке.

Разворачивание системы в отделе продаж Metallux заняло не больше месяца. Достаточно было установить клиентскую часть на компьютеры пользователей, настроить соединение с сервером провайдера и внести информацию в базы данных. После этого стандартная конфигурация готова к работе. Со стороны Metallux проект курировал генеральный директор, «тестировщиками» выступа-

ходимые отчеты. Даже обучение проводилось дистанционно: менеджеры задавали вопросы инженерам техподдержки «АйТи» по телефону и по громкой связи слушали объяснения.

ОЦИФРОВКА ПРОДАЖ

Какими новыми возможностями обладает теперь служба продаж Metallux? Во-первых, появился единый каталог товаров на основе древовидного рубрикатора и тарифных планов. Во-вторых, создана единая база по клиентам с фиксацией истории взаимодействия с ними. В-третьих, появилась возможность управлять маркетинговыми акциями с фиксацией откликов. В системе также создано хранилище данных о конкурентах, реализовано ее взаимодействие с учетно-финансовой системой при работе со счетами, введен пошаговый контроль сделки от первого контакта до подписания договора и так далее.

Да, компании пришлось увеличить пропускную способность своего интернет-канала, поскольку поначалу система работала медленно. Но это не слишком высокая плата за новые возможности. Технических сбоев пока не было, но даже если связи с внешним сервером не будет в течение целого дня, катастрофой для компании, по утверждению руководства, это не станет: ни производство, ни бухгалтерия от CRM-системы не зависят.

«Как директор по продажам я теперь вижу весь процесс и результаты работы каждого сотрудника, — оценивает для себя пользу от проекта Анжела Климова. — CRM-систему мы используем также для планирования: каждый менеджер перед планеркой вносит в календарь свои задачи, который я могу видеть и управлять процессом».

С выводами об экономическом эффекте от внедрения директор по продажам пока не торопится: сильное влияние оказывают другие факторы. Как раз сейчас Metallux переносит производство ближе к Москве (в Сергиев Посад), меняет его структуру и логику. Изменился также ассортимент продукции, и продавцы заново объезжают всех клиентов, предлагая им новые образцы. «На этом фоне я не могу привести цифры, насколько CRM повлияла на финансовые показатели. Ошутимые результаты мы получим только к декабрю, — замечает Климова. — К тому же мы сделали еще не все, что планировали. Хотелось бы интегрировать SugarCRM с программой „1С:Предприятие“. Так что планы по развитию CRM есть» ■

КОМПАНИИ ПРИШЛОСЬ УВЕЛИЧИТЬ ПРОПУСКНУЮ СПОСОБНОСТЬ СВОЕГО ИНТЕРНЕТ-КАНАЛА, ПОСКОЛЬКУ ПОНАЧАЛУ СИСТЕМА РАБОТАЛА МЕДЛЕННО. НО ЭТО НЕ СЛИШКОМ ВЫСОКАЯ ПЛАТА ЗА НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

проводается вечной головной болью для руководства: уйдет менеджер и уведет с собой клиентскую базу. Какую-то гарантию компании в этом отношении дает организация работы отдела продаж в CRM-системе. Как отмечает директор по продажам Metallux Анжела Климова, «нам требовалось автоматизировать основные процессы взаимодействия с клиентами и обеспечить прозрачность наших бизнес-процессов».

К выбору решения в компании приступили в самом начале 2007 года. Выбирали долго, встречались с партнерами Microsoft, вели переговоры с франчайзи «1С»... Но в предлагавшихся ими вариантах не устраивала реализация блока маркетинга. Кроме того, \$15 тыс. за лицензии — довольно чувствительная сумма для небольшой компании. Среди рассматривавшихся предложений была и система SugarCRM, которую продвигает в России компания «АйТи». Причем продвигает по модели SaaS, выступая в роли провайдера приложения. В этом случае платить нужно только за фактическую аренду ПО. «Мы подробно рассматривали, как в этой системе работают блоки продаж и маркетинга, и увидели, что реализованы они очень удобно, — вспоминает Анжела Климова. — И нам понравилась возможность удаленной работы с системой, а также отсутствие необходимости расширять штат отдела ИТ».

Но в России еще никто и никогда не внедрял SugarCRM. Да и работа по модели аренды приложений — большая редкость. Но Metallux решила рискнуть и пойти на эксперимент, благодаря особым затратам со стороны компа-

ли все продавцы и маркетологи. Свои замечания и предложения они направляли руководителю проекта со стороны «АйТи», команда которой дистанционно вносила правки. Впрочем, индивидуальные настройки коснулись только интерфейса программы, поскольку работа службы продаж Metallux особой специфики не имеет, и ее можно было полностью уложить в стандартную конфигурацию SugarCRM Professional.

Не только система, но и базы данных, с которыми работают продавцы Metallux, находятся на серверах «АйТи». Но Анжелу Климову это ничуть не беспокоит: «Угроза утечки информации есть всегда, даже если базы данных находятся на нашем сервере». Важнее было обеспечить лояльность сотрудников к внедрению новой системы и научить их грамотно с нею работать. Человек всегда неохотно встречает перемены. Если в новой системе необходимо заполнять больше форм, отправлять данные немедленно, а не в конце дня, и это реальное или кажущееся усложнение алгоритмов работы, увеличение ее объема и интенсивности не подкреплено системой мотивации, то сопротивление новшествам обеспечено.

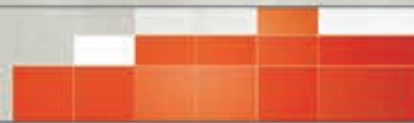
Но в Metallux особых проблем с этим не возникло. Вся клиентская база была «перелита» в новую систему автоматически. И хотя поначалу менеджеры и жаловались на непривычность интерфейса, вскоре привыкли и оценили удобство работы в системе по сравнению с таблицами Excel. В CRM можно найти любую информацию по клиенту, посмотреть ее в разрезе сделок, отгрузок, вывести необ-

Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2



Windows Server 2003



WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX



Том Нэги для «Времени надежных решений»

CONTIDROM, легендарный полигон **Continental AG** в окрестностях Ганновера, Германия.

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:

«Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления».

Пауль Швифер,
директор по информационным
технологиям Continental AG



Новая информационная система гарантирует ведущему поставщику продукции для автомобильной промышленности 99,9% надежность

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швифер, уверенный, что безукоризненная управляемость служит залогом высокой надежности. «Воссоздание подобного уровня сервиса в среде Linux было бы сложным и дорогостоящим делом», – утверждает он.

Принятое решение полностью себя оправдало. С момента внедрения Windows Server 2003 поддерживает 99,9% надежность распределенной среды компании Continental AG.

Однако после тщательной оценки команда Швифера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003.

Наличие мощных средств оптимизации и настройки,

www.microsoft.com/rus/getthefacts

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швифер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

Продолжение на 3 стр.

НЕЖДАННЫЙ ГОСТЬ ХУЖЕ ТАТАРИНА. ЭТО ИСТОРИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ СПРАВЕДЛИВО И ДЛЯ БИЗНЕСА. НО ДАЖЕ ИЗ ПРИХОДА ТАКОГО ГОСТЯ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ИЗВЛЕЧЬ ДЛЯ СЕБЯ ПОЛЬЗУ

НЕЖДАННЫЙ SOX

Анонимные истории



Уже года три я работал ИТ-директором российского подразделения крупной международной компании, действующей в 140 странах, когда появились требования SOX. Этот законопроект выдвинули два американских сенатора — Сарбейнс и Оксли — после череды громких скандалов, связанных с махинациями в финансовой отчетности крупных корпораций. Закон говорит об эффективности службы внутреннего контроля компаний, котирующихся на американских фондовых биржах. И две его статьи четко и немногословно — огромные штрафы и тюремные сроки — повествуют о личной ответственности генерального и финансового директоров за достоверность финансовых сведений. К нашим руководителям это имело самое непосредственное отношение, и в компании немедленно развернулась бурная деятельность по выполнению требований закона.

WHAT DOES IT MEAN?

Нельзя сказать, что до этого внутреннего контроля в компании не было.

С периодичностью раз в год к нам приезжали внутренние аудиторы (международная команда контролеров, проверявших выполнение требований корпоративного управления), и мы с ними этап по-дружески беседовали за жизнь. Иногда они нас что-то спрашивали, иногда мы им что-то показывали. Есть у вас security policy? Есть, вот на полке стоит голубая папочка. Хорошо. А как вы работаете? Вот так-то. А, ну хорошо, работайте. Аудитору ведь нужно написать отчет. Какие-то замечания, конечно, бывали, но обычно ничего критичного.

Но в 2002 году, после корпоративных скандалов в США, вопрос внутреннего контроля резко обострился. В нью-йоркской штаб-квартире компании в срочном порядке наняли аудиторов из «большой четверки», которые разработали и спустили во все подразделения так называемую матрицу контролей. Все процессы компании в ней разбиты по основным функциональным направлениям — управление финансами и запасами, финансовая отчетность, зарплата, кадры, ИТ и т. д. И в общей сложности до 1000 контролей, хотя состав их время от времени менялся. У меня, например, в ИТ-отделе было до 100–120 контролей. Иной год больше, иной меньше.

Но проблема была не в количестве, а в содержании. Когда мы начали разбираться с этими контролями, то поняли, что писавшие их люди имеют весьма отдаленное представление о том, как ведется реальная работа «в поле». Были, например, такие группы контролей, где я вообще не мог понять, о чем идет речь. Доступ в computer operation room и к computer operation terminal должен быть строго ограничен. И какой-то operation manager периодически проверяет журнал с логами всех действий на наличие исключений. Я позвал на помощь своего преподавателя английского (натурального англичанина, между прочим), и вместе мы с трудом догадались, что имеются в виду систе-

мы типа мейнфреймов. А у нас в России несколько сотен людей работают на ПК в онлайн-информационной системе, которая поддерживает бизнес в пяти часовых поясах и обрабатывает в секунду сотни тысяч транзакций.

Внутренний контроль подразумевает, что бизнес-процессы в компании прозрачны, поддерживающие их информационные системы работают без сбоев, и никто не может вольно или невольно допустить ошибку либо провести какие-то финансовые манипуляции. Поскольку в современных компаниях бизнес на 90% зависит от информационных технологий, то предписания аудиторов, которые разрабатывали их исходя из каких-то своих представлений о процессах, каких на многих рынках уже нет, возвращали нас примерно в середину прошлого века. Но требования SOX нужно было выполнять — это не обсуждалось, и на уровне корпорации, региона, кластера сразу же образовались бюрократические структуры — директора, вице-президенты, задачей которых, как мне виделось, было стучать нам по мозгам: а вы это сделали? а то сделали? При этом никаких рекомендаций, общих политик, подходов, лишь сплошные лингвистические дебри.

Помню, как вместе с генеральным директором, англичанином, мы спорили с аудитором, тоже англичанином: «What does it mean — independent from IT?» Формулировка была такая: изменения в информационной системе переносятся с тестового сервера на рабочий персоналом, независимой от ИТ. Откуда мы возьмем такую персону, и если она independent from IT, то кто это? Генеральный директор, проработавший на тот момент в компании больше 30 лет, был просто взбешен. Мы так гордились своей многофункциональной, эффективной и компактной ИТ-командой, но с приходом требований SOX из нашей силы она вдруг превратилась в слабость. Ибо одно из требований — разделение функций. Тот, кто

ПИШИТЕ ПИСЬМА



Вы тоже можете рассказать подобную историю о противоречиях между бизнесом и ИТ? Присылайте ее на ione@ione.ru. Мы гарантируем полную анонимность всех имен и названий.

дает права, не может быть разработчиком. Где брать новых людей, кому их подчинять, где размещать? Как разделить функции — и продолжать при этом развивать бизнес? Мозг взрывался.

ДОКУМЕНТ ДЛЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫХ МЕСТ

Начали думать. Контроль — это процедура, которая минимизирует или вообще устраняет риск возможного нарушения правильной работы. То есть всем, кто работает в компании на более-менее важных позициях, помимо основной деятельности добавились новые роли — владельцев процессов и контролей — и функции — тестирование этих контролей и отчеты перед аудиторами, своими или внешними. А поскольку аудиторы компанию практически не покидали — одни уходили, другие приходили, — то стало ясно, что внутренний контроль — это процесс, и внедрять его нужно на постоянной основе.

Но прежде чем приступать к тестированию, нужно было разобраться с бюрократией: все ли политики у нас есть? Политика — это, по сути, офи-

циальный документ о том, что хорошо быть здоровым и богатым, и плохо — бедным и больным. Он общего характера, обо всем. Например, что пароли должны быть сложными, периодически меняться и не должны лежать в открытом доступе, что должна быть антивирусная защита и т. д. Совсем другое дело — реализация этой политики инфобезопасности на уровне конкретных процедур в компании. Например, процедура предоставления, изменения или удаления прав доступа сотруднику в связи с его приемом, увольнением или изменением его статуса в компании. Все это должно быть документировано и написано по шагам. Разумеется, у нас были эти процедуры, и они даже были реализованы в нашей внутрикорпоративной базе запросов к ИТ-службе. Но у нас не было бумажек, с которых начинается процесс удовлетворения любого аудитора. Покажите процедуру предоставления прав доступа! Если документа нет, с вами больше не разговаривают. И доказывать что-то бесполезно — контроль неэффективный. А это — тень на генерального и финансового директора. Повторный неэффективный контроль гро-

зит им большими неприятностями, вплоть до увольнения.

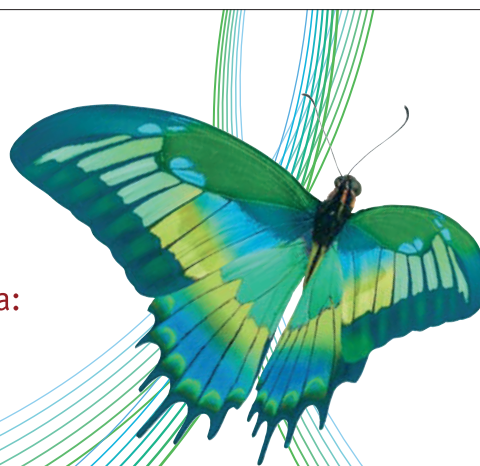
Фактически при проверке идет торговля между аудитором и собственником контроля. Мы говорим, что контроль эффективный, а они — нет. И доказательство — на уровне предоставления подтверждающих материалов (по-английски это звучит evidence). Мы должны доказать, что контроль реально выполняется: бумажка с подписью, скриншот экрана, все, что, как мы считаем, может служить подтверждением. И оказалось, что мы должны иметь 22 документа, чтобы прикрыть наши чувствительные места. Имевшиеся процессы требовалось как минимум документировать, а по некоторым контролям процессы нужно было создавать заново, поскольку проявились «дырки» — на стыке отделов. И надо было оторваться от текущих дел, чтобы написать эти 22 документа — разработать их шаблоны, глоссарий, процедуру их изменения: кто, когда и как их меняет. И только для того, чтобы пройти первый пункт тестирования.

Все это пришлось делать самим, поскольку у корпорации ни стандартных процедур, ни политик, ни даже

БЕЗЛИМИТНЫЙ ИНТЕРНЕТ В ОФИС ПО ОПТИКЕ

Специальное предложение для растущего бизнеса:

**1 Мбит/с -
за 8 500 руб./месяц***



Лицензии Мининформсвязи РФ № 28362, 32554. Реклама

(495) 657-9900
www.comcor.ru

КОМКОР
ЛИНИИ ЖИЗНИ

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

шаблонов на тот момент не было. И каждый региональный офис, все мои коллеги из Польши, Венгрии и других стран оказались один на один с этой проблемой и принялись изобретать в меру своих способностей. На сборищах ИТ-директоров мы только об этом и говорили.

Приведу характерный пример. Когда человек приходит на работу, все заинтересованы, чтобы как можно быстрее дать ему права доступа в информационные системы. Когда человека выдвигают на новую позицию, тоже все заинтересованы в предоставлении ему новых прав. А когда человек увольняется, в том, чтобы удалить его из системы, заинтересован только айтишник, потому что он остается крайним. Помню, был такой анекдотичный случай: человек увольняется и просит системного администратора вечерней смены до конца рабочего дня — это была пятница — оставить ему права доступа. Сисадмин, человек добрый, пошел ему на встречу, но в конце смены доступ удалить забыл и не оставил напоминания коллеге из утренней смены. Сменщик приходит на работу утром в понедельник, а через полчаса является аудитор. Первым делом он берет в отделе кадров список уволенных и сличает со списком активных пользователей информационной системы. Все, приехали.

После этого случая мы начали разрабатывать жесткие процедуры. Подпись сисадмина на обходном листе означает, что уволенный человек удален из всех информационных систем. Под страхом лишения годовой премии. Сисадмин сайта обязан обзвонить коллег и подать запрос на удаление из систем, где он не является администратором прав доступа. И только после этого ставит свою подпись. И ИТ-директор может поставить подпись на обходном листе, только если там стоят подписи администраторов всех сайтов.

ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Корпоративная бюрократия, оправдывая свое существование, нещадно давила. Конец 2004 года. У меня высокая температура, накануне из машины украли портфель с документами — и восемь неэффективных контролей в моем отделе. А коллеги из Восточной Европы рапортуют об их эффективности, хотя я точно знаю, что этого быть не может. Меня вытаскивают на конференц-колл — этакую форму коллективной порки — и начинают увещевать: «Ты должен признать, что у тебя нет неэффективных

контролей». А я не могу это признать, что же мне врать, что ли? «Если не признаешь, наших руководителей могут посадить в тюрьму». Я в сердцах, по-русски: «Ну и хрен с ними!» «Что ты сказал? Мы не поняли. Давай-ка мы пришлем тебе помощника».

Дело было 23 декабря, накануне их Рождества. Кое-как отговорил прислать человека немедленно, пусть придет после Нового года. Приезжает специалист из Англии, смотрит и приходит в восторг. Потому что у них все на бумагах с 16 подписями, а у нас весь цикл согласования — в Lotus Notes. Дайте списать, говорит «помощник», у нас такого нет. И вся помощь заключалась в том, что я сидел с ним три дня и помогал писать отчет о том, как у нас выстроен процесс поддержки требований внутреннего контроля.

К моменту моего ухода из компании у нас не было ни одного неэффективного контроля. Но это потребовало огромных усилий. Удвоить-утроить персонал, чтобы отдельные люди занимались только тестированием процедур, — наверное, это не слишком великое искусство. Другое дело — выстроить все минимальными средствами, чтобы бизнес мог развиваться прежними темпами. Высший пилотаж в постановке системы внутреннего контроля — когда все происходит между прочим, *by the way*. Не когда 18 человек контролируют работу одного, а когда сотрудник, выполняя свою повседневную работу, повсюду оставляет следы — *evidence*. Как выстроить процесс внутреннего контроля в ИТ-подразделении таким образом, чтобы эти следы оставались, это и есть задача ИТ-директора.

Кроме того, требуется искусство переговорщика. Сколько я видел аудиторов, столько было и мнений, будь это внутренние аудиторы или же представители «большой четверки». В тот период общих методик по организации внутреннего контроля среди аудиторов не было. И необходимо было пройти между этими сциллами и харибдами, настоять на своей точке зрения. Аудиторов нельзя сразу допускать к собственникам контроля, нужно предварительно поговорить с ними, установить четкий график встреч. Этим процессом надо управлять. И я брал на себя вопросы координации по аудиторам, поэтому все контроли в ИТ-отделе были эффективными. А после моего ухода при тех же процедурах появилось пять или шесть неэффективных. Только из-за того что они были не очень аккуратно документированы: подтверждения не соответство-

вали требованиям — не та подпись, не та дата.

К сожалению, руководители других подразделений не захотели, чтобы процесс управления внутренним контролем в компании координировался централизованно. Мы сами, сказали они. И поначалу мне пришлось бороться с тем, чтобы моих сотрудников не заставляли отвечать за контроли других департаментов. Да, 90% всех контролей прямо или косвенно связаны с ИТ, но кто собственник контроля? Айтишник только обеспечивает инструмент, а за достоверность данных отвечает бизнес-подразделение. И это приходилось долго объяснять, а то получалось, что все контроли в компании — мои. И все же координация процесса в компании, на мой взгляд, должна быть единая, ведь централизованный процесс проще организовать и контролировать, а генерального и финансового директора интересует прежде всего состояние прохождения аудита, текущий статус процесса для всей компании в целом.

И еще один урок. Нельзя писать процедуры только для аудиторов, чтобы заткнуть брешь. Нужно пытаться их сделать максимально полезными и нужными для повседневной работы ИТ-отдела. Я объяснял свои подчиненным: вы пишете процедуры не для аудиторов, а для себя, для обучения новых сотрудников. И этот подход помог сделать нормальные рабочие документы, а не просто быстро устаревающие бумажки.

Мы потратили год на организацию в отделе внутреннего контроля на соответствие требованиям SOX. Это была кропотливая работа всего ИТ-департамента, но скрытая от глаз наших пользователей. И сейчас процесс налажен. Но когда мы столкнулись с этим в первый раз, было страшное раздражение: им что там, наверху, делать нечего!?

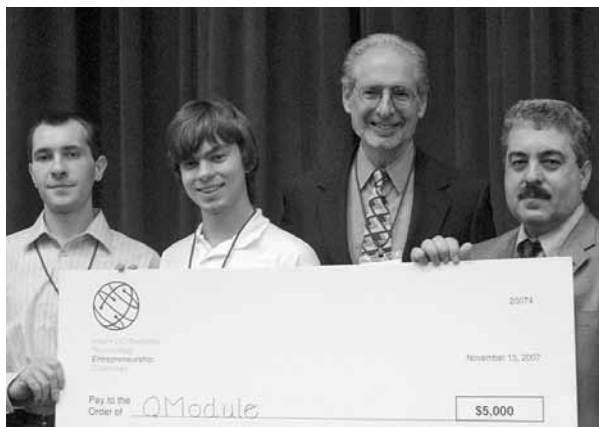
Но нельзя не признать и пользы от этой работы. У меня даже родилась такая аналогия: SOX — это как приход гостей. Грядущие гости заставляют наводить порядок в квартире, а SOX заставляет наводить порядок в бизнес-процессах компании. В частности, во внутренних процессах ИТ-подразделения. И уже появились российские компании, которые изначально по воле акционеров выстраивают у себя процессы внутреннего контроля. Это очень позитивная тенденция. С другой стороны, многие говорят: SOX нас не касается. Да, возможно, не касается, но если вы будете соответствовать требованиям SOX, ничто другое вам уже не страшно ■

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ
КОНКУРС

BIT



«КУ» ОТ БЕРКЛИ Q-МОДУЛЮ



Команда Мартына Нунупарова (крайний справа) получила приз за лучшую презентацию проекта

«Отлично! Отлично! Отлично! Очень умно, очень свежо. Домашняя работа выполнена прекрасно — отличная презентация! Команда на весьма продвинутой стадии — лучшая презентация и бизнес-идея! Мы должны поддерживать их».

Такой отзыв на выступление команды Мартына Нунупарова оставил на своем бланке один из судей международного чемпионата инновационных бизнес-планов IBTES-2007, состоявшегося 15 ноября. На соревнованиях в Беркли, которое проводят Intel и Университет Калифорнии, Нунупаров представлял Россию в качестве призера предпринимательского конкурса «Бизнес инновационных технологий-2007».

В рамках БИТ его проект назывался «Электроника без батареек», на IBTES — Qmodule. Этот самый модуль, изобретенный Нунупаровым, представляет собой миниатюрный пьезоконвертер, делающий лишним элементом в электронных устройствах батарейки. «Зеленые» технологии привлекают сейчас в США и Европе самое пристальное внимание инвесторов, и это, конечно, было серьезным козырем российской команды. «Аудитория ликовала, увидев наши безбатареечные электронные приборчики и огромные перспективы, связанные с применением наших „зеленых“ технологий, — делится свежими впечатлениями Мартин Нуну-

паров. — Кстати, в холле университетского кампуса мы обнаружили большой прозрачный контейнер, куда студенты должны бросать отработанные батарейки».

Но одних «зеленых» технологий было бы мало, если бы команда Qmodule не бросила все силы на подготовку презентации своего проекта. Как говорит Нунупаров, этому его научил опыт участия в конкурсе БИТ. Усилия оправдались: инновационный стартап из России впервые за три года (а в IBTES уже принимали участие шесть российских команд — победителей БИТ разных лет) вышел в финал чемпионата. Неплохой результат, если учесть, что в финальную стадию прошли только восемь команд из 21, выступившей с презентациями в полуфинале. Qmodule совсем немного не хватило до призового третьего места, которое было присуждено студенческой команде из Бразилии с проектом по разработке мобильного путевода для слепых. Второе место получила израильская компания NRG Fuels с проектом производства топлива из водорослей. А первое место досталось проекту из Германии по разработке оборудования для лечения рака груди. Зато команда Qmodule практически единогласным решением судей получила приз за лучшую презентацию — People's Choice Award. И это весьма отрадно, поскольку до сих пор именно искусство презентации перед инвестором было самым слабым местом российских предпринимательских команд.

Мартин Нунупаров выступлением на IBTES своей команды, которую он собрал из студентов ведущих московских вузов во время участия в БИТ-2007, доволен: «Отмечу объективность судейства. Все вышедшие в финал проекты были очень сильными, и даже малейшая ошибка в презентации могла отбросить команду далеко назад. Мы получили бесценный опыт, следя за презентациями конкурентов». Теперь он может воспользоваться этим опытом в переговорах с инвесторами Силиконовой долины, благо желающих познакомиться

с ним было немало — коллекция визиток получилась внушительная.

Повторить успех Мартына Нунупарова и даже прорваться, наконец, в тройку призеров IBTES имеют шансы участники пятого по счету конкурса БИТ-2008, который стартует на этой неделе. Конкурс проводится по принципам известного предпринимательского конкурса MIT \$100K. Это не только конкурс инновационных идей, но и соревнование бизнес-планов и команд, способных превратить идеи в успешный бизнес. Отличительные особенности БИТ — обучение участников необходимым навыкам для создания успешного бизнеса и мероприятия по team building, позволяющие начинающим предпринимателям находить полезных членов команды.

Как и в прошлом году, в рамках БИТ-2008 проводятся «дочерние» конкурсы HSE 5K (ГУ-ВШЭ), региональные соревнования БИТ-СПб, БИТ-Поволжье и БИТ-Дальний Восток. Победители этих конкурсов попадают сразу в полуфинал БИТ-2008. Продолжается сотрудничество с конкурсом Microsoft Imagine Cup: победители российского тура этого соревнования программистов тоже проходят в полуфинал БИТ-2008. У конкурса появился новый соорганизатор — технопарк «Строгино».

Призовой фонд конкурса БИТ составляет \$30 тыс.: из них \$20 тыс. присуждаются за первое место и по \$5 тыс. — за второе и третье. Призерам БИТ-2008 компания Intel предоставит возможность принять участие в IBTES, а Microsoft в рамках БИТ-2008 вводит номинацию «Программное обеспечение будущего», спецпризом в которой будет поездка на ежегодную европейскую конференцию TechEd 2008 в Амстердам. Кроме того, командам с soft-верными проектами, прошедшим в полуфинал БИТ-2008, Microsoft обеспечит возможность бесплатного обучения основам инновационного предпринимательства по программе Start in garage.

Девиз БИТ — «Заставь инвестора поверить в тебя!». Пожалуй, стоит попробовать ■



Заявки на участие в конкурсе БИТ-2008 принимаются на сайте www.bit-konkurs.ru

принципы

Николая Шитова

Президент **Городского ипотечного банка** не верит в революции, но считает, что кризис — лучший помощник для эволюционных **перемен**.

Есть старый анекдот, как всем дали позвонить из ада на землю, но минута стоила миллион. Банкир наговорил четыре часа, но в аду ему звонок в банк посчитали как местный за 20 долларов. Да, эта работа — ад. Но ведь четыре часа разговаривал — значит, важно и интересно.

Главное — найти хобби. Потом надо понять, как с помощью него зарабатывать. Затем надо найти людей, готовых мыслить так же. Наконец, хобби становится бизнесом, который работает — и уже существует сам по себе.

Я знаю цифры, я физик-математик. Банк — это математика денежных знаков.

Если бы я не был банкиром, работал бы в науке — делал бы открытия. Дерзкие. Здесь, впрочем, тоже хватает креатива. Когда мы начинали этот банк, Виктор Геращенко (в то время глава Банка России) сомневался, что ипотека в России возможна. Он не верил — а у нас работает.

Не верю во «что было бы, если бы...» Многого можно было бы сделать по-другому, но никогда не известно, что получилось бы в конечном итоге. Жизнь вносит коррективы, и все, что было, делалось к лучшему.

Человеку интересно, когда он что-то создает. Деньги сами по себе ничего не значат — важно, во что они превращаются. Богатство ценно как источник возможностей. Банк — это бизнес, и он приносит деньги. Но наши клиенты не смогли бы получить свои квартиры без нас. То есть ипотечный банк еще приносит и новое качество жизни для людей.

В России не любят богатых. Может быть, потому, что миллиардеры в США, например, стали миллиардерами, привнося дополнительную ценность в жизнь других людей, со-

здавая новые услуги, товары. И в этом есть созидательная основа. У нас богатых людей, наоборот, воспринимают как в чем-то ущемивших чужие интересы. Но сейчас ситуация меняется — деньги становятся следствием того, что делаешь.

Нельзя воспринимать коллег как нечто вечное и неизменное.

Люди приходят в бизнес и уходят из него. Если человек не справился, он рано или поздно уходит сам. Или приходится помочь уйти. Банк — не филантропический проект.

Во сне иногда летаю. Возможно, продолжаю расти. А может быть, дело в том, что я как-то брал уроки вождения самолета и, видимо, не долетал. Собираюсь наверстать упущенное.

Не верю в революции, в «сжигание мостов». Жизнь — эволюция, все, что человек делает сейчас, — база для следующего шага. Пятнадцать лет назад я не представлял, что буду банкиром. Кризис 1998 года помог мне все бросить и уехать в Лондон, в бизнес-школу. Но к этому я шел несколько лет — и кризис стал лишь поводом, помог найти время.

Кризисы помогают рынку — встряска дает возможность вовремя пересмотреть стратегию, чтобы потом самому не стать родоначальником нового кризиса.

Работа — это здорово, но ей нельзя отдавать всю жизнь. Хочу забраться еще на горную вершину — это интересно. Хочу научиться серфингу — это заряжает. Люблю путешествовать, вот выйду на пенсию лет через пять-десять и тогда уж оторвусь...

Говорят, у меня имидж банкира — возможно, он банален, но это меня не волнует. Скоро буду учиться серфингу — там акула может покусать, вот это волнует. записал **Даниил Желобанов**

