

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

специальный выпуск №50 (282) 22.12.2008

sf.kommersant.ru

БУДЕТ
ВЕСЕЛО!

'09

Старую жизнь – вдребезги! Время стать собой

Справочная «Секрета фирмы» 2008/09: путеводитель по кризисной экономике прошлого и будущего /
подробные карты перестраивающихся рынков / реестры победителей и проигравших

ISSN 1727-417-6



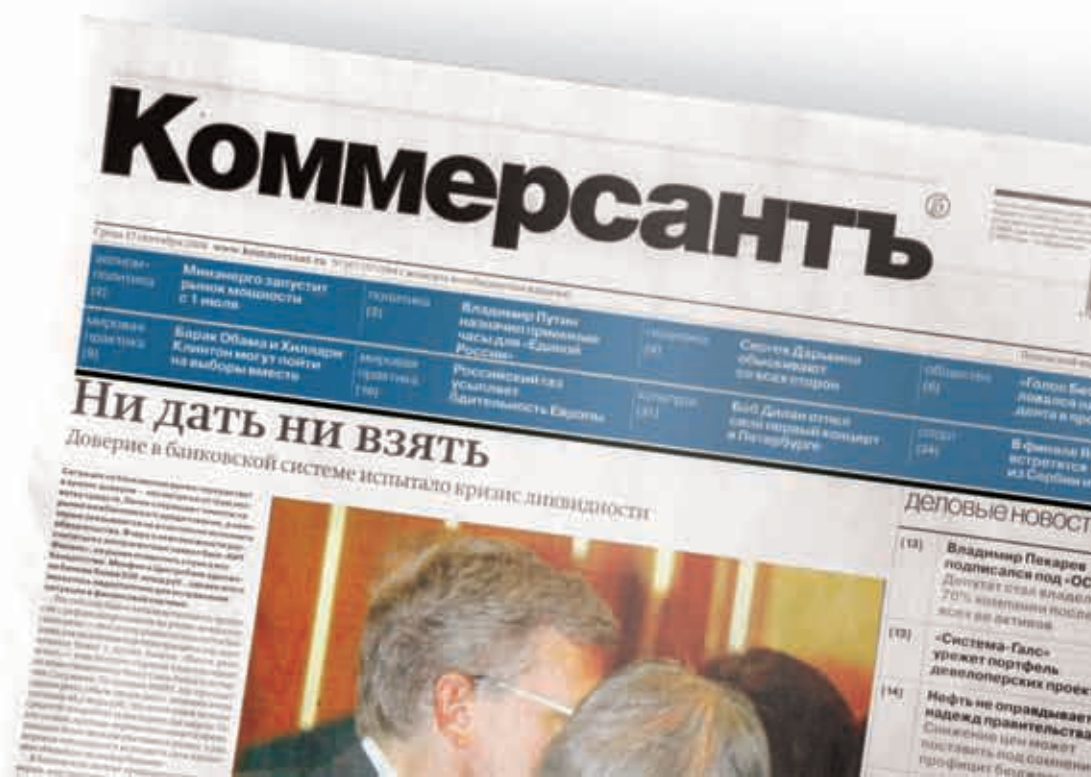
9 771727 417006

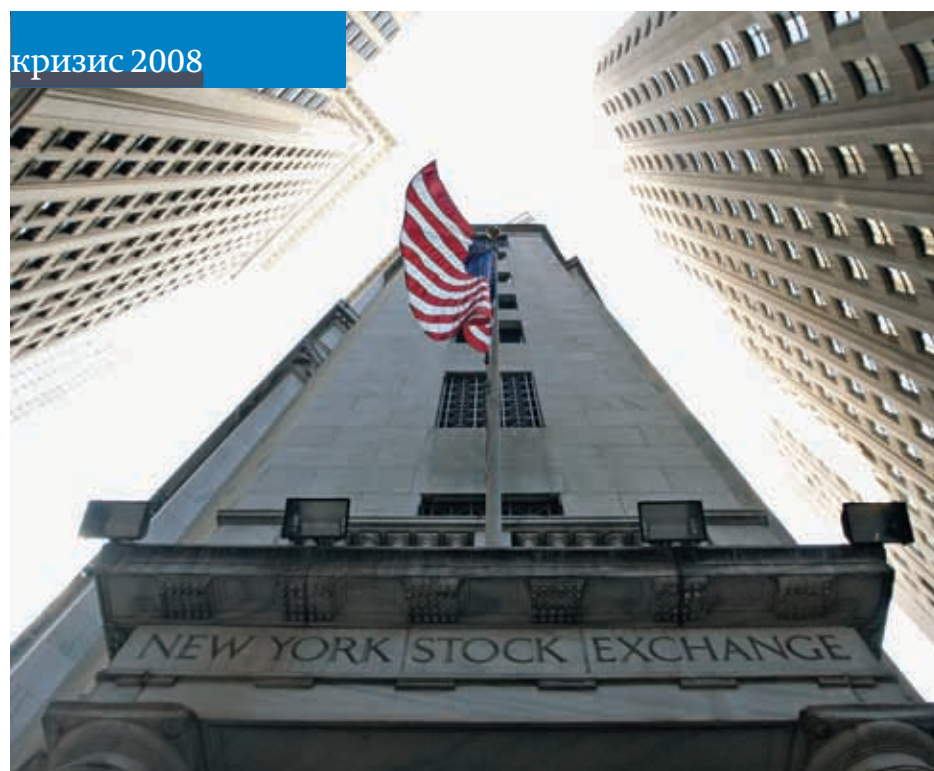


тематические страницы **iOne**
информационные технологии



Коммерсантъ. Самая ценная бумага.





кризис 2008

кризис

Глобальная зачистка

В 2008 году мир столкнулся с кризисом, сильнее которого не было со времен Великой депрессии. Он сметет с экономической карты многие привычные нам явления **с.06**

Хроника потрясений

Латиноамериканский бум 1820-х годов чуть не закончился крахом Банка Англии, но породил инвестора в ценные бумаги — средний класс **с.10**

потери года

Упал — отжался

Большинство пострадавших компаний — жертвы собственного неэффективного управления **с.12**

работа

Дыра в кармане

На рынке труда вновь правит бал работодатель, а наемные работники перестали привередничать **с.20**

прорывы года

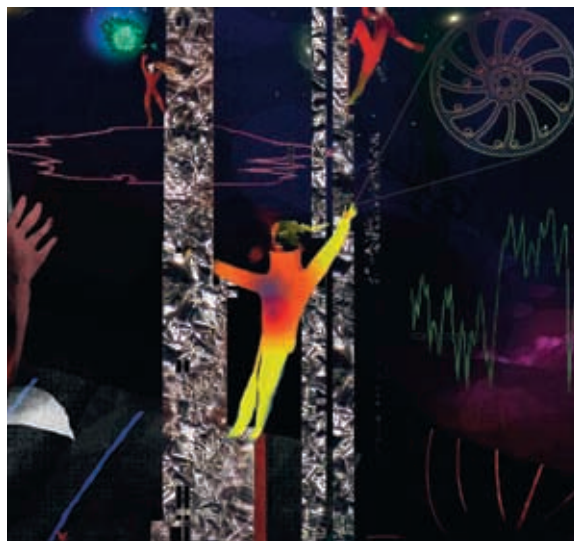
Опытные диетологи

Докризисные годы уже воспринимаются как эпоха благоденствия. Некоторые компании с толком использовали это время для подготовки к грядущим невзгодам **с.22**

эксперименты

Подъемы с переворотом

В минувшем году несколько компаний решились на революцию в своих отраслях **с.27**



люди года

провидцы

Знали, где упасть

Перелом-2008 стал жесткой проверкой на прочность для многих инициатив, начатых бизнесменами одним или двумя годами ранее. Выигравшие, как и положено, в меньшинстве **с.28**



кто нас удивил

Невероятно, но факт

Оптимисты решили: сейчас самое подходящее время для того, чтобы реализовать свои мечты **с.34**



сошли с дистанции

До свидания

Многие знаковые персоны, определявшие лицо целых отраслей, неожиданно вышли из игры **с.38**

смена состава

Небо в клетку

Хоть и считается, что тюрьмы в России переполнены, для ответственных бизнесменов место там найдется всегда. Парадокс: некоторые из них, находясь под стражей, ухитряются вырасти в должности **с.41**

инвестиции в персонал

Люди на блюде

В декабре завершился конкурс People Investor, организованный Ассоциацией менеджеров. «Секрет фирмы» представляет его основных лауреатов **с.42**

тренды года



рынки

Перебор

2008-й стал годом лопающихся пузырей и инвестиционных разочарований не только на фондовом рынке, но и в реальном секторе. Главное инвестразочарование после нефти и рынков ценных бумаг — цементный миф вкупе со строительным пузырем. Производители цемента не хотели терять прибыль, глядя, какими ударными темпами дорожает жилье. Цены на цемент начали обваливаться задолго до того, как банкиры, лишившись дешевых кредитов, перекрыли девелоперам кислород **с.46**

идеи года

Спасение утопающих

Менеджеры перестали гоняться за рецептами построения «великих компаний». В 2008 году они хотели одного: научиться управлять самими собой. Изучив вышедшие в 2008 году книги, мы выбрали шесть самых значительных бизнес-идей уходящего года **с.55**

гуру

Повестка на 2009 год

Три известных бизнес-мыслителя попытались по просьбе «Секрета фирмы» предугадать, какие новые идеи могут возникнуть в следующем году **с.59**



прогнозы года



страны для инвестиций

Станный рост

Существуют стабильные страны, куда инвестор в 2009 году может вложить деньги и при этом не прослыть сумасшедшим. Опросив экспертов и уязвав друг с другом разные методики, «Секрет фирмы» составил список относительно стабильных стран, сохраняющих привлекательность для инвестиций. Правительства и компании, прежде косо смотревшие на российских покупателей, теперь демонстрируют полное радушие: в кризис не до амбиций **с.60**

2009: что будет?

Нескорый подъем

«Секрет фирмы» расспросил представителей бизнеса о том, чего они ожидают от 2009 года для своих отраслей и экономики в целом. Оказалось — ничего хорошего **с.68**

iOne.

Тематические страницы
Информационные технологии **с.79**

курьезы года

Сектанты, трейдер, красота

В 2008 году порой тоже бывало весело **с.86**

Редакция журнала

главный редактор
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор
АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
заместители главного редактора
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем
АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН,
ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
обозреватели
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,
ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,
ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА
корреспонденты
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,
НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,
ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,
ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,
ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

тематические страницы «iOne. Информационные технологии»
АНДРЕЙ УТКИН (редактор)
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

Редакционные службы

главный художник
АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер
СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор
ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор
ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературный редактор
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры
ВЕРА ГЛИКИНА, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, АННА КУЗЬМЕНКОВА
верстка
ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
инфографика
ВЕРА ЖЕГАЛИНА
автор дизайн-проекта
АНТОН АЛЕЙНИКОВ

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)921-2353

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»,
Коркаланкату 27, Коувула
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.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.kommersant.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», 2008



Хорошая скидка год бережет!

Акция "Связь впрок" — это выгодно и просто:

- Минус 15% от суммы счета Вашей компании в 2009 г.
- Вы сами выбираете срок действия скидки – полугодие или год
- Все мобильные номера, в том числе и новые, участвуют в акции

Спешите! Стать участником акции можно только до 31 декабря!

(495) 766 00 01
www.corp.mts.ru

Предложение действительно в рамках Акции "Связь впрок" для корпоративных клиентов Москвы и Московской области. Для участия в Акции необходимо внести единовременный платеж.
Условия Акции "Связь впрок" Вы можете найти на сайте www.corp.mts.ru или в Салонах-магазинах МТС.

КРИЗИС

В 2008 году мир столкнулся с кризисом, сильнее которого не было со времен Великой депрессии. Он сметет с экономической карты многие привычные нам явления.

Глобальная зачистка

ТЕКСТ:
сERGEY
КАШИН,
ДМИТРИЙ
ЧЕРНИКОВ

В

августе 2007 года два хедж-фонда под управлением инвестбанка Bear Stearns потеряли на инвестициях в ипотечные облигации \$1,6 млрд. Это стало спусковым крючком для кризиса ликвидности: банки перестали давать кредиты, потеряв доверие и к клиентам, и к партнерам. В октябре кризис перекинулся на фондовый рынок, началось снижение индексов большинства бирж.

В 2008 году обвал стал неконтролируемым и затронул огромное количество сырьевых активов и нефть (с июля цены на нее упали со \$150 до \$50 за баррель). В сентябре 2008-го рухнула российская биржа, в октябре резко упали американские индексы, причем этот обвал стал рекордным за последние два десятка лет. В результате началось торможение экономик всего мира. Рецессия (отсутствие роста) отмечена в США и большинстве стран Западной Европы. Надежды на экономику Китая, которая — если бы падение ее не затронуло — могла бы вытащить мир из крутого пике, не оправдались. Впервые за 13 лет объем китайского экспорта снизился. Множатся апокалипсические прогнозы, что глобальную экономику ждут несколько лет спада.

2008

Сейчас уже ясно, что мир после этого кризиса серьезно поменяется — финансовая система уже никогда не будет такой же, какой была последние 40 лет. «Секрет фирмы» решил выяснить, чего лишится человечество в ближайшие пару лет.

Осиротевший прайд

140 пользователей социальной сети «Мой круг» в своем рабочем профиле указали «инвестбанкинг»; 24 из них сейчас ищут работу. При чтении профайлов быстро выясняется, что большинство этих юзеров к инвестбанкингу профессионального отношения не имеет. В самом деле, будь они реальными инвестбанкирами, то процент соискателей подскочил бы едва ли не до 100%. На аукционе eBay влет расходятся футболки с принтами Merrill Lynch и Bear Stearns за \$9,95, есть почти все размеры. Из «голубой крови» банковского бизнеса инвестбанкинг превратился в символ ширпотребного кича формата «Я пережил Lehman Brothers» и мощный источник безработицы.

Пять ведущих инвестиционных банков США прекратили свое существование в прежнем качестве. Bear Stearns был задешево продан, Lehman Brothers позволили обанкротиться, Merrill Lynch продали, Goldman Sachs и Morgan Stanley сменили вывеску, став обычными банками. Когда в сентябре 2008 года были добиты последние из банков «большой IB-пятерки», то в суете выживания мало кто задумался о том, что может прийти им на смену, когда рынок снова решит расти. Ведь «альфа-самцы» банковского бизнеса не случайно были рождены в эпоху Рузвельта.

Как известно, при подъеме экономики инвестбанки чувствуют себя в 10 раз лучше обычных банков, при кризисе — в 10 раз хуже, поскольку предпочитают повышенную маржу и риски, в частности привлекая краткосрочные кредиты. Активное бесконтрольное пользование функциями инвестбанкинга обыч-

Став публичными в 1980-х, инвестбанки потеряли такой ограничитель рисков, как партнерство. В общем, как всегда, во всем виновато желание заработать побольше денег



Сергей Гурьев,
ректор Российской
экономической школы

ными коммерческими банками в 1920-е годы стало одной из причин Великой депрессии как реакции на «заигравшийся» бычий рынок. Попад под давление коротких кредитов, сотни банков испустили дух вместе с депозитами клиентов. Тогда, в 1933-м, одной из первых инициатив нового президента США стал дележ банков, во-первых, на «игроков» (персонажей бестселлера «Покер лжецов», автор — бывший сотрудник Salomon Brothers **Майкл Льюис**), обслуживающих финансовые интересы и манипуляции большого бизнеса и пользующихся широким набором спекулятивных инструментов, и, во-вторых, на обычные консервативные институты, клиенты которых пользовались гарантией государства. Так, с принятием закона Гласса—Стиголла был запущен механизм глобальной перекачки активов, который по мере роста международной экономики превра-

тился в общепринятый. А большая пятерка американских инвестбанков стала его хребтом.

Природу не обманешь — в мире еще осталось немало чистых инвестбанков и инвестбутиков, а также не стоит забывать про IB-подразделения в обычных банках, но исчезновение лидеров вынесло приговор системе. Сегодня опрокинутая мировая экономика подобна лежащему больному на диализе, и инвестбанкинг ей без особой надобности. Но когда больной приободрится и забросит диету, начав нормально питаться, то врачам снова придется выдумывать что-то эдакое.

Большой брат

«В 2008-м полностью исчезло доверие к рейтинговым агентствам, — говорит **Сергей Гуриев**, ректор Российской экономической школы. — Они плохо сработали в этом году, став одной из главных причин кризиса. В частности, присваивали рискованным бумагам инвестбанков рейтинги исключительной надежности AAA и A1, подставляя своих клиентов». Гуриев уверен, что ложь рейтинговых агентств была умышленной; таким образом, повторилась ситуация с кризисом доверия аудиторским компаниям. «Почему Arthur Andersen закрывала глаза на трудности Enron? Потому что она имела там жирный контракт на несколько десятков миллионов долларов. За блестящие рейтинги инвестбанки платили рейтинговым агентствам большие деньги», — продолжает Гуриев. Однако проблемы рейтинговых агентств типа Fitch и Standard & Poor's посерьезнее, чем у аудиторов. Настолько, насколько сегодняшний кризис жестче, чем ситуация с Enron.

Комитет по надзору и реформам Конгресса США уже начал слушания по расследованию роли агентств в разразившейся финансовой неразберихе. Легендарный **Алан Гринспен**, экс-председатель ФРС, уже вынес свое мнение: «Люди думали, что рейтинговые агентства знают, что творят. Оказалось — нет». В начале декабря комиссар ЕС по внутренним рынкам **Чарли Маккриви** прямо обвинил рейтинговые агентства в неэффективности, призвав отказаться от их услуг. Пока рынок философски смотрит на текущую деятельность агентств, поскольку негативные тренды бесспорны и не нуждаются в особой прогностической экспертизе. Но когда дно будет нащупано, карательные меры неизбежны.

«Прижмут» не только рейтинговые агентства. Наступает время «большого государства». Эре либерального капитализма, начавшейся с разгрома профсоюзов и приватизации времен **Маргарет Тэтчер** и отмены налогов для богатых **Рональдом Рейганом**, приходит конец. Причем заканчивается он именно там, где начинался: с легкой руки британского премьера **Гордона Брауна** правительства занялись национализацией, а **Барак Обама** обещал повысить налоги для богатых.

Достается не только рейтинговым агентствам, но и самому Гринспену за веру в «невидимую руку рынка», на которой он настаивает в своей книге «Эпоха потрясений». Самый последний гвоздь в крышку гроба *laissez-faire* (принцип невмешательства) вколотил **Бернард Мэддофф**, инвестор для элиты, — ему доверяли, не проверяя (если не верить таким людям, то кому тогда в этом мире можно верить?). Он оказался создателем едва ли не самой грандиозной «схемы Понци» в мировой истории. Затягивание



REUTERS

гаек неизбежно, как смена времен года. Государство станет одним из главных действующих лиц на рынках на ближайшие пару десятков лет как минимум.

Одной крови

И «золотой миллиард», с которым социологи и экономисты так долго носились, приказал долго жить. Началась конвергенция образов жизни, потребительских стратегий. Индусы придумали для себя автомобиль Tata за \$2000, а американцы пересаживаются в придуманные японцами малолитражки. При этом сами японцы перебираются в электрички — в ноябре продажи японских автомобилей на внутреннем рынке продемонстрировали уже четвертое месячное сокращение подряд, упав на 27%, до минимального с 1969 года уровня 216 тыс. автомобилей. Роскошные дома в Европе и Америке в отсутствие дешевой ипотеки стали для среднего класса горожан такими же недостижимыми, как таунхаусы для офисных подвижников из Азии.

Выравнивание стандартов потребления — часть общего сокращения глобальных дисбалансов. По мнению Сергея Гуриева, если раньше развивающиеся страны смотрели в рот американскому



Ни один большой кризис за последние 150 лет не обошел стороной Нью-Йоркскую биржу. Многие из них здесь и начались

финансовому рынку, то теперь они поняли, что необходимо создавать собственные полновесные рынки: «Сейчас инвестиции бегут в доллар от безысходности. Но это временное явление, таких вливаний, как раньше, эта валюта больше не получит».

Химера века

Профессор Гарвардского университета **Найэлл Фергюсон** вместе с **Морицем Шулариком**, экономистом лондонского фонда Amiua Capital, пару лет назад придумали термин Chimerica (от China + America). Chimerica — своего рода экономическая система с четким распределением ролей, где США выступают главным потребителем китайских продуктов, а Китай на полученные доллары усиленно кредитует американский спрос. По мнению Фергюсона, это беспрецедентное рыночное образование, формируя 50% роста мировой экономики, определяло ее состояние в последние 15–20 лет.

Пока доллар остается мировой валютой, Пекин у него во многом в заложниках. По оценкам экспертов, примерно 90% своих золотовалютных резервов (\$2 трлн) Китай держит в американских ценных бумагах. В частности, по данным властей США, Ки-

Изобретение нового локомотива для экономики, даже если спад не будет долгим, все равно продлится ближайшие лет пять.

И возврата богатства последних лет, которое многие называли иррациональным, раньше ждать не приходится

таю принадлежат бонды американского казначейства на сумму \$585 млрд. Но обманчивость стабильности американских активов побуждает Китай пересматривать свои взгляды на доллар и кредитование заокеанского партнера. Фергюсон предрекает американской валюте судьбу фунта стерлингов, угасшего в постколониальную эру под бременем имперских долгов королевства. «В ближайшее время новый мировой экономический лидер Китай будет продолжать прибавлять по 7% ВВП и без американского потребителя, поскольку это плановая экономика. Мне она напоминает ранний сталинизм с его гигантскими стройками и верой в бесконечные возможности человека», — заключает Фергюсон.

Ноша терминатора

Парадоксально, но сегодня, когда нефтяной баррель стоит около \$50, в мире отнюдь не стихают разговоры о необходимости «подогреть» инвестициями альтернативную энергетику и энергоэффективное перевооружение промышленности, транспорта и недвижимости. Первого «черного» президента Барака Обаму часто называют первым «зеленым» президентом. Нет, конечно, и до Обамы на самой верхушке администрации США оказывались помешанные на экологии политики вроде **Эла Гора**. Однако только Обама решился разыграть экологическую карту как одну из основных в своей предвыборной кампании. Если Франклин Рузвельт и **Дуайт Эйзенхауэр** укрощали экономический спад масштабным строительством дорог, то план Обамы и его вице-президента **Джо Байдена** — с помощью \$150 млрд создать 5 млн рабочих мест в энергосберегающей сфере, которая должна стать локомотивом экономики. К 2012 году 10% американской энергетики должны окраситься в приятный глазу зеленый цвет, к 2025-му — 25%. Чтобы подчеркнуть миссионерский статус поставленных целей, демократ Обама недавно даже предлагал республиканцу **Арнольду Шварценеггеру** занять специально учрежденный пост энергетического секретаря. «Терминатор» отказался, хотя наверняка смотрелся бы в этой роли гармонично.

В ноябре 2008-го Международное энергетическое агентство (IEA) представило ежегодный отчет, в котором прогнозирует повышение потребления нефти с нынешних 86 млн баррелей в сутки до 106 млн к 2030 году. Рост потребления нефти и снижение ее разведанных запасов — банальность, каких не сыскать. Однако именно 2008-й стал годом старта больших частногосударственных инициатив, обозначающих конец традиционной энергетики дешевых углеводородов.

Изобретение нового локомотива для экономики, даже если спад не будет долгим, все равно продлится ближайшие лет пять. И возврата богатства последних лет, которое многие называли иррациональным, раньше ждать не приходится. □

Хроника потрясений кризисы, изменившие мир

1824–1826

Мания Латинской Америки

Латиноамериканский бум, дошедший до инвестиций в мифические серебряные копи и даже выдуманное государство Rorais, чуть не закончился полным крахом Банка Англии. Английский фондовый рынок упал на 33,6%

Результат: первый цикл латиноамериканских дефолтов, появление среднего класса как инвестора в ценные бумаги

17%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*

Страны: **Аргентина, Великобритания, Греция, Колумбия, Коста Рика, Португалия, Чили, Эквадор**



1907–1908

Биржевая паника в США

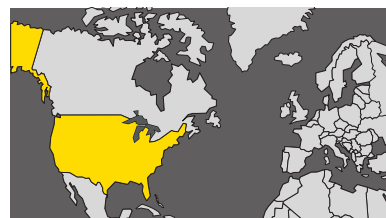
Она началась с бегства инвесторов после биржевой махинации. С января 1907 по ноябрь 1908 года акции, входящие в индекс Dow Jones, потеряли 48% стоимости. Результатом стало крушение множества банков и массовые банкротства. Спасал Нью-Йоркскую биржу (а фактически экономику США) Джон Пирпонт Морган, выступивший в качестве кредитора последней инстанции

Результат: создание Федеральной резервной системы, выполняющей роль Центробанка США

4%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*

Страна: **США**



1873–1896

Длинная депрессия

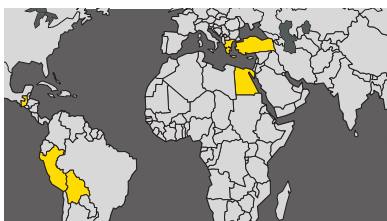
9 мая 1873 года лопнул спекулятивный пузырь на Венской фондовой бирже. Это положило начало самой долгой депрессии в экономической истории. Была затухана половина доменных печей в мире, обанкротились железнодорожные компании США, владеющие 21 тыс. миль дорог, немецкие активы подешевели на 60%

Результат: для капиталистов более важным показателем стала прибыль, а не рост как таковой

5%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*

Страны: **Боливия, Гватемала, Греция, Египет, Турция, Перу, Уругвай**



1929–1932

Великая депрессия

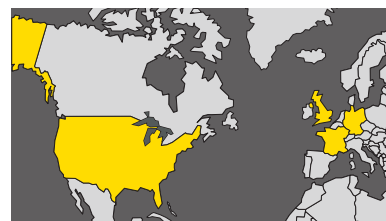
В США закрылось более 70% банков, акции обесценились на \$40 млрд. Промышленное производство в США сократилось до уровня 1913 года, а внешняя торговля – до уровня 1905-го. Обанкротилось около 110 тыс. фирм. В стране насчитывалось 17 млн безработных. Попытка лечить падение рынка удорожанием кредита привела к депрессии

Результат: появление инвестбанков, резкий рост влияния теории Джона Мейнарда Кейнса

25%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*

Страны: **Великобритания, Германия, США, Франция**



1947

Послевоенная депрессия

В Европе масштабная депрессия длилась 12 месяцев. Нынешнюю пока сравнивают с ней. После Второй мировой войны рынки обрушились по всему миру

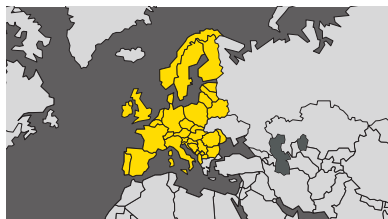
Результат: формирование новой Европы

40%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*



Страны: **Западная Европа**



1997–1998

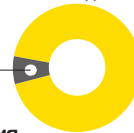
Азиатско-российский кризис

Начался с девальвации тайского бата. Серьезно пострадали Индонезия, Южная Корея и Таиланд. В августе 1998-го Россия объявила дефолт по внешнему госдолгу. Гонконгская биржа потеряла 64%, РТС – 75% с января по август 1998 года. Валютный курс вырос с 7 до 21 руб./\$1

Результат: падение престижа МВФ, массовое создание суверенных инвестиционных фондов

7%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*



Страны: **Гонконг, Индонезия, Малайзия, Россия, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Южная Корея**



1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005

1973–1975

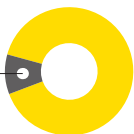
Нефтяной шок

Огромные расходы США на войну во Вьетнаме, отмена привязки доллара к золоту, резкий скачок цен на нефть привел к так называемому нефтяному кризису, который положил начало нынешней мировой финансовой системе. Индекс Dow Jones потерял 45%, а Лондонская биржа – 73%

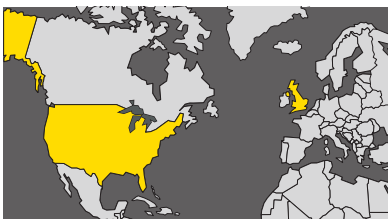
Результат: начало энергэкономической экономики

10%

доля мировой экономики, затронутая кризисом*



Страны: **Великобритания, США**



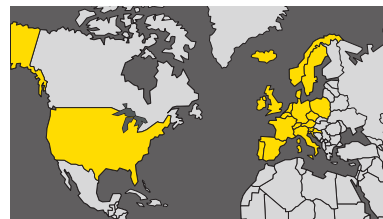
2007–

Кризис ипотеки в США

Начавшись осенью 2007 года с кризиса на рынке американских ипотечных кредитов, финансовый кризис стал международным в сентябре-октябре 2008 года – после разорения нескольких крупнейших американских корпораций и падения фондовых рынков по всему миру

Результат: уход инвестбанков

Страны: **Великобритания, Исландия, другие страны Западной Европы, США**



* С. М. Reinhart, Kenneth Rogoff. This Time is Different: A Panoramic View of Eight Centuries of Financial Crises, 2008
Источник: «Секрет фирмы»

потери года

Большинство пострадавших в 2008 году компаний стали жертвами отнюдь не кризиса, а собственной не слишком эффективной управленческой политики.

Упал — отжался

текст:
**елена
локтинова**

Если экономика во всем мире впала в депрессию, то на этом фоне вряд ли можно демонстрировать сногшибательные успехи. Рецессия — она и в Африке рецессия. В потерях того или иного масштаба в 2008 году были замечены, пожалуй, все игроки рынка.

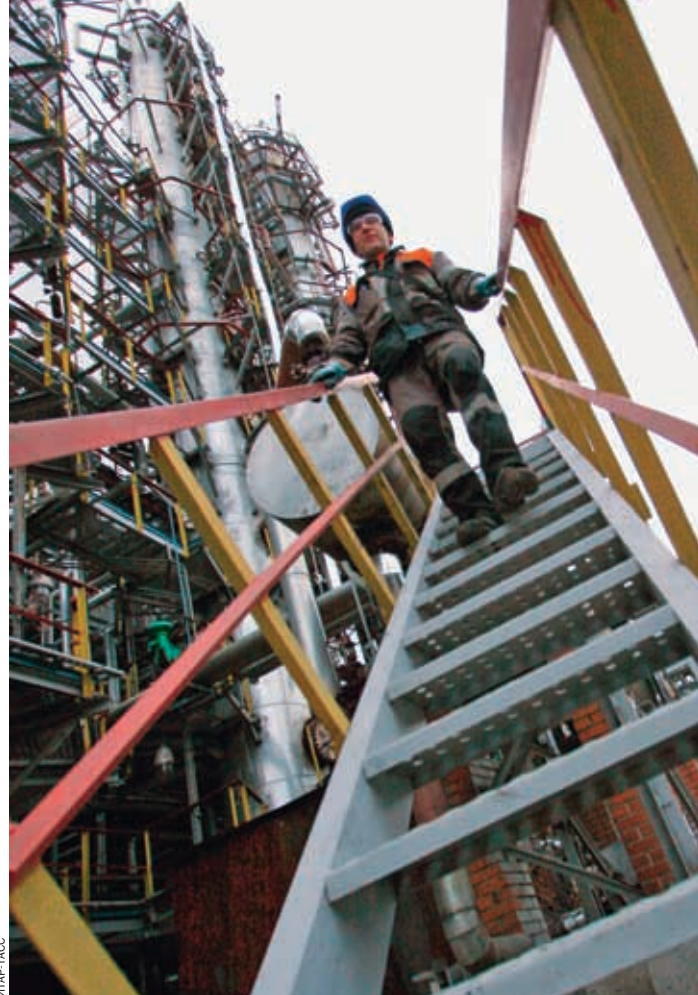
И все же кризис кризисом, но свалить на него все беды не получится. Если холдинг Amtel-Vredestein, собиравшийся занять значительную долю на российском рынке премиальных шин и активно развивать розничную сеть, погряз в долгах и сегодня фактически является банкротом, то при чем здесь кризис? Или взять сеть «Лента», чьи владельцы **Олег Жеребцов** и **Август Мейер** весь год с упоением вели перебранку не хуже рыночных торгов. А когда наконец решили, что худой мир все-таки лучше доброй ссоры, оказалось практически нереально найти покупателя на их актив несмотря даже на то, что он серьезно подешевел. Если бы то время, которое ушло на распри, было потрачено с пользой, а «Лента» продана, то Олег Жеребцов, участвующий сейчас в престижной кругосветной парусной регате Volvo Ocean Race, рассекал бы волны в статусе долларового миллиардера. Или почти миллиардера. Что может быть приятнее?

«Уралкалий» и его основному владельцу **Дмитрию Рыболовлеву**, казалось бы, ничто не угрожает. Когда 1 сентября компания отчиталась по итогам первого полугодия 2008-го, инвесторы были довольны. Еще бы — один из крупнейших в мире производителей калийных удобрений увеличил рентабельность по EBITDA до 75%, а чистую прибыль до 58%. Впоследствии, однако, выяснилось, что компании может выйти боком история с обвалом грунта на ее руднике, случившаяся в 2006 году. Если российские власти встанут в позу и потребуют от «Уралкалия» компенсации нанесенного аварией ущерба, компания вряд ли

сумеет расплатиться, невзирая на любую прибыль. Это понимают и на рынке. Так что акции одного из ведущих российских производителей в последнее время не в чести. Как и бумаги «Мечела», чья капитализация также серьезно пострадала из-за неладов главы компании и председателем правительства. Еще и кризис внес свою лепту.

Плохо было многим из тех, про кого думалось, что уж им-то всегда будет хорошо. Оказалось, хорошо им было потому, что развивались они не на свои кровные и не задумывались о завтрашнем дне. История про то, как империя **Олега Дерипаски** широко шагала, да штаны порвала, наверное, войдет в учебники по менеджменту. Накупив активов на \$5 млрд, теперь «Базэл», чья деятельность M&A в основном осуществлялась на заемные деньги, вынужден от многого избавляться.

Конечно, в нынешней ситуации будут не только пострадавшие — кому-то и повезет. Закон сохранения энергии еще никто не отменял. Главное, чтобы этот кто-то оказался скромнее, когда кризис пойдет на убыль и банки вновь начнут направо и налево раздавать кредиты. И мудрее — с властями и партнерами лучше все-таки не ссориться.



По поводу Hochtief в «Базэле» слез не льют, а вот 30% акций Strabag обещают удерживать любой ценой

Базовый margin call

«Базовый элемент», «империя» **Олега Дерипаски**, долгое время прирастала ударными темпами, а в 2008 году начала распадаться — потому что строилась на заемных деньгах. За последние два года «Базэл» накупил активов более чем на \$5 млрд. К концу 2008-го часть из них была уже потеряна.

Летом 2007 года входящая в «Базэл» компания «Русские машины» приобрела около 30% акций канадского производителя автокомплекующих Magna за \$1,54 млрд. Кредит на покупку выдал банк BNP Paribas, а залогом выступили акции приобретаемой компании. Но финансовый кризис спутал карты: стоимость залога упала с момента выдачи кредита на 41%, и банк потребовал либо довести средства, чтобы компенсировать падение, либо погасить кредит. «Базэл» ответил отказом, и BNP Paribas продал проблемный залог западным инвесторам.

Похожим образом Дерипаска лишился и другого актива — акций немецкого строительного холдинга Hochtief, в котором «Базэл» принадлежали 9,99%. С мая по октябрь стоимость акций Hochtief, находившихся в залоге у Commerzbank, упала в 3,5 раза. Дерипаске надоело постоянно добавлять обеспечение, и бумаги перешли в собственность банка. Правда, по поводу Hochtief в «Базэле» слез не льют, а вот другой строительный актив — 30% акций Strabag — обещают удерживать любой ценой.

Стараясь спасти главное, Дерипаска скидывает балласт: олигарх хочет продать долю в «Ингосстрахе» итальянской Generali, а банк «Союз» — Газэнергопромбанку. Но и тут игра с залогами подвела «Базэл»: оказалось, что контрольный пакет «Союза» находится в залоге у Сбербанка, из-за чего сделка может не состояться. За рискованные игры приходится расплачиваться.

текст: **татьяна комарова**

Доктор пришел

Обещанный Владимиром Путиным доктор испортил бизнес одной из самых успешных компаний — «Мечела».

Хозяин «Мечела» **Игорь Зюзин** в первом полугодии казался настоящим баловнем судьбы. Он консолидировал угольные активы, став одним из крупнейших производителей угля в России. К июню «Мечел» стоил \$22 млрд, а Зюзин, контролирующий 73% компании, превратился в одного из богатейших людей страны.

Все закончилось в июле, когда на заседании правительства, куда были приглашены ведущие бизнесмены, **Владимир Путин** раскритиковал сбытовую политику компании. По его мнению, «Мечел» продавал сырье за границу по ценам существенно ниже внутренних. Самого Зюзина на заседании не было по причине болезни. Поэтому премьер пообещал прислать ему доктора, пояснив, что «Мечел» следует проверить ФАС и следственному комитету при прокуратуре. Рынок молниеносно среагировал на критику: за неделю «Мечел» подешевел почти на 34%. Запланированную допэмиссию на \$3,2 млрд Зюзину пришлось отменить. В результате компания встретила кризис и падение цен на металл без запаса ликвидности. Сейчас «Мечел» пытается выжить. Перед компанией стоит множество задач: рефинансировать часть долга, пополнить оборотный капитал и продолжить разработку Эльгинского угольного месторождения. 23 октября «Мечел» заявил, что все-таки проведет допэмиссию в следующем году. Сейчас Игорь Зюзин надеется собрать не \$3,2 млрд, а всего \$780 млн. Слава самого успешного металлургического магната России для Зюзина осталась в прошлом.

текст: **иван марчук**



СЕРГЕЙ ВЕНЬСКИЙ



AFP / JUPITERIMAGES

Обвал «Уралкалия»

«Американскими горками» на фондовых рынках сейчас уже никого не удивит, но «Уралкалий» — редкий пример того, как события двухлетней давности могут за один день понизить стоимость компании почти в три раза.

В ноябре 2008-го правительство поручило Ростехнадзору перепроверить причины обвала грунта на руднике «Уралкалия», произошедшего в 2006 году. Если вину компании на этот раз докажут, то государство может потребовать от «Уралкалия» компенсации затрат на строительство и переселение жителей в размере \$600 млн, а в худшем случае — еще и возмещения потерь из-за обвала запасов сильвинита. Сумма компенсации может достигнуть \$50 млрд.

Западные инвесторы испугались и, проведя аналогии с ЮКОСом, начали панически распродавать акции. Результатом и стал рекордный для российских компаний в 2008 году обвал котировок «Уралкалия» на LSE более чем на 62%. Привычные ко всему российские игроки отреагировали спокойнее — на РТС и ММВБ котировки упали «всего» на 30%.

С тех пор акции «Уралкалия» чуть-чуть подросли, но стоят все равно вдвое дешевле, чем накануне обвала. Да и вряд ли они вырастут в ближайшей перспективе. Из-за глобального финансового кризиса многие сельхозпроизводители оказались не в состоянии закупать удобрения в запланированных объемах, и в начале 2009-го ситуация точно не улучшится. Ну а что касается российских властей, то средств на счетах различных «подушек безопасности» становится все меньше. Почему бы не начать хотя бы немного поправлять дела за счет конкретных компаний?

текст: **татьяна комарова**

Мнимый банкрот

В начале ноября группа компаний МИАН переименовала себя в Korenik Group. Ребрендинг был проведен неспроста: представитель «большой ризлтерской четверки» успел основательно подмочить репутацию.

С 1995 по 2006 годы управляющей компанией группы являлось ЗАО МИАН. Два года назад Федеральная налоговая служба выдвинула к нему претензии на 1,2 млрд руб. Половина этой суммы приходилась на фискальные недоимки, остальное — на штрафы и пени. Проиграв несколько судов, в марте 2008 года владелец ГК МИАН **Александр Сенаторов** (на фото) выплатил налоговикам 600 млн руб. Впрочем, выбить из ризлтера остальные деньги ФНС скорее всего не удастся.

Еще в 2006 году ЗАО МИАН, через которое проходили все основные финансовые потоки, было выведено из состава группы и фактически превратилось в компанию-пустышку. А в мае 2008-го небольшая саратовская компания ИФК «Гианея» подала в Московский арбитражный суд требование о банкротстве несчастного ЗАО. Основанием послужила ничтожная для масштабов МИАН сумма 1,4 млн руб. — «Гианея» зачем-то выкупила этот долг у одной саратовской фирмы. Вскоре к ней присоединились другие кредиторы. Еще один любопытный факт: среди них были структуры самой ГК МИАН. В ноябре суд удовлетворил требования кредиторов, признав ЗАО МИАН банкротом.

По мнению юристов, «Гианея» действовала в интересах МИАН. «Похоже, в группе был выбран крайний, — считает старший юрист фирмы „Мегаполис Легал“ **Валерия Таглина**. — Банкротство ЗАО МИАН освободило всю группу от старых долгов, в том числе от штрафов ФНС». А скорый ребрендинг подтверждает: компания решила начать новую жизнь с новым именем.

текст: **денис тыкулов**

Похоже, в группе был выбран крайний. Банкротство ЗАО МИАН освободило всю группу от старых долгов, в том числе от штрафов ФНС



ДМИТРИЙ ДУХАНИН



METRO

Партнер для профессионалов



**Офисные
товары по
выгодным
ценам!**

Выгодно и удобно!

- Открыты 7 дней в неделю 24 часа в день*
- Широкий ассортимент по мелкооптовым ценам
- Гарантия качества продукции
- Надежность и доверие миллионов



**Легко и просто
Пробная карта клиента**

Компания:

ФИО:

Телефон (код) Адрес: индекс

Г.....ул.....

дом.....корпус.....

METRO

00044444801

КАРТА КЛИЕНТА
для единовременного использования



6430101000044448011150

Если вы хотите получать наши красочные журналы и каталоги, а также информацию о спец. предложениях и акциях, укажите свою контактную информацию здесь и передайте вместе с Картой Клиента кассиру во время оплаты покупки в нашем торговом центре.

Для совершения пробного визита в один из наших торговых центров вырежьте данную Карту Клиента, предназначенную для единовременного совершения покупок, и предъявите ее кассиру. Карта действительна до 31 января 2009 г. Условия получения постоянной Карты Клиента вы можете узнать на www.metro-cc.ru.

* В Москве и Санкт-Петербурге, с 23:30 до 00:05 кассы магазинов закрываются на технический перерыв. В других городах магазины работают до 22:00 и позже. Подробности на www.metro-cc.ru. Реклама.



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

Сибуриада

Из-за кризиса расстроилась крупнейшая сделка по выкупу контрольного пакета акций нефтехимического холдинга «Сибур» пятью топ-менеджерами (management buy-out, MBO). Предполагалось, что пять руководителей «Сибура» во главе с генеральным директором **Дмитрием Коновым** выкупят у Газпромбанка, подконтрольного «Газпрому», 50% плюс одну акцию холдинга за невероятную для наемных управленцев сумму 53,5 млрд руб.

Для покупателей сделка обещала стать «золотой». Деньгами вызвался помочь сам продавец Газпромбанк, предложивший Hidrop кредит под залог контрольного пакета «Сибура» примерно на половину суммы — 25 млрд руб. Недостающая часть оказалась еще более дорогой: ее в виде необеспеченного займа с гарантиями получения высокой доходности собирался предоставить консорциум частных инвесторов, сформированный финансовым консультантом сделки фондом United Capital Partners. Кредиты привлекались не на сам «Сибур», а на материнскую компанию Hidrop — условие было выставлено Газпромбанком. Таким образом, схема отличалась от классической MBO. Оплатить часть сделки топ-менеджеры собирались за счет продажи непрофильных «дочек» «Сибура»: «Сибур-минудобрения» и «Сибур — Русские шины».

Амбициозным планам помешал кризис. На фоне падающего рынка цена пакета, очевидно, оказалась слишком высокой. В конце сентября Газпромбанк и Hidrop объявили: сделке не быть. И дали понять: если когда-либо переговоры и возобновятся, то условия соглашения будут полностью пересмотрены.

текст: **юлиана петрова**

**Бизнесмены
рассудили,
что поливание
друг друга
грязью не
пойдет на
пользу
компаний.
Они догово-
рились, что
будут совме-
стно искать
источники фи-
нансирования
«Ленты»**

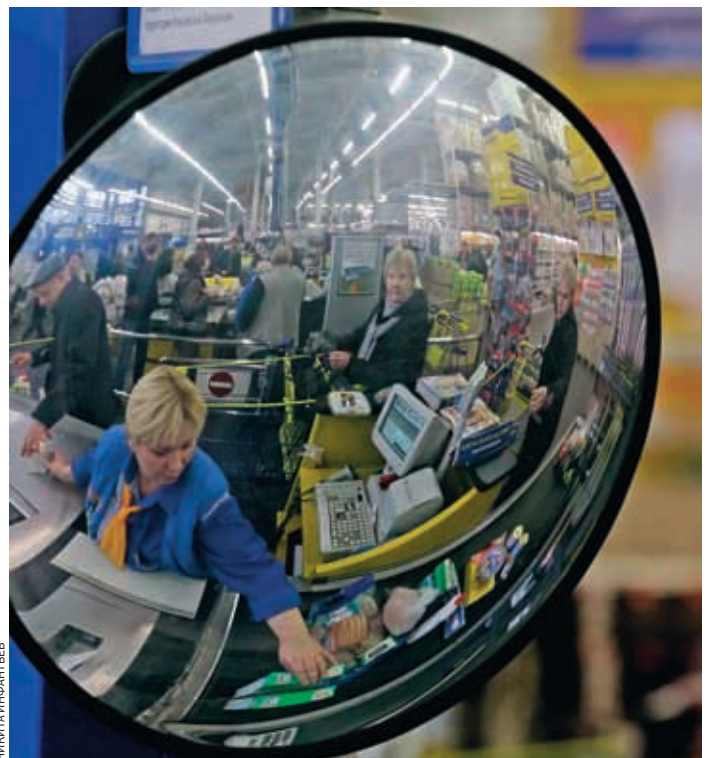
Акционерные хитросплетения

Скандал между основными акционерами сети гипермаркетов «Лента» назревал последние пару лет, но вышел за пределы компании в начале 2008 года. Ее основатель **Олег Жеребцов** (владеет 35% акций) обвинил **Августа Мейера** (36,4% акций) в том, что тот пытался отстранить его от управления. В свою очередь Мейер упрекал партнера в расходовании оборотных средств «Ленты» на собственные проекты, в частности на сеть «магазинов у дома» «Норма». Не исключено, что истинные причины конфликта лежали глубже: оба акционера хотели выйти из бизнеса, но чтобы сделать это с максимальной выгодой, были не прочь увеличить свою долю, размыв пакет партнера.

Война продолжалась до апреля. Жеребцов и Мейер успели обмениваться судебными исками и колкими высказываниями в прессе. Наконец бизнесмены рассудили, что публичное поливание друг друга грязью вряд ли пойдет на пользу компании. Они помирились, договорившись, что будут совместно искать источники финансирования «Ленты».

Уже летом 2008 года было объявлено о продаже 89% акций сети. Пакет включал доли Жеребцова, Мейера и миноритарных акционеров, кроме 11%, принадлежащих ЕБРР. В то время аналитики оценивали «Ленту» в \$2 млрд; соответственно, продаваемый пакет тянул на \$1,8 млрд. Среди претендентов на покупку фигурировали крупные западные ритейлеры: Wal-Mart, Carrefour, Agrokor и Kesko Oyj. Но добравшийся до России финансовый кризис расстроил сделку. Сегодня Жеребцов и Мейер вряд ли продадут бизнес столь же выгодно, как могли бы это сделать годом раньше. Аналитик инвестиционно-банковской группы СiG **Андрей Рожков** оценивает «Ленту» в \$930 млн, из которых надо еще вычестить \$500 млн долга.

текст: **александра убоженко**



НИКИТА ИВАНТЯНЦЕВ

Тормозной путь

Шинный холдинг Amtel-Vredestein несколько лет буксует в борьбе за выживание. Интенсивное развитие привело к займам свыше \$600 млн, не считая \$200 млн долга Vredestein Banden, голландского завода холдинга. В августе 2008-го завод «Амтел-Поволжье» в Кирове встал из-за нехватки оборотных средств. Возобновить производство помогли \$20 млн кредита, выданного на закупку сырья компанией «Сибур — Русские шины».

Слияние с «Сибур холдингом» могло спасти Amtel-Vredestein от краха. Холдинг собирался привлечь в ходе частного размещения \$150 млн, а «Сибур» хотел выкупить акции партнера на \$50 млн. Но кризис разрушил планы: 30 сентября 2008 года «Сибур» отказался от сделки. Холдинг пока держится, однако его будущее туманно. «Сибур» снова задумался о приобретении конкурента. Компания вступила в переговоры с банками — кредиторами Amtel-Vredestein, чтобы погасить часть долга шинного гиганта своими облигациями.

Недавно Amtel-Vredestein выставил на продажу завод Vredestein в голландском Энсхеде, намереваясь хотя бы частично расплатиться с кредиторами. Компания ищет способы остаться на плаву и иногда их находит. Или они находят ее. Так, с началом сезона продаж зимних шин снова заработал завод «Амтел-Поволжье».

текст: **павел куликов**

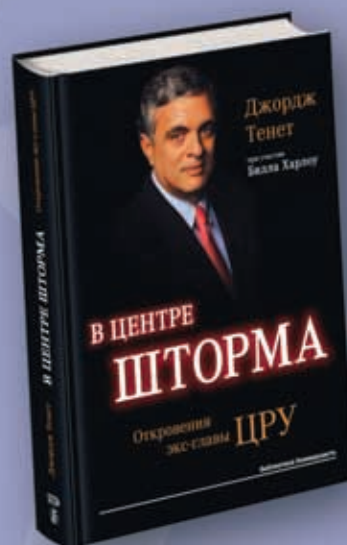


СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ДЖОРДЖ ТЕНЕТ при участии Билла Харлоу
В ЦЕНТРЕ ШТОРМА. ОТКРОВЕНИЯ ЭКС-ГЛАВЫ ЦРУ

ЭТО уже не тайна



ПРЕДИСЛОВИЕ **ФЕДОРА ЛУКЬЯНОВА**

библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах :
«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.bibliion.ru и www.bolero.ru



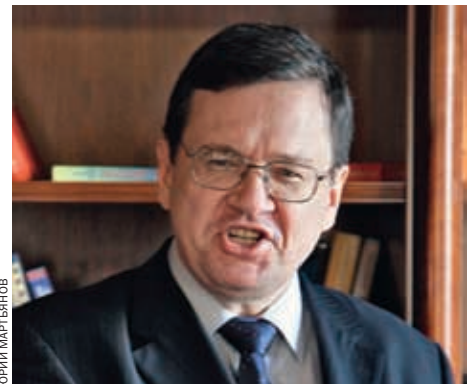
Чтобы взыскать недостачу, придется найти топ-менеджеров компании, против которых возбуждено уголовное дело. Но они являются гражданами Турции и еще летом бежали из России

Без основателя

В ноябре 2008 года умер бывший вице-премьер российского правительства и дважды министр финансов **Борис Федоров** (на фото). Имея за плечами богатый опыт работы в кабинете министров, в 1994 году Федоров основал Объединенную финансовую группу. За несколько лет она вошла в пятерку крупнейших российских инвестбанков: в этом бизнесе лоббистские возможности Федорова отказались весьма кстати. Спустя девять лет после основания 40% инвесткомпания было продано Deutsche Bank. В 2006-м по опциону немцы докупили остальные 60%, исходя из оценки всего бизнеса более чем в \$700 млн. Федорову остался бизнес по управлению активами — одна из старейших на рынке управляющих компаний UFG Asset Management. Тогда же он создал фонд прямых инвестиций UFG Private Equity Fund I объемом \$250 млн. Среди объектов, в которые инвестировал фонд, — компания «Русский алкоголь», бюро путешествий «Куда.Ру», ИД «Ньюс медиа» (газеты «Жизнь» и «Твой день»), золотодобывающая компания «Сигма» (из двух последних проектов фонд уже вышел) и т. д.

Тем временем Deutsche Bank, пытавшийся развить собственную УК, DWS-Investments, на ниве управления активами не преуспел. Если UFG Asset Management, по данным портала Investfunds, по объему активов под управлением на конец сентября 2008-го занимала пятое место среди открытых и интервальных фондов (5,7 млрд руб.), то DWS — лишь 24-е (672 млн руб.). В сентябре 2008-го было объявлено, что UFG Asset Management будет продана Deutsche Bank по той же схеме, что и инвестбизнес. На рынке компанию оценили в \$65 млн. Покупка 40% акций завершилась 1 декабря — увы, уже без основателя компании. **СФ**

текст: **юлия гордиенко**



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Турецкий след

Крах туроператора «Детур» стал первой серьезной проверкой на прочность системы финансовых гарантий в туротрасли. 27 июня «Детур» заявил о смене принимающей компании в Турции. Вместо компании Vasco, которая не перевела деньги за проживание туристов местным отелям, новым партнером должна была стать фирма Polente. А спустя буквально три дня офис «Детура» оказался закрыт.

В это время в Турции находились 587 клиентов туроператора. С учетом того что он активно продавал туры на два месяца вперед, общая сумма претензий составила 28 млн руб. Это почти втрое превысило размер фингарантии «Детура»: по закону его ответственность была застрахована на 10 млн руб. Чтобы взыскать недостачу, придется найти топ-менеджеров компании, в отношении которых возбуждено дело по статье 159 УК РФ («мошенничество в крупном размере»). Правда, виновники являются гражданами Турции и еще летом бежали из России.

Российский «Детур» входил в турецко-австрийский холдинг Vasco Turizm, поэтому, когда начались проблемы у Vasco, дни «Детура» были сочтены. Главный вопрос: почему обанкротился Vasco? В прошлый зимний сезон он ушел в минус на египетском направлении, летом 2008-го — на турецком. Основная причина — конкуренция между туроператорами за гостиницы. Якобы по предварительным выгодным ценам Vasco удалось выкупить лишь 15–20% от необходимого объема номеров. В разгар сезона компании оказалось негде сесть туристам, и она потеряла много денег, гоня полупустые чартеры.

С наступлением кризиса ситуация изменилась: недостатка в отелях нет, теперь не хватает туристов. Так что вскоре по стопам «Детура» могут пойти другие участники туристического рынка.

текст: **дмитрий крюков**



Сердце выбирает Аспирин Кардио®

Вам за 45, много работы, усталость, повышенное давление...

Возможно, Вы уже находитесь в группе риска сердечно-сосудистых заболеваний.

Ваше сердце выбирает Аспирин Кардио® от Байер, эффективную защиту от инфаркта и инсульта.

Подробную информацию о препарате см. в инструкции по применению.

Телефон горячей линии: 8 800 200 08 08



Bayer HealthCare
Bayer Schering Pharma



Ацетилсалициловая кислота 100 мг, 300 мг.

www.aspirincardio.ru

ВОЗМОЖНЫ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ.
ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

На рынке труда произошел переворот — власть от сотрудников перешла к работодателям. Высокие зарплаты уходят в историю — по крайней мере, для большинства специалистов.

Дыра в кармане

текст:
**татьяна
юрасова**

Примета времени: чтобы дозвониться до офисов некоторых крупных компаний, нужно не менее 10 минут. Неудивительно — секретарей на ресепшн сокращают одними из первых. С сентября 2008 года, когда инвесткомпании и банки первыми начали увольнять людей, в стране потеряли работу по меньшей мере 5 млн человек.

«Во время кризиса 1998 года такого количества увольнений не было», — сходятся во мнении опрошенные **сф** рекрутеры. Десять лет назад расходы на персонал урезали в основном за счет снижения зарплаты. «После дефолта все стали сокращать „серые“ зарплаты — это давало быстрый эффект. Сейчас все затянулось, и компаниям выгоднее резать раздутые штаты: выплатил три оклада — и свободен от костов», — поясняет генеральный директор компании «Агентство Контакт» **Марина Тарнопольская**. Тем не менее сегодня работодатели используют все возможности для экономии затрат — часть работников увольняют, а оставшимся сокращают зарплаты.

Но даже если уволенным удастся найти новую работу, на прежние доходы им рассчитывать не стоит. Рынок кандидатов умер — ему на смену пришел рынок работодателей. А последние хотят, чтобы люди работали больше, но за меньшие деньги.

Главный итог 2008 года — падение зарплат минимум на 15–20% при одновременном сокращении рабочих мест на 20%. В 2009 году тенденция, вероятнее всего, продолжится — доходы могут уменьшиться еще на 15–20%.

Многоразовая вилка

Больше всего от кризиса пострадал финансовый сектор, строительство, ритейл и закредитованные производственные компании (металлургия, автопром). Поэтому брокеры, финансовые аналитики, консультанты по кредитованию, менеджеры деве-

лоперских проектов и другие профильные специалисты рынку не требуются. В кадровых агентствах даже затрудняются ответить, сколько, например, сейчас получают инвестбанкиры — на них вообще нет никакого спроса. Те, кто еще удержался на своих местах, получают как минимум вдвое меньше, чем до кризиса. Аналитик с двухлетним стажем, еще недавно зарабатывавший в ФК «Уралсиб» 200 тыс. руб. в месяц, рассказал корреспонденту **сф**, что был просто счастлив, когда нашел работу за 50 тыс. руб. в отделе экономических рисков сервисной компании. Другим уволенным, видимо, предстоит переквалифицироваться или ждать лучших времен.

Практически во всех отраслях упал спрос на менеджеров по рекламе, маркетингу и PR, HR- и ИТ-специалистов, административный персонал. Управляющий партнер Русской кадровой ассоциации **Лилия Казинцева** рассказала о менеджере рекламного отдела крупного автодилера, который после сокращения нашел работу аккаунт-менеджера в рекламном агентстве за 70 тыс. руб. Случай, по ее словам, уникальный — до кризиса этот человек даже не посмотрел бы в сторону агентств.

Зарплаты большинства специалистов тают на глазах. Так, если в начале сентяб-

ря главбух средней компании стоил 100–180 тыс. руб. в месяц, то сейчас планка упала до 80–150 тыс. У менеджеров по продажам оклад со 120–150 тыс. руб. снизился до 100 тыс. (правда, возросла переменная часть, но ее теперь гораздо труднее заработать).

Чаще всего доходы сотрудников урезают за счет переменной части и бонусов, хотя сокращают и оклады — в их «серой» части. Как показал опрос бухгалтеров 18 тыс. российских компаний в рамках проекта «Система Главбух», в 60% компаний «белая» зарплата составляет от 45% до 70% оклада. «Если треть зарплаты выдается в конвертах, то ее сокращают в первую очередь, — рассуждает руководитель проекта „Система Главбух“ **Елена Авилова**. — Значит, к сообщениям некоторых компаний о сокращении 15% зарплаты можно смело добавлять 30%».

В лучшей ситуации на рынке находятся те специалисты, на кого пока существует спрос. Хотя по деньгам не выигрывает практически никто, считает менеджер по обучению и развитию компании Manpower **Инесса Цыткина**. К примеру, многим компаниям требуются сейлзы, которые будут обеспечивать продажи в условиях сократившегося спроса, а также директора по маркетингу, способные продвигать товары с минимальным бюджетом. Независимо от отрасли, зарплату им не понижают.

По мнению рекрутеров, за последние три месяца произошло заметное расширение «вилки» зарплат специалистов в зависимости от уровня их профессионализма. «В начале года зарплатная „вилка“ специалистов с одним и тем же функционалом могла достигать 30–40%, сейчас разница уже в разы», — говорит Марина Тарнопольская.



ТИМОВЕЙ ЯРКОМБЕК

Наконец, работодатели пока не особо экономят на зарплатах топ-менеджеров, хотя бонусы за 2008 год (а это существенная часть дохода руководителей) и опционы, скорее всего, будут урезаны.

Жизнь без льгот

Соцпакет — еще один кандидат на сокращение. Уменьшать набор социальных льгот планируют 28% из 370 российских и иностранных компаний, опрошенных центром аналитических исследований холдинга «Анкор» в ноябре 2008 года.

В 45% компаний соцпакет уже уменьшили. Первыми «под нож» идут программы корпоративного обучения, а также программы займов для сотрудников. Многие компании отменили компенсацию за мобильную связь и служебный транспорт.

Расходы на ДМС тоже урезаются — работодатели переходят на более экономичные варианты страховок. Как прави-

ло, они не включают обслуживание членов семьи или услуги стоматолога, дополнительно пакет сотрудникам предлагают оплатить самостоятельно. По прогнозу генерального директора Penny Lane Personnel **Татьяны Доляковой**, после подведения финансовых итогов 2008 года многие компании, скорее всего, сократят соцпакет еще больше. Правда, от оплаты питания для низового персонала работодатели откажутся в последнюю очередь.

Словом, оптимизма на рынке мало. По общему мнению, в феврале-марте 2009 года возможна вторая волна сокращений расходов на персонал. Поскольку индексировать зарплату работодатели не собираются, то с учетом инфляции и девальвации рубля это приведет к дальнейшему снижению реальных доходов сотрудников. Вариантов нет — остается лишь потуже затянуть пояса. **СФ**

Топ-10 специалистов, которые больше никому не нужны

позиция	ЗАРПЛАТА, ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ	
	ДО КРИЗИСА	ТЕКУЩАЯ
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР С ОПЫТОМ ВЫВОДА КОМПАНИИ НА IPO	625–875	175–500
РУКОВОДИТЕЛЬ / ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ	350–400	150–200
БРОКЕР / ТРЕЙДЕР	150–300	50–150
КОНСУЛЬТАНТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ERP-СИСТЕМ	150–250	170–180
МЕНЕДЖЕР ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА	85–150	60–100
МЕНЕДЖЕР ПО РОЗНИЧНОМУ КРЕДИТОВАНИЮ	60–90	45–70
МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ / PR / РЕКЛАМЕ	55–60	35–55
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ АНАЛИТИК	50–150	50–80
МЕНЕДЖЕР ПО РЕКРУТМЕНТУ	50–120	50–70
СЕКРЕТАРЬ НА РЕСЕПШН	25–35	20–22

СТОИМОСТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОСТАВИШИХСЯ В КОМПАНИЯХ

ИСТОЧНИК: РУССКАЯ КАДРОВАЯ АССОЦИАЦИЯ, «АКТИОН-МЕДИА», PENNY LANE PERSONNEL, MANPOWER

Топ-10 специалистов, которые пока востребованы

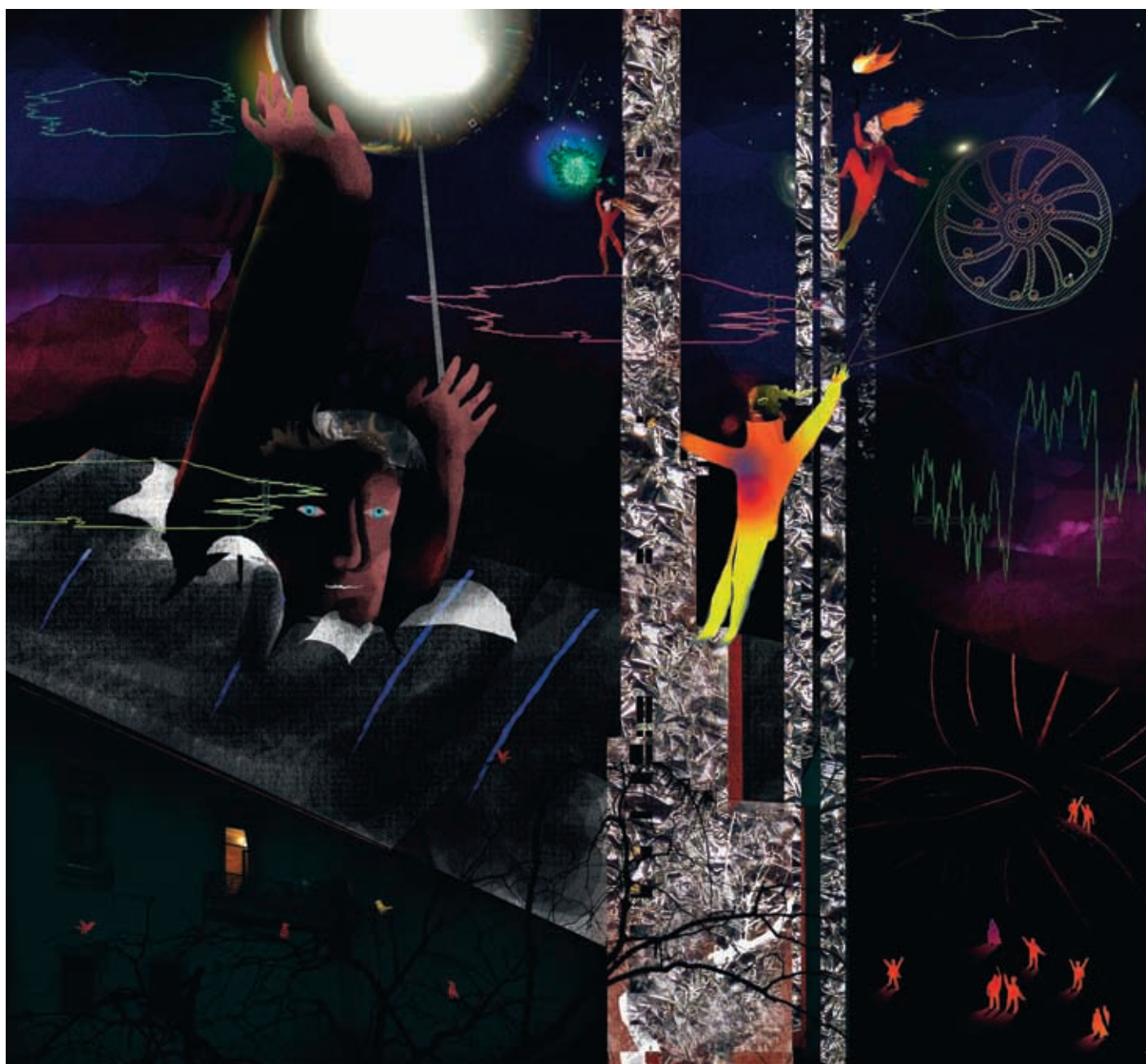
позиция	ЗАРПЛАТА, ТЫС. РУБ. В МЕСЯЦ	
	ДО КРИЗИСА	ТЕКУЩАЯ
ДИРЕКТОР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	500	250 + ПРОЦЕНТ ОТ ОБОРОТА
ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	100–180	100–150
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ	120–150	100 + ПРОЦЕНТ
ЮРИСТ-СПЕЦИАЛИСТ ПО ТРУДОВОМУ ПРАВУ	120–150	120–150
СПЕЦИАЛИСТ ПО МСФО	100–150	100–130
СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОВЕДЕНИЮ БАНКРОТСТВ	70–180	70–300
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	150	150
СПЕЦИАЛИСТ ПО КАЧЕСТВУ	45–100	ДО 120
ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЕР / КАЗНАЧЕЙ	40–60	40–50
СПЕЦИАЛИСТ ПО ВЗЫСКАНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	20–30	33 + ПРОЦЕНТ ОТ ВЗЫСКАННОГО ДОЛГА

ИСТОЧНИК: РУССКАЯ КАДРОВАЯ АССОЦИАЦИЯ, «АКТИОН-МЕДИА», PENNY LANE PERSONNEL,

MANPOWER, «АГЕНТСТВО „КОТАКТ“»

прорывы года

эксперименты с **27** —



Докризисные годы уже воспринимаются как эпоха невиданного благоденствия. Некоторые компании с толком использовали то благополучное время, чтобы подготовиться к грядущим невзгодам.

Опытные диетологи

Н

текст:
 николай
 гришин,
 дмитрий
 крюков,
 павел
 куликов,
 александра
 убоженко
 иллюстрация:
 ирина
 дешалыт

а днях топ-менеджер одной крупной западной компании заявил **сф**: «2008 год для нас будет лучше, чем 2007-й». В конце октября он был вынужден отказаться от амбициозной стратегии развития, которую представил акционерам в начале года. Причина — тотальное падение продаж. Тем не менее заработанного за первое полугодие хватило на то, чтобы покрыть текущие убытки. Но вот в 2009 году топ-менеджер ничего хорошего не ждет и считает, что он будет хуже и 2008-го, и 2007-го.

Ситуация символичная. Все компании, совершившие прорывы в 2008 году, успели сделать это в докризисное время. «Синергия» провела удачное IPO в конце 2007-го, получив за 19% акций \$190,4 млн. Весной 2008 года она укрепила свое положение на водочном рынке, купив субпремиальный брэнд «Мягков». Сейчас целесообразность этого шага представляется весьма спорной, поскольку аналитики пророчат премиальному и субпремиальному сегментам наибольшее падение в будущем. Но полгода назад все еще всерьез надеялись, что кризис обойдет Россию стороной и, напротив, иностранные инвесторы побегут сюда, уводя свои деньги из проблемных Америки и Европы.

«Омсквинпром», вошедший в тройку ведущих российских производителей водки, стабильно удваивал продажи в течение последних трех лет. Хорошим трамплином для компании стало внедрение ЕГАИС в начале 2006 года, когда многие ликероводочные заводы вынужденно прекратили производство, а их раскрученные брэндсы исчезли из магазинов. «Омсквинпром» успел внедриться на временно опустевшие полки.

Компания Sollers (бывшая «Северсталь-авто») в 2006–2007 годах договаривалась с иностранными автоконcernами, что будет собирать их машины на своих заводах. Это и обеспечило ей сегодня уникальное положение в ряду российских автогигантов: она единственная продемонстрировала ощутимый рост продаж в 2008-м.

Mars объявил о покупке Wrigley за \$23 млрд в октябре, но такие сделки готовятся месяцами, если не годами. Как и покупка лидера российского сокового рынка — ОАО «Лебедянский» — компаниями PepsiCo и Pepsi Bottling Group в августе этого года. Информация о возможной продаже появилась еще пару лет назад, правда, в тот момент стороны яростно отрицали подготовку сделки. Акционеры, продавшие бизнес на пике, безусловно, выиграли. Вопрос в том, как распорядятся доставшимся добром новые владельцы.

Тем, кто прорвался, еще предстоит сложная борьба за выживание в условиях хронического финансового голодания. С другой стороны, эти компании подошли к кризису в лучшей кондиции, чем конкуренты. А это уже дорогого стоит.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

№ 1

Личный рост

Основной тренд в мировом автопроме — поиск стратегий выживания. Следовать ему компании Sollers **Вадима Швецова** несложно, потому что накануне кризиса она обратила внимание на предыдущий главный тренд — сочетание индустриальной и сервисной стратегий. В течение нескольких лет Швецов развивал партнерство с иностранцами. В 2008 же году он потратил \$2 млн на переименование «Северсталь-авто» в Sollers, стал открывать под этой маркой дилерские центры, чтобы получать дополнительную маржу на реализации автомобилей и услуг. В салонах Sollers под одной крышей продаются легковые автомобили, грузовики и сельхозтехника.

Проблем у Sollers хватает: крупнейшие дилеры задерживают выплаты, а один из ключевых активов за-

вязан на поставках деталей для концерна ГАЗ, которому осенью пришлось приостановить производство. Но Sollers, вероятно, единственный крупный российский автоконцерн, чьи продажи в 2008-м ощути-мо росли. В разгар кризиса финансовый директор компании **Николай Соболев** заявил, что ожидает роста выручки на 40%. Sollers позже остальных автопроизводителей попросила у государства антикризисную поддержку в виде кредита. А когда эту поддержку получила, то оказалось, что ее кредитные лимиты больше, чем у других автомобилестроителей. Например, ВТБ пообещал предоставить Sollers до 7 млрд руб., в отношении АвтоВАЗа этот же банк ограничился 4 млрд руб. Остальным участникам рынка остается только завидовать, глядя на детище Швецова.

Жизнь на Марсе

Mars медленно запрягает, но быстро едит. Очень аккуратная до недавнего времени в вопросах M&A корпорация провернула «сделку века» — выкупила Wrigley за \$23 млрд.

В эпоху глобального кризиса у семейных компаний обнаружилось неожиданное преимущество перед их публичными собратьями. Они не насобирали кредитов под залог собственных дешевающих акций, да и вообще куда более вольны в выборе стратегии. «Публичным компаниям постоянно приходится отчитываться перед акционерами и делить с ними прибыль в виде дивидендов. Мы же можем себе позволить большую часть прибыли направлять на собственное развитие», — заявил **сф** президент ООО «Марс» **Ричард Смайт** (на фото). И правда, поднакопив финансов и сумев привлечь банковские кредиты, Mars разом вырвался в мировые лидеры в производстве жевательной резинки, конфет и мармелада. В России он еще и укрепил свои позиции в сегменте упакованных конфет, ведь Wrigley не так давно приобрела компанию «А. Коркунов».

Раньше Mars был куда осторожнее — покупал в основном бизнесы с хорошими идеями, но с незначительной долей рынка. «Категория кормов для домашних животных развивалась за счет поглощений. Но все сделки не превышали \$1–2 млрд», — говорит Смайт.

Только вот незадача — в Mars признают, что сейчас задолженность компании стала рекордной за всю ее историю (размер долга, правда, не раскрывается). Mars ужесточит финансовую дисциплину, будет меньше экспериментировать с новыми брэндами, откажется от поглощений и, возможно, сократит маркетинговый бюджет. Разжевать и переварить Wrigley непросто даже шоколадному гиганту.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ВЯЧЕСЛАВ РЕУТОВ

Нежданное похмелье

Локомотив водочной отрасли компания «Синергия» не на шутку разогналась. Тем труднее будет тормозить.

Выходец с Дальнего Востока **Александр Мечетин** (на фото) собирал свой алкогольный холдинг «Синергия» по крупицам — примерно раз в год покупал новый региональный актив. В итоге приобрел восемь предприятий, сильнейшим из которых была подмосковная компания «Традиции качества» с брэндом «Беленькая» (2% российского рынка, по данным «Бизнес Аналитики»). На региональных заводах Мечетин начинал разливать свои федеральные марки — «Государев заказ», «Русский лед» и др., таким образом экономя на логистике.

Амбициозного игрока заметили и оценили на бирже: в ноябре 2007-го «Синергия» первой среди водочников разместила на РТС и ММВБ 19% акций, выручив \$190,4 млн. С такими деньгами Мечетин не стал мелочиться — вместо очередного «регионала» в марте 2008 года он выкупил примерно за \$80 млн у украинской компании «Оверлайн» брэнд «Мягков». Так Мечетин не только обзавелся форпостом на Украине, но и заполучил один из лидирующих в России брэндов в субпремиальном сегменте (130–240 руб. за бутылку 0,5 л). Для продвижения другого субпремиального брэнда «Русский лед» компания привлекла **Сильвестра Сталлоне** — по слухам, контракт со звездой обошелся в \$1 млн.

И все бы хорошо, но вот только кризис прошелся по бизнесу Мечетина словно катком. Мало того что цена акций «Синергии» упала за год с \$65 до \$13, так еще «Ренессанс Капитал» пересмотрел прогноз развития рынка премиальной и субпремиальной водки — теперь движущей силой рынка, похоже, станут дешевые напитки.

4

Налили с верхом

«Я никогда не пойду на такой шаг из патриотических соображений, наше предприятие должно прежде всего приносить доходы отечеству», — пару лет назад совладелец ОАО «Лебедянский» **Николай Борцов** категорически опровергал слухи о продаже своего бизнеса PepsiCo. Однако в августе 2008 года PepsiCo и ее дочерняя компания Pepsi Bottling Group (PBG) закрыли сделку по приобретению 75,53% акций сокового холдинга (ранее пакет принадлежал Николаю Борцову, его сыну **Юрию** и **Ольге Белявцевой**). После этого иностранный гигант продолжил скупать акции миноритариев, доведя свою долю до 81%.

Поступиться «патриотическими соображениями» бывших акционеров заставила хорошая премия к рынку. Они продали 75,53% акций примерно за \$1,4 млрд. Капитализация всего «Лебедянского», включая направление детского питания и питьевой воды, которые не вошли в сделку, составляла \$1,7 млрд. Таким образом получилось, что PepsiCo только соковый бизнес оценила в \$1,8 млрд.

«С соками все было не так хорошо», — признался в интервью **сф** в июле 2008 года **Эрик Фосс**, президент PBG. В 2007 году с маркой Tropicana компания занимала лишь 1,9% российского рынка соков. В то время как ее извечный конкурент Coca-Cola через «Мултон» контролировала 21,1%. С покупкой «Лебедянского», чья доля оценивалась в 31,7%, PepsiCo обогнала конкурента. Свою российскую «дочку» PepsiCo холит и лелеет. Например, в 2009 году собирается предоставить кредит на 10 млрд руб. и корпоративную гарантию обеспечения долговых обязательств перед банками.



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО



АЛЕКСАНДР РЫЖИЦЕВ

5

Водочная сказка

История водки «Пять озер» напоминает сказку о Золушке. Скромная провинциалка сумела ворваться в элиту водочного бизнеса, подвинув куда более могущественных конкурентов.

Далеко-далеко, в сибирской глуши есть волшебные озера, из воды которых (плюс немного спирта) получается замечательная водка, пропитанная настоящим сибирским духом. Простенькая вроде бы легенда, но компании «Омсквинпром» (владеет марками «Пять озер», «Национальная валюта», «Кедровица» и др.) удалось раскрутить ее до невероятных масштабов. «В нашей истории много мистики», — удивляется директор по развитию «Омсквинпрома» **Наталья Никитина**.

Небольшой локальный игрок за четыре года нарастил продажи более чем в 10 раз (до 5,5 млн дал), запустил крупнейший водочный завод в стране и стал третьим по масштабам производителем. Год назад **сф** предполагал, что «Омсквинпром» замедлит свой темп в 2008-м, однако не тут-то было. На рынке считают, что мистика и волшебные озера здесь ни при чем. Просто компания не жадничала с дистрибуторами (маржа посредников на «Пяти озерах» в несколько раз выше, чем на других популярных марках) и много вкладывала в рекламу (\$20 млн на запуск марки).

Правда, сибирская Золушка быстро нажила себе недоброжелателей — в этом году лидер российского водочного рынка «Русский алкоголь» предложил дистрибуторам исключить «Пять озер» из своих портфелей. Если они, конечно, хотят работать с другой водочной принцессой — «Зеленой маркой», принадлежащей «Русскому алкоголю». В итоге производители поделили дистрибуторов, что вряд ли позитивно скажется на продажах обеих компаний в наступающем году. □

В минувшем году несколько компаний решились на революцию в своих отраслях, и кому-то она даже удалась. Однако финансовый кризис остудил страсть к экспериментам.

Подъемы с переворотом

текст: **павел куликов**

\$4,7 млрд

составил оборот «Объединенной системы моментальных платежей» (ОСМП) за первые девять месяцев 2008 года, и это столько же, сколько за весь 2007-й. ОСМП первой на рынке платежных терминалов занялась брэндингом. Сейчас 80 тыс. подключенных к ОСМП терминалов оформлены логотипом с изображением нелетающей новозеландской птицы киви.

Прежде ОСМП благополучно существовала исключительно на рынке b2b. Потребительский брэнд Qiwi компания запустила неспроста. В конце 2007-го рост числа терминалов начал замедляться. Стало понятно, что в будущем увеличивать оборот придется в основном за счет оплаты новых, более дорогих сервисов. Через терминалы ОСМП можно погасить кредит или купить билеты на концерт — сейчас у компании уже более 650 партнеров среди поставщиков услуг. Тем не менее, 97% моментальных платежей в конце 2007 года приходилось на оплату сотовой связи. Чтобы пробудить доверие у пользователей терминалов и приучить их к оплате дорогих услуг, компании и понадобился «брэнд а-ля PepsiCo и Coca-Cola», как выразилась бывшая директор по маркетингу ОСМП **Ирина Алабина**. Специально под проект совладелец ОСМП **Александр Романенко** пригласил на должность генерального директора **Владимира Лопатина** из Mars. Тот с заданием, кажется, справляется: средний платеж с начала года вырос на 14%, на сотовую связь приходится уже 93% платежей.

Даже в условиях кризиса люди в последнюю очередь отказываются от услуг, оплачиваемых через терминалы. Другая причина, по которой ОСМП сейчас чувствует себя уверенно, — отсутствие внешнего финансирования. Впрочем, другой грандиозный проект — экспансию в Китай, Индию и Бразилию — компания пока притормозила. Его развитие ограничилось тем, что с весны 2008 года в китайских супермаркетах было установлено всего 100 терминалов вдобавок к уже имевшимся 200 аппаратам.

100 тыс. единиц

наземного общественного транспорта по всей России оснастит своими чипами дочка АФК «Системы» — концерн «Ситроникс». Подписанное премьер-министром **Владимиром Путиным** постановление обязывает оснастить средствами ГЛОНАСС весь транспорт, перевозящий пассажиров, специальные и опасные грузы. Один лишь этот заказ при рыночной стоимости одного чипа принесет «Ситрониксу» \$700 млн.

Путин обещал поддержку всем производителям оборудования ГЛОНАСС, а «Ситроникс» продвинулся в его разработке дальше других российских компаний. Подконтрольный ему зеленоградский «Микрон» строит фабрику для выпуска микрочипов по технологии 0,13–0,18 мкм. Производство более технологичных чипов и навигаторов на их базе глава АФК «Система» **Владимир Евтушенков** обещал создать в 2009 году совместно с «китайской корпорацией». Напомним, что в 2008-м «Ситроникс» вступил в СП с крупнейшим китайским производителем высокотехнологичного оборудования ZTE.

Теперь уже неважно, что СП затевалось для других целей. В начале 2008 года новый президент «Ситроникса» **Сергей Асланян** объявил о новой (уже третьей по счету) стратегии развития компании. Работая на грани рентабельности, «Ситроникс» пытался стать производителем потребительской электроники, затем системным интегратором и, наконец, «продуктовым концерном» на манер Alcatel-Lucent. Концерн вновь вернулся к электронике как к одному из приоритетных направлений, а китайское СП намеревалось, в частности, производить сотовые телефоны категории hi-tech. Кризис вызвал массовые сокращения в компании и, похоже, временно положил конец экспериментам. Теперь настало время отказаться от амбиций и готовиться к производству продуктов, востребованных лояльно настроенными госструктурами.

\$150 млн

инвестировала, по экспертным оценкам, группа ГАЗ в запуск производства представительского седана Volga Siber на базе автомобиля Chrysler Sebring предыдущего поколения. С этого автомобиля в 2008 году должна была начинаться эпоха возрождения брэнда Volga. ГАЗ приобрел у Chrysler лицензию и завод, который выпускал эти машины (в США они уже сняты с производства). Впоследствии под брэндом Volga председатель правления ГАЗ **Сергей Занозин** хотел выпускать линейку из двух-трех машин. Весной 2008 года он заявил, что переговоры о покупке соответствующих лицензий ведутся не только с Chrysler, но и с General Motors. Словом, группа ГАЗ сделала ставку на то, что оказавшиеся в незавидном положении западные автопроизводители смогут им выделиться среди российских.

Оборудование с купленного у Chrysler завода перевезли в Нижний Новгород, и в российском автопроме оно стало самым передовым. Но не обошлось и без драматических моментов. Когда глава подразделения легковых автомобилей ГАЗ **Леонид Долгов** приехал на приобретенный в США завод для ревизии, он увидел, что дорогостоящие роботы, которые собирали Chrysler, разобраны перед транспортировкой как попало. Собрать линию заново стоило специалистам группы ГАЗ большого труда. Несколько месяцев они потратили на то, чтобы удешевить производство настолько, чтобы Chrysler можно было продавать под брэндом Volga за \$20–24 тыс.

Впрочем, очень скоро ГАЗ, как и его западные партнеры, столкнулся с финансовыми трудностями. Все старания пошли прахом, когда кризис докатился до России. Сейчас группе ГАЗ не хватает оборотных средств даже на выпуск «Газели», и будущее амбициозного проекта туманно. «Две трети сотрудников не выходят на работу, — говорит Долгов. — Сейчас не до интервью, подождем до лучших времен». **сф**

люди года

провидцы с30 — кто нас удивил с34 — сошли с дистанции с38 — смена состава с41 —



Экономический перелом—2008 стал жесткой проверкой на прочность для многих инициатив, начатых одним или двумя годами ранее. Выигравшие, как и положено, в меньшинстве.

Знали, где упасть

Легко быть неправым, когда бизнес идет вверх. Самое большое, чем обобщаются ошибки на растущих рынках — упущенной прибылью. Ну вышел из компании раньше времени, ну заработал на \$50–100 млн меньше — но заработал же!

Кризис — судья более строгий. За ошибки, сделанные в благоприятных, «тепличных» условиях роста, он карает лишением бизнеса как такового.

ТЕКСТ:
владислав
коваленко
иллюстрация:
леонид
фирсов

Самый яркий тому пример — владельцы розничных сетей, в первую очередь продуктовых и сотовых. Задолго до кризиса они начали страдать от чрезмерного увлечения игрой в кредиты. Долговая нагрузка (долг / EBITDA) некоторых федеральных сетей достигла к 2008 году заоблачных цифр. Например, у сети «О'Кей» она, по оценкам, равнялась 7, у «Алпи» на начало 2008-го — 8. Владельцы рассчитывали, что пропитанный кредитами бизнес «выстрелит», захватит весомую долю рынка, которую потом не стыдно будет продать стратегическому инвестору. Банки и держатели облигаций активно кредитовали этот рост, рассчитывая, очевидно, что «вот приедет барин» и за все заплатит. И за долги тоже. Но барин не приехал. Не на что стало.

У барина самого кончились деньги. Они закончились у всех — и у банков тоже. Нет банковских кредитов — нечем платить по долгам. Так рухнула модная модель роста займы. Соответственно, на коне оказались те, кто вовремя от нее отказался и вышел из бизнеса — например, **Андрей Рогачев**, вовремя продавший свою «Карусель» холдингу X5.

Угадать момент для продажи — большое искусство и большая смелость. Но все же гораздо больше смелости нужно, чтобы запустить неочевидный бизнес-проект, который выстрелит через год или даже два — в момент кризиса, о котором при запуске никто и не подозревает. В конце 2008 года, например, в неожиданном выигрыше оказался председатель правления «Газпрома» **Алексей Миллер**. Полтора года назад, в эпоху дорожающего газа, он вынужден был заключить невыгодный для себя долгосрочный контракт с энергетиками. Теперь же этот контракт может принести «Газпрому» дополнительные прибыли, а бывших «дочек» РАО ЕЭС — разорить.

Инвестировать в сети, торгующие дешевой обувью и другими товарами non-food в период экономического подъема, роста благосостояния населения и, соответственно, всплеска спроса на более дорогие товары тоже было бы довольно странным ходом. Однако боязнь прослыть белой вороной не остановило мастеров дискаунтинга — бывших владельцев «Копейки» **Сергея Ломакина** и **Артема Хачатряна**. Похоже, нынешней зимой они будут единственными ритейлерами, активно открывающими новые магазины.



ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ

Исходные условия: доля электроэнергетических компаний в российской выручке «Газпрома» — 36,6%, выручка — 146 млрд руб. (6% консолидированных доходов «Газпрома»).

Достижения: Алексей Миллер добился, чтобы в ноябре 2006 года правительство приняло график повышения цен на газ до уровня доходности экспортных поставок. А потом настоял на включении в долгосрочные договоры с электроэнергетиками утроенных штрафных санкций в случае недобора газа потребителями.

Алексей Миллер

В марте 2007 года глава «Газпрома» Алексей Миллер и глава РАО «ЕЭС России» **Анатолий Чубайс** после нескольких месяцев трудных переговоров договорились о долгосрочных контрактах на поставку газа «дочкам» РАО ЕЭС. Тогда это событие казалось бесспорной победой энергетиков над газовым монополистом.

Речь шла о контрактах нового типа, базировавшихся на принципе «бери или плати»: генерирующие компании обязались закупать определенный объем газа с ежемесячной предоплатой. Зато обеспечивали себя гарантированными поставками топлива на пять лет, а в условиях роста спроса на электроэнергию и дефицита газа это было для них самым главным.

Однако полтора года назад «Газпрому» удалось продать штрафы за недобор выделенных объемов газа. И в ноябре 2008-го «штрафная» карта сыграла в пользу «Газпрома».

Дело в том, что финансовый кризис привел к падению энергопотребления, потребности в газе тоже снизились, а просадку усугубил аномально теплый ноябрь. И сегодня генерирующие компа-

нии, над которыми нависла реальная угроза постоянных неустоек за неиспользованный газ в 2009 году, рвут на себе волосы. Как говорится, за что боролись, на то и напоролись.

Еще бы: в топливном балансе российских энергетических компаний газ составляет в среднем 68% (остальное приходится на уголь и мазут), и штрафы за недопо-

вправе не позднее чем за четыре месяца до начала следующего года обратиться в «Газпром» с просьбой пересмотреть объемы поставки газа на год вперед. Все оставили прежние объемы, а в октябре и ноябре корректировать квоты было уже поздно.

Теперь Алексей Миллер, подобно Понтию Пилату, умывает руки — мол, нужно

Генерирующие компании, над которыми нависла реальная угроза постоянных неустоек за неиспользованный газ в 2009 году, рвут на себе волосы. За что боролись, на то и напоролись

требление их могут разорить. В наиболее тяжелом положении оказалась ОГК-1, у которой доля газа достигает 88%. Руководители компании уже обратились в «Газпром» с предложением пересмотреть объемы поставок газа и внести изменения в соответствующие пункты контракта.

«Генераторы» сами виноваты, комментируют инсайдеры: согласно условиям контрактов с газовиками потребители

было более взвешенно оформлять заявки и не заказывать лишнего. Тем более что и газовой отрасли из-за мировой депрессии грозит неизбежный кризис перепроизводства. А в этих условиях контракты «бери или плати» становятся для «Газпрома» своеобразным защитным инструментом. Как, кстати, и для энергетиков в 2007 году.

текст: **юлиана петрова**

Андрей Рогачев

Питерский бизнесмен очень вовремя обогатился не менее чем на полмиллиарда долларов: в июне он продал холдингу X5 Retail Group торговую сеть «Карусель». Лидер розничного ритейла расплатился с Рогачевым и его компаньонам своими GDR на сумму около \$230 млн и \$940 млн отдал деньгами.

X5 приобретала «Карусель» по опционному соглашению от 2006 года. Опцион был подписан между Рогачевым (одновременно является акционером X5) и новорожденным игроком рынка, срок реализации договора был установлен до 1 июля 2008 года.

Андрей Рогачев грамотно набивал цену своему активу. Чтобы не брать долг на душу, перестал открывать в 2007 году новые магазины. Вел переговоры о досрочной реализации опциона с X5 (однако стороны не сошлись в цене). Далее последовало заявление Андрея Рогачева о том, что не беда, если сделка с X5 не состоится: за шесть лет он превратит «Карусель» в крупнейшего в России ритейлера, способного купить саму X5. Когда в январе этого года X5 все-таки начала проводить due diligence «Карусели» с помощью Goldman Sachs, Рогачев со товарищи параллельно нанял банк Morgan Stanley для оценки своих активов. В феврале появились слухи о возможной продаже Formata Holding (владеет сетью «Карусель») мировому лидеру Wal-Mart.

Весной аудиторы X5 оценили «Карусель» примерно в \$1 млрд — около 14–15 годовых EBITDA сети. Вполне по-рыночному, учитывая, что в феврале—апреле X5, «Седьмой континент» и «Магнит» торговались на бирже в среднем по 17–18 доналоговых прибылей.

Тут Рогачеву здорово повезло. Осенью акции публичных российских ритейлеров упали в цене чуть ли не в 10 раз. Покупать друг друга сети сегодня готовы в лучшем случае за 5 EBITDA. Если бы оценка «Карусели» проходила хотя бы на полгода позже, крупнейшая сделка в российском ритейле не состоялась бы.

Но после продажи «Карусели» Андрей Рогачев вплотную занялся своими девелоперскими активами. На момент соглашения с X5 он уже владел опосредованно почти 50% компании «Макромир», которая строила торгово-развлекательные центры. Все деньги, заработанные на продаже «Карусели», Рогачев летом вложил в выкуп у партнера второй половины «Макромира» (по оценкам, за \$500 млн). Но надежным вложением в нынешних условиях это назвать уже нельзя. Например, «Система-Галс», девелоперское подразделение АФК «Система», за этот год подешевела на LSE в 20 с лишним раз. Что ж, на пике вышел, на пике зашел.

текст: **полина русяева**



ЗАХАР ШРАМЕНКО

Основные активы: британская компания Fire & Cooper, владеющая 99% девелоперской компании «Макромир»; около 25% акций X5 Retail Group; владеет инвестиционной группой «Терра Он».

Достижения: успел продать розничную сеть «Карусель» на пике ее стоимости; за счет сделки увеличил акционерный пакет в компании-лидере X5 Retail Group на несколько процентов.

Сергей Петров

Свои акции «Рольфа» Сергей Петров передал кипрским трастам, а управляют компанией наемные менеджеры. Сам он, будучи депутатом Госдумы, занимается политикой, в работу своей компании вмешиваясь лишь по общим стратегическим вопросам. Главным элементом стратегии «Рольфа» в 2006 году стало повышенное внимание к сервису. Однако год спустя «Рольф» сделал ставку на розничный проект, открыв дочернюю компанию по продаже подержанных машин BlueFish и активно развивая ее на протяжении 2008 года.

Идея пришла в голову бывшему председателю правления «Рольфа» **Мэтту Доннелли**, когда он наблюдал за работой автодилеров в американском городе Милуоки. В «Рольфе» решили заниматься лишь теми подержанными машинами, которые продают, и новыми. Только так можно было поставить их предпродажную подготовку на конвейер. Несколько месяцев проект работал в тестовом режиме: BlueFish продавала лишь две модели марки Mitsubishi. В конце 2007 года число моделей расширилось, и к ним подключились еще марки Ford и Hyundai.

За 2006 год компания реализовала лишь несколько тысяч подержанных автомобилей, из них всего 200 машин пришлось на Mitsubishi Lancer — самую ходовую модель. «Рольф» покупал подержанные машины лишь у собственных клиентов, но теперь берет их на комиссию у всех желающих. Еще в середине 2006-го Сергей Петров говорил, что подержанные машины — «вещь хлопотная», но со временем изменил свое мнение.

В 2008 году владелец «Рольфа», не принимающий прямого участия в судьбе BlueFish, решил в каком-то смысле подсобить своим менеджерам. Он внес на рассмотрение в Думу законопроект с поправками в Налоговый кодекс об отмене НДС при продаже подержанных машин. Менеджеры BlueFish тоже не сидели сложа руки: в начале ноября они открыли в Подмоскovie самую большую в России площадку по продаже машин с пробегом.

«Продажи автомобилей в 2008 году еще не подсчитаны», — комментирует представитель BlueFish **Марина Глушкова**. В ближайшем будущем дела должны пойти еще лучше — запуск новой площадки говорит сам за себя. Расширение бизнеса произошло вовремя. С 12 января 2009-го вступает в силу постановление о повышении пошлин на иномарки. Новые и ввезенные из-за рубежа машины подорожают на 8–10%. При этом автопроизводители и сами повышают цены на 5–15% под давлением финансового кризиса. На стоимости же подержанных иномарок от BlueFish нововведение некоторое время не отразится. Компания Петрова получила карт-бланш.

текст: **павел куликов**



МИХАИЛ ПОЧЕВ

Исходные условия: в 2007 году крупнейший по выручке розничный продавец автомобилей «Рольф» запустил проект BlueFish; в период активного роста спроса на иномарки компания занялась торговлей подержанными машинами.

Достижение: накануне вступления в силу постановления о повышении пошлин на ввезенные из-за границы новые и подержанные машины BlueFish открыл самую большую площадку по торговле автомобилями, которых нововведение пока не касается.

Сергей Ломакин

Бывший акционер продуктовых дискаунтеров «Копейка» **Сергей Ломакин** в 2008 году активно развивал новую сеть Fix Price (все товары в ней продаются по 35 руб.). Сеть, к которой аналитики сначала относились как к шутке, в условиях кризиса оказалась успешным бизнес-проектом. Единственное, что пока не удалось акционерам — зафиксировать цены. С момента открытия первых магазинов товары в Fix Price подорожали на 5 руб.

Сергей Ломакин вышел из «Копейки» в 2007 году. Со своим партнером **Артемом Хачатряном** он продал 50% сети ФК «Уралсиб» за \$650 млн и начал запускать новые проекты: в октябре 2007 года они купили 25% уральской продуктовой сети «Монетка», в декабре создали Fix Price, а в августе 2008 года приобрели долю в обувной сети «Центробувь». Из всех проектов Fix Price казался самым необычным и вызвал наибольшие споры среди экспертов. Аналитик ФК «Открытие» **Ирина Яроцкая** говорила в мае 2008-го, что в условиях активного развития крупного формата жесткие дискаунтеры могут быть интересны поку-

пателям либо с невысоким уровнем доходов, либо в тех регионах, где низка концентрация специализированных или крупных магазинов.

Но аналитики ошибались. За год сеть с нуля выросла до 69 магазинов, из них 50 в московском регионе. По словам гендиректора Fix Price **Дмитрия Кирсанова**, оборот одной точки — около \$1 млн в год,

замедлилось, а спрос в этом сегменте достаточно велик. Магазины же Fix Price для открытия требуют очень незначительных помещений — примерно 300 кв. м., что существенно облегчает работу по развитию сети», — говорит генеральный директор компании INFOLine **Иван Федяков**.

В США, кстати, дискаунтеры такого рода пользуются огромной популярностью.

Сеть, к которой аналитики сначала относились как к шутке, в условиях кризиса оказалась успешным бизнес-проектом. Единственное, что пока не удалось акционерам — зафиксировать цены

а выручка в декабре, по приблизительным оценкам, выросла на 50% по сравнению с ноябрем. Если компания найдет заемные средства, то в 2009 году планирует открыть 200–250 магазинов. Если нет, то 50–100.

Изменились и оценки аналитиков. «Формат Fix Price может быть более чем востребован. Сейчас развитие ритейла в Москве

Две ведущих сети — 99 Cent Only Store и Dollar Tree Stores, где все товары продают по 99 центов или по \$1 соответственно. Капитализация 99 Cent Only Store на NYSE составляет \$672,58 млн, Dollar Tree Stores — \$2,34 млрд. Компании Fix Price еще есть к чему стремиться. Шансы на успех высоки. **сф**

текст: **иван марчук**

Основные активы: доли в сети обувных магазинов «Центробувь», сети Fix Price, в продуктовых дискаунтерах «Монетка», одежных дискаунтерах Modis.

Достижение: начал развивать абсолютно новый для России формат жестких дискаунтеров, где все товары продаются по одинаковому ценам. В условиях падения платежеспособного спроса формат оказался востребован населением.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

КТО НАС УДИВИЛ

Для кого-то кризис — повод поплакать в уголке, а для кого-то — проявить себя с новой стороны. Оптимисты решили: сейчас самое время для того, чтобы реализовать свои мечты.

Невероятно, но факт

ТЕКСТ:
НИКОЛАЙ
ГРИШИН

Жить и работать в эпоху перемен, конечно, трудно, зато безумно интересно. Если в конце 2007-го **сф** удивлялся в основном тому, как, оказывается, легко можно отказаться от собственных слов, что-то пообещать и не сделать, то в этом году тренд несколько иной: бизнесмены вовсю ставили эксперименты над собой и собственным бизнесом. Многие из них показали себя с новой, неожиданной стороны.

Вот шоколадный магнат **Андрей Коркунов** стал банкиром и собирался кредитовать малый и средний бизнес. Конечно, кризис внес свои коррективы и денег, вырученных за Одинцовскую фабрику, для полноценного старта финансового бизнеса, очевидно, не хватает, но дорого стоит сама идея: помочь деньгами начинающим бизнесменам. Ведь у самого Коркунова когда-то получилось.

Кто-то увлекся книгами, как, например, **Александр Мамут**, кто-то научными разработками и ищет там свою «золотую пулю». И если увлечение **Михаила Прохорова** нанотехнологиями еще можно списать на конъюнктурные соображения, то инвестиции **Тимура Артемьева** в технологии «нестарения» одной меркантильностью не объяснишь. Очевидно, что человек, для широкой публики всегда находившийся в тени партнера по «Евросети» **Евгения Чичваркина**, действительно загорелся этой нетривиальной идеей.

Кризис и тотальная нехватка денег подталкивают бизнесменов к неожиданным решениям. Вот коллега Тимура Артемьева по мобильному ритейлу владелец группы «Связной» миллионер **Максим Ноготков** устраивается работать наемным менеджером в банк «КИТ финанс» — и тут же сталкивается с чужими проблемами: банк продан. Ноготков не растерялся и договорился с «Мобильными телесистемами», чтобы взять в управление салоны связи сотового оператора.

Смелости бизнесменам сейчас не занимать — долги вынуждают рисковать и действовать решительно. Президент группы компаний ПИК **Кирилл Писарев** ударил по руке, которая его кормит, — вступил в конфликт с московской мэрией. Та сначала провела конкурс на покупку жилья, а потом попыталась выбить дополнительные скидки. Или глава ТООП **Евгений Островский** — он так отчаянно критиковал авиационных чиновников, что остался у разбитого корыта. Банки закрыли ему кредитную линию в самый неподходящий момент.

Но, пожалуй, самая удивительная и самая знаковая по нынешним временам история — про собирателя ФГУПов, генерального директора «Ростехнологий» **Сергея Чемезова**. В жесткой аппаратной войне чуть ли не против всего кабинета министров он получает контроль над 426 госпредприятиями. А теперь хочет выбить право самому распределять для них заказы. Вот уж кому кризис точно ни почем.

Похоже, умение находить общий язык с властью и навыки аппаратной борьбы сейчас становятся ключевыми для любого предпринимателя. И технологии успешного бизнеса здесь, к сожалению, ни при чем.

Михаил Прохоров →

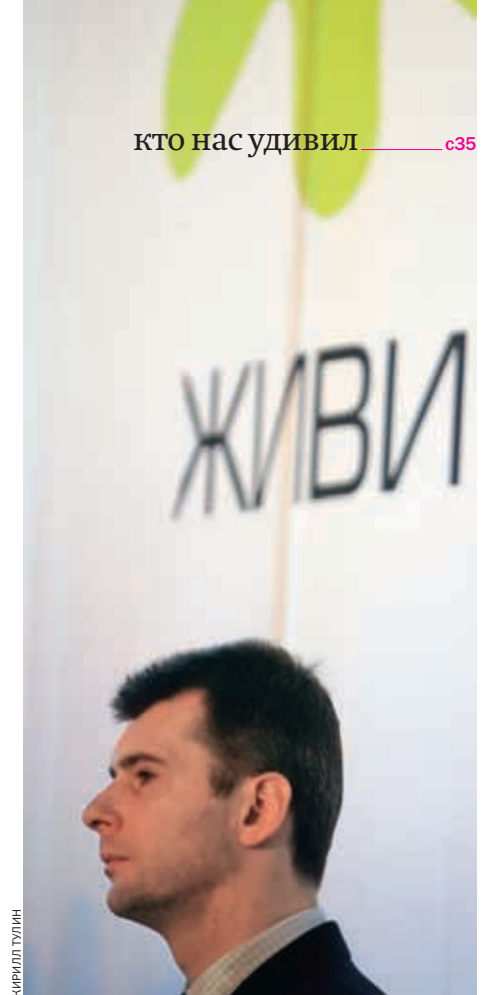
президент группы ОНЭКСИМ

Помимо титулов «самый богатый жених России», «куршевельский свидетель» и «член клуба Forbes» у президента группы ОНЭКСИМ Михаила Прохорова в этом году появилось еще одно звание: «самый удачливый миллиардер». После продажи «Русалу» доли в «Норникеле» и раздела активов холдинга «Интеррос» с **Владимиром Потаниным** Прохоров примерил самую желанную для каждого бизнесмена роль: обладателя целой кучи наличных в кризис. По некоторым оценкам, только сделка с «Русалом» принесла ему \$5–7 млрд кэша.

Вырученные деньги глава ОНЭКСИМа стал тратить разнонаправленно. Инвестировал в медиагруппу «Живи» (журнал «Сноб», интернет-проекты и телеканал), взялся за создание финансового холдинга, выкупив за \$500 млн 50% акций инвестиционной компании «Ренессанс Капитал» и добавив к своим финансовым активам АПР-банк. Кроме того, занялся нанотехнологиями. Как объяснил **сф** сам Прохоров, вложение в инновации — способ защитить активы. При этом у него в портфеле есть и страховка другого типа, например акции компании «Полус золота». В чем точно нужно отдать должное Прохорову, так это в умении выбирать активы созвучно времени.

текст: **константин бочарский**

Прохоров примерил самую желанную для каждого бизнесмена роль: обладателя кучи наличных в кризис



КИРИЛЛ ТУЛИН



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

↑ Александр Мамут

инвестор

«Возможно, это мой недостаток, но мне многое любопытно», — признался в интервью «Коммерсанту» бизнесмен. За год он совершил около десяти приобретений — купил 19,1% акций «Полиметалла», заполучил логистического оператора «Юнитранс логистик», стал владельцем «Евросети», купил питерскую «Азбуку» и влил в свой холдинг «Азбука-Агтикус». Летом предприниматель обменялся интернет-активами с «Коммерсантом»: ИД получил крупный пакет его SUP Fabrik (владеет сервисом LiveJournal), а SUP досталось онлайн-СМИ «Газета.Ru». При этом за год бизнесмен расстался лишь с двумя проектами — долями в металлургической компании Oriel Resources и «Корбине телеком». Что ж, всеядность — хорошее лекарство от кризиса.

текст: **полина русаева**

Всегда ладившая с московскими властями группа ПИК в ноябре этого года подала на них жалобу в ФАС

↓ Кирилл Писарев

президент ГК ПИК

Под влиянием кризиса девелоперы стали совершать нелогичные поступки. Долгое время группа ПИК Кирилла Писарева ладилась со столичными властями. Но в ноябре 2008-го девелопер подал на них жалобу в Федеральную антимонопольную службу.

Яблоком раздора стали квартиры, приобретаемые Москвой для очередников. По результатам проведенного в сентябре конкурса город должен был выкупить у ПИКа 300 тыс. кв. м жилья по 80 тыс. руб. за метр. Но затем чиновники решили, что переплачивают, и снизили цену до 55–60 тыс. руб.

Это возмутило Писарева, и его группа подала жалобу в ФАС. Через несколько дней эмоции стихли, жалоба была отозвана. Но ФАС уже рассмотрела дело — с неожиданным для девелопера решением. Оказалось, что размещать госзаказ чиновники должны были через аукцион. В результате итоги конкурса были признаны недействительными. Впрочем, потеря госзаказа не самая большая проблема для Кирилла Писарева. После такого демарша ПИК вряд ли сможет спокойно работать в Москве.

текст: **денис тыкулов**



РОМАН ЯРОВИЦЫН



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

↑ Сергей Чemezov

генеральный директор госкорпорации «Ростехнологии»

Стараниями экс-директора «Рособоронэкспорта» в стране возникла новая военно-промышленная империя, объединившая более 400 предприятий. Помимо оборонных заводов и НИИ «Ростехнологии» втянули в себя авиаперевозчиков, автомобилестроителей, типографии и даже пансионаты. Говорят, что за активы из «списка Чemezова» в этом году развернулось настоящее сражение, в котором собиратель «Ростехнологий» одержал победу над влиятельными противниками — вице-премьером **Сергеем Ивановым**, министром финансов **Алексеем Кудриным** и главой Минэкономразвития **Эльвирой Набиуллиной**. Им удалось сократить список с 500 предприятий до 426, но и только.

Лоббистские возможности главы «Ростехнологий» впечатляют. Так, осенью в Госдуму был внесен проект закона об ускоренной приватизации ФГУПов, переданных «Ростехнологиям». Госкорпорация сможет распоряжаться полученными предприятиями де-факто, еще не став их собственником де-юре. Лояльная Фемида наверняка защитит эти компании, на которых в общей сложности «висит» около 800 млрд руб. долгов, от претензий кредиторов.

Главный секрет успеха основателя госкорпорации — не останавливаться на достигнутом. Осенью 2008-го Чemezov заявил, что намерен добиваться закрепления нормы, которая позволит ему стать не только получателем, но и распорядителем бюджетных средств. Тогда «Ростехнологии» смогут от имени государства заказывать продукцию у собственных предприятий — речь идет об 1 трлн руб.

текст: **юлиана петрова**

Глава «Ростехнологий» намерен добиваться закрепления нормы, которая позволит ему стать не только получателем, но и распорядителем бюджетных средств



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

↑ Максим Ноготков

владелец группы компаний «Связной»

Максим Ноготков в этом году проявил неординарную гибкость и находчивость. Стоило налоговикам ополчиться на ЗАО «Связной», как бизнесмен заявил, что это юрлицо не входит в группу «Связной» с 2006 года да и вообще находится в состоянии банкротства. Когда Ноготков возглавил розничное подразделение «КИТ финанса» и собирался довести число офисов банка с 70 до 300 (часть из них должны были открыться в магазинах «Связного»), банк накрыл кризис — сменились владельцы, под вопросом оказалось развитие розничного проекта. Но Ноготков и на сей раз не растерялся: быстро нашел альтернативный путь для своей сети.

Сейчас «Связной» ведет переговоры с МТС, чтобы взять в управление 1,7 тыс. салонов связи сотового оператора. В случае успеха Ноготков сможет воспользоваться договором между МТС и крупнейшим в мире оператором Vodafone о скидках при покупке телефонов.

текст: **павел куликов**

В 2008 году Островский особенно боролся за судьбу и чистоту отрасли.

Найти общий язык с чиновниками, которых он публично обвинял во всех грехах, не удалось



Андрей Коркунов →

председатель совета директоров Татэкобанка

«Теперь даже не знаю зачем», — грустно усмехнулся Андрей Коркунов в ответ на вопрос **сф**, зачем экс-производителю шоколада понадобился собственный банк. Не успев толком почувствовать себя банкиром, он споткнулся о финансовый кризис.

В июле Коркунов купил небольшой казанский Татэкобанк, по размеру капитала находящийся где-то в середине пятой банковской сотни. Это стало первым заметным проектом бизнесмена после сенсационной продажи 80% Одинцовской кондитерской фабрики концерну Wrigley за \$300 млн. Теперь ему и его матери **Галине Коркуновой** принадлежат 62,8% акций банка.

Поворот от производства конфет к финансовым услугам вызвал удивление на обоих рынках. Однако предприниматель понадеялся, что в банковском бизнесе тоже окажется «в шоколаде». Ставку новоиспеченный банкир сделал на кредитование малого и среднего бизнеса — в последнее время этот сегмент развивался более быстрыми темпами, чем ипотека и потребкредитование. Еще в октябре Коркунов рассказывал **сф** о планах увеличить уставный капитал банка (125 млн руб. на конец третьего квартала 2008 года) вдвое. Однако новые льготные условия банк предлагает пока не по кредитам, а, напротив, по депозитам: как и остальные банкиры, Андрей Коркунов сейчас пытается повысить ликвидность за счет вкладов населения.

текст: **юлия гордиенко**



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Евгений Островский ←

совладелец и генеральный директор
ГК «Топливное обеспечение аэропортов»

Глава ТОАП любит рассказывать о рынке авиатоплива, повторяя одни и те же слова: «монополизм нефтяных компаний», «псевдоконкуренция», «глухота и слепота чиновников». В 2008 году Островский особенно рьяно боролся за судьбу и чистоту отрасли. Глава топливного дистрибьютора через суд пытался взыскать с авиакомпании свои кровные (только «Красэйр» и ДАЛ задолжали ему более 3 млрд руб.). Предлагал себя в качестве антикризисного управляющего альянсом AirUnion. Вел переговоры с **Сергеем Чemezовым** о продаже ТОАП «Ростехнологиям». В итоге найти общий язык с чиновниками, которых Островский публично обвинял во всех грехах, не удалось. В ноябре один банк закрыл его кредитную линию, через пару недель другой арестовал имущество. По словам собеседника **сф**, знакомого с ситуацией, действия банкиров напрямую связаны с проповедническими речами главы ТОАП. Вряд ли в новом году Евгений Островский будет столь же красноречив.

текст: **полина русаева**



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

↓ Тимур Артемьев

бывший совладелец «Евросети»

Незаметно для широкой общественности Артемьев еще полтора года назад открыл Институт биологии старения и с того времени вложил в него около \$1 млн. Теперь бюджет может подрасти — за свою долю «Евросети» Артемьев выручил около \$200 млн. Цель института — создание «самой дорогой таблетки в мире», — лекарства против старости. Его сорока сотрудникам уже удалось продлить жизнь червям-нематодам, сейчас ученые экспериментируют со свиньями и мышами. Результаты исследований Артемьев планирует сделать бесплатными и доступными для фармкомпаний. Заработать он рассчитывает на таких же, как он, состоятельных клиентах, которые захотят лечиться у него от старости. **сф**

текст: **павел куликов**

**Сотрудникам
института уже
удалось
продлить
жизнь червям-
нематодам**



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

сошли с дистанции

Знаковые персоны, еще недавно определявшие лицо целых отраслей, неожиданно сошли с дистанции. Выйти из бизнеса на пике его стоимости многим не удалось.

До свидания

Появится синергия. Можно было и дальше в альянсе AirUnion работать, но сейчас у нас много издержек: административные расходы, затраты на поддержание парка... Теперь будет общий унифицированный парк с единой технической поддержкой, сократятся административные структуры. AirUnion станет прибыльной компанией. Вот и вся экономия / 2007, сентябрь



Борис Абрамович, экс-председатель наблюдательного совета альянса AirUnion, владелец авиакомпании Malev

Борис Абрамович умел убеждать. В мае 2007 года президент РФ **Владимир Путин** подписал указ о создании перевозчика на базе пяти авиакомпаний, входивших в альянс AirUnion. На роль мажоритария претендовало Росимущество. Но Абрамович был убедительнее: мол, синергия появится, если контролировать структуру станут частные акционеры, то есть он, Борис, и его брат Александр. Прибыльным AirUnion так и не стал, равно как не превратился в единую компанию. К августу 2008 года альянс долетел с долгом \$1 млрд. Когда главные кредиторы — топливозаправочные компании — отказались его обслуживать, тысячи пассажиров на несколько суток застряли в аэропортах. Причины краха назывались разные. Конъюнктурная — за год авиакеросин подорожал в два раза, а парк AirUnion состоял из старых неэф-

фективных самолетов. Управленческая — Абрамович сократил чартерные рейсы в пользу регулярных, как более рентабельных. Но опять же из-за керосина рентабельность подвела, а в такой ситуации было бы лучше разделить риски с туроператорами. Наконец, самая неудобная версия — из AirUnion выводились активы. Несмотря на огромный долг альянса Абрамович нашел деньги для создания дискаунтера SkyExpress и покупки венгерской Malev. Сам бизнесмен эту версию отрицает. Долю в SkyExpress он продал. AirUnion трансформируется в «Авиалинии России», где управлять будут уже «Ростехнологии» и правительство Москвы. У Абрамовича остался Malev, что не так уж плохо для оскандалившегося авиатора.

текст: **дмитрий кроков**

За прошедшие полтора года российский финансовый сектор заметно повысил свою инвестиционную привлекательность. Как акционер «КИТ финанс» я очень доволен этим обстоятельством. И наши клиенты тоже имеют возможность зарабатывать на росте финансового сектора / 2005, декабрь



Александр Винокуров,
экс-владелец банка «КИТ финанс»

Создатель банка «КИТ финанс» **Александр Винокуров** больше не у дел. В сентябре КИТ перестал выполнять обязательства перед контрагентами на рынке репо, где занимал под залог акций «Ростелекома». Банк оказался на грани банкротства. Крах кредитной организации привел бы к цепочке дальнейших неплатежей на рынке репо.

Чтобы избежать паники, в поддержку первой жертвы кризиса выступил министр финансов **Алексей Кудрин**, пообещавший, что ситуация вокруг банка стабилизируется. В спасатели прочили ВТБ и Газпромбанк — первый, впрочем, от покупки проблемного КИТа вскоре откестился, а вот родственная Газпромбанку УК «Лидер», напротив, заявила, что предоставит «КИТ финанс» кредитную линию для исполнения обязательств. Вслед за этим должна

была последовать сделка по покупке, которая, как объявили стороны, находится в завершающей стадии. С финальной подписью они, однако, медлили.

Итог стал неожиданным не только для участников рынка, но и, кажется, для самих покупателей: вместо УК «Лидер» ими стали АЛРОСА и РЖД, приобретшие по 45% акций банка, контроль над «КИТ финанс страхование» и долю в международном СП KIT Fortis Investments. Глава железнодорожной монополии **Владимир Якунин** признавался, что принял решение о покупке буквально за четыре дня. Банк возглавил первый заместитель начальника департамента корпоративных финансов РЖД **Юрий Новожилов**, а Александр Винокуров ушел в отставку.

текст: **наталья шакланова**

Для того чтобы закрепиться, мы вполне можем применить дисконтную бизнес-модель, аналогов которой на отечественном рынке торговли жильем сейчас просто нет / 2005, февраль

Михаил Дубинин, как и его коллеги по совету директоров компании «Вимм-Билль-Данн» **Давид Якобашвили** и **Сергей Пластилин**, пробовал себя в других бизнесах. Самым громким проектом Дубинина на стороне стало открытое в 2005 году бюро недвижимости «Агент 002». К 2012 году оно должно было превратиться в крупную компанию, акции которой можно было бы разместить на бирже.

Покорять рынок планировалось с помощью оригинальной бизнес-модели: БН «Агент 002» позиционировалось как дискаунтер, получая с клиентов комиссию 2% от стоимости объектов. Это в два раза ниже, чем в среднем по рынку. Правда, в действительности клиентам приходилось доплачивать за юридическую проверку жилья и другие необходи-

мые услуги. В результате конечные цены «Агента 002» были соизмеримы с премиями конкурентов. Тем не менее в ноябре 2008 года компания первой из крупных риэлтеров заморозила деятельность в связи с нерентабельностью бизнеса. С 1 по 15 ноября в «Агент 002» обратилось всего около десяти потенциальных покупателей.

Под вопросом и второй риэлтерский проект Дубинина — агентство недвижимости Doki. С лета 2008 года компания сокращает штат и количество офисов, а недавно ее гендиректор **Сергей Кириков** разместил на Headhunter.ru свое резюме.

Впрочем, пока Дубинин владеет 5% акций «Вимм-Билль-Данна», у него остается шанс начать все заново. После кризиса.

текст: **денис тыкулов**



Михаил Дубинин,
совладелец бюро недвижимости «Агент 002», член совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн»

Мы сейчас в компании пишем нечто вроде корпоративного кодекса — называем это «биллем о правах». И я хочу ввести неологизм «сорадость». Ведь у нас есть «страдание» и «сострадание». И есть «радость», но нет «сорадости». А такого термина очень не хватает в жизни компаний / 2008, март

Менее года назад основатель «Евросети» **Евгений Чичваркин** рассуждал в своей колонке в **сф** о том, почему в русском языке есть слово «сочувствие», но нет «сорадости». Сейчас «сорадоваться» Чичваркину не получится. «Мы продали компанию за три копейки», — так основатель «Евросети» прокомментировал сделку с бизнесменом **Александром Мамутом**, который выкупил 100% компании, а затем перепродал 49,9% «Вымпелкому». Драматизм ситуации вовсе не в том, что бывший владелец «Евросети» выручил меньше денег, чем мог бы, а в том, что легендарная компания, на развитие которой ушло больше 10 лет, больше не его. Однако в сантименты Чичваркин не пускается: «Есть разум, который подсказывает, что если

бы этого не произошло, то был бы дефолт». По его словам, формально в этом виноват менеджмент, то есть он сам, реально — экономическая ситуация. Бизнесом он не собирается заниматься до тех пор, пока на рынке не наступит штиль, лишь в «Евросети» некоторое время пробудет в должности «консультанта». Теперь Чичваркин увлекся политикой и по приглашению **Георгия Бовта** возглавил московское отделение новой прокремлевской партии «Правое дело», где займется брэндингом и продвижением в массы «идеологии предпринимательства». Финансировать партию Чичваркин не намерен, но обещает платить партвзносы.

текст: **павел куликов**



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Евгений Чичваркин, бывший совладелец сети салонов связи «Евросеть»

«Незабудка» однозначно должна стать ведущей в городе, в области, в регионе. Не останавливаться на достигнутом, выйти затем на федеральный уровень. Нет у нас в этом плане никаких ограничений! Мелких задач перед собой «Незабудка» не ставит / 2004, май



Алексей Заварницин, основатель сети «Незабудка»

Отсутствие ограничений и федеральные амбиции сыграли с **Алексеем Заварнициним** и его партнером по сети «Незабудка» **Виталием Никулиным** злую шутку. Они стали развивать розничный бизнес в 2002 году, а летом 2008-го «Незабудка» оказалась первым крупным обанкротившимся в России ритейлером. Процедуру банкротства инициировал один из поставщиков сети — компания «Астра групп». Ритейлер задолжал ей 1,5 млн руб. Вскоре с претензиями выступили еще 60 кредиторов. Конкурсное производство, введенное в отношении «Незабудки» в июле 2008 года, выявило: ее общая задолженность перед государством и поставщиками составляет 794,7 млн руб. Конкурсный управляющий **Олег Худяков** констатировал еще один неуте-

шительный для кредиторов факт: у сети нет средств, чтобы рассчитаться. Все ее активы Худяков оценил в 400 тыс. руб. В октябре Худяков подал заявление в ГУВД по Челябинской области о возбуждении уголовного дела в отношении Заварницина, Никулина и директора «Незабудки» **Сергея Бокарева** по статье «преднамеренное банкротство». По его словам, проверка финансовой отчетности показала, что топ-менеджеры выводили из компании деньги. Сам Алексей Заварницин отреагировал на обвинение оригинально, заявив «Коммерсанту», что «чепуху не комментирует». У основателя «Незабудки» теперь другие грандиозные задачи: с декабря 2007 года он является депутатом Госдумы. □

текст: **александра убоженко**

Хоть и считается, что тюрьмы в России переполнены, похоже, для отечественных бизнесменов место там найдется всегда.

Небо в клетку

текст: *юлия гордиенко, полина русяева, юлия семеркина, денис тыкулов, Александра убоженко*

ВЫШЛИ



Василий Бойко

председатель
совета директоров
ГК «Вашь финансовый
попечитель»

«Когда человек переходит некую границу, то с ним начинают бороться злые духи, бесы,— рассказал **Василий Бойко** в недавнем интервью „Коммерсанту“. — Не в буквальном смысле, появляясь с рогами и копытами, они действуют через людей».

У бизнесмена, известного своими православными взглядами, было время подумать о природе бесов. 20 месяцев он провел под арестом. Его обвиняли в мошенничестве с земельными участками совхоза имени Доватора, на месте которого он хотел реализовать крупный девелоперский проект «Рузская Швейцария».

6 октября 2008 года по решению Верховного суда РФ Бойко должен был выйти из-под стражи под залог 50 млн руб. Покинуть тюрьму с первой попытки не удалось. Бизнесмена арестовали, обвинив в мошенничестве с землей совхоза «Тучковский». Второй арест длился всего три дня, но бесовщина продолжается. «Теперь хожу в следственный комитет как на работу. Прихожу к 9 часам утра, ухожу в 7–8 вечера», — говорит Бойко.



Виталий Смердов

вице-президент
по стратегическому
развитию ОАО «Протек»

В конце марта 2008-го бывшего гендиректора ЗАО «Центр внедрения „Протек“» освободили из СИЗО, где он провел около семи месяцев, под залог 6 млн руб. Виталий Смердов проходил подозреваемым в нашумевшем «фармацевтическом скандале» и был заключен под стражу по подозрению в даче взятки должностному лицу. Любопытно, что пока Смердов находился под стражей, его повысили в должности: с января 2008 года он стал вице-президентом по стратегическому развитию ОАО «Протек» (головная компания группы, включающей дистрибутора ЦВ «Протек», аптечную сеть «Ригла» и др.). За полугодие Смердова компания пережила не самые благополучные времена: сорвалась сделка по продаже контрольного пакета ГК «Протек» немецкой компании Celesio AG из-за слухов о национализации отрасли и претензий к самому дистрибутору. Переговоры с британской Alliance Boots и немецкой Phoenix тоже ни к чему не привели. В итоге для привлечения денег компания выбрала IPO, однако из-за рыночной конъюнктуры оно отложено на неопределенный срок.

сели



Владимир Некрасов

генеральный директор
ОАО «Арбат Престиж»

Глава крупнейшей парфюмерной сети был арестован в январе 2008 года по обвинению в неуплате около 50 млн руб. налогов. «Речь идет о хорошо организованном рейдерском захвате», — заявил адвокат Некрасова **Александр Добровинский**, но заказчиков не назвал. Окончательное обвинение бизнесмену должно быть предъявлено 23 декабря 2008-го. Но, не дожидаясь развязки, банки и поставщики уже предъявили «Арбат Престижу» иски на сумму более \$50 млн. Чтобы расплатиться с кредиторами, компания продает магазины.



Вадим Степанов

владелец обувной
компания «Терволина»

Владелец сети обувных магазинов «Терволина» отправился в СИЗО в конце сентября 2008-го. Обувщика подозревают в хищении у государства принадлежащего Гослесфонду участка земли, расположенного на Рублевке в районе поселка Николина Гора. По версии следствия, Степанов сговорился с некоторыми членами правления кооператива «Работники науки и искусства», присоединил 20 га к территории кооператива, а затем незаконно приобрел его в собственность. Участок оценивается в \$160 млн.



Алексей Френкель

бывший председатель
правления ВИП-банка

Бывший председатель правления ВИП-банка признан виновным в убийстве первого зампреда Центробанка **Алексея Козлова**. Приговор суров: 19 лет лишения свободы. По информации следствия, убийство чиновника — месть Френкеля за отзыв лицензии ВИП-банка и банка «Европроминвест», в котором работал его брат. Сам экс-банк, который еще в 2007 году разразился серией писем, в которых обвинял ЦБ в коррупции, свою вину не признает. **сф**

инвестиции в персонал

В декабре завершился первый российский конкурс People Investor, организованный Ассоциацией менеджеров. «Секрет фирмы» представляет его основных лауреатов.

Люди на блюде

текст:
**юлия
фукалова**
иллюстрации:
**анна
музыка**

Нынешняя экономическая ситуация вроде бы совсем не располагает к рассуждениям об инвестициях в человеческий капитал — компании повсеместно увольняют сотрудников или снижают им зарплаты. Но как показывает практика, во время кризиса лучше себя чувствуют те работодатели, которые планомерно повышали эффективность персонала и сделали все для укрепления его лояльности.

Цель исследования, которое с июня по декабрь 2008 года проводила Ассоциация менеджеров, — доказать, что инвестиции в людей и социальные проекты обеспечивают бизнесу реальную отдачу. Именно поэтому, считает исполнительный директор Ассоциации менеджеров **Сергей Литовченко**, очень важно выявлять и продвигать лучшие практики, которые используются российскими компаниями. Ведь несмотря ни на что жизнь продолжается, и нынешний кризис обязательно рано или поздно закончится.

«Проект People Investor дает возможность компаниям делиться опытом, критически оценивать решения друг друга и умение достигать цели в предлагаемых обстоятельствах, — говорит управляющий по развитию организации, обучению и подбору персонала компании „Филип Моррис сэйлз энд маркетинг“ **Сергей Бундалевский**. — Конечно, некоторые из предложенных идей не могут быть использованы сейчас, потому что времена изменились. Но многие проекты выдержали испытание финансовым кризисом и продолжают действовать».

В исследовании приняли участие более ста компаний. Их деятельность анализировал экспертный совет, куда вошли 200 российских и зарубежных специалистов по человеческим ресурсам. Анкеты оценивались по трем направлениям: персонал (внутренняя кадровая политика, система мотивации, карьерный рост и т. д.), отношения с клиентами и партнерами, а так

же социальная репутация и участие в вопросах общественного развития.

Основные номинации члены жюри определяли по отраслевому принципу. Главные награды в итоге получили:

- пивоваренная компания «Балтика» (потребительский сектор);
- ОК «Русал» (промышленный сектор);
- ФК «Уралсиб» (финансовый сектор);
- компания «Microsoft Россия» (сектор услуг).

Кроме того, некоторые компании представили подробные проекты в шести специальных номинациях: «Фактор карьеры» (подбор, адаптация, управление талантами и т. д.); «Фактор молодости» (программы для молодежи и сотрудничество с образовательными структурами); «Фактор эффективности персонала» (системы оценки, мотивация), «Фактор лидерства» (развитие лидерского потенциала); «Фактор профессионализма» (системы профессионального развития) и «Фактор социальной репутации». Эти кейсы оценивало жюри из 15 экспертов, куда в частности вошли представители компаний «Вымпелком», KPMG, «БДО Юникон», «Бест-тренинг», «Филип Моррис сэйлз энд маркетинг», «SABMiller Рус», «Экопси консалтинг». «Секрет фирмы» представляет проекты, победившие в специальных номинациях.



Школа лидеров

Номинация: «фактор лидерства» **Победитель:** IBM

Как и любая крупная компания, IBM нуждается в новых лидерах — именно с этой целью был запущен проект LEADing@IBM. Сегодня в него вовлечено почти 20% персонала российского подразделения IBM — весь золотой кадровый запас. «На финансирование проекта никакой кризис не повлияет — лидеры нужны всегда, это стратегическая задача», — говорит Learning Partner компании IBM **Виктория Трифонова**.

Участников делят на четыре категории: «Будущие лидеры», «Новые лидеры», «Опытные лидеры» и «Менеджеры высшего звена». Для каждой категории разработана своя программа развития: чтобы перейти на более высокую ступень, нужно успешно пройти программу предыдущего уровня. Отбирают участников непосредственные руководители, которые оценивают пять ключевых лидерских компетенций IBM. Обучение проходит в различных форматах: онлайн, учебные семинары в классе, наставничество, передача опыта на рабочем месте и т. д. Программы реализуются не только на локальном уровне, но и на международном. В результате развивающийся лидер получает комплексное сопровождение на всех этапах своей работы, а сама IBM — кадровый резерв. Как отметил член экспертного совета People Investor, генеральный директор компании «Бест тренинг» **Марк Кукушкин**, проект LEADing@IBM — один из самых ярких, он отличается глубиной осознанностью и системностью.



Люди про запас

Номинация: «фактор карьеры» **Победитель:** группа Е4

Образованная в 2006 году группа Е4 занимается проектированием, строительством и ремонтом промышленных и энергетических объектов. Но при реализации большого числа проектов всегда есть риск, что достаточного числа свободных специалистов на рынке не окажется. В Е4 решили создать базу данных потенциальных кандидатов. Последние полгода этим занимались сотрудники отделов кадров и бизнес-единиц холдинга и внешние ресерчеры — всего около 40 человек. Руководителей проектов искали по рекомендациям и методом прямого поиска, инженеров и специалистов — через сайты. Сложнее было с рабочими: пришлось поднимать данные о людях, которые раньше работали на предприятиях группы, и собирать информацию о «диких» бригадах. В итоге компания получила сведения о 20 тыс. кандидатов, соответствующих необходимым критериям. По словам заместителя генерального директора по персоналу группы Е4 **Светланы Блохиной**, эта база позволяет подбирать сотрудников собственными силами.

Кадровые гонки

Номинация: «фактор профессионализма»

Победитель: Kelly Services

За последние годы компания выросла почти в десять раз, и основной проблемой стала нехватка готовых рекрутеров. Чтобы обеспечить себя высококлассными специалистами, менеджмент Kelly Services разработал обучающий проект «Формула 1». «Мы увидели множество аналогий: огромная скорость, сложная трасса, командная работа, — объясняет генеральный директор компании **Екатерина Горохова**. — Но гонщиками за один день не становятся, нужно иметь способности и постоянно развивать их». Полный пакет профессиональной подготовки «гонщика» рассчитан на год — вводные тренинги, наставничество, практические занятия. После этого сотрудник готов к самостоятельной работе. «Система „Формула 1“ будет работать и в новых экономических условиях», — уверена гендиректор Kelly Services.



Игровой момент

Номинация: «фактор эффективности» **Победитель:** «Эконика»

В 2003 году сотрудники «Эконики» и их дети посмотрели рождественский спектакль, который поставили артисты детского театра при Николо-Перервинском монастыре. И загорелись идеей сделать что-то подобное. Руководство корпорации создало детскую театральную студию, взяв на себя все расходы, режиссером-постановщиком стала одна из сотрудниц, имеющая режиссерское образование. За пять лет студия превратилась в настоящий театр — дети сотрудников репетируют четыре раза в неделю, играют в спектаклях. Как объясняет член жюри, управляющий по развитию организации, обучению и подбору персонала «Филип Моррис сэйлз энд маркетинг» **Сергей Бундалевский**, существует понятие «индекс вовлеченности (engagement index) персонала в жизнь компании». Чем выше этот показатель, тем выше эффективность труда и финансовые показатели. Так считает и директор по персоналу «Эконики» **Екатерина Билецкая**: «Человек начинает иначе относиться к своим трудовым обязанностям, когда видит, что работодатель с пониманием относится к его семейным заботам и интересам».



Врачи на колесах

Номинация: «фактор социальной ответственности»

Победитель: «Ново нордиск»

Фармацевтическая компания «Ново нордиск» (штаб-квартира находится в Дании) — один из мировых лидеров в области лечения сахарного диабета. Проект «Мобильный диабет-центр» она запустила несколько лет назад совместно с Министерством здравоохранения и Эндокринологическим научным центром. Получилась одновременно клиника на колесах, исследовательский и лечебный центр. Работу по конструированию передвижного модуля вели в течение года; кабинеты центра оборудованы средствами диагностики и оказания неотложной помощи. В каждом регионе создается рабочая группа из врачей, которые ведут прием пациентов. Подобный проект, несомненно, серьезно укрепляет имидж «Ново нордиска» как работодателя.

В вуз как на работу

Номинация: «фактор молодости» **Победитель:** IBS

ИТ-бизнес испытывает острую нехватку квалифицированных кадров, даже кризис не сделал эту проблему менее острой. IBS еще в 2006 году запустила инновационную модель профессиональной подготовки, открыв корпоративные магистерские программы на базе МФТИ и МИСиС. В учебном процессе задействованы лучшие преподаватели Москвы и сами «айбиэсовцы». Выпускники получают знания по профилю IBS и выбирают одну из четырех специальностей — «консультант по управлению в области ИТ», «консультант по внедрению бизнес-приложений», «системный архитектор» и «системный аналитик». В этом году вузы выпускают 35 магистров, в следующем уже 87.

Обучение для студентов платное: 210–248 тыс. руб. за два года. Но эти деньги IBS компенсирует полностью, если выпускник после получения диплома проработает в компании три года. С момента зачисления в магистратуру студенты сразу же становятся сотрудниками IBS и оформляют административный отпуск на период обучения. На втором году обучения они уже работают в IBS как стажеры, участвуя в реальных проектах и получая зарплату.

По словам директора «Академии IBS» **Альберта Силантьева**, расходы на подготовку одного магистра составляют около 500 тыс. руб. «Для всех выпускников у нас найдется работа, ведь кризис рано или поздно закончится», — отмечает Силантьев. **сф**





Коммерсантъ.

**Подписываемся
под каждым
словом.**

**Подпишитесь
и вы.**

тренды года

идеи **с55** _____ гуру **с59** _____



2008-й стал годом лопающихся пузырей и инвестиционных разочарований не только на фондовом рынке, но и в реальном секторе. Россия оказалась не готова переварить столько инвестиций.

Перебор

Т главное инвестиционное разочарование 2008 года (после нефти и рынков ценных бумаг, разумеется) — это российский цементный миф, замешанный на строительном пузыре (см. стр. 48).

СФ обнаружил его еще весной. «Сводки» с риэлтерского фронта о росте цен на недвижимость на 1–2% в неделю, девелоперы, рапортующие о рекордных объемах строительства, и конечно, производители цемента и аналитики с отчетами о дефиците цемента. Рост стоимости цемента на таком фоне выглядел логично. Ведь если что-то в дефиците, то оно дорожает. Нелогичной выглядела только одна деталь: никто из производителей бетона этого дефицита не ощущал. Цемент поступал по графику, просто при этом исправно дорожал. Показательно, что цены на него начали обваливаться задолго до того, как банкиры, лишившись дешевых западных денег (см. стр. 49) перекрыли девелоперам кредитный кислород.

Ларчик просто открывался — производители цемента, очевидно, не хотели терять прибыль, глядя, какими ударными темпами растут у девелоперов цены на жилье. Авиакомпаниям, которые в 2008 году также столкнулись с ростом цен на «сырье» — авиакеросин, повезло меньше. Во-первых, авиабилеты, в отличие от недвижимости, объектом инвестиций никак не назовешь, и в богатом на «волшебные пузырьки» 2008 году повышенным спросом они не пользовались. Авиаторы, вынужденные поднимать стоимость перевозок и топливный сбор, сами пали жертвой сырьевого инвестиционного пузыря — нефтяного (см. стр. 51).

2008 год вообще показал, что излишнее внимание инвесторов далеко не всегда идет на пользу отрасли. Особенно когда дело касается относительно слабых, неконкурентоспособных отраслей, которые просто не способны переварить такой жирный кусок денег. В России этими отраслями, к сожалению, оказались главным образом производители интеллектуального продукта — компьютерных игр, кинофильмов, СМИ. Обильный приток инвестиций в эти сферы натолкнулся на отсутствие достойных объектов для вложений (см. стр. 50).

В итоге среди производителей компьютерных игр в 2008 году, например, можно было наблюдать забавный процесс резкого удорожания лицензий на западные игры. В разработки собственных программистов компании инвестировать не решились. Инвестиции в съемки новых фильмов и издание новых журналов были во многом съедены выросшими зарплатами актеров, сценаристов, операторов и журналистов — все они оказались в дефиците. Если 2008 год был годом «офисного планктона», то 2009-й будет годом работодателя. Жаль только, что у этого работодателя не будет денег.

текст:
**владислав
коваленко**
иллюстрация:
**роман
годунов**

строительство



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Всего за несколько месяцев инвесторы радикально пересмотрели взгляды на российский цемент, заморозив более десятка проектов строительства цементных заводов

Мифология цемента

текст:
юлия
семеркина

Начало года сулило прекрасные перспективы для российских производителей цемента — цены продолжали расти, разговоры о том, что цемента не хватает, велись как среди участников рынка, так и среди аналитиков. Ожидания экспертов подогревались федеральной программой по строительству «доступного жилья» и большими цементными аппетитами сочинской олимпийской стройки.

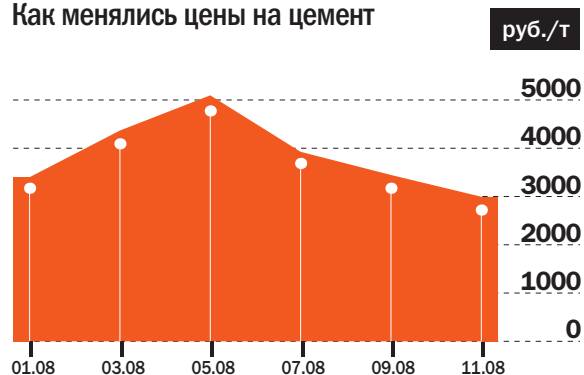
В мае цена на цемент достигла своего пика — тонна стоила около 5 тыс. руб. Впрочем, еще весной исследование **сф** показало, что слухи о дефиците цемента сильно преувеличены. И точно: к началу лета, в разгар строительного сезона, цены поползли вниз. Виною тому стало снижение темпов строительства. Например, в Центральном федеральном округе, самом крупном потребителе цемента, в первом полугодии 2008 года объем жилья, введенного в эксплуатацию, составил всего 91% по сравнению с показателями прошлого года. В результате лидер отрасли «Евроцемент» уже в первом полугодии сократил производство на 33%. Еще один удар по рынку нанесли импортеры, пролоббировав в начале года обнуление импортной пошлины. В результате к середине октября цена упала до 3 тыс. руб. за тонну. Российские производители попросили правительство вернуть пошлины на импорт. Но пока решение по этому вопросу не принято.

Всего за несколько месяцев инвесторы радикально пересмотрели взгляды на российский цемент, замо-

розив более десятка проектов строительства цементных заводов.

Прогнозы для рынка теперь не самые веселые. Темпы строительства продолжают снижаться, да и сочинская стройка не обещает российским цементникам производственных рекордов. Олимпийский спрос может составить до 2 млн тонн в год в период активного строительства. Однако заводы, расположенные в Краснодарском крае, способны сами удовлетворить эту потребность. Возможно, пришло время осваивать новую модную для обсуждения тему — о перепроизводстве цемента.

Как менялись цены на цемент



Источник: Московская фондовая биржа



АЛЕКСАНДР ВАЙНШТЕЙН

Отсутствие дешевых и длинных западных кредитов практически остановило рынок ипотечного кредитования — ставки банки повысили, условия ужесточили, а по факту и вовсе перестали выдавать займы

В эпицентре

текст:
юлия
гордиенко

Еще в сентябре 2008 года председатель правительства **Владимир Путин** уверял, что в России кризиса ликвидности нет и не будет. Как назло, буквально через несколько дней отечественные банки накрыла взрывная волна: забуксовавший рынок репо принес первые неплатежи. В результате с дистанции сошли «КИТ финанс» и Связь-банк, которые впоследствии были проданы за условные суммы.

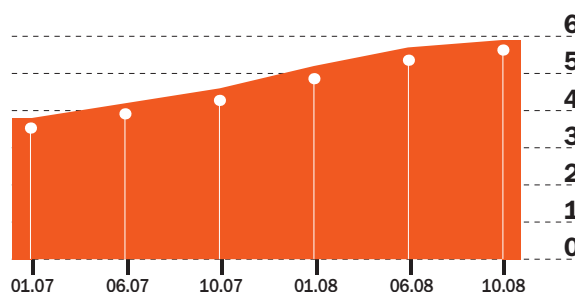
Октябрь 2008-го принес волнения региональных вкладчиков, которые потянулись снимать вклады с депозитов и наличные из банкоматов — несмотря на то, что правительство увеличило гарантию по вкладам до 700 тыс. руб. Игроков особо крупных размеров (например, Татфондбанк, Запсибкомбанк и др.) поддерживало местное правительство, разместив в закачавшихся банках свои средства или увеличив свою долю в них до контрольной. Некоторым, однако, не повезло. С начала кризиса и на момент сдачи этого номера **сф** лицензия была отозвана более чем у десятка банков; еще 13 подверглись процедуре санации.

Ведущие банки стали укрупняться — иногда неожиданным образом. Если покупку Альфа-банком испытывавшего проблемы ликвидности крупного уральского игрока — банка «Северная касса» — можно было назвать просто удачной, то объединение МДМ-банка с УРСА-банком, позволяющее им стать вторым крупнейшим частным банком, стало сенсацией.

Отсутствие дешевых и длинных западных кредитов практически полностью остановило рынок ипотечного кредитования — ставки банки повысили, условия ужесточили, а по факту и вовсе перестали выдавать займы. Примерно та же судьба постигла и автокредитование. Любовь банков к «физикам» переметнулась от кредитов к депозитам — рекламные объявления заперестали предлагать о вкладах по повышенным ставкам. Еще бы: в условиях тотального отсутствия ликвидности это практически единственный способ хоть как-то пополнить свой денежный мешок.

Привлечение банками депозитов физических лиц *

трлн руб.



* на первое число указанного месяца
Источник: Банк России

киноиндустрия и компьютерные игры



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Мыльные пузыри подобных отраслей скоро если не лопнут, то хотя бы сдуются — инвесторы утекают из переинвестированных рынков гораздо быстрее, чем приходили

Потонули в инвестициях

текст:
татьяна
комарова

Не для всех отраслей инвестиции — благо. Кинопроизводителям, которые начали активно развиваться после финансового успеха «Ночного дозора» (сборы \$15 млн при бюджете \$5 млн), приток денег серьезно осложнил жизнь. Вкладывать в производство новых фильмов стали крупнейшие российские продюсерские компании (СТВ, «Централ партнершип», «Леан-М»), каналы (СТС, ТНТ и др.), а потом и посторонние игроки — обувная компания «Пальмира», владелец сети «Настроение» **Олег Чамин**. УК «БФГ финанс» объявила даже о намерении запустить соответствующий ПИФ.

Все это привело к раскручиванию спирали: для создания новых фильмов требовались съемочные группы, которых не хватало, приходилось переманивать специалистов, предлагая им более высокие зарплаты. Последние два года кинопроизводство дорожало на 30–50% ежегодно.

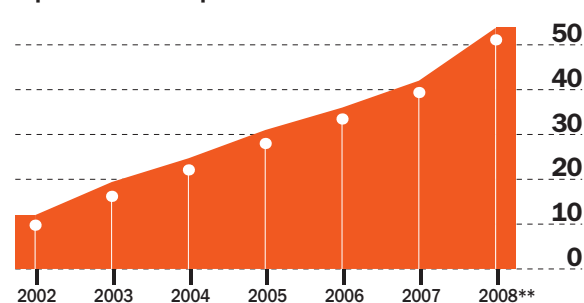
Российским производителям компьютерных игр повезло еще меньше. В отрасль потянулись инвесторы. «Финам» и Norgum приобрели 52,9% акций издательства «Бука» (по оценкам, за \$8 млн), 30% компании «Акелла» перешло к Quadriga Capital Russia и Intel Capital. Но компании принялись тратить деньги не на расширение штата программистов для разработки новых игр, а в большей степени на покупку западных лицензий. За три года они подорожали примерно в 10 раз.

Похожие процессы происходили и в других «интеллектуальных» отраслях, например в сегменте СМИ.

«Появляются такие тенденции там, где возникает возможность зарабатывания относительно легких и относительно быстрых денег», — объясняет ведущий эксперт УК «Финам менеджмент» **Дмитрий Баранов**.

Правда, мыльные пузыри подобных отраслей скоро если не лопнут, то хотя бы сдуются — инвесторы утекают из переинвестированных рынков гораздо быстрее, чем приходили. Производитель сериалов «Амедиа» заморозил все еще не начатые проекты; «Евразия сити» отказалась от планов строительства киностудии. Новый пузырь здесь надуется явно уже не скоро.

Сколько собирал фильм в российском прокате*



* в среднем по отечественным и зарубежным фильмам ** прогноз
Источник: Movie Research Group, расчеты «Секрета фирмы»

авиация

Капля керосина

текст:
полина
русыева

Взлет цен на топливо в минувшем году чуть не приземлил авиаотрасль. К лету 2008-го его стоимость выросла примерно на 70% по сравнению с началом года.

Инициаторы ценовой гонки — нефтяники. Они рассчитывали стоимость керосина, просто переводя его цену на мировом рынке в рубли. Нефть дорожала, в ногу с ней дорожал керосин, и российские поставщики пересматривали цены с удобной им регулярностью.

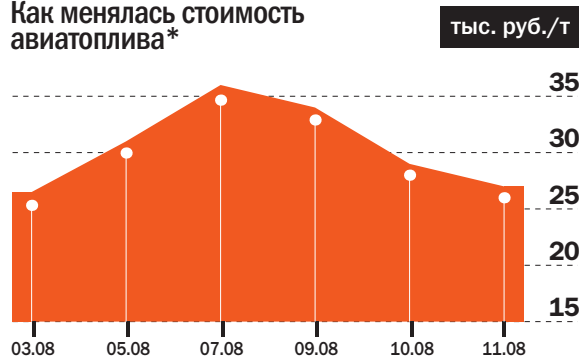
Авиакомпании от такой регулярности затрепали по швам. В себестоимости перелета затраты на авиакеросин составляли от 30% до 70%. Апофеозом керосинового кризиса стала августовская история с альянсом AirUnion, когда входящие в него «Красэйр» и «Домодедовские авиалинии» не смогли взлететь из-за невозможности расплатиться за топливо.

Керосиновый кризис был урегулирован кризисом финансовым. В конце лета цена нефтебарреля пошла вниз, потащив за собой керосин на мировом рынке. Конечно, российские нефтяники в этот момент «забыли» о своей методике прямого пересчета западных цен в российские. Но правительство напомнило. В итоге за три месяца в московских авиаузлах топливо подешевело в среднем на 30%. В регионах обстановка менее утешительная. По данным авиакомпании S7, цены на керосин там практически не меняются.

«В результате керосиновых игр все авиакомпании подошли к зимнему, традиционно низкому сезону перевозок выжатые как лимон», — констатирует главный редактор портала Avia.ru **Роман Гусаров**. — Собственных запасов прочности не осталось». Уже прекратили летать «Дальавиа», «Интеравиа» и «Омск-авиа». Компания «КД-авиа» в октябре допустила технический дефолт, не сумев расплатиться с держателями своих облигаций (1 млрд руб.). После топливного взрыва авиаперевозчики еще долго будут зализывать раны.

Летом цена нефтебарреля пошла вниз, потащив за собой керосин на мировом рынке. Нефтяники «забыли» о своей методике прямого пересчета западных цен в российские. Но им напомнили

Как менялась стоимость авиатоплива*



* средняя цена керосина с учетом НДС и стоимости услуг по заправке
Источник: данные аэропортов и авиакомпаний; ИЦ «Кортес»

компьютеры



По сравнению с предыдущими проектами, которые предполагали выпуск российских ноутбуков, у новых есть существенное преимущество: они появились вовремя

Нетбук для сборки

текст:
юлия
семеркина

На российском рынке ноутбуков стало двумя отечественными игроками больше: Dero Computers и «К-Системс» запустили в 2008 году производство собственных ноутбуков.

Несколько лет назад российские компании уже пытались выйти на этот рынок с собственными брендами. Ноутбуки собирали Rover Computers (бренд Rover) и Merlion (iRU). Однако сейчас Rover Computers параллельно развивает продукт в другом сегменте. В конце лета компания начала производство нетбука Rover Neo (мини-ноутбук для работы в интернете), планируя продавать его в салонах сотовой связи как гаджет. Merlion и вовсе свернул производство ноутбуков и занимается сейчас развитием розничной сети «Позитроника».

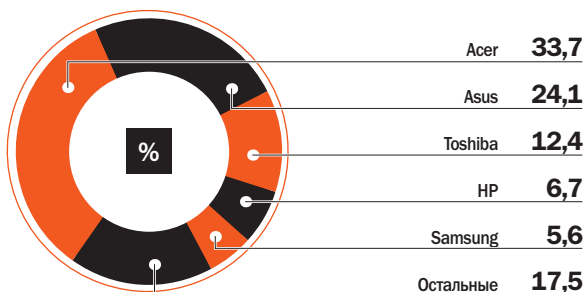
Да и сама «К-Системс» уже не в первый раз приступает к выпуску собственных портативных компьютеров. В 2000 году компания выпустила пробную партию под брендом SkyBook, затем еще одну, уже под названием K-Systems Notebook. Однако оба проекта оказались нерентабельными. В «К-Системс» списывают неудачу на некачественные комплектующие, из-за которых компании на этапе сборки пришлось исправлять брак за собственный счет.

Но былые неудачи — свои и коллег по цеху, видимо, не напугали ни Dero Computers, ни «К-Системс». Последняя, к слову, даже поменяла название на «К-Системс Ирбис», в честь собственного детища —

ноутбука Irbis. В июне продажи Irbis стартовали в сетях «М.Видео» и «Эльдорадо».

До сих пор лидерство на рынке портативных компьютеров удерживали иностранцы. Однако по сравнению с предыдущими российскими проектами у новых есть все-таки существенное преимущество: они появились вовремя. Продажи ноутбуков растут: по данным IDC, в третьем квартале 2008 года они заняли рекордную долю рынка ПК: 58,3%. И если тенденция сохранится в 2009 году, на растущем рынке россияне могут успеть застолбить хоть какой, но участок.

Топ-5 брендов портативных компьютеров*



* доли на российском рынке в III квартале 2008 года
Источник: IDC

сотовый ритейл

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Гонка за «Евросетью», чьей стратегией было открыть как можно больше салонов, не прошла даром ни для кого, включая самого лидера

Связь на продажу

текст:
павел
куликов

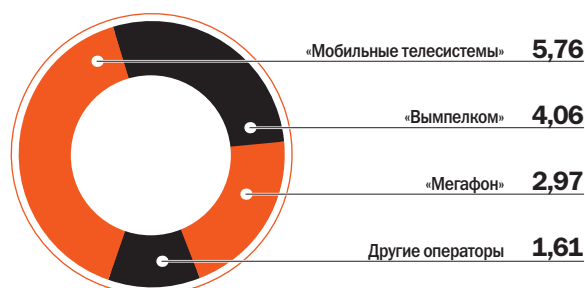
С началом кризиса продажа бизнеса стала единственным выходом для погрязших в долгах сотовых ритейлеров. Тренд коснулся всех кроме «Связного» — на компанию тоже навалились проблемы, но уже другого свойства: не кредитные, а налоговые. По словам бывшего менеджера Dixis, причиной его ухода из компании было даже не то, что Dixis испытывает финансовые трудности, а то, что вся отрасль уже не имеет никаких перспектив, даже если ритейлеров спасут профильные инвесторы.

«Останемся только мы и „Связной“, — пишет в новогоднем послании сотрудникам „Евросети“ бывший владелец компании **Евгений Чичваркин**. — Всем остальным п...». Аналитики с ним согласны: другие ритейлеры либо обанкротятся, либо скроются от кредиторов под брэндами мобильных операторов. Однако спасение ожидает не всех. Гонка за «Евросетью», чьей стратегией было открыть как можно больше салонов, ни для кого не прошла даром. «Евросеть» с большим отрывом опередила остальных, и потому заинтересовала бизнесмена **Александра Мамута**, который выкупил 100% компании, а затем перепродал 49,9% «Вымпелкому». Другие ритейлеры вроде бы рады продать, но сотовые операторы не спешат с покупками.

Операторы большой тройки рады обзавестись собственной сетью продаж, как их западные коллеги, но пример с покупкой «Евросети» заставляет проявлять осторожность. ФАС не дала «Вымпелкому» в полной мере воспользоваться преимуществами самой большой в стране сети мобильного ритейла и подключать клиентов только к своей сети (см. график). «Евросеть» обязана по крайней мере три года после совершения сделки оставаться мультибрендовой, но при этом \$850 млн ее долга частично ляжет на плечи оператора. Так что «Мегафон», у которого есть опцион на долю в Dixis, пока затаился. А МТС вместо покупки «Беталинка» заключил с ним франчайзинговый договор.

Продажи SIM-карт мобильных операторов в «Евросети»*

млн SIM-карт



* данные за 2007 год; всего продано 14,4 млн SIM-карт Источник: «Евросеть»

коллекторы



Если раньше был рынок продавца, и коллекторы ходили в банки с вопросом «не хотите ли продать?», то теперь банки сами бомбардируют коллекторов предложениями

ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Команда спасателей

текст:
полина
русяева

Коллекторский бизнес — «восходящая звезда» 2008 года. Самыми активными пользователями коллекторских услуг в уходящем году были банки. С профессиональными взыскателями они работали по двум схемам. Первая — передача долгов на аутсорсинг. Если в июле 2008-го кредитные организации отдавали на откуп коллекторам около 35% просроченных долгов по кредитам физических лиц (в пределах 40 млрд руб.), то по итогам года объем вырастет в несколько раз.

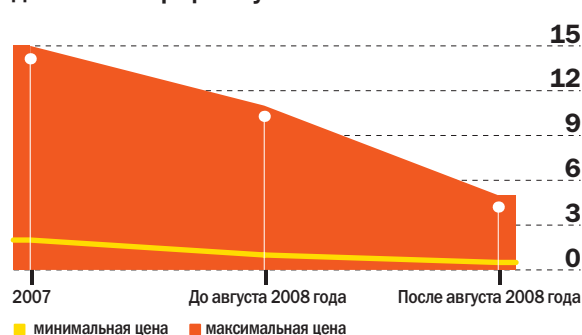
Второй способ взаимодействия с коллекторами — продажа своих долговых портфелей. 2008 год повернул рынок на 180 градусов: если раньше был рынок продавца и коллекторы ходили в банки с вопросом «не хотите ли продать?», то теперь банки бомбардируют коллекторов предложениями. Например, в агентство «Секвойя кредит консолидейшн» в сентябре 2008-го ежедневно на оценку поступало до четырех портфелей от банков. Число тендеров увеличилось более чем в пять раз, а купленный коллекторами суммарный объем по итогам 2008 года превысил \$1 млрд.

Поскольку ослабевшие банки больше не могут диктовать коллекторам свои условия, с сентября цены на продаваемые портфели упали. Летом агентства приобретали долговой комплект в среднем по ставкам 7–8% от общего объема, с осени же средняя стоимость опустилась до 2–3%. К тому же долги «по-

свежели»: раньше на продажу выставлялись портфели старше года, сейчас — в три раза «моложе».

Впрочем, не только банки разглядели в коллекторских услугах одну из антикризисных мер. Оператор связи «Ростелеком» и один из крупных поставщиков телекомуслуг «Уралсвязьинформ» летом 2008-го привлекли коллекторов к работе со своей «дебиторкой». Ожилились поставщики и производители сетей: профессиональные взыскатели обрабатывали задолжавших «Банана-маму», «Гроссарт», «Телефон.Ру». По мнению коллекторов, именно корпоративный взыск (обслуживание юрлиц) станет трендом 2009 года. **сф**

По каким ставкам коллекторы покупали долговые портфели у банков



Источники: коллекторское агентство Sequoia Credit Consolidation

Кризис радикально изменил рынок бизнес-идей. Менеджеры наконец перестали гоняться за рецептами построения «великих компаний». В 2008 году они хотели лишь одного: научиться управлять самими собой.

Спасение утопающих

текст:
**дмитрий
лисийкин**
иллюстрации:
**роман
гзбунов**

По завету Друкера

Кризис 2008 года, больно ударивший по карманам бизнесменов-практиков, стал настоящим бедствием и для многих теоретиков. Бизнес-гуру, владевшие менеджерскими умами и сердцами в течение последних десятилетий, не смогли справиться с кризисным поворотом.

Долгое время они были поставщиками формул и алгоритмов, которые, как верили менеджеры, помогали более эффективно управлять компаниями. Собственно, бизнес-идеи в классическом понимании — это и есть «волшебные формулы успеха»: «восемь общих признаков совершенных компаний», от **Тома Питерса** и **Боба Уотермана**, «пять шагов от хорошего к великому» от **Джима Коллинза** и т. д. Однако за весь 2008 год не появилось ни одного блокбастера на тему «Как построить эффективную компанию». У гуру закончились формулы, а у менеджеров — вера в их чудодейственную силу. Однако тот, кто скажет, что в бизнес-мышлении наступил кризис, ошибется. Кризиса нет, просто сейчас менеджерам нужны совсем другие идеи.

Главная тема 2008 года — управление самим собой. Как сказал бы классик менеджмента **Адриан Сливотски**, на рынке бизнес-идей произошла миграция ценности: менеджеры забросили поиски святого Грааля корпоративного управления и решили обратить внимание на свою личную эффективность. «Как мне понять клиента?», «Что мешает мне принимать мудрые решения?», «Как мне улучшить мое мышление?» — такие вопросы задавали себе руководители в течение года. «Этот сдвиг интересов — результат усложнившейся ситуации на рынке, — полагает теоретик маркетинга **Том Асакер**. — Сейчас никто не может дать готовых ответов, что делать. Каждый руководитель вынужден думать своим умом».

Конечно, управление собой далеко не новая идея. Еще **Питер Друкер** говорил, что главная задача любого руководителя — управление собственной жизнью. Он полагал, что человек, не способный разобраться со своими проблемами, не имеет права заниматься менеджментом. «Успешную карьеру не планируют. Она складывается, когда люди подготовлены к благоприятным возможностям, так как знают свои сильные стороны, методы работы и ценности», — писал Друкер. Однако никогда раньше эта мысль не была настолько важной для менеджеров, как сейчас. Поэтому новые идеи не заставили себя ждать.

В 2008 году их авторами были не только консультанты и профессора бизнес-школ, но еще физики, математики и даже журналисты. Одни из этих идей — методики повышения личной эффективности — старые знакомые «формулы», только предназначенные для применения не на компаниях, а на людях. У других нет прямого прикладного применения — они расширяют наше понимание того, как устроены люди и чего им не хватает для того, чтобы быть эффективными. Изучив вышедшие в 2008 году деловые книги, «Секрет фирмы» выбрал шесть самых значительных бизнес-идей уходящего года.



Божественные выбросы

Автор хитов «Переломный момент» и «Озарение» **Малкольм Гладуэлл** выбрал весьма странное название для своей новой книги — *Outliers* (на русский его можно перевести как «выбросы»). Сам он объясняет это так: «*Outlier* — научный термин, с помощью которого описывают ве-

Представьте, насколько проще будет нанимать сейлз-менеджеров, если мы будем знать, что сверхуспешные представители этой профессии — дети разведенных родителей с городских окраин, получившие образование историков

щи и феномены, выходящие за пределы нормального восприятия. Представьте, что в августовский день в Париже температура упадет ниже нуля. Этот день и будет „выбросом“. В терминологии Гладуэлла «выбросы» — это люди, достигающие невероятно высоких результатов. Например, успешные бизнесмены.

Пожалуй, главное, чего смог достичь Гладуэлл своей книгой, — развенчать миф о *self-made man*. Гладуэлл показал, что приписывать причины успеха «аутлаеров» каким-то их особым личным качествам или невероятному усердию, проявленному при движении к цели, неправильно. Нужно смотреть не на самих успешных людей, а на условия, в которых они выросли. Успешный человек — своего рода делегат собственной культуры, тусовки и поколения. Так, **Билл Гейтс**, по мнению Гладуэлла, стал софтверным магнатом, потому что родился в 1955 году, был сыном уважаемых родителей и учился в университете Вашингтона.

С одной стороны, в выводах Гладуэлла нет ничего хорошего: стать успешным бизнесменом, просто следуя «семи привычкам высокоэффективных людей», невозможно. С другой стороны, они открывают перед компаниями множество новых возможностей. Представьте, насколько проще будет нанимать сейлз-менеджеров, если мы будем знать, что сверхуспешные представители этой профессии — дети разведенных родителей с городских окраин, получившие образование историков.

Бизнес на салфетке

Самый лучший инструмент управления бизнесом — салфетка. Во всяком случае, так считает бизнес-консультант **Дэн Роам**, адепт теории «визуального мышления».

Салфетка некогда помогла Роаму сохранить лицо в трудной ситуации. Его попросили прочитать перед группой правительственных чиновников 45-минутную речь, к которой он был совершенно не готов.

Роам взял салфетку и попытался в картинках набросать конспект выступления. После того как Роам успешно прочитал свою речь, он понял, что салфетка — это не просто бумажка, куда сморкаются, а инструмент решения бизнес-проблем.

Он разработал несколько формул, помогающих менеджерам мыслить в картинках. Несмотря на порой довольно вычур-

ные названия вроде «принципов SQVID», в самих принципах нет ничего сложного. Например, его «четыре шага визуального мышления» расшифровываются так: «Посмотреть, увидеть, представить и показать». Однако и простота теории Роама не должна обманывать. Ведь о том, что менеджерам необходимо задействовать правое полушарие (отвечает за образное мышление), обычно только говорят, а Роам с помощью салфетки и карандаша заставил его работать.

Предсказуемое безумие

Интерес профессора Duke University **Дэна Ариели** к бизнес-экспериментам начался в израильской клинике, куда он юношей попал с 70-процентными ожогами кожи. Там Ариели постоянно спорил с медсестрами, которые, по его мнению, неправильно сдирали прилипавшие к его ожогам бинты. Они делали это слишком быстро, причиняя сильную боль. Выйдя из больницы, Ариели начал ставить опыты на людях — окунал их в горячую и холодную воду, выкручивал пальцы... И пришел к выводу, что был прав: лучше терпеть долго, но слабую боль. Ариели это удивило: почему медсестры, опытные специалисты, постоянно принимали неправильные решения? Ариели начал изучать, как люди принимают решения, и открыл удивительные вещи.

Он выяснил, что за нашим поведением, даже в тех случаях, когда оно кажется нам разумным, часто стоят иррациональные выборы. Например, потребители определяют, дорог тот или иной товар или дешев, совершенно от балды. В рамках одного из экспериментов Ариели проводил аукцион по продаже бутылки французского вина. Он попросил участников перед тем, как сделать ставки, написать на бумажке две последние цифры их номера социального страхования. Те, у кого эти цифры оказались больше, сделали более высокие ставки: у них под рукой просто не оказалось другого ориентира для определения цены.

Этот феномен он назвал «предсказуемой иррациональностью». С одной стороны, наши поступки в своей основе иррациональны (номер паспорта не имеет ничего общего с ценой бутылки). С другой — они предсказуемы, поскольку связаны друг с другом (выписанный на бумажку номер влияет на размер ставки).





Обратившись к миру бизнеса, Ариели повсюду нашел подтверждения своего открытия. Скажем, он выяснил, что ритейлеры часто используют так называемые антиприманки. Чтобы продать, к примеру, кофеварку за \$10, они ставят рядом почти такую же, но за \$30. Тут-то у покупателя включается предсказуемая иррациональность: он покупает кофеварку по цене, предложенной продавцом, и при этом думает, что поступает разумно.

Может показаться, что открытие Ариели — бальзам на душу манипулятора. Ведь зная, как люди принимают решения, можно «впарить» им все что угодно. Как бы не так! Ариели считает, что компании сами постоянно попадают в ловушки. Например, ошибаются с оценкой стоимости покупаемых активов. Лишь осознав свою фундаментальную зависимость от предсказуемой иррациональности, бизнес научится принимать хорошие решения, уверен Ариели.

Пьяная прогулка

С директором по производству компании Paramount **Шерри Лэнсинг** судьба сыграла злую шутку. Лэнсинг считалась одним из самых успешных менеджеров во всем Голливуде — при ней студия выпустила несколько хитов: «Форрест Гамп», «Храброе сердце» и «Титаник». Однако в начале 2000-х удача ей изменила — после нескольких кассовых провалов она была уволена. Казалось бы, руководство студии поступило вполне правильно, убрав менеджера, переставшего приносить хорошие результаты. Но вот незадача: некоторое время спустя фильмы, запущенные в производство при Лэнсинг, неожиданно на-

чали показывать отличную кассу. Как считает физик **Леонард Млодинов**, случай Лэнсинг — классический пример того, как люди недооценили роль случайности в человеческих успехах и неудачах.

Млодинов со своей книгой «Прогулка пьяницы» продолжает тему случайности в бизнесе и в жизни, которую в 2007 году поднял **Нассим Талеб**, автор теории «черных лебедей». «Черный лебедь», по Талебу, — это событие, которое обладает тремя свойствами: 1) оно для нас неожиданно; 2) имеет большие последствия; 3) после того, как оно происходит, оно кажется нам объяснимым и предсказуемым. К сожалению, «черные лебеди», такие как Вторая мировая война, появляются снова и снова — нюх человека на случайность очень слаб.

В главном Млодинов с Талебом солидарен: люди очень плохо понимают, что такое случайность. С его точки зрения, принимая решения, мы постоянно совершаем две ошибки. Либо мы считаем случай-

Главный фактор успеха компании — пережитый ею опыт конкуренции. Те компании, которые в недавнем прошлом много конкурировали, и на изменения реагируют быстрее, и к качеству своих услуг относятся внимательнее

ными факторы, которые таковыми не являются. Либо наоборот — переоцениваем степень того, насколько контролируем мир, как произошло в случае с Шерри Лэнсинг. Как поясняет Млодинов, на успех или неудачу фильма слишком сильное влияние оказывают факторы, которые не может контролировать никто.



Математика души

«Не геометр да не войдет» — такая надпись красовалась на входе древней платоновской академии. Возможно, в ближайшем будущем к математикам будут относиться с не меньшим уважением. Журналист BusinessWeek **Стивен Бейкер** счита-

ет, что скоро они могут захватить власть над миром.

Бейкер полагает, что с цифровыми технологиями, принесшими человечеству столько пользы, есть одна маленькая проблема: они превращают своих пользователей в цифры. Мы оставляем в Сети слишком много данных о своей жизнедеятельности, и они не пропадают бесследно. Их заботливо собирают специальные люди, которых Бейкер называет нумератами (Numerati). Они как тайный орден служителей чисел. Нумераты соединяют воедино все сведения о нас, которые только могут найти в Сети: финансовую информацию, потребительские привычки, медицинские данные, — и строят что-то вроде наших математических копий.

Для чего они делают это? Возможно, они просто хотят хорошо заработать. Например, нумераты терпеливо следят по Сети за больными раком легких: адвокаты, специализирующиеся на исках против табачных компаний, хорошо платят им за каж-

дый клик больного по баннеру с рекламой их конторы. Возможно, они стремятся нас контролировать. Цифровые модели, которые строят нумераты, позволяют предсказывать наше поведение. Например, Amazon.com на основании ранее просмотренных страниц угадывает наши потребительские предпочтения.

Что же будет дальше? Бейкер откровенно побаивается нумератов. И есть чего бояться: методы, которые они используют, чтобы управлять нами, постоянно совершенствуются. Например, уже сейчас нумерат **Натан Игл** из МПГ начал изучать информацию с мобильных телефонов.

Возвращение красной королевы

Теория «красной королевы» профессора Stanford GSB **Уильяма Барнетта** — замечательное средство против бизнес-иллюзий.

Она стоит ровно на противоположных позициях, нежели знаменитая «стратегия голубого океана» **У. Чан Кима** и **Рене Мо-**

борна. Ким и Моборн сравнивают конкурентные рынки с кровавыми океанами, где участники толкаются и кусают друг друга лишь для того, чтобы отвоевать мизерную долю рынка. Настоящий куш, считают они, можно сорвать, если отказаться от конкуренции, предложить нечто радикально новое и нырнуть в воды «синего океана». Уильям Барнетт провел исследование и доказал, что самая полезная жидкость для бизнеса — это все-таки кровь.

Барнетт изучал два весьма не похожих друг на друга рынка — банкинг и производство компьютеров. И в обоих случаях пришел к одному и тому же результату. Главный фактор рыночного успеха компании — пережитый ею опыт конкуренции. Те компании, которые в недавнем прошлом много конкурировали, и на изменения реагируют быстрее, и к качеству своих услуг относятся внимательнее. Компания, сознательно изолирующая себя от конкуренции, считает Барнетт, уподобляется забросившему тренировки спорт-



смену — она неизменно заканчивает поражением. Единственный способ достичь успеха в бизнесе — двигаться быстрее конкурентов. «Здесь приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! — говорила Королева из повести **Льюиса Кэрролла** „Алиса в Зазеркалье“. — Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!» □

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО просто обман

НО КАКОЙ БЛЕСТЯЩИЙ!



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах :
«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.bibliion.ru и www.bolero.ru

Три известных бизнес-мыслителя по просьбе **сф** попытались предугадать, какие новые идеи могут возникнуть в следующем году.

Повестка на 2009 год



WWW.FBL.NET

Дэйв Ульрих

HR-гуру

Сейчас все хрустальные шары мутны — в ситуации кризиса очень сложно делать прогнозы. Но я все же попробую. Мне кажется, что появления новых идей в следующем году стоит ожидать в трех областях.

Во-первых, должны появиться инструменты, которые помогут бы компаниям повысить скорость реакции на изменения. На рынке обострится борьба вялых бюрократических организаций с шустрыми и живыми. Первые, безусловно, проиграют, но и из числа вторых выживут лишь те, что научатся трансформироваться быстрее всех остальных.

Вторая идея: будет найден способ достичь сверхвовлечения людей в работу. Ваши сотрудники, конечно, хотя бы показывать хорошие результаты. Но работать на пределе возможностей (чего требует кризис) они будут только, если найдут в работе какую-то свою собственную цель. Я называю это мотивацией через внутреннее содержание организации (abundance). Лидерам придется найти способ сделать свои организации более содержательными для сотрудников.

Наконец, должны появиться новые идеи в развитии самих лидеров. Во времена глобальной рецессии они должны быть более вдумчивыми, чем когда бы то ни было. Например, перед ними встает нетривиальная задача: как использовать сокращения в качестве инструмента развития бизнеса. Ее можно решить. Ведь деревья же растут быстрее, если их подрезают.



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Ицхак Адизес

автор теории жизненного цикла организации

В следующем году у бизнеса появится новая религия. До недавнего времени сущностью бизнеса был материализм: компании стремились максимально вырасти, заработать как можно больше денег. Сейчас этот подход, очевидно, потерял свою актуальность. Люди устали от изобилия домов, машин и одежды. Они поняли, что ставка бизнеса на экстенсивный рост ведет к разрушению Земли. Так что быть большой успешной компанией теперь не восхитительно. Приготовьтесь: нашим бизнес-ценностям придется пережить землетрясение.

Джеймс Чампи

автор понятия «реинжиниринг корпорации»

Нет нужды в «новых» менеджерских идеях. Нам просто надо вернуться к хорошим принципам управления. В частности, менеджерам стоит перечитать всего Друкера. Считаю, что они сами знают, что надо делать. Например, решение проблем американского автопрома всем давно известно: сократить модельный ряд и производить машины, которые нравятся людям. Просто у лидеров компаний не хватает храбрости начать процесс изменений. Кризис вынудит их это сделать, если, конечно, не желают своим компаниям смерти. **сф**



WWW.GATHER.COM

прогнозы года

2009: что будет? с.68



Водоворот глобальной депрессии увлек весь мир, но отнюдь не все окажутся на дне. Существуют стабильные страны, куда инвестор в 2009 году может вложить деньги и при этом не прослыть сумасшедшим.

Странный рост

Кризис охватил всю мировую экономику, но некоторые страны менее подвержены его влиянию. Опросив экспертов и скомбинировав разные методики, **сф** составил список относительно стабильных стран, сохраняющих привлекательность для инвестиций.

Без комбинаций в таком деле не обойтись. Единого и однозначного рейтинга, позволяющего оценить устойчивость той или иной страны, не существует — это признают все опрошенные **сф** эксперты. Главный генератор экономических прогнозов — Международный валютный фонд — в первую очередь отслеживает состояние государственных финансов: баланс текущих операций (чистый экспорт страны) и сальдо бюджета, уровень инфляции, а также поведение национальных валют. Эти оценки малопригодны для принятия конкретных решений «вкладывать — не вкладывать». К тому же они постоянно корректируются.

А во время кризиса и всеобщей нестабильности если на что и растут спрос и цена, так это на однозначные рекомендации. Ответ, какую страну не минует экономический паралич, а какая продолжит сопротивляться, вроде бы дает рейтинг стран по вероятности банкротства, основанный на ценах суверенных дефолтных кредитных свопов (Credit Default Swap, CDS). Хотя он носит спекулятивный характер и оторван от реального экономического состояния, пренебрегать им нельзя — это индикатор настроений инвесторов.

Рейтинг неврастеников

Кредитные дефолтные свопы по обязательствам государств сегодня обсуждаются повсюду в России — от экономических блогов до кулуаров Госдумы. CDS — это фактически страховка от дефолта, измеряющаяся в базисных пунктах. Так, если спрэд по кредитному обязательству в \$10 млн составляет 100 пунктов, то стоимость страхового покрытия составит \$10 тыс. Чем дороже своп по государству или компании, тем больше вероятность невозврата.

Причем эти самые свопы удобны тем, что риски дефолтов по долгам оценивают сами участники рынка — продавцы и покупатели CDS. Наиболее вероятными кандидатами на дефолт на начало декабря считались Аргентина, Венесуэла, Исландия (кстати, объявившая о невозможности расплатиться по суверенным обязательствам и запросившая помощи у МВФ и РФ), Россия и Индонезия. Причем показательными являются не столько абсолютные числа, сколько динамика, говорят поклонники рейтинга. Кредитные дефолтные свопы не имеют ничего общего с экономической реальностью, полагает старший экономист ФК «Открытие» *Данила Левченко*. Немыслимо, чтобы Россия объявила дефолт по суверенному долгу, который не превышает \$50 млрд, это сушая безделица.

текст:
**юлиана
петрова**
иллюстрация:
**анна
музыка**

Практически в любой стране привлекательные предприятия сегодня можно получить за бесценок — активы дружно дешевеют по всему миру



На континенте с населением под миллиард острый дефицит продовольствия. Но пищевая отрасль инвесторов сейчас интересуется мало — молоку алмазам и золоту не конкурент

Самое смешное, что в рейтинге CDS Исландия и Россия, выдавшая первой кредит в \$2 млрд, стоят почти рядом.

Так что цены кредитных дефолтных свопов отражают лишь субъективные ожидания инвесторов. Правда, эти самые инвесторы (банки) улавливают изменения конъюнктуры явно быстрее. А главное, они однозначно объективнее, нежели рейтинговые агентства и министерства экономики. Например, в Греции за пару недель беспорядков риски дефолта подорожали почти на 100%. То же самое произошло с Исландией, риск дефолта которой с начала года вполне закономерно подорожал почти в 20 раз. Наконец, динамика спредов CDS по России отлично отразила проблемы с корпоративными долгами, обострившиеся в сентябре 2008-го, и острую фазу кризиса промышленности в ноябре. Поэтому пренебрегать этой забавой неврастеников и паникеров тоже не стоит.

Макротест

Но правильнее все же руководствоваться объективными макроэкономическими показателями — государственным балансом текущих операций (профицит или дефицит), ростом ВВП, уровнем ВВП на душу населения. Всемирный банк в своем докладе «Пережить бурю: меры экономической политики для борьбы с финансовым кризисом» предлагает прозрачную методику оценки подверженности развивающихся стран влиянию кризиса. По мнению экспертов Всемирного банка, в группу риска попадают государства, удовлетворяющие четырем признакам, в словесном переводе с английского — «критериям незащищенности»:

1. Сальдо бюджета отрицательно (у государства нет резервов для поддержания ликвидности банковской системы и борьбы с инфляцией) при дефицитном балансе текущих операций.
2. Высокие темпы притока частных инвестиций (когда деньги частных инвесторов побегут из страны, бюджет окажется дефицитным).
3. Высокие темпы роста банковских кредитов в частном секторе в 2002–2007 годы (больше 7,5% ВВП в год — что, соответственно, говорит о высокой, по мнению банка, корпоративной задолженности).
4. В структуре экспорта за 2007 год преобладают сырьевые товары (больше 50%).

Действительно, когда цены на нефть падают, страны-экспортеры нефти лишаются доходов, а импортеры топлива, напротив, только выигрывают.

Теперь самое интересное: кого же Всемирный банк зачисляет в группу «толстокожих»? В первую очередь это Ботсвана, Китай, Южная Корея, Мексика, Марокко и Таиланд. У них и государственная казна в порядке, и зависимости от экспорта нефти нет, и кредитная нагрузка предприятий умеренная. Условно в эту группу включены и страны с дефицитным госбюджетом — Ливан, Маврикий, Малайзия, Тунис и Доминиканская Республика. А в числе самых уязвимых, по версии Всемирного банка, оказались Россия, Ямайка, Бразилия, Гватемала и Казахстан. Приняли к сведению — идем дальше.

Окна роста

Однако что толку в выкладках, если промышленное производство падает и складывается экономика? Следовательно, нужно сверяться с темпами роста ВВП, а также с состоянием баланса текущих операций (если профицит — значит, экспорт страны превышает импорт, все замечательно).

В этом смысле бесспорным лидером остается Китай (рост ВВП в 2008 году — 9,7%, профицит баланса текущих операций — 9,2% ВВП). Похуже динамика у Индии, Бангладеш, Малайзии и Индонезии, хотя таких показателей, как у них, можно пожелать каждой развивающейся стране. У Вьетнама все в порядке с ростом, но есть дефицитный баланс (–11,7% ВВП). В Латинской Америке выделяются Перу (рост ВВП в 2008 году 9,2%), Уругвай и Ар-

гентина (по 6,5%), неплохо смотрится Венесуэла. В Восточной Европе — Румыния, Словения и Словакия, их темпы роста ВВП с 2006 года превышают средние показатели по региону, хотя все страны Восточной Европы и Латинской Америки (за исключением Венесуэлы) импортируют больше товаров и услуг, нежели поставляют на экспорт, поэтому имеют отрицательный баланс текущих операций. Кстати, очень неплохо выглядит динамика стран СНГ, прежде всего Азербайджана и Туркменистана — классических сырьевых экспортеров с внушительным приростом ВВП в 2008 году: 16% и 10,8%.

Однако нельзя оценивать жизнестойкость стран только по нескольким макроэкономическим показателям, говорит Данила Левченко. Получится картина, дале-

classified

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

услуги

Кислородный коктейль и бар: делаем деньги из воздуха.
Старт бизнеса — от 32000 рублей. Бизнес-планы на www.o2bar.ru
и по телефону (495) 542-2800

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ПО ТЕЛЕФОНУ

Если ваш друг изучает английский, он будет рад получить подарочную карту на 8, 12 или 20 занятий с носителем языка. Практика сокрушит языковой барьер! (495) 788-58-10, 775-55-95

www.English-by-Phone.com

РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ
Курсы повышения квалификации для руководителей
По окончании обучения выдается документ государственного образца

26 февраля – август 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
12 – 17 января	• ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ • PR-ДИРЕКТОР
19 – 24 января	• ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ • ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ • ДИРЕКТОР ПО СНАБЖЕНИЮ
19 – 24 января	• ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
26 – 31 января	• ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

Чево делаешь?

Кислородный коктейль и бар: делаем деньги из воздуха!

Старт бизнеса — от 32000 рублей. Бизнес-планы на www.o2bar.ru и по телефону (495) 542-2800.
Особое предложение до 31 января.



Хотя Монголия — бедная страна, страсти вокруг нее бушуют нешуточные: за экономическое влияние уже два года активно борются Россия и Китай

И правительства, и компании, прежде косо смотревшие на российских покупателей, уже демонстрируют полное радушие. Ведь сегодня настолько велик спрос на деньги, что не до амбиций

кая от реальности. Экономист приводит в пример Бразилию и Чили. По критериям Всемирного банка Чили лучше защищена от кризиса, нежели Бразилия, тогда как в действительности наоборот: Чили как экспортер меди более уязвима, чем Бразилия, страна с более крупной и диверсифицированной экономикой.

Итак, после проверки на динамику ВВП и профицит баланса у нас остаются самые благополучные: Китай, Малайзия, Мексика, Бразилия, Чили, Марокко, Ботсвана, Словения и Словакия. Словом, иди и покупай — эти страны скорее всего выстоят в кризисе. Но чтобы проверить, соотносятся ли теоретические оценки с практикой, **сф** опросил ряд экспертов, специализирующихся на инвестициях в развивающиеся страны.

Подъем с пола

Опрошенные **сф** практики согласились со списком и добавили в него еще несколько относительно стабильных, а потому

интересных, по их мнению, стран: Нигерия, Анголу, Камбоджу и несколько других (см. карту на стр. 66–67).

Список списком, однако практически в любой стране привлекательные предприятия сегодня можно получить за бесценок — активы дружно дешевают по всему миру, отмечает **Сергей Мэн**, управляющий партнер инвесткомпаний Eurasia. Выбор огромный: хочешь — иди в США, Европу, в страны с развивающейся экономикой.

Так же рассуждают и европейцы. По данным опроса 164 топ-менеджеров европейских публичных компаний, проведенного инвестиционным банком UBS и Boston Consulting Group, планы по слияниям и поглощениям на 2009 год не только не сократились, паче чаяния, а наоборот: кризис станет серьезным стимулом для развития рынка M&A. Исследование показало, что за последний год 73% компаний либо оставили неизменными свои планы по M&A, либо расширили программу поглощений. Причем половина респондентов

сообщает, что форсирует скупку активов, потому что было бы обидно упускать шанс приобрести привлекательные предприятия по весьма соблазнительным ценам. Большинство готовится к покупке ослабевших конкурентов у себя дома, но многие присматриваются и к Юго-Восточной Азии. Сегодня у компаний появился шанс купить своих поставщиков на льготных условиях. Прежде всего, в Китае.

Распродажа в Поднебесной

Еще полгода назад управляющие фондов прямых инвестиций, созданных в том числе на российские деньги, жаловались на огромные трудности, с которыми им доводилось сталкиваться в Китае. Местные бизнесмены привлекали иностранцев не для того, чтобы делать совместный бизнес, а чтобы решать свои проблемы за счет западного партнера, и «кинуть» его считалось незастыдным. Например, подсушить потенциальному покупателю в процессе due diligence несуществующие или чужие активы.

Власти тоже использовали любые возможности, чтобы ободраить иностранцев до нитки. Например, после покупки предприятия аннулировали его лицензию,

а условием ее возобновления ставилось непереносимое требование многократного увеличения уставного капитала. Не нравятся — уходи.

Сейчас ситуация, по словам Сергея Мэна, кардинально изменилась — не законодательно, а психологически. По данным исследовательского бюро Банка Китая, в этом году число банкротств предприятий по сравнению с прошлым годом увеличилось почти вдвое. О банкротстве объявили 70 тыс. крупных, средних и мелких предприятий по всей стране — от ларьков до торговых центров и фабрик. Спасая рабочие места, власти Китая теперь готовы пускать иностранцев в любые отрасли, за исключением стратегических — нефтяной, газовой и металлургической. «Можно за очень скромные деньги купить среднее предприятие с отлаженным производством и современным оборудованием», — отмечает Сергей Мэн. Или недвижимость — в Гонконге она подешевела уже на 25%, это перспективное вложение средств на перспективу в полтора-два года, говорят эксперты.

Ходите в Африку гулять

«Из-за кризиса многое в Африке можно получить бесплатно», — говорит **Валерий Тутыхин**, управляющий партнер британского инвестиционного фонда Sterling Global Partners. Фонд ищет добычу среди так называемых молодых добывающих компаний (junior mining companies), торгующихся на NYSE, фондовой бирже TSX в Торонто, площадке AIM Лондонской фондовой биржи, а также на Йоханнесбургской бирже JSE, и ждет до тех пор, пока у кандидата не истекает срок действия лицензии на геологоразведку. Поскольку кризис лишил этих «юниоров» последних остатков оборотного капитала, у них нет денег на возобновление лицензий. Инвестор может взять компанию голыми руками, договорившись с директорами и заплатив за лицензию.

Одно плохо в Африке: ухудшились политические условия. Кризис может вызвать во многих странах «черного континента» смену правительств, которая, собственно, уже началась. А каждое новое правительство, как известно, затевает очередной передел собственности. Поэтому важнейшим критерием отбора стран являются даже не макроэкономические показатели, а ста-

бильность режима и наличие коалиционного правительства, менее склонного к резким движениям, нежели правительства одной партии. Уже сейчас стало страшновато работать в Кении или Зимбабве, говорят эксперты. Зато стала более стабильной ситуация в измученной гражданскими войнами Сьерра-Леоне. Улучшился инвестиционный климат и в Малави несмотря на то, что страна считается дефолтной и обратилась за помощью в МВФ.

Кризис заставил инвесторов переоценить перспективы потребительских рынков африканских стран — инвесторы стали чураться проектов, связанных с розничным банковским обслуживанием, потеряла актуальность и «пищевая» тема. Хочешь заниматься сельским хозяйством — проще и выгоднее делать это на Украине, нежели в Кот д'Ивуар, говорит Тутыхин.

А вот сотовым операторам и кризис не помеха. Так, холдинг Altimo этой осенью подал заявку на участие в аукционе по приватизации нигерийских сотовых опе-

раторов Nitel и M-Tel. Altimo действует в интересах «Вымпелкома», в котором владеет пакетом в 44%, полагают эксперты. Ведь Нигерия — крупнейшая африканская страна по численности населения (137,3 млн человек), уровень проникновения сотовой связи составляет здесь менее 30%, а выручка с абонента (\$55) позавидует любой оператор Европы, России или Китая. Например, в первом квартале 2008 года «Вымпелком» заработал в России всего \$13,5 с абонента. Правда, в Африке мало стран, интересных для иностранного инвестора, считают российские операторы: Нигерия, Марокко, ЮАР, в перспективе Эфиопия.

Итак, у инвесторов несмотря на кризис сохраняется множество возможностей. Тем более что и правительства, и компании, прежде косо смотревшие на российских покупателей, уже демонстрируют полное радушие. Ведь сегодня настолько велик спрос на деньги, что не до амбиций. **сф**

direct
mail

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

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

Дирекция по рекламе:
(8 499) 943 9108,
(495) 9212353
Инга Кузнецова

 www.kommersant.ru реклама

Благополучные страны глазами экономистов, практиков, спекулянтов

Мексика

2,6% рост ВВП

Внешний долг: **21%**
Внутренний долг: **43%**
Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**
Сырьевой экспорт: **< 50%**
Приток частных инвестиций: **< 3%**

Словакия

8,5% рост ВВП

Внешний долг: **нет данных**
Внутренний долг: **нет данных**
Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**
Сырьевой экспорт: **< 50%**
Приток частных инвестиций: **> 3%**



Исландия

Марокко

4,9% рост ВВП

Внешний долг: **30%**
Внутренний долг: **92%**
Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**
Сырьевой экспорт: **< 50%**
Приток частных инвестиций: **< 3%**

Марокко

Алжир

Сьерра-Леоне

Гана

Чили

4,5% рост ВВП

Внешний долг: **42%**
Внутренний долг: **90%**
Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**
Сырьевой экспорт: **> 50%**
Приток частных инвестиций: **< 3%**

Чили

Ботсвана

1,2% рост ВВП

Внешний долг: **нет данных**
Внутренний долг: **нет данных**
Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**
Сырьевой экспорт: **< 50%**
Приток частных инвестиций: **< 3%**

Монголия

1,2% рост ВВП

Внешний долг: **40%**

Внутренний долг: **0,6%**

Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**

Сырьевой экспорт: **< 50%**

Приток частных инвестиций: **< 3%**

Китай

10,2% рост ВВП

Внешний долг: **14%**

Внутренний долг: **136%**

Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**

Сырьевой экспорт: **< 50%**

Приток частных инвестиций: **< 3%**

Малайзия

5,1% рост ВВП

Внешний долг: **39%**

Внутренний долг: **117%**

Рост кредитов частному сектору: **< 7,5%**

Сырьевой экспорт: **< 50%**

Приток частных инвестиций: **< 3%**

Польша

Словакия

Словения

Болгария

Казахстан

Туркменистан

Ливан

Ливия

Египет

Нигерия

Бангладеш

Таиланд

Вьетнам

Филиппины

Малайзия

Индонезия

Танзания

Малави

Ангола

Намибия

Ботсвана

ЮАР

■ страны с высоким риском дефолта (исходя из цен CDS на начало декабря 2008 года)

■ страны с низким риском дефолта (исходя из цен CDS)

■ страны, наименее подверженные влиянию кризиса с точки зрения Всемирного банка (бездефицитный баланс, умеренный рост долговой нагрузки в частном секторе, без доминирования сырьевого экспорта в общей структуре экспорта)

■ наиболее привлекательные для инвестиций страны (по оценкам экспертов)

Рост ВВП — среднегодовой рост ВВП в 2000-2007 годах

Внешний долг — в процентах от валового национального дохода в 2006 году

Внутренний долг — в процентах от ВВП в 2007 году

Рост кредитов частному сектору — среднегодовой рост банковских кредитов частному сектору в процентах от ВВП в 2002-2007 годах (менее 7% — умеренный рост)

Сырьевой экспорт — доля сырьевого экспорта в общей структуре экспорта в 2007 году (менее 50% — умеренная доля, свыше 50% — высокая)

Приток частных инвестиций — чистый приток частных инвестиций в процентах от ВВП в 2007 году

Источники: Всемирный банк, Международный валютный фонд

2009: что будет?

«Секрет фирмы» расспросил представителей бизнеса о том, чего они ожидают от 2009 года для своих отраслей, а также для экономики в целом. Оказалось — ничего хорошего.

Нескорый подъем

текст: *юлия гордиенко, нина данилина, павел куликов, полина русяева, денис тыкулов, Александра убоженко*

1. Какие тенденции окажут наибольшее влияние на ваш бизнес в 2009 году?



Андрей Бекарев,
совладелец УРСА-банка

1. Дно кризиса мы еще не нащупали — «яму» пройдем примерно в конце весны. Сильнее всего пострадают небольшие банки, не имеющие доступа к пассивам. Основной тенденцией в новом году станет укрупнение финансовых структур. От существующих ныне 1100 банков через несколько лет должно остаться не больше 200. Одновременно произойдут изменения в законодательстве. В первую очередь упростятся процедуры M&A и будет принят закон о безотзывных вкладах.

2. Моментальная девальвация рубля в пределах 15–20% разом сняла бы массу экономических проблем, подстегнув промышленность, однако с политической точки зрения это маловероятно. Реальный сектор ждут непростые времена. Но есть шанс, что если большинство компаний повысит свою эффективность, то после третьего квартала 2009 года мы начнем встраиваться в мировые рынки на более выгодных для себя условиях.



Олег Пронин,
генеральный директор
УК «Пересвет-инвест»

1. Снижение объемов кредитования и покупательского спроса серьезно скажется на бизнесе девелоперов. Сначала на 25–30% упадут цены на новое жилье, затем начнется падение вторичного рынка. Жилье будет строиться в основном за счет госпрог-

2. Чего вы ждете от наступающего года для экономики страны?

рамм. В наиболее выгодном положении окажутся крупные застройщики экономического класса, которые смогут реализовать квартиры по госзаказу под социальные нужды. А в наиболее уязвимом — компании, у которых доля заемных средств в проектах составляла от 60%. Ввод новых объектов в 2009 году будет минимальным. Это, к сожалению, отбросит рынок на пару лет назад.

2. 2009 год будет непростым не только для рынка недвижимости. Он будет сложным для всех. Много компаний уйдет с рынка совсем, другие ждут слияние с более сильными игроками.



Михаил Шамолин,
президент МТС

1. По мере того как цены на услуги передачи данных у мобильных операторов будут снижаться, мобильный интернет будет становиться реальной альтернативой фиксированному. Технология 3G окажет серьезную поддержку развитию «тяжелого» контента. Продолжит разви-

тие тренд по созданию интегрированных операторов (таких, как объединившиеся «Вымпелком», Golden Telecom и Corbina.— **сф**). Поэтому помимо традиционных услуг голосовой связи и контента мы увидим много проектов в области интернета, ТВ, рекламы, банкинга и навигации.

2. Ключевым фактором выживания экономики станет рост производительности труда. К сожалению, по этому показателю мы уступаем практически всем развитым странам. Улучшить ситуацию можно только за счет внедрения инновационных технологий по организации рабочих мест и производственных процессов. Услуги мобильных операторов будут играть в этом первоочередную роль.



Олег Болтычев,
председатель совета директоров
и совладелец ГК «Вестер»

1. Наибольшее влияние на работу продуктовых ритейлеров будет оказывать кризис. Я ожидаю, что из-за высокой долговой нагрузки у многих игроков, входящих в первую десятку, произойдут изменения в составе акционеров. Более мелкие сети, возможно, пойдут по пути слияний и поглощений. На мой взгляд, региональные крупные сети с оборотом более \$300 млн находятся в более выигрышном положении, чем федеральные ритейлеры. Это связано с более консервативным развитием региональных игроков — они менее закредитованы.

2. Мой прогноз самый пессимистический. Год будет очень плохим, потому что экономики США и Европы не поднимутся. В лучшем случае они начнут медленно расти в конце 2010-го.

Наша страна сегодня держится на двух вещах: нефти и западном капитале. Первый доход полностью забирает государство, пополняя казну и поддерживая социальную стабильность. И это правильно, я считаю. А западный инвестор вернется к нам нескоро. Сначала он придет в США, потом в Европу, далее в Китай и лишь в последнюю очередь — в Индию, Бразилию и Россию. Потому что уже сейчас американская экономика упала на 25%, а наша — на 57%.



Илья Тимченко,
генеральный директор сети
«Белый ветер — Цифровой»

1. Рынок будет зависеть от трех факторов. Первый — ожидания потребителей и их уверенность в завтрашнем дне. Не лучшим образом скажутся новые увольнения, сокращения заработной платы и девальвация рубля. Цифровая техника не является товаром первой необходимости, и ее потребление в 2009 году упадет. Второй фактор — доступность финансирования как для населения, так и для бизнеса. В лучшие годы доля продаж в сети «Белый ветер — Цифровой» с привлечением потребительского кредитования составляла 15%. В 2009 году, по нашим прогнозам, она упадет до 3–4% от общего объема продаж. Третье — это рентабельность по EBITDA. В большинстве сетей, которые продают цифровую и бытовую электронику, показатель в этом году был не более 1–2%.

2. Инвесторы начнут возвращаться в Россию лишь во второй половине 2010 года. Америку и Европу ожидает рецессия. Весь 2009 год они будут заниматься внутренними проблемами. Стоимость нефти при этом, думаю, будет варьироваться в следующем году в диапазоне около \$40 за баррель. Но в целом я настроен оптимистично — конечно, слабые потеряют свои позиции, но сильные после кризиса только здоровее.



Алексей Меницкий,
генеральный директор
авиакомпания «Атлант-Союз»

1. На деятельность авиакомпаний будет влиять стоимость керосина и спрос населения на перелеты. По предварительным прогнозам, стоимость авиатоплива в 2009 году должна упасть до 15 тыс. руб. за тонну (в августе 2008-го она превышала 35 тыс. руб.— **сф**). Естественно, это на руку всем авиакомпаниям. Но одновременно мы почувствовали снижение спроса: в нынешнем зимнем сезоне почти на 30% по сравнению с предыдущим годом. Особенно это касается туристических перевозок. Пока считается, что лето 2009 года будет более или менее удачным. Однако раньше авиакомпании каждый год открывали новые направления, закладывались на уве-

личение объемов перевозок. Теперь достижение будет, если хотя бы удастся сохранить пассажиропоток на прежнем уровне. Будет тяжело в феврале-марте. Я думаю, те авиаперевозчики, которые переживут зиму и дотянут до апреля, в результате и будут дальше существовать.

2. Регулировать экономику будет цена на нефть. Ни для кого не секрет, что бюджет России запланирован из расчета не менее \$50 за баррель. Однако ни один макроэкономист сейчас не возьмется предсказать, какова же будет цена в действительности.



Игорь Худокоров,
председатель совета директоров
компании «Продимекс»

1. Девальвация рубля положительно скажется на сельскохозяйственной отрасли, так как она станет более конкурентоспособной по отношению к импортной продукции. Второй положительный момент — ожидаемое общемировое повышение цен на зерновые культуры на 20–25%. Все это добавит 50% к текущей рентабельности сельскохозяйственных компаний.

С другой стороны, значительную часть рентабельности заберут банки. Если в начале 2008-го предприятия сельского хозяйства кредитовались под 9% годовых, то в следующем году средний размер ставки ожидается в районе 18%. Проблемы с ликвидностью приведут к тому, что у небольших производителей будет страдать качество ухода за посевами, уборочных работ. Это будет способствовать дальнейшей консолидации в отрасли.

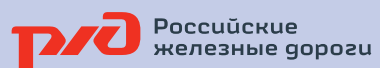
2. Правительство ограничит темпы роста тарифов естественных монополий, что приведет к снижению роста цен на газ, электроэнергию, перевозки и т. д. Цены на нефть также вряд ли существенно поднимутся, колебания будут происходить в пределах \$30–40 за баррель. Поэтому произойдет сокращение издержек во всех отраслях экономики. Многим предприятиям будет сложно выжить без поддержки государства. Поэтому оно будет контролировать, чтобы финансовые потоки быстрее доходили до реального сектора, а также станет давать рекомендации банкам по выдаче кредитов конкретным компаниям. **сф**



Коммерсантъ. Самая честная власть.



портрет фирмы



Специальные тематические страницы
подготовлены при участии ОАО РЖД



Кризис закончится, железные дороги останутся



Дмитрий Духанин

Президент ОАО РЖД ВЛАДИМИР ЯКУНИН рассказал СФ о перспективах развития компании в 2009 г.

– Владимир Иванович, РЖД в этом году отпраздновала свое пятилетие, демонстрируя хорошие операционные и финансовые показатели. Предвидела ли компания конец «сытых» лет? Были ли приняты превентивные меры?

– Безусловно. Кризисы в экономике – явление цикличное и не новое, хотя текущее положение дел серьезно осложнило ситуацию во всем мире. Еще в 2006 г. американский экономист Линдон Ларош, придерживающийся нетрадиционных систем при анализе экономической ситуации, сказал мне, что кризис уже начался. Финансы со времен краха Бреттон-Вудской системы превратились в виртуальную сферу, лишь на 15% обеспеченную реальным промышленным производством. До известных событий наличие на рынке большого количества «дешевых» денег позволяло, в том числе и ОАО РЖД, выгодно привлекать средства на западных рынках. Многие, как вы знаете, увлеклись. Мы не стали, а теперь, когда лавочка закрылась, поняли, что это было правильное решение. В настоящий момент соотношение долг/EBITDA у компании – 1,45, что существенно ниже опасных значений. Публичные займы ОАО РЖД захеджированы и ставка по ним – фиксированная.

– Получается, раз руководитель компании предвидел перспективу, то и запас прочности у РЖД очень серьезный?

– Не хотелось бы зарекаться, но пока положение достаточно стабильное. Первое полугодие мы прошли хорошо – прирост грузооборота составил 6,6% и был почти в 1,7 раза выше, чем в транспортной системе страны в целом. Пассажирооборот увеличен на 1,6%. Доходы от перевозок также выросли и составили свыше 529 млрд рублей. Даже чистая прибыль для первого полугодия была рекордной – 27,3 млрд рублей. И это несмотря на то, что компания в тот период испытывала значительное ценовое давление со стороны промышленности – цены на рельсовый прокат с начала года увеличились на 25–30%, на топливо – более чем в полтора раза.

Кроме того, нам удалось создать определенную финансовую «подушку» для реализации текущих инвестпроектов. В первом полугодии был привлечен синдицированный заем почти на 26 млрд рублей, размещены рублевые облигации на 20 млрд рублей. Замечу, все это – длинные деньги под низкие проценты. Значительные средства – свыше 3 млрд рублей – удалось выручить от продажи вагоноремонтных депо. 7,8 млрд рублей принесла продажа 15% «Трансконтейнера». Пошло нам навстречу и правительство РФ, проиндексировав с 1 июля грузовые тарифы на 7,5%, которые в течение последних 18 лет росли со значительным отставанием от других производств. Собственно с кризисом мы столкнулись, когда начали подготовку к размещению еврооблигаций на \$1–2 млрд. К середине сентября все документы были готовы, со дня на день должно было начаться road show. Но обвал на мировых рынках нас опередил, и наши консультанты сочли необходимым подождать.

– И все же РЖД привлекала значительные кредитные средства. Как выглядит компания на фоне череды дефолтов по долговым обязательствам?

– Прежде всего, хочу напомнить, что особенность реформы железных дорог в России в том, что она осуществляется за счет средств самих железных дорог. Более того, одна из главных целей всей реформы – привлечение частных инвестиций в отрасль. От государства мы не получаем средств на развитие инфраструктуры, федеральный бюджет компенсирует нам лишь небольшую часть выпадающих доходов за пассажирские перевозки. Такой подход, на мой взгляд, мягко говоря, спорный. Развитие инфраструктуры, перевозок пассажиров и социально значимых грузов – задача государства, а не коммерческой структуры. Сейчас к такому мнению начинают прислушиваться, однако за все пять лет существования ОАО РЖД оно самостоятельно и успешно привлекало необходимые средства на рынках капитала.

Возвращаясь к сути вопроса. Наверное, неспроста РЖД имеет кредитные рейтинги всех трех агентств на уровне Российской Федерации. Структура кредитного портфеля компании хорошо сбалансирована. Преимущественно это длинные деньги. В самый разгар кризиса мы полностью выплатили \$360 млн по ранее взятому синдицированному кредиту. Точно в срок выплачиваются купонные доходы по облигациям. Так что наши кредиторы могут не беспокоиться. В следующем году мы должны погасить проценты и рублевые облигации на 14 млрд рублей. Не сомневаясь, что проблем не возникнет.

– И все-таки кризис вносит коррективы в деятельность компании. Какие тенденции будут характерны для ОАО РЖД в течение ближайшего года?

– Уже сейчас можно говорить о снижении деловой и экономической активности. Мы первыми это ощущаем, потому что мы перевозчики, мы перевозим людей, мы перевозим грузы и сразу ощущаем, в каких отраслях происходит спад. В ноябре объем перевозок грузов компании снизился к ноябрю прошлого года более чем на 20%. В первую очередь падают высокодоходные грузы. Погрузка железной руды сократилась более чем в 2 раза, черных металлов – на 39%, лома черных металлов – почти в 4 раза, строительных грузов – на 23%, удобрений – на 45%. В целом уменьшена погрузка 36 из 40 видов грузов. Выросли лишь перевозки каменного угля, комбикормов, хлопка, мяса и масла. На декабрь план компании по погрузке в соответствии с заявками железных дорог на 28% ниже уровня прошлого года. Мы принципиально пошли на это, учитывая, что реальное предъявление грузов еженедельно падает. Сохранение по итогам года объемов погрузки на уровне 2007 г. будет хорошим результатом.

Говорить же о прогнозах на следующий год сейчас трудно. Ситуация меняется практически ежедневно. Правительство РФ в ноябре утвердило финансовый план РЖД с учетом падения перевозок на 6%. Однако уже сейчас очевидно, что этот прогноз вряд ли оправдается. Согласно нашим подсчетам стоимость нефти в 2009 г. на уровне \$50 за баррель приведет к падению перевозочного рынка составит 19%. Каждый процент снижения мирового ВВП оборачивается падением объемов перевозок в России на 3%.

– Какие меры будете принимать? Будете экономить?

– Стараемся держать руку на пульсе. Месяц назад мы создали антикризисный комитет, который в ежедневном режиме производит мониторинг ситуации на перевозочном рынке и внутри компании. В декабре сформирован бюджетный комитет. В его задачи входят вопросы оперативного управления финансово-экономической деятельностью.

Основная задача, поставленная перед нами правительством, – сохранить по максимуму инвестиционную программу. Компания находится в активной стадии реформирования, и сокращение инвестиций в инфраструктуру на данном этапе может привести к очень тяжким последствиям для всей экономики страны. Поэтому в первую очередь стараемся сокращать внутренние издержки. Это управленческие расходы, экономия на топливе, снижение объемов капитального ремонта. В общей сложности на правительство мы выходили с сокращением расходов в следующем году на 80 млрд рублей. Наши действия были одобрены.

– Инвестпрограмму удастся сохранить в полном объеме или какие-то проекты будут отложены в долгий ящик?

– В полном – не удастся. Но ключевые проекты останутся. Это подготовка железных дорог к проведению Олимпиады-2014 в Сочи. Сюда входит строительство ветки в обход Украины и Ростов-на-Дону, продолжение модернизации линии Туапсе–Адлер, в частности, подготовка вокзалов к использованию лицами с ограниченными возможностями и строительство двухпутных вставок. Также средства будут выделены на реконструкцию Московского транспортного узла. Появился и новый проект – строительство участка Тобольск–Сургут, давно исчерпавшего свои пропускные возможности.

– И все-таки от чего-то пришлось отказаться?

– Прежде всего, мы провели комплексный анализ возможных пассажиро- и грузопотоков на будущий год на базе текущих

показателей на направлениях, где уже сейчас наблюдается снижение интенсивности перевозок. Например, экономическая рецессия затронула Китай. Он стал меньше потреблять энергоносителей и снизил производство продукции. Соответственно и необходимости в ускоренной электрификации линии Карымская–Забайкальск отпала. На этом и экономим.

Еще пример. Создание «Первой грузовой компании» сняло с нас необходимость активно инвестировать в грузовой подвижной состав. Компания сама занимается этим вопросом, а мы экономим в 2009 г. свыше 10 млрд рублей.

По пассажирским перевозкам. Будем смотреть на населенность поездов, электричек и сокращать «пустые» маршруты. Это оправданная мера.

– На чем РЖД точно не будет экономить?

– Мне очень запали в память слова руководителя правительства о том, что сегодня колоссально возрастает социальная ответственность капитанов бизнеса, если их можно так называть, буквально сказано, что нужно по-новому осознать эту ответственность. Мы максимально делаем все от нас зависящее, чтобы высококвалифицированный и преданный своему делу персонал сохранился в компании. Мы никого не сокращаем, но готовы к тому, что нам, возможно, тоже придется использовать известные способы борьбы с кризисными явлениями, которые, в том числе, потребуют и солидарной деятельности вместе с трудовым коллективом. В этом плане мы надеемся на взаимопонимание. Со своей стороны постараемся оптимизировать, но не сокращать социальные пакеты железнодорожников, сохранить существующие заработные платы. Продолжим программу подготовки молодых железнодорожников.

Второе – модернизация и капитальный ремонт существующей инфраструктуры. У нас сейчас 85,5 тыс. километров путей, так что прежде всего нужно поддерживать эту сеть. Продолжить закупки локомотивов и пассажирских вагонов.

– Хватит ли вам накопленной финансовой «подушки»? Какие источники финансирования будет использовать РЖД в кризисный период?

– Мы делаем все возможное, чтобы справиться своими силами с текущими проблемами. В ноябре РЖД разместила два облигационных займа. Недостатка в инвесторах мы не почувствовали. В следующем году планируется выпуск инфраструктурных облигаций на 100 млрд рублей. Если появится «окно», попытаемся реализовать программу еврооблигаций.

Государство сейчас само понимает, что должно активно вмешаться в процесс особенно в части поддержания инфраструктуры. И активно нам помогает. 13 ноября правительством принято решение о выделении в 2009 г. в уставный капитал дополнительно 100 млрд рублей. Это существенная помощь. Часть наших проектов получила поддержку инвестфонда.

Мы создали пул банков, которые готовы инвестировать в инфраструктурные проекты, а значит, и в реальный сектор экономики. В свою очередь они смогут получить поддержку государства.

– Сложившаяся ситуация как-то скажется на дальнейшем ходе реформы и выполнении недавно утвержденной Стратегии-2030?

– Я уже упомянул, что экономические кризисы – явление цикличное. Кризис закончится, а железные дороги останутся. И от того, в каком они будут состоянии, зависит будущий экономический рост в стране. Стратегия-2030, по сути, является прямым продолжением реформы железных дорог и затрагивает не только ОАО РЖД, а всех участников транспортного рынка. Считаю, что наша главная задача – сохранить, не растерять динамику реформы, продолжить взятый курс на модернизацию и развитие сети, сохранить человеческий капитал. И эта задача нам по силам.

Стратегический маршрут

РЖД разработала концепцию своего развития до 2030 года. Несмотря на глобальный экономический кризис, компания уверенно смотрит в будущее и собирается расти вместе со всей Россией, став инфраструктурным и экономическим локомотивом страны.

По этапам

К 2030 г. протяженность железных дорог вырастет больше чем на 20 тыс. км, скорость движения на них увеличится почти в два раза – до 72 км/ч вместо нынешних 40 км/ч. Скоростные поезда, какие сейчас ходят только по маршруту Санкт-Петербург–Москва, будут возить пассажиров из столицы до Сочи, Нижнего Новгорода и других крупных городов европейской части страны. Начнут курсировать новые двухэтажные пассажирские поезда и скоростные локомотивы.

Все это не фантастика, а официально утвержденные планы РЖД, которые уже начали реализовываться. Стратегия развития железных дорог была подписана премьер-министром РФ Владимиром Путиным 17 июня этого года. Первые проекты в ее рамках реализуются уже сейчас. «Реализация Стратегии-2030 позволит полностью сформировать инфраструктурный баланс для обеспечения территориальной целостности и обороноспособности страны, снизить территориальные диспропорции в развитии инфраструктуры железнодорожного транспорта», – объясняет новые задачи президент ОАО РЖД Владимир Якунин.

Всего за период с 2008 по 2030 г. планируется проложить более 20 тыс. км железнодорожных путей, электрифицировать участки общей протяженностью более 7,4 тыс. км. Будут построены объезды Краснодарского, Саратовского, Читинского, Ярославского, Иркутского, Пермского, Новосибирского, Московского железнодорожных узлов. Стратегия-2030 предусматривает обновление тоннелей, расположенных на Дальнем Востоке и в Сибири, строительство новых мостов через реки Обь, Шуя, Волга, Большой Салым и Демьянка. Общая стоимость запланированных работ – более 13 трлн руб. Но это уже больше не фантастика. Первые работы уже начались.

Вагонные настроения

РЖД уже заключило несколько новых контрактов, связанных с обновлением своего подвижного парка.

С компаний Siemens было заключено соглашение о поставке восьми пассажирских электропоездов Velaro RUS и их обслуживании в течение 30 лет. Общая стоимость – 576 млн. ЗАО «Трансмашхолдинг» в рамках сотрудничества с РЖД вместе с компанией Alstom будет производить двухэтажные вагоны вроде тех, которые сейчас используются в странах ЕС. Всего будет поставлено 1210 таких двухэтажных вагонов.

Новые локомотивы и вагоны потребуют массовой модернизации всей системы железных дорог. Например, высокоскоростные магистрали будут построены не только по маршруту Санкт-Петербург – Москва, но и свяжут столицу с Нижним Новгородом, Смоленском. Протяженность линий, где поезда будут ездить со скоростью до 350 км/ч, к 2030 г. составит 1528 км. В целом же, по прогнозам РЖД, к 2030 г. пассажирооборот вырастет на 30%. РЖД будет стараться соответствовать новым возрастающим требованиям: скорость пассажирских перевозок вырастет почти в два раза, а всего будет закуплено 29,5 тыс. пассажирских вагонов и более 24,4 тысяч вагонов моторвагонного подвижного состава. Железные дороги придут в 83 из 86 регионов России.

Полезная нагрузка

Вторым направлением Стратегии-2030 станет работа по модернизации грузовых перевозок. До 2030 года железные дороги протянутся к 18 новым месторождениям полезных ископаемых и промышленным зонам. В рамках международного сот-



ИТАР-ТАСС

рудничества РЖД примет участие в глобальных проектах: формировании международных транспортных коридоров «Восток–Запад», «Север–Юг» и «Восток–Запад». Коридоры представляют собой гигантские логистические решения по быстрой доставке грузов не только через всю Россию, но и через всю Евразию: от Владивостока до Бреста и далее в Европу и из России до Индии. Первые работы в их рамках уже ведутся. Например, доставка за 10 дней автомобилей Mazda в Москву из порта под Владивостоком по Транссибу. «Проекты сквозной транспортировки груза из Европы в Азию позволяют компании обходиться без морских перевозок, конкурируя с ними по цене», – говорит гендиректор ОАО «ТрансКонтейнер» (дочернее общество ОАО РЖД) Петр Баскаков.

Существенное обновление ждет и грузовой парк: к 2030 г. планируется закупить более 23 тыс. локомотивов и более 900 тыс. грузовых вагонов. «Повышение скорости и надежности доставки грузов будет способствовать снижению потребностей товаропроизводителей в оборотном капитале и удешевлению производства, повышению конкурентоспособности российской экономики», – объясняет Владимир Якунин.

Вперед в будущее

В целом реализация Стратегии-2030 приведет к снижению транспортоемкости ВВП в части железнодорожного транспорта в 1,9 раза. У РЖД есть обширные планы и возможности для их реализации, а у России существует большая потребность в развитии железных дорог. Новые железные дороги, построенные к 2030 году, должны будут создать условия для увеличения ВВП России в 4,5 раза, промышленного производства в 3,3 раза, оптимизации структуры экономики и освоения новых промышленных районов. «Реализация Стратегии-2030 обеспечит решение всех государственных задач в области железнодорожного транспорта», – говорит Владимир Якунин. Фантастические картины новых железных дорог и поездов уже становятся реальностью.

Лидеры на вырост



ИТАР-ТАСС

Чтобы стать к 2030 г. современной высокотехнологичной компанией, РЖД уже сегодня вкладывает миллиарды рублей в развитие лидерского потенциала молодых сотрудников.

В середине декабря 25-летний Евгений Москвин едет в Берлин. Он, начальник отдела программно-технических средств Службы корпоративной информатизации Северо-Кавказской железной дороги (СКЖД), и 13 его ровесников победили в конкурсе РЖД «Корпоративный лидер». И как перспективных лидеров компания направляет их в Германию на стажировку.

За 20 лет Евгению и его коллегам предстоит превратить РЖД в инновационную компанию, интегрированную в Евроазиатскую транспортную систему. О карьере в другой компании Москвин даже не думает – он вырос в семье железнодорожников, по целевому направлению РЖД окончил Ростовский госуниверситет путей сообщения, пришел работать на СКЖД. Он участвовал в конкурсе «Корпоративный лидер», и по его итогам попал в группу из 230 наиболее перспективных молодых специалистов. Из них и будут готовить управленцев, которым предстоит реализовать Стратегию-2030.

Однако, как привлечь, а главное, удержать талантливую молодежь в компании?

Курсом в будущее

С приходом в компанию ее нынешнего президента Владимира Якунина молодежная тема стала приоритетом РЖД.

С этой целью два года назад была принята целевая программа «Молодежь ОАО РЖД (2006–2010 гг.).

«Чтобы сформировать новое поколение молодых сотрудников, которым было бы под силу осуществлять масштабные проекты РЖД, руководство компании приняло решение привлекать с рынка труда самых высококвалифицированных специалистов, создавать лучшие социальные условия для их закрепления и воспитывать свой кадровый резерв», – говорит помощник президента ОАО РЖД по вопросам молодежной политики Антон Награльян.

«Без помощи в решении жилищной проблемы привлечь и удержать молодежь не получится», – отмечает Награльян. В компании разработали мощную ипотечную программу. «Ипотеку нам дают на очень льготных условиях», – подтверждает Евгений Москвин. В Ростове-на-Дону он купил двухкомнатную квартиру за 1 миллион 530 тыс. рублей, большую часть суммы – 1 млн 134 тыс. руб. – он получил в кредит на 15 лет под 0%. За ос-

тавшуюся сумму он заплатит 10%, так как его квартира на 25 кв.м превышает установленную в компании жилищную норму в 42 кв.м на двух человек.

Вот уже год он ежемесячно выплачивает по 10679 руб. Сейчас эта сумма не столь чувствительна для его семейного бюджета, так как зарплата выросла. В РЖД существует программа по поддержке деторождения: при рождении у молодой семьи ребенка «списывается» стоимость 10 кв.м, при появлении второго – еще 14 кв.м. «Я хочу иметь двоих, если получится, то мне спишут 24 кв.м», – объясняет он.

Похоже, перспектива работать за кредит 10, 15 лет и даже 25 лет не страшит не только Евгения, но и других молодых железнодорожников. В 2007 г. ипотечный кредит взяли 1876 сотрудников, в 2008 – уже больше двух тысяч. По словам Антона Награльяна, в компании на ипотеку даже очереди образовались – одна для молодых, а другая – для опытных сотрудников. А вот текущая почему-то уменьшилась.

Иван и его команда

26-летний Иван Врублевский об ипотеке пока не думает. Его, заместителя начальника станции Коршуниха-Ангарская Восточно-Сибирской железной дороги, профессиональное развитие интересует гораздо больше. В начале 2008 г. он прочитал о молодежном конкурсе инновационных проектов «Новое звено».

Конкурс был инициирован Советом по делам молодежи при президенте ОАО РЖД. По его условиям, нужно было найти проблему на своем участке работы, предложить ее решение непременно со своим участием. Но главное – собрать проектную команду из трех-четырех человек. В конкурсе участвовало более двух тысяч человек. Для презентации проектов компания организовала в разных регионах страны три слета. По итогам двух туров сотрудники Центра молодежных проектов РЖД отобрали 300 лучших – их пригласили в Москву на общесетевой слет. Свои проекты они защищали уже перед президентом ОАО РЖД Владимиром Якуниным. Он, по словам Антона Награльяна, отметил своим вниманием целый ряд проектов – это значит, их авторов заметили, будут продвигать дальше.

Золотой резерв

В марте 2008 г. РЖД объявила о другом конкурсе – «Корпоративный лидер». Его цель – личностное и профессиональное развитие молодых сотрудников. Конкурс проходил в три этапа, и в нем участвовало более трех тысяч человек. Специалисты РЖД проехали по всей стране и побеседовали с каждым из них. «Потенциал у молодых лидеров есть, но его надо развивать и прежде всего развивать понимание управленческой логики и логики бизнеса», – делится впечатлениями Награльян.

По итогам компания отобрала 230 человек. «Это первый отряд нашего кадрового резерва», – говорит Награльян. «Резервистам» гарантировано особое внимание: их будут включать в региональные проекты, поручать им решение ответственных задач. Одних направят на стажировку в Германию, других – учиться в лучших российских и иностранных бизнес-школах. Если в 2005 г. по программам MBA учились всего семь человек, то в этом году – уже 244. В компании не скрывают, что через пять-семь лет многие из них попадут на руководящую работу в московский офис РЖД. «Мы это делаем для того, чтобы они выросли и смогли развивать компанию, обеспечивать конкурентоспособность РЖД», – поясняет Награльян, – одной ипотекой этого не добиться». По сути, «резервисты» – это 230 «точек роста» на огромном дереве РЖД. С каждым годом их будет все больше – ведь на то они и лидеры, чтобы втягивать в изменения и других сотрудников. Тем более что за два года реализации молодежной программы число молодых специалистов в РЖД выросло на два процента – до 23,5% от общей численности.

Проверенная колея

Социальная политика ОАО РЖД зажата между грузом прошлого и амбициозными планами на будущее. Такой масштабной социальной инфраструктуры, пожалуй, нет больше ни у одной компании в мире. Но выход очевиден: социальные объекты бывшего МПС переводить на самокупаемость, к строительству новых – подключить государство и партнеров. И еще сделать адресными индивидуальные соцпакеты.

Акционерное одиночество

За 170-летнюю историю железных дорог в России они стали государством в государстве. 85,2 тыс. км путей, 1 млн 114 тыс. сотрудников (население такого города, как Екатеринбург!). За полтора века железная дорога обрела районы, поселками и городами, для которых железнодорожная станция – своеобразный «центр» жизни и градообразующее предприятие. Вокруг поднималась инфраструктура: железнодорожные больницы, детские сады, дома культуры, санатории и стадионы. «Социальные объекты корпорации есть практически во всех городах, где проходит железная дорога, от Калининграда до Сахалина», – отмечает вице-президент ОАО РЖД Олег Атьков. До 2003 г., государство финансировало всю социальную инфраструктуру. Сейчас эта задача полностью легла на плечи ОАО РЖД. Социальная политика российских железных дорог – мощнейший ресурс, который позволял на протяжении многих лет привлекать для работы в регионах лучших людей. «В конечном итоге – РЖД благодаря такой политике стала крупнейшей компанией в мире. И подходить к трансформации социальной сферы здесь требуется с учетом масштабных перспектив развития, то есть весьма незаурядно». – говорит Атьков.

Если небольшие компании относят свою социалку к непрофильным активам и достаточно легко от нее избавляются, то в случае с РЖД не все объекты возможно (особенно в небольших железнодорожных поселках) передавать на баланс муниципалитета. Например, когда железная дорога – единственный работодатель. «В настоящий момент компания провела полную ревизию социальной инфраструктуры. К этому процессу мы подошли весьма дифференцированно: какие-то объекты передать в муниципальное управление, какие-то финансировать на паях с местными администрациями, а что-то придется содержать самим», – говорит начальник департамента социального развития ОАО РЖД Андрей Быков.

Медицина на колесах

Железнодорожные больницы вдоль Транссиба строились задолго до появления на картах городов. Здесь лечили строителей дороги, затем – жителей станций и заболевших в дороге пассажиров. Сейчас железнодорожное здравоохранение позволяет обеспечивать безопасность движения поездов и тем самым экономит значительные средства компании. Железнодорожные врачи проводят 25 млн предрейсовых осмотров локомотивных бригад в год. Перед каждым выходом в рейс машинист получает допуск по медицинским показателям. В итоге, продление профессионального долголетия работников и отсутствие аварий из-за плохого самочувствия машинистов – важнейшие задачи железнодорожного здравоохранения. Болезнь здесь обнаруживают на самой ранней стадии и помогают работнику пройти лечение и реабилитацию в профилакториях по специальным программам. Сегодня корпорация оказывает медуслуги более чем четырем миллионам человек по всей стране. 53% составляют сами сотрудники и члены их семей, 21% приходится на пенсионеров компании. Оставшиеся 26% – так называемое территориальное население, миллион с лишним рядовых граждан. В ведомстве РЖД находится 324 объекта здравоохранения, в которых занято больше 13 тыс. врачей и почти 34 тыс. единиц медперсонала. Совершенно оче-

видно, что ни узловая больница где-нибудь на станции Красноуфимск, ни хирургический корпус в Сосногорске изначально не являются рентабельными активами. Однако избавляться от них как от балласта, мешающего бизнесу, тоже нельзя. Больница может быть и одна на весь район. Сюда идут лечиться не только железнодорожники, но и все жители.

Следовательно, пришлось усовершенствовать инфраструктуру здравоохранения, перевести его на рыночные механизмы. Три года назад была утверждена «Концепция развития здравоохранения РЖД на период до 2010 года», в соответствии с которой проводится реорганизация. «В итоге нам удалось существенно повысить эффективность работы железнодорожных больниц, приблизив их показатели работы к европейским медицинским стандартам. Дальнейшее развитие мы видим в участии ведомственных медицинских учреждений в реализации национального проекта «Здоровье» на равных условиях с государственными и муниципальными учреждениями», – говорит Олег Атьков.

Сейчас железнодорожные больницы готовы оказывать медицинскую помощь по программам ОМС. Это наиболее востребовано в регионах Сибири и Дальнего Востока, где целый ряд железнодорожных больниц по качеству оказания медицинской помощи и уровню оснащения превосходят муниципальные и районные. Один из самых показательных примеров – ситуация в Тынде, население которой уже много лет требует от местных властей права получать по полису ОМС лечение в железнодорожной больнице.

Поскольку железнодорожная медицина традиционно лечит людей в самых труднодоступных и сложных условиях, железнодорожные медики готовы взять на себя и проведение дополнительной диспансеризации населения. В том числе и на отдаленных территориях с помощью передвижных клинко-диагностических центров – проще говоря, это медицинские поезда, которые охватывают пятнадцать субъектов и способны обслужить до двадцати тысяч пациентов в год. В таких поездах уже проходят углубленные диагностические осмотры жители 19 краев и областей, проживающие вдоль Западно-Сибирской, Северной, Красноярской и Дальневосточной железных дорог, где население зачастую не имеет доступа к нормальной медицине. Обследовать «сторонних» пациентов железнодорожные врачи могут уже сейчас, только вот прием платный. «Было бы разумно решить на уровне исполнительных органов власти, чтобы в поликлиники корпорации, в том числе и передвижные, могли обращаться люди с полисом обязательного медицинского страхования, ничего при этом не платя», – говорит Олег Атьков. Так происходило бы и снижение финансовой нагрузки на РЖД за счет отчислений из регионального бюджета, и повышение рентабельности работы больницы.

Еще одно значимое направление сотрудничества – высокотехнологичная медицинская помощь на базе клиник ОАО РЖД. В железнодорожном здравоохранении сейчас действуют 29 центров высоких технологий. Привлечение железнодорожного здравоохранения в рамках проекта «Здоровье» позволит дополнительно оказывать высокотехнологичную помощь 38 тыс. российских граждан, значительно снизив очередь больных, нуждающихся в таком лечении.

ОАО РЖД в рамках государственно-частного партнерства готово и к сотрудничеству по созданию современной системы услуг телемедицины для непрерывного обучения врачей и экстренных консультаций, в том числе с мест аварий и техногенных катастроф.

Соцпакеты по адресам

Оптимизация системы социальной поддержки персонала – второе важное направление социальной политики РЖД. В 2008 г. корпорация вновь заключила коллективный договор с профсоюзами, в котором закреплены социальные льготы и гарантии для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров. Термин



Александр Мирidonov

«соцпакет» появился лишь в 90-е годы, с приходом рыночной экономики. Во все времена на железнодорожном транспорте была соцзащита, которая в теории давала право каждому сотруднику, например, поехать в санаторий. Но в реальности путевок хватало не всем. «Соцпакет же не просто декларирует право, а гарантирует, что каждый работник точно получит пусть небольшой, но никем уже не корректируемый набор социальных благ, — объясняет Андрей Быков. — Пусть это будет, например, только компенсация путевки в летний лагерь ребенку и проезда к месту работы».

В коллективном договоре РЖД закреплено около восьмидесяти гарантий и льгот, и здесь встает вопрос эффективности расходования средств. Фактически большинство работников пользуются 4-5 гарантиями. Согласно внутреннему опросу, почти 15% сотрудников компании не пользуются льготами в принципе, а 80% использовали лишь семь и меньше. При действующей системе руководство компании не может отследить расход средств. «Скажем, компания финансирует дом культуры. А посещают его 300 детей в год, и то это известно лишь приблизительно. Известный феномен: «бесплатные» льготы не ценятся. Когда что-то спускают сверху, тем более выдают льготы, работник воспринимает это как должное. О тратах самой компании никто не задумывается», — говорит Андрей Быков.

РЖД одной из первых компаний стала внедрять новые принципы. Еще несколько лет назад стало очевидно, что на социальную сферу уходит довольно много средств. Было решено относиться к этим расходам как к инвестициям, т.е. вложению денег с ожидаемой отдачей и прежде всего в виде повышения производительности труда. Даже наличие гарантированного места для ребенка в детском саду способно повысить этот показатель: сотрудник спокойно работает, меньше опаздывает, не берет отгулы или отпуск за свой счет. А лучший механизм управления социальными инвестициями — это индивидуальные или адресные соцпакеты, персонификация учета расходов в социальной сфере. Они

могут состоять как из четко фиксированного набора льгот, так и выбираться по желанию самого сотрудника из утвержденного в компании «меню» льгот. Это значит, что у сотрудника будет выбор. Например, работники, имеющие детей, скорее, предпочтут выбрать компенсацию летнего лагеря, молодежь — абонементы в спортзал, а работники после сорока — путевки в санатории. Индивидуальные соцпакеты также являются эффективным инструментом управления персоналом. Повышающий коэффициент позволяет регулировать объем мотивационной части соцпакета и тем самым выделять группы персонала, которые в данный момент важны для компании. Важное преимущество, если учесть, что Россию в ближайшие годы ждет «демографическая яма».

Сейчас РЖД вводит эту систему на свой страх и риск: подсмотреть чужой опыт было не у кого, ведь компании такого масштаба ни в России, ни в мире подобную оптимизацию не проводили. «Концепция оптимизации системы социальной поддержки персонала на 2008–2012 годы» была утверждена президентом ОАО РЖД Владимиром Якуниным 31 мая этого года. Непосредственно внедрение системы запланировано на 2009–2010 г., а пока реализуется третий этап проекта — пилотный запуск системы в трех подразделениях компании. В идеале индивидуальные соцпакеты должны стать основой этой системы.

«Как ни удивительно, сегодня мы возвращаемся к ситуации, которая была 170 лет назад. Надо строить дороги к новым месторождениям, прокладывать рельсы там, где еще никто не живет. Значит, возникнет необходимость строить новые качественные объекты социальной инфраструктуры, чтобы убедить людей там работать. Иначе это лишь «развитие» железа», — сказал Олег Атьков. Именно это обстоятельство определяет третье ключевое направление социальной политики РЖД на сегодняшний день. Очевидно, чтобы воплотить эти замыслы в жизнь, необходимо продумать системный механизм взаимодействия государства и РЖД в рамках государственно-частного партнерства.

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 /10 www.kommersant.ru



iOne

информационные технологии

ione.kommersant.ru

Мир без проводов

Почему Wi-Fi и WiMAX не конкуренты друг другу с. 84

Гибкость разума

Как Microsoft Business Forum стал антикризисным мероприятием с. 85

Переформатирование

С чем подошли к кризису игроки ИТ-рынка с. 80



IOUE ВЫЯСНИЛ У ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВЕДУЩИХ ИТ-КОМПАНИЙ, ЧТО ОНИ ГОТОВЫ ЗАПИСАТЬ СЕБЕ В АКТИВ ПО ИТОГАМ 2008 ГОДА И КАКИЕ КОРРЕКТИВЫ, ПО ИХ МНЕНИЮ, ВНЕСЕТ КРИЗИС В КОНФИГУРАЦИЮ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

Переформатирование

текст: iOne

1_Что принесет 2009 год мировой и российской ИТ-индустрии? Изменится ли в результате кризиса расстановка сил на рынке?

2_Что вы считаете главным достижением вашей компании в уходящем году?

3_Какие шаги предпринимает ваша организация, чтобы минимизировать негативные последствия кризиса? Приведет ли это к изменению стратегии компании?

Борис Бобровников,
генеральный директор
компании «Крок»

1 ИТ-рынок будет меняться: общее замедление деловой активности диктует крайне осторожный подход к любым затратам, в том числе и на ИТ. Но впадать в панику я бы не советовал, ведь нормальная деятельность любой современной организации без ИТ невозможна, а значит, будут и ИТ-проекты. Мы прогнозируем рост сегментов ИТ-поддержки и ИТ-аутсорсинга, интеграционных проектов. Я убежден, что без ИТ выйти из кризиса с более сильными рыночными позициями, чем до него, невозможно.

2 Запущен самый мощный на сегодня в российской промышленности суперкомпьютер для НПО «Сатурн». В 2008-м мы автоматизировали бизнес-процессы арбитражного суда Республики Марий Эл, первыми в России внедрив платформу IBM FileNet, интегрировали централизованную систему управления НСИ Master Data Management для X5 Retail Group. Это лишь некоторые из наших проектов.

3 ИТ сегодня — это возможность управления в режиме онлайн, обеспечение надежности бизнеса, способ снижения затрат и бесшовная интеграция, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы при слияниях и поглощениях. У нас уже накоплены и знания и опыт по всем предлагаемым услугам. Сейчас потребность в них возросла многократно, поэтому мы шире информируем рынок и о наших сервисных возможностях, и о тех услугах, без которых нельзя сократить затраты организации, не потеряв в качестве ИТ-сервисов, и о решениях, позволяющих гибко управлять бизнесом и поддерживающих любые организационные изменения — и его консолидацию, и сжатие.

Владимир Водянов,
директор подразделения
Microsoft Business Solutions Russia

1 В наступающем году расстановка сил в ИТ-индустрии, как российской, так и мировой, может измениться. Планируя затраты на ИТ, предприятия, которые еще вчера выбирали поставщиков, ориентируясь на известность бренда и ком-

плексную автоматизацию, сегодня ориентируются на бизнес-приложения, позволяющие быстро и с минимальными затратами решить совершенно конкретные, критичные для бизнеса задачи: автоматизации процесса планирования и прогнозирования продаж, контроля движения денежных средств, оптимизации работы с клиентами. В 2009 году наиболее востребованными будут те решения компаний, которые ориентированы на управленческий, а не бухгалтерский учет, которые быстрее внедряются и позволяют в кратчайшие сроки достигнуть результата, более гибки в использовании и менее дороги с точки зрения общей стоимости владения.

3 Самое главное, что мы можем сделать, — предложить рынку те инструменты, что позволят руководителям предприятий успешно справиться с кризисом. Эти решения основаны на нашей CRM-системе Microsoft Dynamics CRM и на наших ERP-системах Microsoft Dynamics AX и Microsoft Dynamics NAV. Что же касается долгосрочной продуктовой стратегии корпорации по направлению Microsoft Business Solutions, то текущий кризис на нее никак не влияет: у нас достаточно ресурсов для реализации долгосрочных планов.

Николай Зезюлинский,
директор по развитию бизнеса
компании «Форс — центр разработки»

1 Полностью последствия кризиса проявятся не ранее середины 2009 года. Больше всего

пострадают услуги, связанные с проектами, — консалтинг, внедрение, обучение. Но расстановка сил на российском ИТ-рынке вряд ли кардинально изменится.

2 «Форс» входит в топ-50 ведущих поставщиков ИТ-услуг в нашей стране. Год за годом компания целенаправленно и последовательно наращивает спектр своих компетенций по продуктам, решениям и технологиям Oracle. В уходящем году наше портфолиополнилось новой линейкой по управлению корпоративной идентификацией и доступом к информации — Oracle Identity Management Solutions.

3 Основное внимание мы сосредоточим на снижении издержек и укреплении сотрудничества с уже существующими заказчиками. Наши усилия также будут сконцентрированы на создании новых интересных предложений по различным видам услуг и приобретению ПО. Вместе с тем будет продолжаться работа над привлечением новых потенциальных клиентов. Другой важной частью нашего бизнеса являются продажи через партнерскую сеть. В долгосрочном плане общая стратегия не изменится: приоритетными для нас, как и раньше, остаются госсектор, финансовые учреждения, телекоммуникационные компании.

Йован Марьянович,
управляющий директор
SAP СНГ

1 Неэффективные методы ведения бизнеса, рискованные



Спад деловой активности обусловит крайне осторожный подход компаний к любым затратам, в том числе на ИТ

стратегии и компании, почившие на лаврах, могут существенно потерять позиции на рынке или уйти с него вообще. Что же касается SAP и ее перспектив, то мы не просто занимаем почти половину рынка ERP в России, а предлагаем продукты самого высокого качества. Скорее можно предположить, что произойдет перераспределение долей у компаний, борющихся за передел второй половины рынка. Однако мы и сами рассчитываем участвовать в этом и увеличить нашу рыночную часть.

2_ В области крупного бизнеса у нас стартовало несколько новых проектов. Отмечу, например, проект по бизнес-планированию и консолидации в «Роснефти», внедрение ERP

в компаниях Socar (Азербайджан) и «Дитек» (Украина) и многие другие. Причем это не просто ERP-системы — во многих проектах мы интегрируем существующие и новые службы, создавая единый центр управления бизнесом. Мы открыли офисы в России и офис в Белоруссии.

3_ Сегодня нет кризиса на рынке ERP, сегодня существуют серьезные проблемы на финансовом рынке, которые влияют на бизнес наших заказчиков, что опосредованно касается и нас. Безусловно, это означает для нас необходимость повышать эффективность операционной деятельности. Мы не сокращаем человеческие ресурсы — самый ценный капитал в нашей области деятельности — и ставим перед собой за-

дачу максимально помочь своим партнерам. Сейчас в фокусе нашей работы не поиск новых партнеров, а помощь существующим лояльным партнерам, не обязательно крупным. SAP, имея достаточную ликвидность, может несмотря на кризис, давать клиентам некие беспроцентные рассрочки платежей. Также продолжается наша программа с некоторыми банками, кредитующими проекты внедрения SAP на предельно разумных для финансового рынка условиях.

Александр Пархоменко,
генеральный директор
компании Avaaya в России и СНГ

1_ В 2009-м крупные корпорации скорее всего несколько снизят скорость внедрения телекоммуникационных решений, разбивая проекты на час-

ти и отдавая предпочтения реально работающим на эффективность бизнеса и быстро окупаемым продуктам. Востребованными окажутся в первую очередь технологии, позволяющие активно привлекать новых клиентов, поддерживать доверительные отношения с ними и эффективно управлять клиентской базой. Все большую популярность набирают технологии унифицированных коммуникаций, помогающие, например, частично перевести сотрудников на гибкий график работы и таким образом существенно экономить на аренде, электричестве, транспортных и других расходах.

2_ Самой яркой и горячо обсуждаемой темой 2008 года в сфере корпоративных систем связи стали технологии

«Больше всего пострадают услуги, связанные с проектами, — консалтинг, внедрение, обучение. Но расстановка сил на российском ИТ-рынке вряд ли кардинально изменится»

унифицированных коммуникаций, позволяющие сотрудникам компании работать из любой точки мира с любого терминального устройства. Avaya как один из ведущих поставщиков унифицированных коммуникаций активно участвовала в развитии этого рынка и в течение года представляла новые разработки в этой области. В условиях экономического спада такая технология становится особенно актуальной. Мы убедительно продемонстрировали полностью работоспособную систему распознавания речи на русском языке. Еще одно яркое событие — демонстрация первого в России реально работающего видеоконтакт-центра, которую мы провели в рамках форума Call Center World 2008. Как только в России будут развернуты сети 3G, эта технология сможет работать в полную силу.

3_Мы пока что не ощущаем сильных потрясений в нашей работе. Тем не менее были приняты превентивные меры для минимизации негативного влияния финансовой нестабильности. В первую очередь мы сконцентрируемся на поддержке наших партнеров и реселлеров. Так, во многих странах Avaya запустила специальную программу по беспроцентному финансированию.

Сергей Приданцев,
президент
ОАО «Комстар-ОТС»

1_Из-за кризиса ликвидности сокращается приток инвестиций в отрасль, что скажется на развитии телекоммуникационного рынка. С другой сторо-

ны, сейчас хорошее время для развития региональных проектов, для приобретений. Многие этим воспользуются, покупая компании и укрупняя свой бизнес.

2_Во-первых, выход на национальный уровень. Приобретя несколько крупных компаний и взяв под контроль ГК «Стрим-ТВ», мы получили присутствие в 67 городах России и стали крупнейшим в альтернативном секторе оператором фиксированной связи. Во-вторых, полностью реализовали планы по развитию на рынке широкополосного доступа в Москве и регионах. В Москве «Комстар» стал предоставлять услуги HDTV, а к концу года запускает сеть WiMAX. В-третьих, в 2008 году мы начали оказывать услуги междугородней и международной связи, приступили к созданию собственных магистральных каналов связи.

3_Нет, мы не планируем менять стратегию развития. Конечно, некоторые изменения в развитии бизнеса возможны — например, ужесточатся требования к срокам окупаемости клиентских проектов. Во время кризиса экономить на технологическом развитии сетей, технической поддержке пользователей, качестве услуг и клиентского сервиса, на контенте нельзя, от этого напрямую зависит лояльность потребителей. Мы не сокращаем инвестиционную программу в этом отношении, но увеличиваем срок реализации нескольких проектов. В то же время мы оптимизируем маркетинговые затраты на про-

движение услуг — переходим к адресному маркетингу в регионах, причем по отношению ко всем видам услуг.

Сергей Шилов,
управляющий партнер
компании AT Consulting

1_Думаю, что общей тенденцией мировой и российской ИТ-индустрии будет сокращение расходов и акцент на проектах, позволяющих получить максимальный экономический эффект от вложений в минимальные сроки. Сохранятся только те проекты, которые являются стратегическими для клиентов и приносят очевидную пользу бизнесу. В сегодняшней ситуации мне кажется, что именно такие проекты российской ИТ-индустрии будут флагманскими, наиболее известными и именно на них будет сделан акцент. Безусловно, увеличится доля ИТ-услуг.

2_Самое главное то, что мы выполнили поставленные в начале года задачи. В первой половине 2008-го, когда наблюдался невероятный кадровый голод и рост зарплат, превышающий любые мыслимые показатели, нам удалось сохранить команду — наш самый главный ресурс и конкурентное преимущество.

Во втором полугодии мы заключили несколько новых крупных контрактов. Сейчас среди наших клиентов группа ВТБ, «Связьинвест», «Мегафон», «Казахтелеком». Это дает огромный задел работы на следующий год.

3_Благодаря появившимся проектам у нас хватает работы, но, безусловно, направления активности были тщательно пересмотрены. В первую очередь мы сосредоточили усилия на сокращении издержек и непрофильных расходов, и, конечно же, на более эффективном расходовании средств компании.

Тагир Яппаров,
генеральный директор
компании «АйТи»

1_Предположу, что объем ИТ-рынка в 2009 году сократится на 10–15%. Небольшие и средние ИТ-компании, не имеющие диверсифицированного портфеля заказов, во время кризиса, скорее всего, будут вынуждены уйти с рынка. Все это даст возможность более крупным ИТ-компаниям приобрести новых клиентов и занять освобождающиеся рыночные ниши.

2_«АйТи» начала создание сети региональных ресурсных центров, чтобы привлечь в проекты более дешевый региональный персонал. Наш пилотный проект в Уфе вышел на самоокупаемость менее чем через год с момента создания. Мы планируем открыть еще как минимум один подобный центр в 2009 году — в Сибири или на Юге России. В этом году «АйТи» активно продвигала в корпоративный и госсектор свободное программное обеспечение (СПО), которое должно стать альтернативой традиционному лицензионному ПО и помочь снизить затраты предприятий на создание и поддержку информационных систем.

3_Наша компания не будет менять стратегию. Но мы активизируем работу с текущими и потенциальными заказчиками, чтобы быть рядом с ними в трудное время, а при первых признаках подъема экономики сделать хороший рывок и занять новые позиции. В самых сложных случаях, даже при полной отмене финансирования проектов мы готовы идти на заключение контракта с отложенным исполнением, чтобы после возобновления финансирования вернуться к выполнению заказа без проведения нового тендера. **1**



COMSTAR

Междугородная и
международная связь

Крылатые слова



Подключите услугу
междугородного и международного доступа
по телефону **8-800-250-23-28**

ТЕХНОЛОГИИ WI-FI И WiMAX, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ БЕСПРОВОДНОЙ ШИРОКОПОЛОСНЫЙ ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ, — НЕ КОНКУРЕНТЫ, А ДВА ОСОБЫХ, НЕ ПОХОЖИХ ДРУГ НА ДРУГА МИРА.

Мир без проводов

текст: Вячеслав Шушурихин, 20 лет, техоператор регионального отделения дистанционного обучения международного центра финансово-экономического развития (Якутск)



Один из немногих наиболее упорно продвигаемых романтических образов, который пока не зализан в рекламе до смерти, — юноша или девушка в кафе с ноутбуком.

Прямо оттуда молодые люди транслируют в ноосферу некий творческий нереально востребованный продукт. Разумеется, создавать популярный контент этим половозрелым индиго помогает мощный ноутбук.

Оставим в стороне вопрос, верен ли такой рекламный месседж, и сосредоточимся на технологиях. Для успешной трансляции контента в Сеть эти люди как-то смогли подключить свои компьютеры к интернету. Логично предположить, что они находятся на связи с миром благодаря беспроводным сетям доступа. Таковых сейчас две: Wi-Fi и WiMAX. В чем же их сходство и различие?

Я набираю эти строчки на ноутбуке, оборудованном Wi-Fi-адаптером. База стоит в со-

седнем кабинете, и скорость соединения с Сетью позволяет мне слушать интернет-радио без лагов и перерывов на буферизацию данных. Если завтра я приду на работу и внезапно выяснится, что Wi-Fi заменили на WiMAX, я замечу перемену лишь после того, как системный администратор сообщит мне об этом.

Однако что-то мешает повесить, что WiMAX в ближайшие полгода вытеснит другую технологию и через год внятно рассказать о значении наклейки с буквами Wi-Fi на стеклянной двери кафе сможет лишь человек, помешанный на «античном» периоде истории ИТ.

WiMAX — система дальнего действия, покрывающая километры пространства и использующая при этом лицензированные спектры частот.

Wi-Fi — система более короткого действия, обычно покрывающая сотни метров, которая применяет нелицензированные диапазоны частот.

Wi-Fi — маленькое уютное кафе на Монмартре, где ты, наслаждаясь лучшим в мире ужином и, смотря на самый незабываемый закат в своей жизни, создашь сильнейшую часть своего произведения.

WiMAX — международный аэропорт в мегаполисе, где ты съешь бизнес-ланч, возьмешь аппаратуру напрокат и отдашь ее после десятичасового ожидания в который раз задержанного рейса.

Хот-спот Wi-Fi — маленькое государство, развернувшееся в этом кампусе, на этой лужайке, на этом пляже, одновременно с твоим приходом (ну, или за минуту до него). Оно, как и все лучшие моменты жизни, неповторимо и живет совсем недолго — до дождя или до того как истощится батарейка твоего телефона или портативного ноутбука. Следовательно, действовать нужно прямо здесь и прямо сейчас.

Находясь же в сети WiMAX, ты уверен, что это надолго

и надежно. Но скажем откровенно: разве железобетонная надежность и стабильный сигнал могут заставить сердце биться быстрее?

Можно пройти или проехать несколько километров, не выходя из сети WiMAX (ощущение, что Большой Беспроводной Брат навис над тобой многокилометровым бесплотным пауком, прилагается).

Ты пройдешь тысячу метров и минуешь с десяток Wi-Fi-миров — каждый со своими правилами, участниками и жителями. Не все из них работают так же, как предыдущий хот-спот, но каждый из них неповторим и этим прекрасен.

Как и большинство дуальных вещей в нашем мире, две сущности одного явления (беспроводной доступ в Сеть) — Wi-Fi и WiMAX — оказались не конкурентами и не «преемниками» друг друга. Они — личный выбор каждого. Неуволимого романтика или математика, который всегда онлайн. **1**

О конкурсе «i-контекст»

Тема «Беспроводной широкополосный доступ в интернет? Да, WiMAX + Wi-Fi» была предложена компанией «Комстар—ОТС». В редакцию пришло больше 40 эссе; из них мы отобрали 14, чтобы затем определить лучшее из лучших. Приз — ноутбук Asus X80L — отправится в далекий Якутск, где живет Вячеслав Шушурихин. Редакция iOne от всей души поздравляет победителя. Партнер конкурса iOne компания «Комстар—ОТС» отправит всем номинантам конкурса поощрительные новогодние подарки, ведь уровень работ (доступны на сайте www.iOne.ru) был довольно высок, да и Новый год не за горами.

Комментарий «Комстар—ОТС»

Мы полностью согласны с автором в том, что Wi-Fi и WiMAX не конкуренты и не «преемники», но две сущности одного явления, а выбор той или иной технологии зависит от ситуации и потребностей пользователя. Мы также хотели бы отметить очень понравившиеся нам работы Романа Подойницына, Яны Денисовой и Есбола Нургалиева.

Комментарий iOne

Вячеславу Шушурихину удалось гармонично соединить журналистскую подачу материала и художественную прозу. Автор объясняет разницу между Wi-Fi и WiMAX в простой и понятной форме. Видно, что Вячеслав технически подкован и хорошо представляет себе разницу между двумя технологиями. Награда нашла героя вполне заслуженно. Так держать!

14 НОЯБРЯ В ОТЕЛЕ RADISSON SAS ПРОШЕЛ ТРАДИЦИОННЫЙ MICROSOFT BUSINESS FORUM. РАНЬШЕ НА ТАКИХ КОНФЕРЕНЦИЯХ ОБСУЖДАЛИСЬ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ В ПЕРИОД РОСТА. ТЕПЕРЬ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ ВОПРОС, КАК ПРЕВРАТИТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИНСТРУМЕНТ, ПОМОГАЮЩИЙ ОСТАТЬСЯ НА ПЛАВУ.

Гибкость разума

текст: **светлана ханинаева**

Когда российская экономика переживала бурный рост, планы развития бизнеса включали в себя экспансивное развитие и расширение штата. Теперь, чтобы выжить, приходится играть по новым правилам. Им и был посвящен бизнес-форум Microsoft, собравший более полутысячи топ-менеджеров и ИТ-специалистов российских компаний.

«Требования клиентов, предъявляемые к ERP-решениям в последние несколько месяцев, претерпели достаточно серьезные изменения. Еще вчера все думали о росте и завоевании новых рынков. Теперь же необходимо думать об удержании клиентов и эффективном использовании имеющихся ресурсов», — утверждает **Вадим Коретин**, менеджер по продвижению бизнес-приложения Microsoft Dynamics AX в России. Он считает, что для этого нужна гибкая ERP-система: «Речь идет об управлении движением денежных средств, в особенности их входящим потоком, об оптимизации расчетов с клиентами и поставщиками, о сокращении складских запасов, отслеживании и анализе себестоимости».

В сложившейся ситуации крайне важно определить приоритеты бизнеса. Самоочевидных средств оптимизации (вроде сокращения издержек, численности персонала, закрытия филиалов) явно недостаточно.

Для большинства компаний актуальны задачи кризис-ме-

неджмента, перечисленные в докладе директора проектов NaviCon Group **Сергея Чевычелова**. По его словам, своевременное получение подробной информации о состоянии дел компании и о стремительных переменах на рынке существенно повышает шансы на быстрое и слаженное реагирование. Одно из главных условий — достоверность отчетности и оперативное обновление информации, ведь задержки в поступлении динамических данных о платежах чреваты нехваткой оборотных средств.

Директор подразделения Microsoft Business Solutions Russia **Владимир Водянов** упомянул в докладе об автоматизированной системе прогноза потока денежных средств на основе Microsoft Dynamics CRM. Приложение позволяет прогнозировать входящие платежи на основе информации от всех тех, кто непосредственно работает с клиентами: продавцов, руководителей проектов, менеджеров. Одновременно оно обеспечивает контроль над исполнением поставленных перед менеджерами задач. Если время не терпит, ввод системы в эксплуатацию осуществляется в кратчайшие сроки — в режиме хостинга.

Больше динамики

Руководители ИТ-отделов компаний, принимавших участие в Microsoft Business Forum, охотно делились опытом внедрения бизнес-приложений Microsoft Dynamics в рамках



ЮРИЙ МАРТЯНОВ

Ноябрьский форум корпорации Microsoft был посвящен тому, как управлять бизнесом в эпоху перемен


четырех секций, посвященных разным аспектам управления компаний с помощью ИТ-инструментов.

Так, финансовый директор Faberlic (производитель косметических товаров) **Оксана Шустрова** рассказала о внедрении в своей компании системы Microsoft Dynamics AX. Прежде в Faberlic использовались три различных системы учета. Чтобы сформировать общую картину платежей и затрат, сотрудникам приходилось вводить данные в три системы одновременно. Количество ошибок при таком тройном вводе было велико, а консолидация всех баз невозможна. Интеграция информационных потоков в рамках Microsoft Dynamics AX позволила Faberlic сформировать единую базу данных, избежать ошибок при многократном вводе и добиться не только

полной прозрачности всех финансовых потоков, но и максимально точного расчета себестоимости.

Свет в конце тоннеля

Кризис — хороший повод для того чтобы «подчистить» дела в компании, и ERP-система — отличное подспорье в решении этой задачи. Продуманное и прозрачное управление, подкрепленное динамическими сводками о состоянии дел, помогает сократить затраты и «подняться со дна» с минимальными потерями, подготовив компанию к подъему в послекризисный период.

Хочется надеяться, что уже на Microsoft Business Forum 2009 актуальным вопросом вновь станет управление ростом компаний с помощью автоматизации. 

Полная версия статьи — на сайте www.iOne.ru.

Главный парадокс 2008 года — исчезновение денег, которых еще недавно, казалось, было так много. Однако случались и другие курьезы.

Сектанты, трейдер, красота

текст: **никolás гришин, татьяна комарова**



REUTERS

1. Главный неудачник

Второй по величине французский банк Societe Generale чуть не разорился из-за нерадивого сотрудника. 31-летний **Жером Кервьель** (на фото) находился на низшей ступени «табели о рангах» трейдерского отдела и занимался простейшими фьючерсами на европейские фондовые индексы. Но найдя примитивный способ обмануть автоматизированную систему контроля банка, он в 2007-м — начале 2008 года умудрился заключить фьючерсных сделок на 50 млрд евро. Это в полтора раза превышало капитализацию самого Societe Generale до того, как разразился скандал. При этом все операции Кервьель осуществлял просто из-за желания получить бонус от руководства. Трейдер рассчитывал, что его сделки принесут доход, если европейские фондовые индексы будут расти. В действительности они, напротив, пошли вниз, а когда утром 18 февраля игра Кервьеля раскрылась, снижение превратилось в обвал. В результате потери Societe Generale составили 4,9 млрд евро. С другой стороны, в некотором роде ему еще повезло. Британский банк Barings в 1995 году был продан группе ING всего за 1 фунт стерлингов из-за махинаций своего трейдера **Ника Лисона**. Правда, Лисон был гораздо более опытным специалистом, а когда понял, что ситуация вышла из-под контроля, пытался сбежать. Кервьель же как добропорядочный сотрудник сдался полиции.

2. Крест на ТВ. Телеканал «2x2» едва не лишился лицензии из-за мести сектантов. Российский объединенный союз христиан веры евангельской направил генпрокурору РФ требование закрыть канал за пропаганду пороков. Но дело не в пропаганде. Когда в 2007 году владелец «2x2» холдинг «Профмедиа» купил канал ТВЗ, он убрал из его эфира евангелистскую программу «Благая весть». Ревнители веры обиделись.

3. Подарки по принуждению. Российское подразделение сети «Ашан» в июле разослало поставщикам письмо, в котором просило их о «подарках» к своему дню рождения. От «хороших друзей» ритейлер хотел получить 60 тыс. руб., от «самых лучших» — 600 тыс. руб. Остальные попадали в разряд «плохих друзей». «Ашан» грозил, что перестанет с ними дружить. История получила огласку, но за нескромное поведение именинник не извинился.

4. Наглость просто о...еть. В июне в Хургаде обнаружился салон сотовой связи, полностью копирующий оформление «Евросети». Увидели его российские туристы, на которых и был рассчитан трюк. Сам ритейлер отношения к салону не имел, но засудить пиратов у него бы не получилось: в Египте торговая марка «Евросеть» законом не защищена. Да владельцам компании было и не до того: осенью они продали свой бизнес Александру Мамуту.

5. Настоящий Photoshop. Благодаря рекламной кампании «Настоящие женщины», в которой участвовали модели, не отвечающие стандартам глянцевого журналов, Unilever на 10% увеличил знание своей марки Dove. Производитель утверждал, что красота должна быть естественной. Но в мае 2008 года выяснилось: фотографии активно обрабатывались в Photoshop. Unilever настаивал, что ретушер лишь корректировал цвета. **сф**



DPA/PHOTAS

Скретч-карта — подписка за минуту!

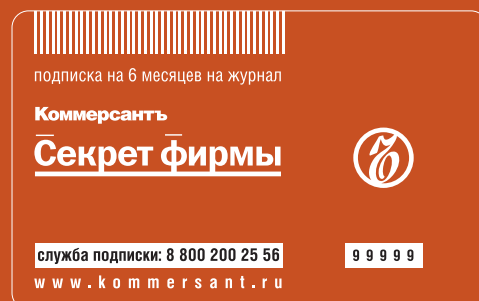
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

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.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882 или 8 800 200 2556
(звонок бесплатный для всех регионов
РФ), www.kommersant.ru в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
(только для жителей Москвы);
в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 336 6099, www.zvoni.ru
(только для жителей Санкт-Петербурга)
или в агентстве подписки
«ИНТЕР-ПОЧТА»: тел. (495) 500 0060,
www.interpochta.ru (только для жителей
Москвы).

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.



РЕНУАР 8 МП. ВСЕ ПОД РУКОЙ

Широкоформатный сенсорный экран позволит быстро сфокусироваться на объекте съемки одним прикосновением. Автоматическое слежение за лицом, детектор моргания и улыбки сделают удачной каждую фотографию. Технология Dolby Mobile придаст вашей музыке совершенно новое качество звучания. Последние штрихи – WiFi и A-GPS, и вашему взгляду открывается... RENOIR.



**Renoir*

LG KC910

<http://renoir.lgmobile.com/ru>



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Соблазн прикосновения

*Ренуар

Информационная служба LG Electronics 8-800-200-76-76 (бесплатная горячая линия по России). www.lg.ru