

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 01

(88) 10 ЯНВАРЯ — 16 ЯНВАРЯ 2005

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

## Итоги-2004 Прогнозы-2005

Самые успешные маркетинговые проекты

Самые перспективные финансовые инструменты

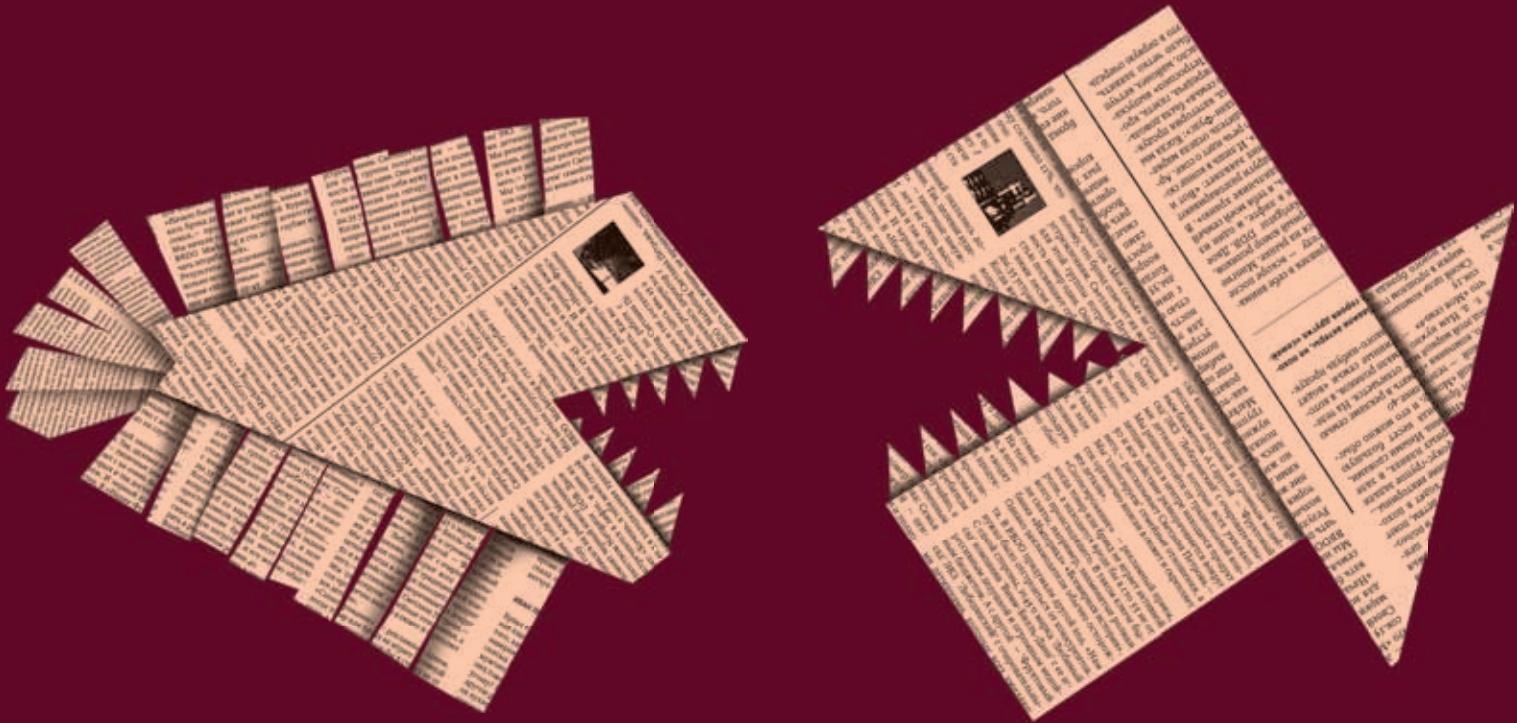
Самые актуальные управленческие решения

Самые последние из незанятых ниш

ISSN 1727-4176



# БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



**20 000 руководителей московских  
компаний уже получают газету  
по подписке**

Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

# Секрет фирмы

10 января – 16 января №01 (88)

Несмотря ни на что, многие компании не утратили оптимизма и уверенно добивались успеха. Компания «Нижфарм» нашла крупного западного партнера, «Северсталь» и «Норникель» занимаются экспансиеи на Запад, «Росгосстрах» вкладывает миллионы долларов в реорганизацию и становится лидером. Так что российский бизнес активно развивается, пусть даже не благодаря, а вопреки

14 темы номера



## 06 климат-контроль

«В отличие от отдельных компаний, российская экономика в целом чувствовала себя в прошлом году хорошо благодаря беспрецедентным ценам на нефть, бившим все рекорды»

## 30 разговоры номера

«Любой человек должен заниматься только тем, что ему нравится, иначе он будет мучить себя и других людей. Он будет злым, неуспешным, больным — каким угодно, но не счастливым»

## 40 лаборатория

«Работа в узкой нише может оказаться более перспективным делом, чем погоня за лидерами в большой индустрии. Так почему бы не начать заниматься этим делом прямо с нового года?»

## 67 бизнес-школа

«Студенты, выпускники и рекрутеры — три составляющие любой бизнес-школы, поэтому попытка закрыть рот хотя бы одному из них ни к чему хорошему не приведет»



## 49 МАРКЕТИНГ

«Понятно, что \$150 штаны стоять не могут. Столько стоит мечта, идентификация с определенным образом жизни — вещи не материальные, а имиджевые»



## 60 КНИГИ ГОДА

«Мы точно воспроизвели все действия героя, и результаты, достигнутые им, повторились и у нас. Единственное отличие вашей книги от моей жизни в том, что жена еще не вернулась»

# содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
**06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**12** БОЛЬНОЙ ВОПРОС  
**34** ЛЮДИ ГОДА  
**74** ЦИФРЫ ГОДА

## ТЕМЫ НОМЕРА

ПРОРЫВЫ  
**14** Выставка достижений  
Семь компаний, которые в 2004 году  
шли к успеху увереннее других

ПРОВАЛЫ  
**22** Невезучие  
Причиной неприятностей может стать  
не только уровень менеджмента, но и  
давление извне — ЮКОС тому пример

ПРОГНОЗЫ  
**26** Ожидаящие  
Корпорации, перемены в жизни которых  
способны повлиять на всю экономику России

РАЗГОВОРЫ НОМЕРА  
**30** Гость из будущего  
Портрет менеджера завтрашнего дня  
на основе интервью, которые дали  
нам в этом году герои современности

ЛАБОРАТОРИЯ  
НОВЫЕ НИШИ  
**40** Заманчивые бизнесы  
Конкурентные преимущества скоро  
будут измеряться не лучшими ценами,  
а уникальными нишами

МАРКЕТИНГ  
**44** Креативная восьмерка  
В новом году российский рынок будет  
еще быстрее догонять западный по мо-

делям продвижения. Глобальные брэнды уже не исключают нашу страну из  
своих мировых рекламных кампаний

## PRO & CONTRA

**49** Ценный совет  
Почему проект Diesel Dreams признан  
лучшей рекламной кампанией года

## МЕНЕДЖМЕНТ

**51** Менеджеры переднего края  
Актуальные управленческие решения  
ушедшего года и прогнозы на 2005-й

## ПЕРСОНАЛ

**53** Новые позиции России  
Главная тенденция на кадровом рынке — поиск низовых специалистов с  
уникально высокой квалификацией

## ФИНАНСЫ

**57** Финансовые альтернативы  
Путеводитель для CFO: пять способов  
небанально вложить средства

## КНИГИ ГОДА

**60** Как мы читаем  
Топ-10 книг, которые нас потрясли

## БАНК ИДЕЙ

**64** Цена идеи  
Как рекомендации читателей помогли  
менеджерам, обратившимся в наш  
журнал за советом

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

**66** Бизнес-школа  
■ лучшие мировые школы бизнеса:  
рейтинг «Секрета фирмы»  
■ какие новые программы предложат  
бизнес-школы в 2005 году

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

БИЗНЕС-ШКОЛА	17.01.2005
ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. СТРАХОВАНИЕ	24.01.2005
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	24.01.2005

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 797-3171, 504-1731, e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 01 (88) 10 ЯНВАРЯ — 16 ЯНВАРЯ 2005

## Редакция журнала

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

## Редакционные службы

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

## Учредитель ООО «Секрет фирмы»

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

## Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),  
ВАЛЕРИЙ ВАЛЯРЬЕЦКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖИНА ГУСМАНОВА,  
МАРИЯ ИВАНИЧИКОВА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖИНА ГУСМАНОВА,  
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ  
ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОШЕВ, АЛЛА ШУТОВА  
СЛУЖБА PR & PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),  
ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК  
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

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

## Сбор и оформление рекламы

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731  
E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## Распространение по подписке и в розницу

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL: SFAPR@SF-ONLINE.RU

## Управление дистрибуцией

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

## Отпечатан в типографии ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС».

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

тираж номера 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,  
PHOTOEXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»  
ОБЛОЖКА ВАРИЯ ПОЛЯКОВА

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

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

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

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

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

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

**Microsoft® Консультант® ParaType®**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,  
свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92.  
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест  
происхождения товаров.

© ООО «Секрет фирмы», 2004

**2004**

2005 2006 2007 2008 2009 2010

Модель: Осень 2004  
Принтер HP LaserJet 2430

**2011**

2012 2013 2014 2015

est. 2011

BBn-05b

**2017**

2018 2019 2020 2021 2022 2023

est. 2017

BBn-05b

**2024**

est. 2024

BBn-05b



## Принтеры HP LaserJet. Будущее доступно уже сегодня.

Сделайте шаг в будущее с новыми принтерами HP LaserJet 1320, 2410 и 3380 mfp. Они созданы специально для небольших рабочих групп. Наша новая разработка — принтер HP LaserJet 1320, который обеспечит скоростную печать профессиональных черно-белых документов и поможет сократить расходы на бумагу, благодаря встроенному модулю автоматической двухсторонней печати. Принтер легко подключается к сети и оснащен различными средствами коллективного использования. Какую бы модель принтеров HP LaserJet вы ни предпочли, вы можете быть уверены, что нашли идеальное соотношение цены и качества.



HP LASERJET 1320

- Скорость печати: 21 стр./мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунд
- Память: до 144 МБ
- Процессор: 133 МГц
- Автоматическая двухсторонняя печать
- Нагрузка: 10 000 страниц в месяц



HP LASERJET 2410/20/30

- Скорость печати: 24/28/33 стр./мин
- Разрешение: 1200x1200 т/д
- Выход первой страницы: 8,5 секунд
- Память: 32/64 – 288/ 320 МБ
- Процессор: 400 МГц RISC
- Нагрузка: 50 000/ 75 000/ 100 000 страниц в месяц



HP LASERJET 3380 mfp

- Скорость печати/копирования: до 19 стр./мин
- Разрешение при печати: 1200x1200 т/д
- Разрешение при сканировании: до 9600x9600 т/д
- Выход первой страницы: 8 секунд
- Память: до 96 МБ (DIMM)
- Процессор: 240 МГц
- Нагрузка: 10 000 страниц в месяц

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

ТЕЛ.

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

САЙТ

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

## Шаг вперед — два назад

Минувший год был для России на редкость богатым на реформы, правда, ни одна из них не была доведена до конца. 2005 год должен стать кульминационным сразу для нескольких глобальных преобразований. Впрочем, политическая специфика может нивелировать благие намерения реформаторов.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК, Станислав МНЫХ



удалось склонить на свою сторону ЕС и Китай (хотя в 2005 году России еще предстоит убедить таких серьезных переговорщиков, как США и Япония). Тем не менее, по-прежнему остаются более чем сомнительными реальные выгоды нашей страны от членства в ВТО. Ведь не секрет, что в первую очередь оно благоприятно отразится на экспортноориентированных отраслях — металлургии и нефтянке, в то время как компании из многих других отраслей пока не готовы на равных конкурировать с международными корпорациями.

Другим важным событием стало присвоение России инвестиционного рейтинга международным рейтинговым агентством Fitch. В конце 2003 года наша страна была удостоена аналогичной оценки от Moody's, и теперь для полноценного признания инвестиционной привлекательности на Западе России не хватает согласия третьего оценщика — Standard & Poor's. Впрочем, по оценкам аналитиков, в этом году и S&P может присоединиться к мнению коллег. Характерно, что в день объявления о получении рейтинга от Fitch российский фондовый рынок не только не отреагировал на эту новость ростом, но, наоборот, обвалился. Причиной тому стала очередная информация по «делу ЮКОСа». Новости о ЮКОСе в течение всего прошлого года «терзали» финансовый рынок, вынуждая чиновников отбиваться от обвинений в чрезмерном регулировании экономики, а российских предпринимателей опасаться за судьбу своего бизнеса. Когда в конце года налоговые претензии обрушились на «Вымпелком», сомнения бизнесменов и паника инвесторов усилились, а сотовой компании стали прочить судьбу ЮКОСа. Между тем очевидно, что второго ЮКОСа наш рынок может попросту не перенести, и в результате многие

достижения прошлого года могут быть разом перечеркнуты.

### Нефтяная лихорадка

В отличие от отдельных компаний, российская экономика в целом чувствовала себя в прошлом году хорошо благодаря беспрецедентным ценам на нефть, бившим все рекорды. Последний по времени ценовой рекорд был установлен в конце сентября — выше \$50 за баррель.

Как полагают эксперты, в ближайшие 25 лет нефть будет только дорожать вследствие политической нестабильности на Ближнем Востоке и топливного бума в Китае и других азиатских странах. По их прогнозам, в самое ближайшее время цены могут взлететь и до \$60–70 за баррель. На первый взгляд, в этих условиях нашей стране, являющейся вторым после Саудовской Аравии поставщиком нефти в мире, будет еще теплее под «нефтяным одеялом», которое традиционно греет почти всю российскую экономику. Однако фактически приток нефтедолларов ускоряет темпы инфляции, уровень которой уже превысил установленные правительством показатели. Одновременно происходит и резкое укрепление рубля — на фоне общемирового падения доллара. Между тем, укрепление рубля приводит к удорожанию отечественных товаров и, как следствие, к ослаблению конкурентоспособности российских компаний. Ко всему прочему огромные нефтяные доходы оказывают на российский бизнес еще и «завораживающее» воздействие: многие компании не стремятся вкладывать деньги в развитие, хронически пребывая на «нефтяной игле». Однако вечно держаться на столь запредельном уровне нефтяные цены не могут. Рано или поздно они упадут, и тогда наша экономика, привыкшая к углеводородной подпитке, окажется в весьма незавидном положении.

### Взгляд на Запад

Пожалуй, главным событием, затрагивающим все отрасли российской экономики, в прошлом году стало форсирование присоединения России к ВТО.

Нашей стране удалось добиться настолько серьезных экономических подвижек, что российские высшие чиновники неоднократно анонсировали вхождение России в ВТО уже к концу 2005 года. Так, по словам главы МЭРТ Германа Грефа, Россия завершила двусторонние переговоры по доступу на мировой рынок товаров с 18 странами из 46. Причем после многолетних споров и согласований нам

# дневник наблюдений



КАКОЕ СОБЫТИЕ В ПРОШЛОМ ГОДУ БЫЛО САМЫМ ВАЖНЫМ?



Юрий КОБАЛАДЗЕ,  
управляющий директор  
«Ренессанс Капитал»:

— Я по натуре оптимист, и мне очень хотелось бы назвать какое-то положительное событие, но объективно в первую очередь я должен напомнить о ЮКОСе, в частности об этой укаской, очень некрасивой истории по продаже «Юганскнефтегаза». На базисную составляющую рыночной экономики нашей страны все, что связано с ЮКОСом, оказывает пагубное воздействие. К сожалению, прогноз по притоку инвестиций, инвестиционной привлекательности, весьма не радужный.

Правительство попыталось подстраховаться на случай «нефтяного дефолта». С 1 января 2004 года нефтяные сверхдоходы поступают в стабилизационный фонд. К началу этого года в нем скопилось более 570 млрд рублей. Однако создатель и хранитель фонда, глава Минфина Алексей Кудрин пока согласен изъять из него средства лишь на покрытие дефицита Пенсионного фонда и выплату внешних долгов. При этом, по данным Счетной палаты, уже за первые семь месяцев 2004 года по причине инфляции потери фонда составили 9 млрд рублей. Чтобы избежать дальнейшего обесценивания фонда, правительство разрешило вкладывать его средства в доллары США, евро, фунты стерлингов, а также долговые обязательства 14 западных стран. Многочисленные же предложения финансировать за счет стабфонда потенциально прорывные для нашей экономики индустриальные проекты пока не находят поддержки у правительства. Впрочем, эксперты не исключают, что в 2005 году продолжающийся рост нефтяных цен может все-таки подвигнуть и прези-

дента, и Минфин на распечатывание нефтяной «копилки».

## Административный передел

**Неопределенность, которую вызывало в начале прошлого года в экономических, политических и общественных кругах «дело ЮКОСа», необходимо было как-то преодолеть. Особенно учитывая то, что скоро должны были пройти выборы президента.**

В Кремле сочли, что удачным примером политической ясности могла бы стать структура правительства, обновленная не после, а до выборов главы государства. «Полагаю, что граждане России имеют право и должны знать предложения по составу высшего исполнительного органа в случае моего избрания на должность президента России», — заявил Владимир Путин, сообщая об изменениях в составе и структуре правительства. Так начался мощный виток административной реформы. В результате реорганизации в правительстве стало на 13 министерств меньше, сократилось количество госкомитетов, но появились новые административные образова-

ния — федеральные агентства. Кроме того, вместо шести вице-премьеров остался один — Александр Жуков. Определившись со структурой и обязанностями чиновников, их решили стимулировать на качественное выполнение служебных обязанностей, значительно повысив заработную плату. В результате заработка федеральных министров без учета надбавок вырос в 4,9 раз, замминистров, начальников департаментов и отделов — в 5–12 раз, чиновников низшего звена — в 3,6–4 раза. По мнению инициаторов идеи повышения зарплат, более высокие доходы должны снизить уровень коррупции среди чиновников и позволить набирать на работу в министерства профессионалов высшего уровня. Однако, как отмечают эксперты, на этом положительные эффекты едва начавшегося нового этапа административной реформы и закончились.

По причине затянувшейся почти на полгода реструктуризации правительства многие предприятия оказались в весьма затруднительном положении. В процессе ре-



Павел ЧЕРКАШИН,  
глава представительства  
Siebel Systems, Inc.:

— Самое важное, эпохальное событие прошлого года — первый коммерческий космический полет. Это событие изменит всю структуру мировой экономики в ближайшие несколько десятилетий, и шанс для российской экономики в том, сможем ли мы извлечь из этого пользу, или, в противном случае, безнадежно отстанем. Космическая индустрия находилась длительное время в состоянии застоя именно из-за госмонополии. Сейчас, когда ограничения сняты, космос имеет шанс повторить успех компьютерной индустрии и высоких технологий.

# дневник наблюдений

форм чиновники отказывались принимать важные решения, подписывать документы, менять законы. В результате от такой задержки страдал бизнес. Так, «Вымпелком» почти год ждал реакции властей на свою заявку по поводу получения новых номеров.

Запас старых был на исходе, и компания вынуждена была пойти на крайнюю меру: сократить срок, после которого абоненты, не оплатившие во время услуги оператора, отключаются от сети. Пострадали также ИТ-компании, бизнес которых зависит от госзаказов: почти полгода чиновники не объявляли тендера на обслуживание правительственные ИТ-систем.

Более того, выяснилось, что первоначально утвержденная структура правительства отнюдь не совершенна. И чиновники принялись ее перекраивать. В итоге, например, было восстановлено Минсвязи, а его глава Леонид Рейман, первоначально назначенный первым замом в Минтрансе (в него было влито Минсвязи), вернулся на свой прежний пост. Однако этим и без того затянувшаяся административная реформа отнюдь не ограничится. Предполагается, что наибольший масштаб она обретет в следующем году.

Именно с 2005 года будут проводиться по новым правилам выборы губернаторов: кандидатуру будет предлагать президент, а утверждать ее станут депутаты местного парламента. Кроме того, в нынешнем году чиновники должны, наконец, решить одну из основных задач реформы: проблему ГУПов. Одни из них будут ликвидированы, другие — реорганизованы, приватизированы или переданы региональным властям. Правда, судя по опыту прошлого года, ожидать только положительных изменений от реформы в 2005 году вряд ли приходится.

В день объявления о получении рейтинга от Fitch российский фондовый рынок не только не отреагировал на эту новость ростом, но, наоборот, обвалился.

## Причиной тому стала очередная информация по «делу ЮКОСа».

**Новости о ЮКОСе в течение всего прошлого года терзали финансовый рынок, вынуждали чиновников отбиваться от обвинений в чрезмерном госрегулировании экономики, а предпринимателей опасаться за судьбу своего бизнеса.**

### Антипиар для банков

Внимательно изучив прошлогодний архив периодической печати, можно заметить: впервые слово «кризис» применительно к ситуации на банковском рынке произвучало отнюдь не после появления информации об отзыве лицензии у Содбизнесбанка.

Панические настроения начали зарождаться после знаменитой фразы главы Федеральной службы финансового мониторинга Виктора Зубкова о том, что судьбу Содбизнесбанка могут разделить еще десяток финансовых учреждений. После этого по рынку сталиходить слухи о черных списках банков. А когда слова Зубкова нашли подтверждение в виде проблем, с которыми столкнулся «Кредиттраст», среди вкладчиков началась паника. Содбизнесбанк, «Кредиттраст», «Диалог-Оптим», банк «Павелецкий» — это далеко не полный список банков, чей бизнес рухнул во время

летнего кризиса доверия (не считая Гута-банка, перекупленного Внешторгбанком). Миллиарды рублей, изъятых из банков вкладчиками, потеря доверия к кредитным учреждениям среди населения — таков печальный итог кризиса. Однако несмотря на то, что кризис остановлен, его последствия будут ощущаться еще и в нынешнем году. Во-первых, до сих пор не завершена ликвидация кредитных учреждений, затянутая ЦБ в рамках запущенной в экстренном порядке летом прошлого года системы страхования вкладов. В процессе проверки кредитных организаций «на надежность», для включения их в систему страхования вкладов, ЦБ уже отозвал лицензии примерно у двух десятков банков. И, судя по всему, это еще не предел. Между тем у этих кредитных учреждений были вкладчики, которые вряд ли остались довольны ликвидацией их банков. Во-вторых,

кризис серьезно подорвал доверие граждан к банкам, вернуть которое будет крайне сложно. И, наконец, в-третьих, события лета прошлого года не прибавили плюсов российским банкам в глазах зарубежных контрагентов. Кредитные учреждения США и Латвии объявили, что будут закрывать корреспондентские счета наших банков. Получается, что весь нынешний год банки вынуждены будут активно работать над возвратом доверия к себе со стороны как внутренних, так и зарубежных клиентов и партнеров.

### Фискальное несчастье

На фоне весьма пессимистичных событий в банковской сфере, ситуация в области налогового реформирования, на первый взгляд, выглядит довольно оптимистично.

Так, бизнес получил поблажку в виде снижения НДС с 20% до 18%. А торговым предприятиям был предоставлен дополнительный бонус в виде отмены 5-процентного налога с продаж. Не менее приятные изменения ждут налогоплательщиков и в нынешнем году. С 1 января 2005 года вступили в силу поправки к Налоговому кодексу, по которым, в частности, изменены условия взимания единого социального налога. Максимальная ставка ЕСН снижена с 35,6% до 26%. Кроме того, чиновники обещают в этом году принять решение о новом снижении НДС, которое, по их планам, должно произойти в 2006 году. Предполагается, что ставка налога будет снижена на 2% или даже больше. Однако столь приятные для бизнеса изменения и планы несколько блекнут на фоне других инициатив чиновников в налоговой сфере. Пожалуй, самое большое недовольство предпринимателей вызвало скандальное определение Конституционного суда №169-О, фактически запрещающее

# дневник наблюдений



компаниям предъявлять НДС к вычету при приобретении товаров на заемные средства до тех пор, пока кредит не будет полностью погашен. И хотя КС под конец года все-таки признал, что погорячился с решением, его попытки исправить ситуацию пока не вызывают особого оптимизма. По мнению суда, возмещать НДС компаниям, ведущие бизнес на заемные средства, могут только в том случае, если их контрагенты являются добросовестными налогоплательщиками. Очевидно, что столь неоднозначная поблажка должна вызвать массу споров и тяжб, так что в нынешнем году стоит ожидать дальнейших инициатив чиновников по их урегулированию. Стремление властей снизить количество «серых» схем, применяемых налогоплательщиками, в этом году может серьезно ударить и по малым предприятиям. Если небольшая фирма в 2004 году не работала по упрощенной системе налогообложения, но желает перейти на нее в 2005-м, то, как утверждают налоговики, она должна вернуть в бюджет всю сумму принятого к вычету в 2004 году НДС. Любопытна аргументация чиновников из ФНС: перешедшая на «упрощенку» компания не является плательщиком НДС, а значит, на нее не распространяется и право получать вычет этого налога. Абсурдность решения налоговиков может привести к тому, что в целом неплохая идея облегчения налогового бремени для малого бизнеса может быть сведена на нет. Во всяком случае, для тех предприятий, которые только собираются перейти на выгодный налоговый режим.

## Удар ниже пенсии

Как это уже нередко бывало в нашей стране, одни реформы могут совершенно непринужденно идти вразрез с другими.

Так и получилось в случае с налоговой и пенсионной реформами. После того, как радикальные предложения по снижению ЕСН до 19,5%, способные реально повлиять на вывод зарплат из налоговой тени, не прошли, и был принят компромиссный вариант, это болезнно ударило по «пенсионке». Реформа фактически была скомкана властями, испугавшимися дефицита бюджета Пенсионного фонда России (ПФР). В конце марта правительство изменило правила пенсионной реформы, исключив из нее граждан, родившихся до 1967 года, и отложив рост отчислений в накопительную часть до 2008 года. Это нанесло сильнейший удар по негосударственным пенсионным фондам (НПФ). Вложив деньги в пропаганду пенсионной реформы и рекламу собственных услуг, они узнали, что государство урезало потенциальный размер рынка почти в четыре раза. По их расчетам, в новых условиях объем пенсионных накоплений к 2010 году составит вместо 1,2 трлн рублей лишь 356,3 млрд. К тому же, сообразуясь с Налоговым кодексом, переводить накопления в НПФ будущим пенсионерам абсолютно невыгодно: эти фонды должны платить налог на прибыль и с суммы перечисленных пенсионных взносов, и с дохода от их инвестирования. А с получаемых из НПФ выплат еще и пенсионерам придется платить подоходный налог. При этом накопления, оставшиеся в ПФР, от всех этих налогов освобождены. То есть НПФ пришлось предупредить клиентов, что при переводе своих накоплений они лишатся почти четверти сбережений. В результате многие управляющие компании резко утратили интерес к «пенсионке».

Тем не менее, по словам экспертов, употребление слова «провалилась» в отношении пенсионной реформы преждевременно, поскольку госу-

дарство так или иначе будет вынуждено довести ее до конца. Ожидается, что с января этого года начнется новый этап развития реформы: условия работы для ПФР и НПФ будут уравниваться, и последнее еще могут стать ее полноценными участниками. Тем не менее, до сих пор никто из чиновников не может точно сформулировать, как именно она будет осуществляться и какие конкретные инициативы предполагается принять для того, чтобы преобразования пенсионной системы дали реальный эффект.

## Без позитива

Экономику России ожидает бурный рост и процветание — так прогнозировали всю первую половину прошлого года представители власти.

Эксперты добавляли к таким заявлениям долю скептицизма: инвестиционный климат в стране ухудшается, утечка капитала растет, давление государства на бизнес увеличивается. И лишь к концу года одно событие уравняло мнения и тех и других. Налоговая атака на «Вымпелком» вызвала бурю пессимистических настроений как среди предпринимателей, инвесторов, аналитиков, так и среди чиновников. Уже в декабре Алексей Кудрин заявил, что темпы роста экономики замедляются и ждать удвоения ВВП в намеченные сроки не приходится. А руководитель ФСФР Олег Вьюгин и замглавы МЭРТ Андрей Шаронов фактически признали, что экономическая политика стала больше препрессивной, нежели стимулирующей. На фоне таких высказываний рассуждения о больших объемах золотовалютных резервов, наличии стабфонда и высоких ценах на нефть выглядят уже не столь впечатляюще. Остается заметить, что прошлый Новый год страна встречала со значительно большим оптимизмом. **СФ**



Александр КАНДЕЛЬ  
генеральный директор  
ИГ «Атон»:

— Одно из важнейших событий прошлого года — демонстрация российским фондовым рынком достаточной стабильности и устойчивости. Даже несмотря на ситуацию с ЮКОСом. Причина этого — два значительных обстоятельства. Во-первых, это неожиданно высокие цены на нефть, которые, по сути, и спасли фондовый рынок. Во-вторых, присвоение России долгожданного инвестиционного рейтинга агентством Fitch. Мы ожидаем, что и следующий год будет благоприятным.



Харро ван ГРААФЕЙЛАНД,  
генеральный директор  
«TNT Express Россия»:

— Одним из определяющих событий уходящего года, как в экономическом, так и в политическом плане было введение в России нового Таможенного кодекса, вступившего в силу с 1 января 2004 года. Новый кодекс — огромный шаг вперед на пути интеграции нашей страны в мировую экономику. Его нормы наконец приблизили Россию к развитым европейским странам. Он оказал значительное влияние на весь товарный рынок страны и снял существенные препятствия на пути присоединения России к ВТО.

## Пестрые выборы

Президентские выборы обычно не проходят бесследно для бизнеса. В этом смысле избирательные кампании прошлого года уникальны. Выборы глав государств за рубежом оказались для некоторых отечественных предприятий значительно важнее российских.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК



Около тридцати стран мира в прошлом году избирали высшее руководство. Причем в половине из них у руля встали новые люди. Отечественный бизнес с наибольшим интересом следил за выборами в трех государствах — России, США и на Украине.

Как это ни парадоксально, результаты голосования в нашей стране сложно назвать судьбоносными. В том смысле, что они абсолютно ничего не изменили. Да, впрочем, никто перемен и не ожидал: сомнений в переизбрании Владимира Путина на второй срок не высказывали ни аналитики, ни члены штабов других кандидатов, ни предприниматели. И результаты выборов такие прогнозы полностью подтвердили. Из 64,39% проголосовавших избирателей более 71% отдали свои голоса за действующего президента. Исходя из таких однозначных прогнозов, планы, связанные с возможной сменой руководства страны, никто не строил. А значит, не столкнулся и с необходимостью их пересматривать. Не пришлось бизнесу пройти и через период неопределенности, нередко наступающий после выборов: все уже давно уяснили для себя, who is Mr. Putin.

Избирательная кампания в США, напротив, держала в напряжении весь мир, в том числе и Россию, поскольку с большой долей уверенности предугадывать исход голосования американцев не брался никто. Оба кандидата — и республиканец Джордж Буш, и демократ Джон Керри — имели достаточно сильные позиции и практически одинаковый рейтинг. Между тем от того, кто именно из них будет в ближайшие четыре года управлять сверхдержавой, зависело очень многое. В частности, предполагалось, что при Керри неизбежно должны будут упасть мировые цены на нефть. Кандидат-демократ собирался активно взяться

за стимулирование разработки и использования альтернативных источников энергии, в то время как Буш ничего подобного не обещал. Фактически победа последнего оказалась позитивной новостью для экономики России, напрямую зависящей от мировых цен на нефть. К тому же продление президентского срока Джорджа Буша на выборах означало сохранение прежних, достаточно миролюбивых (по крайней мере, внешне) взаимоотношений между Россией и США.

На фоне американских выборов никто не ожидал, что имеющей значительно меньший, нежели США, вес на международной политической и экономической арене Украине удастся почти невозможное: заставить следить за своей избирательной кампанией весь мир. Однако яростное противостояние двух основных кандидатов в президенты Виктора Януковича и Виктора Ющенко оказалось не только любопытным зрелищем для любителей сенсаций, но и серьезным препятствием для развития бизнеса, в том числе и российского, на Украине. Одним пришлось столкнуться с проблемами, которые начала испытывать местная финансовая система в ходе кампании, другие вынуждены были отложить инвестиционные проекты на Украине до лучших времен. На момент сдачи номера окончательные итоги выборов еще не были известны, но очевидно, что значительно более благоприятный для России вариант — победа Виктора Януковича. Он не скрывает своих пророссийских настроений, и его открыто поддерживает Путин. А значит, в случае его избрания российскому бизнесу как минимум не придется столкнуться с неожиданностями, которые отнюдь не исключены в случае прихода к власти прозападно настроенного Ющенко. **СФ**

# дневник наблюдений



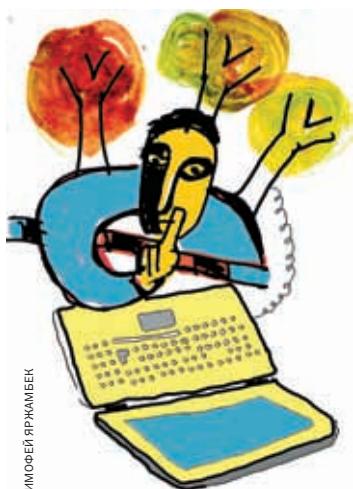
В течение всего прошлого года в рубрике «Климат-контроль» эксперты «Секрета фирмы» — руководители российских компаний — оценивали влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события оказывали на деловой климат в России. Всего в проекте приняли участие четыре экспертных совета. Их члены напоследок оценили десять наиболее значимых событий 2004 года. Мы благодарим наших экспертов за сотрудничество.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ В 2004 ГОДУ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)	ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ В 2004 ГОДУ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
ПРИСВОЕНИЕ РОССИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕЙТИНГА АГЕНТСТВОМ FITCH	+2,27	ПРИНЯТИЕ ЗАКОНА О НОВОМ ПОРЯДКЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РЕГИОНАХ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ ГУБЕРНАТОРЫ БУДУТ НАЗНАЧАТЬСЯ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ ПРЕЗИДЕНТА МЕСТНЫМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМИ СОБРАНИЯМИ	-0,41
ВСТУПЛЕНИЕ В СИЛУ БОЛЕЕ ЛИБЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА О ВАЛЮТНОМ РЕГУЛИРОВАНИИ	+1,93	АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА	-0,80
ПРИОБРЕТЕНИЕ АМЕРИКАНСКОЙ CONOCOPHILLIPS ПОСЛЕДНЕГО ГОСПАКЕТА АКЦИЙ ЛУКОЙЛА В РАЗМЕРЕ 7,59% УСТАВНОГО КАПИТАЛА ЗА \$1,988 МЛРД. СДЕЛКА СТАЛА САМОЙ КРУПНОЙ В ИСТОРИИ РОССИЙСКОЙ ПРИВАТИЗАЦИИ	+1,61	ВЫБОРЫ НА УКРАИНЕ	-1,66
ИЗБРАНИЕ ПРЕЗИДЕНТОМ РОССИИ ВЛАДИМИРА ПУТИНА	+1,57	ЛЕТНИЙ КРИЗИС ДОВЕРИЯ НА РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ РЫНКЕ	-2,41
ОТСТАВКА ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИИ ВО ГЛАВЕ С МИХАИЛОМ КАСЬЯНОВЫМ	-0,30	ВЫСТАВЛЕНИЕ НА ТОРГИ ГЛАВНОЙ ДОБЫВАЮЩЕЙ «ДОЧКИ» ЮКОСА — «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА»	-2,55

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ
1. ЕВГЕНИЙ АБОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФМЕДИА»	33. ВАДИМ МОШКОВИЧ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГРУППА КОМПАНИЙ „РУСАГРО“»
2. АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»	34. ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЕВО
3. ВЛАДИМИР АНТОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО МПБК «ОЧАКОВО»	35. ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС»
4. ИГОРЬ БАБАЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	36. ВАЛЕРИЙ ОКУЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»
5. СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»	37. РОМАН ПЕТРЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ ТНТ
6. АЛЕКСЕЙ БУЯНОВ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»	38. ИГОРЬ ПИСАРСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р. И. М. ПОРТЕР НОВЕЛЛИ»
7. РУБЕН ВАРДАНЯН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»	39. ЭДУАРД ПОЛЯКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПОЛАР»
8. АЛЕКСАНДР ВИНОГРАДОВ, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»	40. ВАСИЛИЙ ПРУТКОВСКИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПАРТНЕР «БДО ЮНИКОН КОНСАЛТИНГ»
9. ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF	41. ЮРИЙ РОВЕНСКИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»
10. ВЯЧЕСЛАВ ДАВИДЕНКО, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	42. ЛЕОНID ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
11. ЛЕННХАРД ДАЛЬГРЕН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IKEA В РОССИИ	43. АНДРЕЙ СКУРИХИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ S.P.R.I. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»
12. ШТЕФАН ДЕРТНИГ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	44. ИЛЬЯ СЛУЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP
13. КИРИЛЛ ДМИТРИЕВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS	45. ДМИТРИЙ СТРАШНОВ, ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ
14. ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР	46. ЛЕОНID СТРАХОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СПОРТМАСТЕР»
15. ГАЛИНА ИЛЬЯШЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	47. МИХАИЛ СУСОВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС*
16. АНАТОЛИЙ КАРАЧИНСКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ IBS	48. ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
17. ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»	49. РУСЛАН ТАГИЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР GALLUP TNS
18. ЮРИЙ КОВАЛЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КАМПОМОС»	50. АЛЕКСАНДР ТОРБАХОВ, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛСИБ»
19. ЕЛЕНА КОНЕВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМКОН»	51. АЛЕКСАНДР ТЫНКОВАН, ПРЕЗИДЕНТ «М. ВИДЕО»
20. СЕРГЕЙ КОСТЬЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАП»	52. ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
21. АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»	53. ДМИТРИЙ УШАКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АПК «АГРОС»
22. БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛЬ»	54. НИКОЛАЙ ФЕТИСОВ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИБ «ТРАСТ»
23. ИЛЬЯ КУЗЬМЕНКОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРНЕРЫ»	55. ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»
24. СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ	56. МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН
25. АЛЕКСЕЙ МАМИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ДАРЬЯ»*	57. БОРИС ЩЕРБАКОВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ
26. ВИКТОР МАКУШИН, ПРЕЗИДЕНТ МАИР	58. ИРИНА ЭЛЬДАРХАНОВА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛЬ»
27. ЛЕОНID МЕЛАМЕД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ROSNO	59. ДМИТРИЙ ЮРЦВАЙГ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО ОБЩЕКОРПОРАТИВНОМУ МАРКЕТИНГУ И БРЭНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛСИБ»
28. ВЛАДИМИР МЕХРИШВИЛИ, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»	60. ТАГИР ЯППАРОВ, ПРЕЗИДЕНТ «АЙТИ»
29. АНАТОЛИЙ МИЛЮКОВ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»	* В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НЕ РАБОТАЕТ В КОМПАНИИ
30. ОЛЬГА МИРИМСКАЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКИЙ ПРОДУКТ»	
31. АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»	
32. АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛЬ»	

# дневник наблюдений больной вопрос

Вот уже два года «Секрет фирмы» терзает руководителей компаний «большими вопросами», выясняя, что думает бизнес о важных проблемах экономики и корпоративной жизни. И только в этом номере мы предоставили менеджерам возможность задать «больные вопросы» нам. Что бизнес хочет знать о «Секрете фирмы»?



ТИМОФЕЙ ВРЖАМБЕК

## АНДРЕЙ БЕРЕЖНОЙ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ RALF RINGER:

— Какую обратную связь вы чаще всего получаете от своих читателей: претензии, благодарности, обвинения в искажении информации, предложения о сотрудничестве, требования написать опровержение, предложения «теперь написать про нашу фирму»?

**СФ:** Читатели чаще всего делятся с нами мыслями по поводу статей в «Секрете фирмы», а еще чаще — делятся ими не с нами, а друг с другом на нашем сайте. А что касается героев статей, то от них мы получаем все перечисленное выше, в том числе претензии и обвинения в искажении информации. Но важно, как нам кажется, другое — что даже серьезные претензии часто становятся поводом для развития сотрудничества.

## МАКСИМ ПРОТАСОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ПОМИДОРПРОМ»:

— Насколько удачен «Секрет фирмы» с точки зрения финансовых показателей? Вышел ли журнал на точку безубыточности?

**СФ:** Бизнес-модель «Секрета фирмы» (как и многих других деловых изданий) предполагает, что основные доходы он получает от размещения рекламы. В 2004 году объем рекламы в журнале вырос более чем в три раза по сравнению с 2003-м. В результате в октябре прошлого года **СФ** вышел на точку безубыточности и сейчас является операционно рентабельным проектом.

## ВАЛЕРИЙ ПОЛЯКОВ,

ПРЕЗИДЕНТ КАДРОВОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «МЕТРОПОЛИС»:

— Участвует ли «Секрет фирмы» в обеспечении межрегиональной миграции кадров в России и СНГ? Кто из сотрудников журнала заканчивал школу или вуз не в Москве?

**СФ:** Признаемся, только сейчас осознали, насколько активно мы участвуем в «обеспечении межрегиональной миграции кадров». Блиц-опрос показал, что из авторов только один человек заканчивал школу в Москве — все остальные, включая главного редактора, среднее образование получали в регионах. А вот вузы в основном заканчивали в Москве и Санкт-Петербурге.

## ДМИТРИЙ АБРАМОВ,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ IRU:

— Среди руководителей современных компаний достаточно женщин. Ваш журнал пока серьезно не касался этой темы. Если планируются публикации такого рода, в каком ключе они будут преподноситься?

**СФ:** На руководящих позициях в «Секрете фирмы» — и в редакции, и в коммерческих службах — много женщин. Наверное, поэтому мы никогда и не обращали серьезного внимания на тему «женщина-руководитель», считая, что в этом уже нет ничего особенного. Но если обратим, скорее всего напишем, что женщины — по крайней мере, по нашему опыту — часто оказываются более выносливыми и твердыми руководителями, чем мужчины.

## АЛЕКСАНДР ИДРИСОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ «ПРО-ИНВЕСТ»:

— Я уверен, что через довольно непродолжительное время «Секрет фирмы» станет лидирующим журналом на рынке деловой прессы. Но, как известно, стать лидером проще, чем удержать лидерство. Каким образом вы сохраните присущий вашей команде энтузиазм, открытость и желание докопаться до самой сути?

**СФ:** По своей сути «Секрет фирмы» — не организация, а, скорее, творческое партнерство.

И каждый из «партнеров» занимается своим направлением, имея достаточную свободу для творчества. Задача главного редактора и издателя — просто следить за тем, чтобы это творчество было направлено на поиск и описание лучшей российской бизнес-практики и самых современных бизнес-технологий. Поэтому до тех пор, пока российские компании не перестанут стремиться быть лучшими и использовать для этого самые современные технологии, наши «энтузиазм, открытость и желание докопаться до самой сути», мы уверены, никуда не денутся.

## ИГОРЬ КУБАНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЫСТРОВ»:

— Какие, на ваш взгляд, тренды будут преобладать в российском бизнесе в 2005 году?

**СФ:** Ответу как раз на этот вопрос посвящено значительное количество материалов специального выпуска (см., например, стр. 26, 40, 51, 53). Но чтобы реализовались все позитивные тренды, прежде всего необходимо переломить главный, на наш взгляд, негативный тренд — нарастание среди предпринимателей опасений за судьбу собственного бизнеса из-за противоречивых поступков власти. Если эту тенденцию не удастся сломать, бизнес в лучшем случае просто воздержится от всяких действий. И о каких-либо других трендах уже не будет смысла говорить. **СФ**



# СБЕРБАНК РОССИИ

Основан в 1841 году

## КРЕДИТОВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

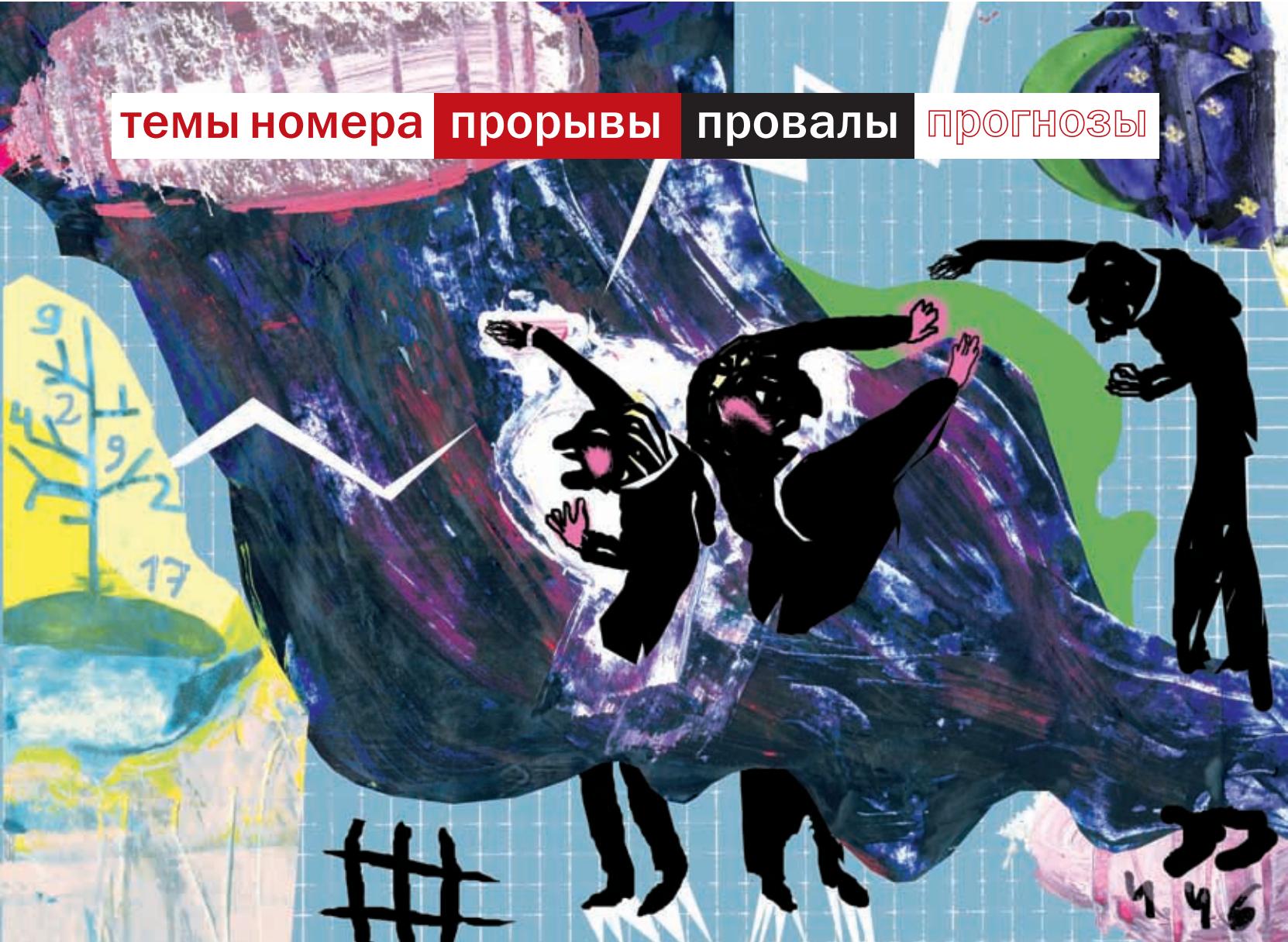


З В О Н О К   Д Р У Г У

### КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ СБЕРБАНКА РОССИИ:

1. Экспресс-выдача под заклад ценных бумаг
2. Кредит под залог мерных слитков драгоценных металлов
3. "Доверительный кредит"
4. "Возобновляемый кредит"
5. "Единовременный кредит"
6. "Товарный кредит"

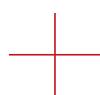
# темы номера прорывы провалы прогнозы



В прошлом году на долю российского бизнеса пришлось немало провалов с далеко идущими последствиями. Причем, как правило, в откровенных и безусловных неудачах вины компаний не было. Причиной большинства неприятностей стал не менеджмент, а давление властей, вмешательство в корпоративные дела извне или неблагоприятная макроэкономическая ситуация. Впрочем, некоторые компании потерпели неудачу из-за чрезмерной уверенности в незыблемости своих позиций. Например, просчеты в маркетинговой политике «Вимм-Биль-Данна» привели к тому, что компания утратила лидерство на соковом рынке. А TNS Gallup Media, так и не сумев наладить отношения с «Первым каналом», с 2006 года лишится права называться официальным телезримерителем.

Разумеется, ушедший год запомнится не только и даже не столько провалами. В 2004-м было заключено немало знаковых сделок, в том числе крупнейших в отрасли. Хотя и здесь не обошлось без влияния государства. Так, в прошлом году оно продало свой 7,59-процентный пакет акций самой большой нефтяной компании России ЛУКОЙЛ самой большой нефтяной компании США ConocoPhillips за \$1,99 млрд — крупнейшая сделка в истории российской приватизации.

Кроме того, власти оказали непосредственную поддержку государственному Внешторгбанку, позволив ему за смешную сумму 1 млн рублей купить Гута-банк, который в разгар летнего банковского кризиса оказался в



патовой ситуации. Сейчас правительство озабочено тем, как не прогадать при объединении «Газпрома» и «Роснефти», разрешить ли Siemens покупку «Силовых машин», что делать с реформой РАО «ЕЭС России» и как поскорее создать Единую национальную авиастроительную компанию, чтобы наши авиастроители стали наконец конкурентоспособны на мировом рынке. Периодически государство занимается еще и тем, что указывает компаниям на их место. Последней жертвой стал «Вымпелком», которому в наступившем году предстоит выпутываться из довольно сложной ситуации. И все-таки несмотря ни на что многие компании уверенно шли к успеху. Компания «Нижфарм» нашла крупного западного партнера. «Северсталь» и «Норникель» занимаются экспанссией на Запад, «Росгосстрах» вкладывает миллионы долларов в реорганизацию и становится лидером. Так что российские компании активно развиваются, пусть даже иногда не благодаря, а вопреки. И при этом не устают задаваться вопросом: будет ли госдавление в новом году возрастать или же власть согласится стать более предсказуемой в своих отношениях с бизнесом?

Сейчас ответить на этот вопрос не в состоянии, наверное, никто. СФ тоже не взял на себя смелость давать точные прогнозы. Вместо этого мы представляем читателям компании, которые в 2004 году достигли наиболее значимых результатов; которые, напротив, серьезно сдали свои позиции; и наконец, компании, подготовившие почву для серьезного рывка в наступившем году.



# Выставка достижений

2004 год ознаменовался крупными сделками, которые совершили российские компании, нарастив бизнес и усилив позиции на рынке. А некоторые достигли тех же целей, обойдясь без купли-продажи. «Секрет фирмы» представляет семь наиболее заметных прорывов российских компаний.

— Текст: Мария ПЛИС, Наталья УЛЬЯНОВА, Ольга ШЕВЕЛЬ, Павел КУЛИКОВ Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

10 января — 16 января 2005 | деловой журнал

секрет фирмы



## Магнитная монополия

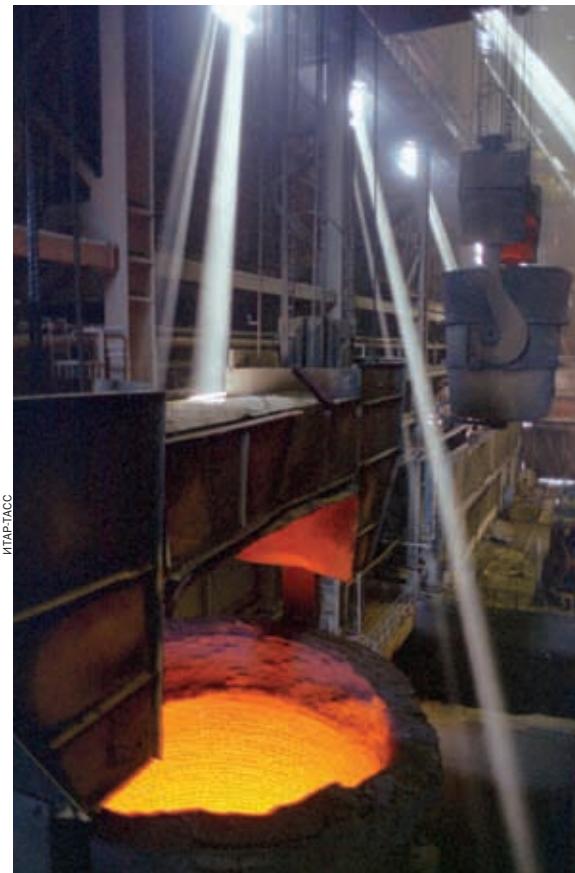
В самом конце года неожиданный прорыв совершили акционеры Магнитогорского металлургического комбината, получившие контроль над 97% акций предприятия.

Таким образом, одна из главных интриг года под названием «Кто станет владельцем госпакета Магнитки» благополучно разрешилась: предприятие целиком и полностью перешло в руки мажоритарных акционеров. Помимо менеджеров ММК основными претендентами на 23,76% обыкновенных акций, выставленных на торги, были стальная группа «Мечел» и Новолипецкий меткомбинат, причем главным сооперником акционеров ММК на аукционе эксперты называли именно «Мечел», который владел более 16% акций «Магнитки» и неоднократно заявлял о своих намерениях купить еще и госпакет комбината. Если бы «Мечелу» это удалось, стальная группа получила бы контроль примерно над 40% акций ММК, а вместе с ними — право влиять на политику совета директоров комбината. Но борьба не состоялась: накануне аукциона акционеры «Мечела» продали свою долю в ММК структурам, близким к менеджменту комбината, а на сам аукцион не пришли, равно как и представители НЛМК. В результате госдолга «Магнитки» была куплена по номинальной цене — \$790 млн — компанией, представляющей интересы менеджеров ММК. Так последний государственный стальной актив был, по выражению аналитика «Тройки Диалог» **Василия Николаева**, «тихо и мирно приватизирован». Исход аукциона, несмотря на неожиданность, устроил экспертов, которые надеются, что теперь ничто не помешает менеджерам ММК сделать структуру предприятия прозрачной и в скором времени вывести акции комбината на фондовые биржи.

## Внешторгбанку подфартило

Летний банковский кризис доверия стал головной болью для большинства российских кредитных организаций, но только не для Внешторгбанка.

Принадлежащий государству ВТБ во время кризиса сумел серьезно нарастить свои активы, купив по дешевке терпящий бедствие Гута-банк благодаря беспрецедентному поступку Центробанка. ЦБ профинансировал ВТБ на сумму 700 млн руб. в обмен на обещание, что последний приобретет Гута-банк. На полученные средства ВТБ восстановил кредитоспособность банка, а вскоре купил 85,5% его акций за



символические деньги — 1 млн руб. Похожим образом ВТБ повел себя в 1998 году, приобретя за не менее символические 5,5 млн руб. Мост-банк, рухнувший после кризиса. Тогда ВТБ отошли часть офисов и профильных активов банка.

На этот раз ВТБ досталась одна из самых развитых банковских филиальных сетей страны. Кроме того, ВТБ получил и косвенные дивиденды. Банк предложил «Гуте» себя в качестве соинвестора в промышленных проектах группы. Среди них: концерн «Бабаевский», проект «Золотой остров» (на нынешней территории фабрики «Красный Октябрь»), «Пермские моторы» и т. д. Предложение оказалось из разряда тех, от которых тру<sup>дно</sup> отказатьсь в сложившейся ситуации, хотя еще в начале

## ПРОРЫВЫ ГОДА

КОМПАНИЯ	ДОСТИЖЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
ВНЕШТОРГБАНК	ПОКУПКА ГУТА-БАНКА В РАЗГАР ЛЕТНЕГО БАНКОВСКОГО КРИЗИСА ЗА 1 МЛН РУБЛЕЙ	СЕРЬЕЗНОЕ РАСШИРЕНИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ. ПОЛУЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ УЧАСТВОВАТЬ В ПРОЕКТАХ ГРУППЫ «ГУТА»
ЛУКОЙЛ	ПРОДАЖА ГОСУДАРСТВОМ 7,59% АКЦИЙ АМЕРИКАНСКОЙ CONOCOPHILLIPS ЗА \$1,99 МЛРД	ДОСТУП К НОВЫМ КАНАЛАМ СБЫТА И ФИНАНСОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ ПАРТНЕРА. ПОЛУЧЕНИЕ ЛОББИСТА В ВОПРОСАХ ВОЗВРАЩЕНИЯ НА РЫНОК ИРАКА
«СЕВЕРСТАЛЬ-ГРУПП»	ПОКУПКА АМЕРИКАНСКОЙ ROUGE INDUSTRIES ЗА \$285,5 МЛН	ПРИОБРЕТЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНОГО РЫНКА СБЫТА
«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	ДОГОВОРЕННОСТЬ С КОМПАНИЕЙ ALCOA О ПРОДАЖЕ ЕЙ ДВУХ ЗАВОДОВ, ПО НЕЗАВИСИМЫМ ОЦЕНКАМ, ЗА \$300–400 МЛН	ОПТИМИЗАЦИЯ АКТИВОВ. ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ НЕОБХОДИМОСТИ НАЛАЖИВАТЬ КАНАЛЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ, НЕ ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ОСНОВНОЙ
«НИКОЙЛ»	ПОКУПКА БАНКА «УРАЛСИБ» (СУММА СДЕЛКИ НЕ РАЗГЛАШАЕТСЯ)	ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ В БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЕ В МАСШТАБАХ ВСЕЙ СТРАНЫ. ВОЗМОЖНОСТЬ СМЕНИТЬ НАЗВАНИЕ И ТАКИМ ОБРАЗОМ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ «НЕФТЕЯНОГО» ИМИДЖА
«РОСГОССТРАХ»	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СТОИМОСТЬЮ \$200 МЛН	ПОЛУЧЕНИЕ ЛИДИРУЮЩИХ ПОЗИЦИЙ ПО МНОГИМ ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ

# ТЕМЫ НОМЕРА



После завершения всех сделок ВТБ должен будет составить конкуренцию Сбербанку. Это, безусловно, не может не воодушевить потенциальных иностранных инвесторов



«Магнитка» перестала быть достоянием государства: менеджеры комбината «тихо и мирно» прибрали его к рукам

Два завода «Русала» выпускают столько алюминиевого проката, что освоить его без участия Alcoa оказалось невозможно

года «Гута» планировала сотрудничать с другими партнерами.

Далее амбиции ВТБ распространились на петербургский Промстройбанк. Председатель правления ВТБ **Константин Костин** и председатель наблюдательного совета ПСБ **Владимир Коган** подписали соглашение, согласно которому в прошлом году ВТБ отошли 25% плюс 1 акция питерского банка. Предполагается, что в течение двух лет сделка, в результате которой ВТБ достанется более 70% ПСБ, будет завершена.

Как известно, разговоры о приватизации ВТБ и привлечении туда западных акционеров ведутся уже давно, и, по всей вероятности, усиление банка вполне укладывается в концепцию российских властей — выручить за него по максимуму. Как заявлял сам Костин, после завершения всех сделок ВТБ должен будет составить конкуренцию Сбербанку. Это, безусловно, не может не воодушевить потенциальных иностранных инвесторов.

## Нефтяной альянс

Самой крупной приватизационной сделкой в истории России стала покупка в прошлом году 7,59% акций ЛУКОЙЛа американской нефтяной компанией ConocoPhillips за \$1,99 млрд.

ЛУКОЙЛ, приобретя опытного стратегического инвестора, по словам аналитика УК «Тройка Диалог» Олега Максимова, теперь сможет привлекать его для

участия в капиталоемких проектах и пользоваться отработанными каналами сбыта нового партнера. Сопоско же сможет включать в свою отчетность соответствующую долю запасов и прибыли ЛУКОЙЛа, а это увеличит запасы нефти американской компании более чем на 50%.

Первым проектом ЛУКОЙЛа и Сопоско станет СП «Руско», которое должно появиться до февраля

**Летний банковский кризис доверия стал головной болью для большинства российских кредитных организаций, но только не для Внешторгбанка. Принадлежащий государству ВТБ во время кризиса сумел серьезно нарастить свои активы, прикупив по дешевке терпящий бедствие Гута-банк.**

этого года. Предприятие создают специально для разработки Тимано-Печорского нефтегазового месторождения, чьи запасы нефти оцениваются в 10 млрд баррелей. По словам эксперта ИК «Ренессанс Капитал» **Рональда Смита**, для обеих компаний сотрудничество оказывается взаимовыгодным. По соглашению, Сопоско получит 30% акций СП и практически прямой доступ к российским нефтяным запасам, а ЛУКОЙЛ сможет воспользоваться техническими мощностями Сопоско. Кроме того, лишь за свою долю в СП, без учета иных вложений, Сопоско должен выплатить более \$370 млн. Сотрудничество с Сопоско может открыть для рос-

Российский холдинг сделал Rouge Industries предложение о покупке. Его интересовали активы, к которым прилагались действующие контракты с мировыми автомобильными гигантами



DPA/PHOTOS

Сопосо готов предоставить ЛУКОЙЛу свои передовые технологии в обмен на доступ к российским недрам

## Мини-бум на фондовом рынке

Прошедший год стал поистине урожайным на проведение IPO российскими компаниями. Хотя взрыва фондового рынка, как предсказывали аналитики, не произошло, однако после долгого затишья свои акции разместили на бирже шесть компаний. Учитывая, что с 1996 по 2003 год на IPO вышли лишь пять компаний, это можно считать настоящим прорывом.

В марте авиапромышленная корпорация «Иркут» разместила на ММВБ и РТС 23,3% акций, выручив за них \$127 млн. В конце апреля на тех же биржах концерн «Калина» разместил 28% акций, выручив за них почти \$51,9 млн. В октябре на Нью-Йоркской фондовой бирже владельцы стальной группы «Мечел» Игорь Зюзин и Владимир Иорих продали 10% акций компании за \$291 млн. Вслед за этим в ноябре на РТС разместился «Седьмой континент», выручив за 13% акций \$80,7 млн. Последними в минувшем году отличились Rambler и «Открытые инвестиции», разместившие акции на AIM (альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи) и РТС соответственно.

Акции большинства новичков фондового рынка представляются инвесторам рисковыми. К примеру, ОАО «Седьмой континент»



сийской компании и новые перспективы в области добычи газа. Тимано-Печора обладает значительными запасами природного газа, а американская компания уже проявляла интерес к проектам по разработке российских газовых месторождений, в частности, на Сахалине. Пока совместные планы в этой области не обозначены, но, по словам представителя ЛУКОЙЛа Дмитрия Долгова, «такое сотрудничество не исключено».

Альянс, кроме всего прочего, может предоставить ЛУКОЙЛу шанс вернуться в Ирак, чтобы продолжить разработки крупнейшего нефтяного месторождения Западная Курна. ЛУКОЙЛу принадлежит 68,5% в российском консорциуме, созданном для освоения этого проекта. Контракт был расторгнут при режиме Саддама Хусейна. После выборов в Ираке Сопосо намерен начать переговоры с новыми властями, причем, вероятно, речь пойдет о создании предприятия, в котором ЛУКОЙЛу будет принадлежать контрольный пакет, а Conoco — 17,5%.

## «Северсталь-групп» в Новом Свете

В минувшем году «Северсталь-групп» купила свой первый актив за рубежом и, таким образом, обеспечила себе рынок сбыта в Северной Америке.

Шанс выйти на западные рынки представился «Северсталь-групп» после того, как американская компания Rouge Industries (пятый по величине производитель стали в США) объявила о своем банкротстве. Российский холдинг сделал акционерам Rouge Industries предложение о покупке, тем более что можно было выкупить только активы, к которым прилагались действующие контракты с автомобильными гигантами — Ford, DaimlerChrysler и General Motors. Предложив более выгодные условия (\$285,5 млн), «Северсталь» сумела обойти на конкурсе других претендентов. Как заявлял в интервью СФ председатель совета директоров Severstal North America (бывшая Rouge Industries) **Вадим Махов**, уже

формально не обладает собственным недвижимым имуществом. «Открытые инвестиции», как считают некоторые аналитики, идут на биржу, чтобы застраховаться от падения цен на перегретом рынке недвижимости. Rambler выбрал для размещения своих акций площадку AIM, предъявляющую мягкие требования к прозрачности компаний.

Несмотря ни на что, все компании-эмитенты разместились без проблем. Как считают эксперты, успеху новичков благоприятствовал тот фактор, что на российском фондовом рынке на сегодня наблюдается дефицит ценных бумаг. Особенно успешным выход на IPO оказался для стальной группы «Мечел», которая в 2004 году была единственной компанией, разместившейся на Нью-Йоркской бирже вслед за пионерами российского IPO — «Вымпелкомом», МТС и «Вимм-Билль-Данном». Традиционные капиталоемкие бизнесы из России на американском фондовом рынке до сих пор были представлены только «Татнефтью».

О планах выхода на IPO в новом году заявило уже около двадцати компаний самого разного размера и профиля деятельности. Поэтому у аналитиков есть все основания полагать, что настоящий взрыв фондового рынка просто отложился на год.

# ТЕМЫ НОМЕРА



## «Уралсиб» воспринимается как более «государственный» по сравнению с большинством других негосударственных финансовых брендов, в том числе с «НИКойлом»

через три месяца под руководством «Северстали» американский завод получил первую прибыль — несколько десятков миллионов долларов.

Покупкой Rouge Industries западная экспансия «Северстали», по всей видимости, не ограничится. Компания претендует на покупку канадской Stelco, находящейся сейчас в процедуре банкротства. Если «Северстали» удастся совершить сделку, она станет крупнейшим производителем стали в России и войдет в мировую десятку. Правда, акционеры Stelco предпочли российской компании Deutsche Bank. Впрочем, окончательное решение о том, кто все-таки будет покупателем Stelco, еще не вынесено. Междуд тем некоторые аналитики склонны думать, что «Северстали» повезет больше, если ей не позволят купить Stelco. По их мнению, сделка по покупке обремененной серьезными финансовыми проблемами канадской сталелитейной компании (по итогам 2003-го ее чистый убыток составил \$563 млн) резко снизит рентабельность всего холдинга. Покупка Rouge Industries оценивалась как более выгодная, поскольку позволила «Северстали» закрепиться на американском рынке и получить страховку на случай снижения цен на сталь и падения спроса, которые ожидаются через несколько лет. В такой ситуации вполне вероятно введение в США заградительных таможенных барьеров, как это уже было в 2001 году. И на этот случай у «Северстали», владеющей крупным активом в Америке, имеется страховка.

### Нерусский алюминий

«Русский алюминий» сумел договориться с крупнейшей в мире алюминиевой компанией Alcoa о продаже двух своих заводов. Таким образом, российская компания сможет избавиться от головной боли: ей больше не придется думать, как наладить сбыт не востребованной на внутреннем рынке продукции.

Сделка между компаниями, о которой было объявлено еще в мае 2004 года, должна быть завершена в этом году. Осеню ФАС дала Alcoa разрешение на покупку у «Русала» Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО) и Самарского металлургического комбината (СМЗ), хотя официального заявления об этом еще не последовало. Участники рынка считают, что активы БКМПО и СМЗ могут оцениваться в \$300 – 400 млн. При этом «Русал» оптимизирует свои активы, продав заводы, мощности которых компания способна загрузить лишь на 40 – 45% из-за отсутствия спроса на продукцию на внутреннем рынке. «БКМПО и СМЗ в сумме могут производить 75% российского алюминия высокого передела, — говорит вице-президент ИК „Атон“ Александр Агибалов. — Но в стране сейчас не требуется столько проката или прессованной и литьей продукции из алюминия. С 2000 года „Русал“ пытался наладить сбыт за границу, но так и не смог получить долгосрочных контрактов».

Очевидно, в «Русале» признали, что Alcoa, из продукции которого изготавливается 90% мировых алюминиевых сплавов, используемых в авиации, лучше справится с реализацией переработанного алюминия

ния БКМПО и СМЗ. По словам генерального директора «Русала» Александра Булыгина, сделка полностью отвечает стратегии российской компании, для которой основной продукт — первичный алюминий и его сплавы. В то же время Alcoa — один из лучших в мире производителей проката. По мнению аналитика «ОФГ Инвест» Александра Пухаева, когда в «Русале» оценили технологический разрыв между двумя компаниями, то поняли, что эффективнее продать заводы Alcoa, чем пытаться конкурировать с ним, отвоевывая потребителей на неосвоенных западных рынках.



«Русский алюминий» сумел договориться с крупнейшей в мире алюминиевой компанией Alcoa о продаже двух своих заводов. Таким образом, российская компания сможет избавиться от головной боли: ей больше не придется думать, как наладить сбыт не востребованной на внутреннем рынке продукции

Заводы БКМПО и СМЗ станут первыми российскими активами Alcoa. Предполагается, что иностранный владелец сможет ориентировать их на удовлетворение потребностей в алюминиевых полуфабрикатах и внутри страны, и на рынках Европы, Азии и Америки. К тому же, как заявил президент Alcoa Алан Белда, компания займется модернизацией обоих предприятий для обеспечения их конкурентоспособности на мировых рынках.

### «НИКойл» ушел в прошлое

Приобретение инвестиционно-банковской группой «НИКойл» башкирского банка «Уралсиб» стало самым заметным слиянием прошлого года на финансово-рынке.

Мало того, что «НИКойл» приобрел одну из крупнейших в России банковских структур, он еще и решил поменять название всех своих активов на «Уралсиб». Это первый в российской истории пример, когда инвестиционная структура была переименована по названию приобретенного банка. В «НИКойле» пришли к выводу, что «Уралсиб» звучит солиднее, что, впрочем, неудивительно. К моменту продажи «Уралсиб» уже завоевал репутацию лидера банковской розницы в масштабах всей страны. Он насчитывал 330 филиалов в 70 городах России, а также имел в своем составе шесть региональных банков с собственными филиальными сетями.

Все это богатство в феврале досталось «НИКойлу» по цене, до сих пор сторонами не обнародованной. Практически сразу после завершения сделки руководство «НИКойла» объявило о слиянии бизнесов финансовой корпорации и банковской группы под объединенным названием «Уралсиб». А в мае минувшего года стартовала телевизионная рекламная кампания стоимостью более \$2 млн по продвижению бренда «Уралсиб». Процесс ребрендинга происходил поэтапно: вначале новое имя получила «НИКойл-Страхование» — ныне «Страховая группа Уралсиб», затем в «Финансовую корпорацию Уралсиб» была переименована головная структура, а позднее — некоторые другие активы «НИКойла». На очереди —

## Рекламный бюджет «Росгосстраха» был признан беспрецедентным за всю историю российского страхового рынка

«Автобанк-НИКойл», который с начала этого года будет именоваться «Автобанк-Уралсиб». Полностью же ребрендинг завершится только к концу 2005 года.

По словам специалиста по разработке брендов, управляющего партнера компании BrandLab **Александра Еременко**, переход на новое название был сделан «НИКойлом» как нельзя вовремя: июльский кризис 2004 года показал, что только государственные и крупные международные банки могут чувствовать себя в безопасности. «Значимость такой характеристики банка, как государственный, к осени 2004 года выросла вдвое по сравнению с весной», — констатирует Еременко. Однако чтобы привлечь клиентов, необязательно быть государственным банком на самом деле — достаточно им казаться. «Уралсиб», по словам Еременко, с этой задачей вполне справляется: у потребителей банк ассоциируется с масштабом, промышленным производством, социальной ответственностью. В результате «Уралсиб» воспринимается как более «государственный» по сравнению с большинством других негосударственных финансовых брендов, в том числе с «НИКойлом». Кроме того, окруженнное нефтяным флером название «НИКойл» вызывало ассоциацию с ЛУКОЙЛОм, что, кстати, справедливо: глава нефтяной компании **Вагит Алекперов** является совладельцем «НИКойла». Нефтяная семантика, между тем, никак не отвечает стратегии корпорации — масштабному продвижению на рынке розничных банковских и финансовых услуг. Поэтому переименование оказалось своевременным, и, как свидетельствуют эксперты, пока вполне успешным.

### Страховой рынок

Настоящий прорыв в прошлом году сумел совершить «Росгосстрах», ставший абсолютным лидером по многим видам страхования.

Напомним, в 2003 году владельцем 75% акций «Росгосстраха» стала группа частных инвесторов во

главе с президентом инвестиционной группы «Тройка Диалог» **Рубеном Варданяном**. В результате к руководству «Росгосстрахом» пришли менеджеры «Тройки», которые задались амбициозной целью — превратить бывший «Госстрах» в современную страховую компанию. Новая команда провела кардинальную реорганизацию системы: в прежнем виде «Росгосстрах» состоял из 82 страховых компаний, а сейчас это — вертикально интегрированный холдинг. Он объединяет свыше 2300 страховых агентств, которые управляются десятью межрегиональными компаниями. По данным СФ, за два года в развитие инфраструктуры и обучение персонала «Росгосстраха» было вложено около \$200 млн.

Столь объемные инвестиции принесли свои плоды: по итогам первого полугодия 2004 года «Эксперт РА» признал «Росгосстрах» лидером как в классических видах страхования, так и на рынке ОСАГО. А в конце года агентство присвоило компании высший рейтинг надежности — А+++. Правда, «Росгосстрах», по убеждению большинства участников рынка, можно наградить еще одним титулом — «самый агрессивный страховщик года». Агентство RPRG признало общий заявленный рекламный бюджет холдинга — от \$10 до \$17 млн — беспрецедентным за всю историю страхового рынка. Но в корпорации такие вложения считают оптимальными, утверждая, что именно рекламная стратегия сделала бренд «Росгосстраха» самым узнаваемым среди страховых компаний и помогла компании в короткий срок занять около 40% рынка ОСАГО. «Автогражданка», как признают в «Росгосстрахе», дала толчок к развитию, но двигаться вперед компания собирается за счет развития классических услуг. Если верить статистике, «Росгосстрах» уже немало в этом преуспел: по предварительным итогам деятельности компании за 2004 год, «Росгосстрах» занимает около 50% рынка ипотечного страхования и примерно 30% российского рынка страхования жизни. СФ

### И целого мира мало

Пожалуй, самым нашумевшим событием на зарубежных рынках в 2004 году стало громкое IPO компании Google, занявшее 25-е место в списке крупнейших IPO в США. Компании удалось привлечь \$1,67 млрд и превзойти все подобные сделки интернет-компаний. Правительство Польши в этом году получило еще больше в ходе проведения приватизации крупнейшего в стране банка — РКО Bank Polski. За 30% акций банка польские власти выручили \$1,7 млрд, и эта сделка стала крупнейшим IPO в Восточной Европе в 2004 году.

Банковский рынок в минувшем году оказался богатым на настоящие прорывы. Крупнейший банк Испании Santander Central Hispano купил шестой по величине банк Великобритании Abbey National за \$16,35 млрд, став восьмым в мировом банковском рейтинге и четвертым — в европейском. Определился и новый лидер мирового банковского рынка: финансовая группа Mitsubishi Tokyo Financial Group объявила о поглощении своего конкурента UFJ Holdings. В результате операции образуется структура с небывалой величиной активов — \$1,7 трлн, которая, правда, будет официально сформирована лишь в октябре 2005 года.

Китайским корпорациям в прошедшем году везло на крупные активы. Французская Alcatel и китайская TCL создали СП по производству мобильных телефонов, контрольный пакет которого, а вместе с ним и раскрученная торговая марка достались китайской стороне. IBM и крупнейший китайский производитель компьютерного «железа» Lecomto объявили о создании еще одного СП. Lecomto перекупила компьютерную компанию IBM и получила право использовать легендарный бренд.

Не обошлось без громких событий и в мировом развлекательном бизнесе. Корпорация Sony победила Time Warner в борьбе за голливудскую студию Metro-Goldwyn-Mayer, завладев уникальным архивом из 4,2 тыс. кинолент. Игорный конгломерат Harra's Entertainment с покупкой Caesars Entertainment в очередной раз подтвердил свои позиции лидера на рынке индустрии развлечений. А владелец медиамонополии Virgin Ричард Брэнсон объявил о намерении создать первый в мире парк частных космических аппаратов. Virgin уже подписала контракт со строителем первого частного космического корабля ShipOne и в 2007 году рассчитывает начать регулярные коммерческие запуски космических туристов.



У нас больше общего,  
чем различий



Единое экономическое пространство СНГ возрождается.  
Растет торговый оборот, восстанавливаются экономические связи,  
врачествует интеграция бизнеса.

**Банк «Туралем» первым из ЧАСТНЫХ банков  
провозгласил и реализует стратегию развития на всей  
территории стран Содружества.**

**Активы БТА**  
**\$ 4.600.000.000**  
[www.bta.kz](http://www.bta.kz)

Для сотен корпораций, предприятий и местных финансовых  
институтов «Туралем» является банком, с которым самые  
смелые планы становятся реальностью: от десятилетних кредитов  
до современных форм торгового финансирования.

**АКЦИОНЕРЫ  
БАНКА:**



**FMO**  
FINANCE FOR DEVELOPMENT

**European Bank  
for Reconstruction and Development**



**DEG**  
Development is our business



**АКЦИОНЕРЫ  
СТРАН СНГ**

Республика Казахстан г. Алматы, 480099, Самал – 2, ул. Жолдасбекова, 97. Тел.: (3272) 504070. Факс: (3272) 500224  
Российская Федерация г. Москва, 129041, пр.Мира, 62, строение №1. Тел.: (095) 7756690. Факс: (095) 7756693  
Украина 01004, г. Киев, ул. Большая Васильковская, 9/2, офис 14. Тел: +380(44) 2475759. Тел./факс: +380(44) 2273604  
Республика Беларусь 220123, г. Минск, ул. В. Хоружей, 20. Тел.: +375 17 289 58 41  
Кыргызская Республика 720075, г. Бишкек, 8-й микрорайон 28А, Бизнес Центр "Bishkek Tower". Тел. +996 (312) 692305, 692344. Факс: +996 (312) 692384



## Невезучие



ЭТИМ КОМПАНИЯМ В ПРОШЛОМ ГОДУ КРУПНО НЕ ПОВЕЗЛО. ОДНИ ВООБЩЕ ПРЕКРАТИЛИ СВОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ, А ДРУГИМ ПРИДЕТСЯ ПРИЛОЖИТЬ НЕМАЛО УСИЛИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫБРАТЬСЯ ИЗ СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ.

### **ЮКОСа больше нет**

Весь прошедший деловой год в России прошел под знаком «дела ЮКОСа».

Железная планомерность действий правительства в истории с ЮКОСом похоронила последние надежды на то, что компания сумеет выкарабкаться. Необходимость печального для ЮКОСа сценария была окончательно продемонстрирована, когда продали «Юганскнефтегаз». Компанию пустили с молотка для погашения многомиллиардных налоговых долгов ЮКОСа вопреки обещаниям его акционеров — Group Menatep — обрушить на покупателя «Юганска» многочисленные судебные иски и даже предписания американского суда о приостановлении всех операций с активами российского нефтегиганта. Этот аукцион порядком запутал ситуацию вокруг ЮКОСа. Сначала «Юганск» достался некой «Байкалфинансгрупп», позже Владимир Путин заявил, что эта структура принадлежит частным лицам, давно работающим в энергетике. А позднее ста-



PHOTOPRESS

ло известно, что «Байкалфинансгрупп» купила компания «Роснефть». Представители ЮКОСа и Group Menatep заявили, что будут преследовать в суде покупателей «Юганска», в том числе и «Роснефть». На момент сдачи номера в печать этот клубок интересов так и не был распутан. Некоторые эксперты полагают, что за «Юганск», скорее всего, будет платить не «Роснефть», а «Газпром», «Сургутнефтегаз» и китайская компания CNPC совместными усилиями.

Тем не менее, пока очевидно только то, что после операции с «Юганском» ЮКОС прекратил существовать в прежнем виде. Об этом, кстати, прямо заявил экс-глава компании **Михаил Ходорковский**. По его словам, «власть сделала себе замечательный рождественский подарок — уничтожена самая эффективная нефтяная компания России». Ведь даже после продажи за \$9,35 млрд главного актива ЮКОСу не удастся погасить всю налоговую задолженность. Общая сумма непогашенных претензий к компании и ее «дочкам» превышает \$23 млрд. Так

### **Средства массовых неудач**

2004-й год не обошелся без драм и провалов на российском рынке печатных СМИ. Безусловным медиа-поражением года можно считать прекращение выпуска журнала «Русский фокус», просуществовавшего более трех лет. Изначально это издание позиционировалось как сугубо деловое, но вскоре стало претендовать на статус журнала влияния на деловые и политические круги. Говорят, таковы были пожелания инвесторов «Фокуса» — Михаила Касьянова, Николая Аксененко и Александра Волошина, чья причастность к журналу долгое время оставалась секретом Полишинеля. Казалось бы, попытка создать журнал влияния с ореолом оппозиционности удалась: «Фокус» завоевал авторитет у видных российских представителей бизнеса и власти, но круг его читателей оставался весьма узким, и журнал не мог выйти на окупаемость. В итоге менеджеры издания предприняли попытку сделать его более народным, но она обернулась неудачей: тиражи поднять не удалось, а инвесторы «Фокуса», утратившие свои властные полномочия, потеряли к изданию интерес и пере-

стали его финансировать. После ряда неудачных попыток найти «Фокусу» нового хозяина выпуск журнала был прекращен. Вторым медиа-провалом можно считать закрытие бумажной версии оппозиционного «Еженедельного журнала», издававшегося с 2001 года на средства медиамагната Владимира Гусинского. На сайте «ЕЖ» его главный редактор Михаил Бергер сообщил о том, что издание будет выходить в интернете и постепенно перейдет на ежедневный режим. По словам Бергера, окончательно судьба журнала решится после Нового года, однако слухи об окончательном закрытии «ЕЖ» ходят уже давно, и, по убеждению экспертов медиа-рынка, в скором времени станут былью. «Персональным провалом» года на рынке СМИ стала отставка одного из ведущих российских медиа-менеджеров Рафа Шакирова, который был смешен с поста главного редактора газеты «Известия» за слишком эмоциональное, по мнению владельца газеты холдинга «Интеррос», освещение теракта в Беслане. Раф Шакиров дал добро на публикацию откровенных фотоснимков с места трагедии, за что и поплатился своей должностью.





что со временем за долги уйдут все активы ЮКОСа.

Похоже, такая судьба была предусмотрена компанией еще в самом начале ее конфликта с Кремлем, хотя власти все это время заявляли, что не стремятся к уничтожению ЮКОСа и заинтересованы в продолжении его эффективной работы. Однако параллельно чиновники методично наращивали сумму налоговых претензий, чтобы уронить капитализацию ЮКОСа и впоследствии по дешевке распродать его активы аффилированным с государством структурам. И теперь перемониться с его оставшимися «дочками» власти, судя по всему, будут еще меньше.

## Банк, который не просто лопнул

Самым громким провалом на банковском рынке, повлекшим за собой тяжкие последствия для всей отрасли, в прошлом году стал отзыв лицензии у Содбизнесбанка.

Содбизнесбанк — первый российский банк, у которого отозвали лицензию за нарушение закона «об отмывании доходов, полученных преступным путем». Он входил в сотню крупнейших кредитных организаций страны и обслуживал более 22 тыс. клиентов. Однако Комитет по финансо-

Шереметьево замерло в преддверии изменений

вому мониторингу (Росфинмониторинг) выявил в его работе серьезные огрехи. Выяснилось, что в течение 2003 года Содбизнесбанк не отчитывался перед регулятором об операциях, подлежащих контролю Росфинмониторинга, а данные о деятельности в 2002 году вообще уничтожены.

**«Власть сделала себе замечательный рождественский подарок — уничтожена самая эффективная нефтяная компания России», — заявил Михаил Ходорковский. Даже после продажи за \$9,35 млрд главного актива ЮКОСа невозможно погасить всю налоговую задолженность, которая превышает \$23 млрд**

жил. Только за 2003-й специалисты ЦБ насчитали у Содбизнесбанка сомнительных операций на сумму около \$1 млрд. А последней каплей стало обналичивание банком 10 млн рублей, оказавшихся, как выяснилось, выкупом за похищенных руководителей КамАЗа. В итоге Содбизнесбанк был со скандалом ликвидирован, задолжав более 3,4 млрд рублей 6,4 тыс. частных вкладчиков. В ходе ликвидации средств банка оказалось достаточно, чтобы выплатить лишь 53% от размера каждого вклада, и пока неизвестно, удастся ли ликвидаторам найти деньги для погашения

оставшейся задолженности.

Тем не менее, глава Росфинмониторинга **Виктор Зубков** считал первый опыт применения «закона об отмывании» успешным и решил продемонстрировать его действие в полной мере, заявив, что у регулятора есть «черный список» из 10 кредитных организаций, которые в скором времени повторят путь Содбизнесбанка. Зубков не шутит:

Пример ЮКОСа не может не оказаться поучительным

под крыло государственных Внешторгбанка и Сбербанка, а крупные банки прекратили кредитование более мелких.

Всего, по данным Росстата, кризис вылился в потерю банковским сектором более 50 млрд рублей частных вкладов за три летних месяца. Впервые с 1998 года физичес-

кие лица сняли со своих счетов больше денег, чем положили. Впрочем, двум госбанкам летний кризис пошел на пользу: только за июль 2004 года счета частных вкладчиков Сбербанка пополнились 8 млрд рублей, а Внешторгбанка — почти 4 млрд рублей.

## ВБД не в самом соку

«Вимм-Биль-Данн» больше не лидер сокового рынка. Компания отодвинулась на третье место, уступив своим конкурентам — «Лебедянской» и «Мултану».

Снижение объемов продаж, ухудшение финансовых результатов, падение стоимос-



REUTERS

## Из-за споров между чиновниками, руководством Шереметьево, «Аэрофлота» и «Альфа-Групп», крупнейший аэропорт страны пребывал весь год в подвешенном состоянии

ти акций — таковы события, преследовавшие одного из крупнейших отечественных производителей продуктов питания на протяжении всего года. Проблемы у компаний появились еще в 2003 году, а в феврале прошлого года на фоне динамичного роста бизнеса конкурентов ВБД объявила о снижении продаж соков —

прибыль ВБД составила \$18,8 млн. Для сравнения: в январе-сентябре 2002 года она равнялась \$32,5 млн.

В официальных комментариях представители ВБД объясняли свои неудачи концентрацией на переговорах с французской Danone Groupe: почти все внимание менеджмента российской компании

тервью **СФ Яков Иоффе** (см. СФ №43/2004), недавно перешедший в корпорацию с поста генерального представителя Danone Groupe в России, потреби ВБД прокомментировал философски: «Вначале компания была монополистом. Очевидно, что когда появляются другие игроки, рынок приходится делиться».

от чистой прибыли Шереметьево, 1% от годовой выручки и 25% от ежегодного прироста годовой выручки аэропорта.

Впрочем, претендент на Шереметьево был заведомо известен. Глава «Альфа-Групп» **Михаил Фридман** уже давно обсуждал этот вопрос с премьером **Михаилом Касьяновым**, и совет директоров аэропорта, состоявший из госчиновников, довольно быстро предпочел «Альфа-Эко», представляющую «Альфа-Групп», другим участникам конкурса — АФК «Система» и «Аэрофлоту». Чиновников не смущило, что «Альфа» до сих пор не имела никакого отношения к авиа-бизнесу (правда, компания собиралась привлечь крупную европейскую структуру, имеющую опыт в управлении аэропортами). С другой стороны, и «Альфу» не беспокоило, что ей передают Шереметьево не на 50 лет, как в случае с «Ист-Лайн» и аэропортом «Домодедово», а всего на три года. Вероятно, Михаил Фридман рассчитывал, что ему удастся изменить условия контракта. И эти расчеты, скорее всего, оправдались бы, если бы не покровки в правительстве. Пришедший на смену Касьянову **Михаил Фрадков** оспорил ре-

 **В феврале прошлого года на фоне динамичного роста бизнеса конкурентов ВБД объявила о снижении продаж соков — впервые за свою историю. Вскоре после этого «Бизнес Аналитика» зафиксировала 5-процентное сокращение доли компании на соковом рынке по сравнению с августом 2003 года**

впервые за свою историю. Вскоре после этого «Бизнес Аналитика» зафиксировала 5-процентное сокращение доли концерна на соковом рынке по сравнению с августом 2003 года. Чтобы как-то выправить положение, ВБД пришлось сменить руководителя направления «Сок» **Дмитрия Колокатова**. Его место занял бывший топ-менеджер Tetra Pak **Александр Малютин**. Однако на котировках акций ВБД на NYSE это не отразилось. Они продолжали снижаться и с начала прошлого года потеряли четверть своей стоимости. По результатам деятельности компании за девять месяцев 2004 года, чистая

было приковано к этой операции по слиянию, впоследствии так и не состоявшейся. Однако аналитики единодушно связывают проблемы ВБД со слабостью маркетинговой стратегии. Общее резюме: компания недооценила структурные изменения на соковом рынке, основной тенденцией которого стал стремительный рост спроса в сегменте дешевых марок, а также модификация упаковки на более удобную. ВБД долго не желала пересматривать позиционирование и способы продвижения своего ключевого бренда J-7. Новую рекламную кампанию производитель запустил только в конце минувшего года. В ин-

### А в о з и ныне там

Из-за споров между чиновниками, руководством Шереметьево, «Аэрофлота» и «Альфа-Групп», крупнейший аэропорт страны, для которого 2004 год должен был стать переломным, весь год пребывал в подвешенном состоянии.

Сервис Шереметьево уже давно является предметом критики. Для того чтобы «главные ворота» страны перестали портить ее имидж, в конце 2003 года правительство объявило конкурс, в результате которого управление Шереметьево должно было перейти в частные руки. За свои услуги управляющая компания должна была получать 2%

### Беды без границ

 В минувшем году неприятности не обошли стороной крупный международный бизнес. Особенно неудачным год оказался для авиаперевозчиков. Так, в США обанкротились две авиакомпании — US Airways и ATA Airlines, на грани краха оказался еще один перевозчик — Delta Airlines, выполняющий рейсы из России в США. US Airways переживает банкротство уже во второй раз: впервые она разорилась в 2002 году, из-за терактов 11 сентября в Нью-Йорке, вспышки атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и войны в Ираке. Но тогда компания сумела привлечь правительственный кредит и вернуться к жизни, правда, ценой увольнения 14 тыс. сотрудников и сокращения фонда заработной платы на \$1 млрд. В этот раз компанию привели к разорению высокие цены на нефть и возросшая стоимость керосина. Эти же причины вызвали колоссальные убытки Delta Airlines: только в третьем квартале 2004-го компания потеряла \$675 млн и неуклонно движется к банкротству. Перед угрозой банкротства оказалась и итальянская авиакомпания Alitalia, но сумела его избежать благодаря поддержке правительства: власти Италии взяли на себя издержки по оплате пособий 3,7 тыс.увольняемым сотрудникам компании и помогли

Alitalia привлечь кредит в размере 400 млн евро. Помимо этого итальянское правительство пытается реанимировать обанкротившийся концерн Parmalat — самый громкий бизнес-провал минувшего года. Молочно-соковый гигант Parmalat, владеющий предприятиями в 30 странах мира, разорился в результате махинаций его владельцев, которые привели компанию к долгам в размере 14,5 млрд евро и полному обесцениванию ее акций. Крах Parmalat стоил карьеры министру экономики Италии Джулио Тремонти и нанес сильный удар по репутации международных банков-кредиторов Parmalat, в частности, Citigroup и Bank of America. Немало проблем уходящий год принес и автомобилестроителям: японский концерн Mitsubishi Motors отозвал около 630 тыс. бракованных автомобилей, его продажи только в Японии упали на 60%, а объем убытков достиг \$10 млрд. В конце года для покрытия долгов концерну пришлось начать распродавать свои активы. Американская General Motors провела сокращение 12 тыс. рабочих на заводах по производству Opel, которое в первом полугодии принесло компании \$150 млн убытков. А соотечественник GM — Ford — был вынужден закрыть один из заводов по сборке Jaguar и только за второй квартал минувшего года потерял \$175 млн.

## «Мегафон» остается непубличной компанией, и до сих пор доподлинно не известно, кто его настоящие владельцы



### ПРОВАЛЫ ГОДА

КОМПАНИЯ	ПРОБЛЕМА	ПРИЧИНА
ЮКОС	РАСПРОДАЖА АКТИВОВ ЗА НАЛОГОВЫЕ ДОЛГИ, ОБЩАЯ СУММА КОТОРЫХ ПРЕВЫШАЕТ \$23 МЛРД	КОНФЛИКТ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОМПАНИИ С ВЛАСТЯМИ
СОДБИЗНЕСБАНК	ОТЗЫВ ЛИЦЕНЗИИ	СОДЕЙСТВИЕ В ОТМЫВАНИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	УПРАТА ЛИДЕРСТВА НА СОКОВОМ РЫНКЕ	СЛАБОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ
ШЕРЕМЕТЬЕВО	ЗАСТОПОРИВШИЙСЯ ПРОЦЕСС ПО МОДЕРНИЗАЦИИ АЭРОПОРТА И СТРОИТЕЛЬСТВУ ШЕРЕМЕТЬЕВО-3	ДЕЛЕЖ КОНТРОЛЯ ЗА АЭРОПОРТОМ МЕЖДУ ЧИНОВНИКАМИ, РУКОВОДСТВОМ ШЕРЕМЕТЬЕВО, «АЭРОФЛОТА» И «АЛЬФА-ГРУПП»
TNS GALLUP MEDIA	ПОРАЖЕНИЕ В ТЕНДЕРЕ НА ПРАВО ТЕЛЕИЗМЕРЕНИЙ	КОНФЛИКТ С «ПЕРВЫМ КАНАЛОМ»
«МЕГАФОН»	СДЕРЖИВАНИЕ В РАЗВИТИИ	НЕПРОЗРАЧНОСТЬ И ЗАТЯЖНОЙ КОНФЛИКТ МЕЖДУ АКЦИОНЕРАМИ

зультаты конкурса. После рас- прей, длившихся почти весь год, в течение которого, разумеется, было не до улучшения ситуации в аэропорту, компро- мисс все-таки нашли. «Альфе» досталось направление, свя- занное с вопросами сервиса, а «Аэрофлоту» отошел проект строительства Шереметьево-3, и, что любопытно, новый тер-минал будет обслуживать толь-ко «Аэрофлот». Стоимость проекта — около \$430 млн, из которых 30% авиакомпания обещает профинансировать самостоятельно. Генеральный директор авиаперевозчика **Валерий Окулов** надеется найти подрядчика уже в первом квартале 2005 года.

Между тем, за прошлый год, вследствие перманентного долга Шереметьево, един-ственным существенным из- менением в его работе стало долгожданное назначение гендиректора (аэропортом два года заведовал исполняющий обязанности). Но это событие в жизни Шереметьево тоже обескуражило участников рынка. Аэропорт возглавил **Александр Юрчик**, замести-тель руководителя Росавиа-ции, в прошлом кадровый во-енный — человек не извест-ный на рынке и не имеющий никакого опыта в управлении коммерческим предприятием.

### Gallup без ТВ

В борьбе за право оставить за собой место официального телевизора, которая раз-вернулась в прошлом году, TNS Gallup Media потерпел поражение.

Таким образом, уже в 2006 году, по окончании кон-

тракта с телеканалами, TNS может потерять около 70% своего бизнеса: из \$12 млн оборота компании в России за прошлый год около \$8 млн пришлось на телевизорение.

Эпопея по вытеснению TNS с этого рынка началась еще в 2001 году, когда на встрече руководства крупнейших телеканалов с Владимиром Путиным глава «Первого канала» **Константин Эрнст** пожаловался на некую исследовательскую компанию, которая необоснованно занижала показатели «первой кнопки». После этого был создан «Медиа Комитет», который должен был заняться организацией тендера на право телевизорений. В комитет вошли представители телеканалов, рекламных агентств, рекламодателей и чиновники.

Борьба в тендере развернулась между TNS и итальянской компанией AGB Holding, под-держиваемой «Первым канала-лом». Но определить победите-ля в тендере удалось только с третьей попытки, в сентябре 2004-го. После того, как две первых — в декабре 2003 года и в июне 2004-го — провалились, TNS решила не дожидаться третьего раунда и вышла из игры. **Сэм Ван дер Фельти**, дирек-тор TNS по Центральной и Вос-точной Европе, объяснял это тем, что профессио-нализм «Медиа Комитета» не вызывает у компаний доверия. «Мы решили привлечь внимание рынка к тому, что конфликт между нами и одним из ведущих каналов возник не вчера и не сегодня — это давняя исто-рия, не имеющая ничего общего с бизнесом», — говорила тог-

да **СФ** руководитель пресс-службы TNS **Анна Лачко**. Сле-дом за TNS из «Медиа Комите-та» вышли структуры, поддер-живающие компанию, — Ассо-циация коммуникационных агентств России, представляю-щая рекламные агентства, «Ру-брэнд» (рекламодатели), а так-же СТС, REN TV, MTV и ТВЦ.

В результате всех перипе-тий AGB одержала победу в тендере, в которой на тот пе-риод уже можно было не со-мневаться, а на рынке появил-ось два телевизорителя вмес-то одного. Дело в том, что TNS не собирается сдаваться без боя: компания намерена про-должить работать на этом рынке, продавая телевизоре-ния уже не оптом, как это при-нято, а в розницу, то есть непо-средственно заинтересован-ным телеканалам. Но экспер-ты уверяют, что сосущест-вование двух измерителей дол-го не продлится, поскольку платить за две панели рекла-модатели вряд ли захотят. Если AGB в итоге удастся построить всероссийскую панель изме-рений и зарекомендовать себя на рынке, TNS может действи-тельно не поздоровиться.

### Непрозрачный «Мегафон»

Третий по величине россий-ский сотовый оператор «Ме-гафон» в прошлом году прира-стал абонентами быстрее дру-гих за счет нестандартных маркетинговых решений. Од-нако непрозрачность и непре-кращающийся конфликт меж-ду акционерами привели к снижению финансовой гиб-кости компании и затормози-ли ее выход на биржи.

«Мегафон» остается не-публичной компанией, и до сих пор доподлинно не известно, кто является ее настоящи-ми владельцами. Как полагают аналитики UFC, по этой при-чине у «Мегафона» всегда бы-ло меньше денег на развитие, чем у конкурентов. В частнос-ти, IFC и ЕБРР в свое время приостановили переговоры о предоставлении «Мегафону» займа в \$100 млн, потому что так и не смогли выяснить, кому же, в сущности, они его да-дут. По этой же причине ком-пания является единственным сотовым оператором в России, не торгующимся на бирже, и лишина возможности привлече-ния дополнительного акци-онерного капитала. Наконец, не прибавляет очков «Мега-фону» спор между акционера-ми, который начался еще в 2003-м, продолжался весь про-шлый год и так до сих пор ни-чем не завершился.

Начало конфликту было положено еще в августе 2003 года, когда структуры «Альфа-Групп» купили у оф-шора LV-Finance компанию «ЦТ-Мобайл», владевшую блокирующими пакетом акций «Мегафона». Представители фонда IPOС, зарегистриро-ванного на Бермудских остро-вах, начали оспаривать закон-ность этой сделки в судах не-скольких стран, утверждая, что LV-Finance еще до перего-воров с «Альфой» обязалась продать «ЦТ-Мобайл» IPOС. Судебные разбирательства за-тянулись, и, по мнению анали-тиков ФК «Уралсиб», могут продлиться еще год — то есть, еще один год экстенсивного развития «Мегафона». **СФ**



## Ожидающие

ПЕРЕМЕНЫ В ЖИЗНИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ЗАВЕРШИТЬСЯ В НОВОМ ГОДУ, ИНТЕРЕСНЫ ТЕМ, ЧТО МОГУТ ОТРАЗИТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО НА САМИХ КОМПАНИЯХ, НО И НА РЫНКАХ. А ВОЗМОЖНО, И НА ВСЕЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ.



DPA/PHOTOFEST

Когда появилась концепция госавиахолдинга, перед отечественными авиастроителями забрезжил свет в конце тоннеля

### «Вымпелком» под ударом

Заключение налоговиков о недоплате «Вымпелкомом» налогов за 2001 год бизнес воспринял как сигнал: сценарий ЮКОСа может повториться и для «Альфа-Групп». А впоследствии, возможно, и для кого-то еще.

Ситуация накалялась в конце 2004-го буквально ежедневно. Сначала поступили претензии от налоговиков, требующих заплатить 4,4 млрд рублей налогов и штрафов, потом четыре американские юридические компании предъявили оператору коллективные иски от его миноритариев. Истцы обвинили топ-менеджеров «Вымпелкома» в завышении показате-

лей, сокрытии важной информации и потребовали возместить ущерб. Наконец, Россвязьнадзор признал качество связи оператора неудовлетворительным и предписал устраниить нарушения.

В «Вымпелкоме» надеются «урегулировать вопросы с налоговой инспекцией на профессиональном уровне». То же самое заявил агентству Reuters министр торговли и промышленности Норвегии **Берге Бренде** (правительство Норвегии является владельцем компании Telenor, которой принадлежит 25% плюс 13 акций «Вымпелкома»). Вмешательство Осло уже помогло в 2000 году, когда Минсвязи потребовал вернуть часть радиочастот, на которых оператор работал в московском регионе. Тогда норвежский премьер попросил российского коллегу **Михаила Касьянова** разобраться, и конфликт благополучно разрешился. Возможно, так произойдет и на этот раз.

В любом случае на роль второго ЮКОСа компания вроде бы не подходит: аналитики называют ее «классикой венчурного проекта». По мнению аналитиков UFC, даже при самом негативном развитии событий компании могут предъявить не более \$1,06 млрд налоговых претензий. Заплатить такую сумму в рассрочку «Вымпелком» способен. Правда, тогда ему придется приостановить свои инвестиционные проекты, а на высококонкурентном рынке связи промедление смерти подобно.

### Слияние особого назначения

Сделка по слиянию «Газпрома» и «Роснефти» путем обмена акциями через нефтяную «дочку» «Газпрома» — «Газпромнефть» должна была завершиться в начале 2005 года. Однако в самом конце 2004-го «Газпромнефть» неожиданно решили продать, а «Роснефть», купив «Юганскнефтегаз», вдруг стала для «Газпрома» слишком дорогой. Таким образом, все окончательно запуталось, однако сделка, по всей видимости, отложилась на неопределенный срок.

Вначале предполагалось, что правительство расплатится 100-процентным пакетом «Роснефти» за 10,74% акций монополии, увеличив пакет в «Газпроме» до контрольного. В крайнем случае, монополия сможет получить и «Зарубежнефть», но больше доплачивать государству не придется. Однако, после того как «Роснефть» приобрела 100-процентную долю фирмы «Байкалфинансгрупп», победившей в аукционе на продажу «Юганскнефтегаза», для «Газпрома» она стала слишком дорогой. По подсчетам аналитиков, «Газпрому» для завершения слияния теперь не хватает примерно \$5 млрд.

## Планируемая сделка между Stada и «Нижфаром» может открыть путь в Россию крупным европейским компаниям



Впрочем, вполне возможно, что «Газпрому» вовсе не придется доплачивать за «Роснефть». Дело в том, что у «Роснефти» нет денег на покупку «Юканскнефтегаза», и никто из российских банков не может предоставить сумму такой величины — до 11 января компании надо выплатить государству \$7,6 млрд. Поэтому, независимо от того, кто будет nominalным покупателем «Юганскнефтегаза», деньги, по всей видимости, будут предоставлены «Газпромом», китайской CNPC и, возможно, «Сургутнефтегазом». В случае если «Газпром» заплатит около 50% от цены бывшего актива ЮКОСа, слияние его с «Роснефтью» станет сделкой с нулевой суммой. Впрочем, это лишь предположения. На момент сдачи номера совет директоров «Газпрома» еще не рассмотрел вопрос о том, каким образом будет происходить слияние «Газпрома» и «Роснефти» в свете происходящих событий. В любом случае, в бизнес-сообществе о сделке говорят как о решенном деле, и ждут ее скрепейшего завершения. Президент Владимир Путин одобрил слияние еще в августе 2004 года. А агентство Moody's осенью объявило о готовности присвоить обеим компаниям инвестиционный рейтинг. Это и немудрено. Напомним, что конечная цель сделки — либерализация акций «Газпрома».

### «Силовые машины» по-прежнему на выдаче

Концерн «Силовые машины», весь прошлый год безуспешно продававшийся «Интерросом», в нынешнем году имеет шансы наконец обрести нового хозяина, а заодно и привести на российский рынок крупную западную компанию.



**Ситуация вокруг «Вымпелкома» накалялась в конце прошлого года буквально с каждым днем. Сначала поступили претензии от налоговиков, требующих заплатить налоги и штрафы на сумму 4,4 млрд рублей, потом четвере американские юридические компании предъявили сотовому оператору коллективные иски от миноритариев**

Все началось еще в конце 2003 года, когда основной владелец «Силовых машин» **Владимир Потанин** договорился с гендиректором «Объединенных машиностроительных заводов» **Кахой Бендукидзе** о слиянии. Но прошлым летом сделка неожиданно сорвалась. Официально поводом для этого послужила неявка Кахи Бендукидзе на годовое собрание акционеров ОМЗ, на котором представители «Силовых машин» должны были быть включены в состав совета директоров ОМЗ. В «Силовых машинах» расценили это как потерю Бендукидзе интереса к слиянию. Однако в ОМЗ в то же время говорили, что срыв годового собрания никакого отношения к слиянию не имеет, и то, что впоследствии «Интеррос» стал медлить с обменом акций «Си-

ловых машин» на акции ОМЗ, означает намерение холдинга приостановить сделку.

Судя по тому, что буквально сразу же о намерении купить «Силовые машины» объявил Siemens (он владеет 5% концерна), последнее утверждение было не таким уж безосновательным. Эта сделка в фи-

тие Siemens, причем как можно быстрее. Дело в том, что за все время, которое концерн находится, по сути, в подвешенном состоянии, его акции подешевели. Сейчас стоимость предприятия оценивается в \$330 млн, а год назад «Силовые машины» стоили около \$430 млн. При этом Siemens,

нансовом плане Потанину была бы более выгодна. Правда, продажа контрольного пакета акций концерна, в который входят оборонные предприятия, иностранной компании поначалу пришлась не по душе Владимиру Путину. Но в дальнейшем премьер-министр Михаил Фрадков «успокоил» Потанина, заявив, что правительство не против сделки.

Пока Siemens ждет ответа ФАС на свою заявку, на горизонте неожиданно возник очредной претендент на «Силовые машины». По сообщениям ряда СМИ, концерном заинтересовался «Базовый элемент», принадлежащий **Олегу Дерипаске**. «Силовые машины» интересны «Базэлу» как активному инвестору в энергетической отрасли. Но, по мнению аналитиков, Потанину гораздо выгоднее продать предприя-

тийский заинтересован приобрести концерн до начала реструктуризации энергетики в России, застолбив себе место на этом рынке, по оценке аналитика Альфа-банка **Максима Матвеева**, может предложить больше, чем Дерипаска — то есть около \$250 млн за те 71% акций, на которые рассчитывает. Аналитик предсказывает, что новые технологии, которые принесет «Силовым машинам» Siemens, смогут позволить концерну увеличить экспорт в сегментах, где сейчас он технологически проигрывает западным конкурентам.

Пока, правда, по-прежнему непонятно, даст ли правительство добро Siemens на покупку «Силовых машин». По крайней мере, на встрече в немецкими чиновниками в конце года Владимир Путин дал понять, что решение еще не принято.

### Понаехали тут

В этом году ожидается выход на российский рынок сразу нескольких крупных западных автопроизводителей, что неудивительно. В грядущем переделе рынка уже никто не сомневается, и те компании, которые еще не успели открыть в России свои производства, стремятся не упустить этот момент.

В 2004 году на российском рынке продажи иностранных автомобилей в денежном выражении впервые превысили продажи отечественных, и сразу в 1,5 раза. По данным ОФГ, Россия потратила на покупку отечественных машин \$4,3 млрд.

За новые импортные автомобили покупатели заплатили \$4,8 млрд и еще около \$2 млрд — за иномарки, собранные в России. Прогнозы для российского автопрома неутешительны. По оценке ИК «Тройка Диалог», в количественном выражении иномарки сейчас составляют 40% российского авторынка, но уже к 2010 году этот показатель достигнет 56%.



В сентябре 2004 года председатель правления Volkswagen Бернд Пишетфидер сообщил, что его компания рассматривает возможность создания в России сборочного предприятия. Затем в интересе к нашей стране признался концерн DaimlerChrysler, который, по информации немецких СМИ, уже ведет переговоры о производстве автомобилей Mercedes-Benz под Петербургом. Осенью о планах прихода на российский рынок объявила и Toyota, которая уже получила свыше двадцати предложений по поводу мест возможного строительства, три из которых находятся в Ленинградской области. В декабре корейская SsangYong Motor заключила лицензионное соглашение с «Северсталь-Авто», которая в этом году начнет выпускать внедорожники Rexton. О возможности организации производства в России задумывается Nissan, правда, не объявляя конкретных планов. А чешская Skoda ведет переговоры о том, чтобы выпускать свои машины для российского рынка на казахском заводе «Азия-Авто».

## «Норникель» в результате сотрудничества с Harmony Gold может изменить расклад сил на мировом рынке золота, став акционером крупнейшей в этой отрасли компании

### Авиапром пойдет на взлет

В этом году правительство, возможно, займется реализацией своей давней мечты по созданию Единой национальной авиастроительной компании (ЕНАК), с помощью которой предполагается за несколько лет вывести российский авиапром из кризиса.



**В холдинг, в котором государству может принадлежать до 51% акций, последовательно будут объединены как военные, так и гражданские авиастроительные и вертолетные компании: МиГ, «Сухой», «Туполев», «Ильюшин», «Камов» и Московский вертолетный завод имени Миля**

В сентябре прошлого года на должность гендиректора корпорации «МиГ» был назначен президент и совладелец частной корпорации «Иркутское авиационное предприятие» Алексей Федоров. Спустя два месяца на рассмотрение правительства была предложена стратегия создания ЕНАК. Наблюдатели считают назначение Федорова началом реализации концепции. В соответствии с ней в единый холдинг, в котором государство может принадлежать до 51% акций, последовательно будут объединены как военные, так и гражданские авиастроительные и вертолетные компании: «МиГ», «Сухой», «Туполев», «Ильюшин», «Камов» и Московский вертолетный завод имени Миля. Видимо, подразумевается, что «Иркут» к моменту

вхождения «МиГа» в ЕНАК, уже будет слит с ним в единую организацию.

**Иван Андриевский**, главный управляющий партнер аудитора «МиГа» фирмы «2КАudit — Деловые консультации», полагает, что назначение Алексея Федорова в данный момент не имеет альтернативы. «Федоров показал се-

вяя сложности с переоценкой активов обоих предприятий. Иван Андриевский утверждает, что активы компаний приблизительно равнозначны: по итогам 2003 года рыночная стоимость «Иркута» равна 23,9 млрд рублей, а стоимость «МиГа» превышает 20 млрд рублей. Но при переоценке, которая необходима для со-

действия отечественного фармрынка.

Предполагалось, что официальное оформление покупки состоится 31 января 2005 года, после проведения аудита. Но немецкая сторона досрочно упрашивалась с проверкой и закрыла сделку 22 декабря, приобретя 97,5% акций «Нижфарма» за 80,5 млн евро. Тем самым рынку дан знак: российская фармацевтическая отрасль вышла на ту ступень развития, когда в нее можно без значительных рисков инвестировать капитал. Ранее интерес к отечественному фармрынку проявляли в основном восточноевропейские производители. Соглашение же между Stada и нижегородским заводом, полагает вице-президент ИК Eastway Capital **Николай Сергеев**, может открыть путь в Россию более крупным европейским компаниям: «Очевидно, что зарубежные инвесторы станут искать подобных «Нижфарму» крупных производителей».

По мнению **Григория Брауде**, представителя фармдистрибуторской компании «СИА Интернейшнл», выбор Stada в пользу «Нижфарма» обусловлен тем, что его производство не нуждается в серьезной реорганизации. Действительно, по словам представителя «Нижфарма» **Анны Багровой**, Stada пока не намерена вкла-

дя хорошим управленцем в «Иркут». Теперь ему предстоит в максимально сжатые сроки, видимо, в течение 2005 года, наладить работу и сбыт продукции «МиГа», чтобы сделать ведущее авиа предприятие страны максимально конкурентоспособным», — говорит Андриевский. Речь, по словам эксперта, идет об удержании и дальнейшем завоевании зарубежных рынков сбыта. Очевидно, они могли бы стать уже подготовленным плацдармом для ЕНАК, которая должна появиться в течение трех лет. Потому откладывать процесс объединения «Иркута» и «МиГа» правительство теперь не будет.

Сам Алексей Федоров заявил, что слияние двух крупных российских самолетостроителей может затянуться на срок до полутора лет, учтыв-

здания единой компании и ее дальнейшего акционирования, цифры могут измениться. По мнению аналитиков, иных проблем в связи со слиянием «МиГа» и «Иркута» не предвидится, чего не скажешь о проекте создания ЕНАК. При объединении нескольких предприятий с различным хозяйственно-правовым статусом могут возникнуть конфликты собственников, которые удастся разрешить лишь в том случае, если государство предложит устраивающий всех механизм создания холдинга.

### Немецкая таблетка

В самом конце года завод «Нижфарм» обзавелся крупным западным стратегическим инвестором. Владельцем компании стала немецкая Stada Arzneimittel AG. Эта сделка должна стать знаковой

терских изделий из сахара. В результате Wrigley получит производственные мощности в Соединенных Штатах, Румынии и Великобритании, благодаря чему может расширить свою продуктную линейку. В первом квартале этого года завершится консолидация голландских сталелитейных корпораций Ispat International и LNM Holdings с американской International Steel Group. В итоге будет создан металлургический гигант, на долю которого будет приходиться 6% мирового рынка стали. В начале года уйдет в отставку глава Siemens Генрих фон Пирер. Тогда же германский концерн предпримет очередную реструктуризацию, осуществляемую в рамках глобальной борьбы с издержками. А Nokia, пережившая в прошлом году уход ряда ключевых менеджеров, в 2005-м намерена ликвидировать «усталость бренда», повысить лояльность своих потребителей и посредством расширения модельного ряда телефонов восстановить утерянные позиции на мировом рынке.

### Не успели

В прошлом году многие западные компании объявили о приобретениях, слияниях или реструктуризации. Однако далеко не всем удалось даже запустить эти процессы до конца года, так что ощущение результатов стоит ждать только в 2005-м.

Еще в августе Sun Group объявила о скорой продаже своей доли акций Sun Interbrew компании InBev, которая в итоге станет ее контрольным акционером. Однако известно, что такой сценарий не входит в планы еще одного совладельца Sun Interbrew — «Альфа-Групп». И в конце года Sun Group была вынуждена приостановить эту продажу из-за иска российского миноритария Sun Interbrew. Тем не менее, по прогнозам InBev, на начало 2005-го запланировано завершение сделки, и на мировом пивном рынке появится новый лидер. В середине нынешнего года компания Wrigley планирует завершить покупку за \$1,18 млрд у Kraft Foods бизнеса по производству конди-





## Промедление чиновников дорого обходится миноритариям РАО ЕЭС, купившим акции холдинга в расчете на скорую приватизацию электростанций

дывать значительные инвестиции в производство. «Деньги будут вкладываться в продвижение и разработку, модификацию новых продуктов из категории дженериков», — заявляет Багрова.

С точки зрения исполнительного директора центра маркетинговых исследований «Фармэксперт» **Николая Демидова**, интерес для Stada прежде всего представляет развитая сеть дистрибуции завода. Через нее немецкая компания сможет выйти на рынки России и стран СНГ. В последнее время «Нижфарм» активно занимался созданием дистрибуции: представительства были открыты в России, Казахстане и странах Балтии. «Если бы Stada продолжала самостоятельно продвигать свою продукцию в Россию, то ей потребовалось бы слишком много времени», — считает **Айдар Ишмухаметов**, председатель совета директоров ГК «Ремедиум».

Теперь же, перед приходом в Россию других крупных иностранных фирм, Stada сделала попытку одной из первых застолбить рынок. В свою очередь «Нижфарм» обзавелся новым стратегическим инвестором. По мнению специалистов, при помощи немецкого партнера экспорт нижегородского предприятия может значительно и резко вырасти.

### Амбиции золотоискателя

В этом году крупнейший производитель цветных металлов «Норникель» в результате сотрудничества с золотодобытчиком Harmony Gold может изменить расклад сил на мировом рынке золота, став акционером крупнейшей компании в этой отрасли.

Интересы двух компаний совпадали после того, как южноафриканская золотодобывающая компания Gold Fields, чьи 20% акций «Норникель» приобрела в мае 2004 года, предприняла попытки избавиться от влияния нового крупного акционера, объединившись с канадской компанией IAM Gold в новую структуру. Если бы это удалось, «Норникель» потерял бы гораздо больше, чем роль основного акционера Gold Fields. Через покупку пакета акций южноафриканского золотодобытчика «Норникель» намеревался повысить капитализацию своих российских золоторудных активов, придав им рыночную стоимость после объединения с Gold Fields. Однако то, что не удалось сделать «Норникелю» в сотрудничестве с этой компанией, теперь может получиться с Harmony Gold, которая предложила акционерам Gold Fields объединиться на более выгодных условиях и тем самым сорвала сделку по слиянию с IAM

Gold. Если до марта Harmony Gold выполнит ряд условий, оговоренных в подписанных компаниями «безотзывном обязательстве», то, по оценке аналитика ИК «Проспект» **Ирины Ложкиной**, «Норникель» может стать одним из основных акционеров крупнейшей золотодобывающей мультинациональной корпорации с капитализацией около \$12 млрд.

Как считает аналитик ИК «Атон» **Тимоти МакКачен**, теперь любой из вариантов присутствия в будущей компании позволит «Норникелю» реализовать давние планы по выведению золотодобывающего производства в отдельное направления, а кроме того, поможет ей более уверенно претендовать на разработку месторождения «Сухой Лог». Тендер на получение лицензии намечен на лето 2005 года. Если «Норникель» станет владельцем иркутского месторождения с запасами драгметалла более 1 тыс. тонн, это серьезно упрочит его позиции в новой мультинациональной компании.

### Большой энергетический вопрос

Правительство так и не определилось с основным пунктом реформы РАО «ЕЭС России» — формой и сроками приватизации оптово-генерирующих компаний (ОГК), из-

за чего либерализация энергорынка может не начаться и в новом году.

Окончательный переход энергетики на рыночные рельсы предполагалось завершить к 2008 году. Но в прошлом году темпы развития реформы заметно снизились, и неизвестно, как и в каком направлении она будет развиваться дальше. В 2004 году РАО должно было вывести на рынок ОГК и определиться со сроками их приватизации, однако пока энергомонополии удалось лишь реорганизовать часть региональных АО-энерго и юридически создать четыре полностью государственных ОГК. Но механизм и сроки продажи их акций так и не были названы правительством в течение всего года. Между тем, промедление чиновников дорого обходится миноритариям РАО ЕЭС, купившим акции холдинга в расчете на скорую приватизацию электростанций. Она, убеждены российские аналитики, отодвинулась как минимум до 2006 года — по крайней мере, до этого срока создать структуру оптового энергетического рынка реформаторам из правительства и РАО уже не удастся. А окончательная либерализация произойдет лишь к 2009 году, когда в стране, по прогнозам экспертов, начнется дефицит электроэнергии. **СФ**

### КАК МОГУТ РАЗВИВАТЬСЯ СОБЫТИЯ

КОМПАНИЯ	СОБЫТИЕ	ПРОГНОЗЫ
«ВЫМПЕЛКОМ»	ПРЕТЕНЗИИ НАЛОГОВИКОВ НА СУММУ 4,4 МЛРД РУБЛЕЙ	ВМЕШАТЕЛЬСТВО ВЛАСТЕЙ НОРВЕГИИ. ВЫСТАВЛЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРЕТЕНЗИЙ НА СУММУ ДО \$1 МЛРД
«ГАЗПРОМ» — «РОСНЕФТЬ»	СДЕЛКА ПО СЛИЯНИЮ КОМПАНИЙ	ПОЛУЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВОМ КОНТРОЛЯ НАД «ГАЗПРОМОМ»
«СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ПОДГОТОВКА К ПРОДАЖЕ КОМПАНИИ SIEMENS 71% АКЦИЙ	ОДОБРЕНИЕ СДЕЛКИ ФАС. ПОЛУЧЕНИЕ «ИНТЕРРОСОМ» ОТ SIEMENS ЗА АКЦИИ «СИЛОВЫХ МАШИН» ОКОЛО \$250 МЛН (ПО НЕЗАВИСИМЫМ ОЦЕНКАМ)
ЕДИНАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ	ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМПАНИЙ МИГ (К НЕМУ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ ПРИСОЕДИНИТЬ «ИРКУТ», «СУХОЙ», «ТУПОЛЕВ», «ИЛЬЮШИН», «КАМОВ» И МОСКОВСКОГО ВЕРТОЛЕТНОГО ЗАВОДА ИМ. МИЛЯ В ЕДИНЫЙ ХОЛДИНГ	ВЫВОД РОССИЙСКОГО АВИАПРОМА ИЗ КРИЗИСА
«НИЖФАРМ»	ПРОДАЖА КОМПАНИИ НЕМЕЦКОМУ ФАРМПРОИЗВОДИТЕЛЮ STADA ARZNEIMITTEL AG	ОТКРЫТИЕ РОССИЙСКОГО ФАРМЫРНКА ДЛЯ КРУПНЫХ ИНОСТРАННЫХ ПРОФИЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ
«НОРНИКЕЛЬ»	ПОДГОТОВКА СОВМЕСТНО С ЮЖНОАФРИКАНСКОЙ HARMONY GOLD К СОЗДАНИЮ КРУПНЕЙШЕЙ В МИРЕ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ С КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ \$12 МЛРД НА БАЗЕ ЮЖНОАФРИКАНСКОЙ GOLD FIELDS	ВЫВЕДЕНИЕ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА В ОТДЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ. БОЛЬШЕ ШАНСОВ НА ПОБЕДУ В БОРЬБЕ ЗА МЕСТОРОЖДЕНИЕ «СУХОЙ ЛОГ»
РАО «ЕЭС РОССИИ»	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ С ОСНОВНЫМ ПУНКТОМ РЕФОРМЫ РАО — ФОРМОЙ И СРОКАМИ ПРИВАТИЗАЦИИ ОПТОВО-ГЕНЕРИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ	РЕФОРМА ЭНЕРГООТРАСЛИ МОЖЕТ БЫТЬ ОТЛОЖЕНА КАК МИНИМУМ ДО 2006 ГОДА





Какими качествами должен обладать успешный управленец? Как он должен мыслить, какой стратегии придерживаться, какие взгляды исповедовать? Использовав классическую формулу «если бы губы Никанора Ивановича да приставить к носу Ивана Кузьмича», **СФ** синтезировал портрет менеджера будущего с помощью интервью, которые дали нам в этом году герои современности.

— Синтез: Константин БОЧАРСКИЙ Иллюстрация: Варвара ПОЛЯКОВА

## Гость из будущего

Представить встречу с этим человеком было очень легко. Можно сказать, что мы с ним уже встречались. Бывали у него в офисе, перехватывали на пресс-конференциях. Точнее сказать, мы встречались с **ними**, и это были совершенно разные люди. У них различались темпераменты, манера разговаривать, стиль одежды и, казалось, даже возраст. Но при этом всегда обнаруживалось нечто, делающее их очень похожими.

Например, этот человек должен быть очень похож на **Рустама Тарико**, когда он говорит, что всегда может придумать что-то новое. И будет заниматься этим всю жизнь. Он, как **Виктор Некрасов**, открыто заявляет, что не боится никаких конкурентов. Как **Олег Киселев**, с сожалением констатирует, что его огромный опыт порой становится помехой, и без

всякого сожаления рассказывает о тех ошибках, которые допустил, этот опыт приобретая. Как **Александр Изосимов**, он находит время отслеживать не только изменения в его бизнесе, но и в нем самом. И, как **Рубен Варданян**, он живет в фантастически жестком ритме. Герой этого интервью немного похож на всех успешных российских менеджеров. По крайней мере, у каждого из них есть качество, которое очень бы ему пригодилось, чтобы стать лучшим российским менеджером. **СФ** представил, какое интервью в таком случае могло бы получиться.

Использованы материалы интервью, которые в 2004 году дали «Секрету фирмы» владелец группы компаний «Русский стандарт» Рустам Тарико; президент и совладелец компании «Ар-

# разговоры номера

«У нас преимущества перед супергигантами: быстро принимаем решения. А вы представляете схему принятия решений в западной корпорации? Это же бюрократическая катастрофа»

**бат Престиж» Владимир Некрасов; руководитель и совладелец инвестиционной компании «Тройка Диалог» и страховой компании «Росгосстрах» Рубен Варданян; генеральный директор компании «Вымпелком» Александр Изосимов; зампред правления по стратегии компании «Вимм-Биль-Данн» Яков Иоффе; председатель совета директоров ИК «Ренессанс Капитал» Олег Киселев.**

## «Я всегда знаю, чего хочу»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В вашей PR-службе сказали, что вы не любите отвечать на вопросы, ответы на которые уже давали. А о чём еще вас нельзя спрашивать?

**РУСТАМ ТАРИКО:** Запретных тем для меня нет. Я просто не люблю говорить о том, о чём уже много раз рассказывал — например, об истории компании и других общезвестных фактах. Давайте я вам лучше расскажу об основополагающих принципах своего бизнеса. Первое: мы работаем на потребительском рынке. Потребитель для нас важнее всего. Второе: мы придумываем новые продукты для нашего потребителя. Третье: выпускаемые нами продукты должны быть технологически совершенными, выполненными по самым передовым технологиям. Четвертое: тот бизнес, который мы строим, должен быть большим. Как минимум национального масштаба, но желательно глобального. Через пять-девять лет мы планируем работать в большинстве стран мира.

**СФ:** И при этом быть первыми?

**РТ:** Экс-глава General Electric Джек Уэлч как-то сказал, что на рынке можно быть либо первым, либо вторым, либо никаким. Потому что если вы пятые или там двадцать пятые, это значит, что у вас нет ни денег, ни красивых идей, ни влияния, ни талантливых коллег — вообще ничего.

**СФ:** Вам удается следовать своим принципам?

**РТ:** Мы им следуем неукоснительно. Мои принципы — это абсолютно железобетонная философия. Я очень горжусь ею и считаю, что именно благодаря ей мне необычайно легко работается. Приведу вам пример. Совсем недавно ко мне пришел один человек и предложил вместе с ним купить нефтеперерабатывающий завод. Мол, он как-то «плохо лежит», его как-то слабо приватизировали. Мой ответ был: «Мне это вообще неинтересно». Я занимаюсь своим бизнесом, и я в нем профессионал. И даже если мне предложат что-то купить и перепродать в пять раз дороже, я этим заниматься не буду. Есть люди, которые по жизни являются оппортунистами. Это не про меня. Я всегда знаю, чего хочу, и не буду терять время на что-то другое. Может случиться, что пока я буду думать об этом нефтезаводе, пропущу какую-нибудь возможность в своем основном бизнесе.

## «Я не боюсь никаких конкурентов»

**СФ:** Вы чувствуете, что конкуренты дышат вам в спину?

**РТ:** Конечно, и это очень хорошо. Поскольку что бы они ни предпринимали, мы все равно успеем сделать следующий шаг. Мы, разумеется, деремся по полной программе.

**СФ:** А ужесточения конкуренции вы не боитесь?

**ВИКТОР НЕКРАСОВ:** Да ну что вы! Давайте я объясню с помощью довольно неожиданного сравнения. Когда девушки 18–20 лет, ей можно очень легко заморочить голову, потому что она неопытна. Она руководствуется сиюминутной страстью. А представьте 40-летнего мужчину, который знает о женщинах абсолютно все, был женат и разведен. Скажите, такой мужчина способен принимать серьезные решения под влиянием эмоционального всплеска? Едва ли. Я — именно такой мужчина. И поверьте, уже давно могу определить, что мне нужно делать и как себя вести в этой жизни. И я не боюсь никаких конкурентов — это они должны бояться меня. Ведь они 18–20-летние девочки в сравнении со мной.

**СФ:** А появления на вашем рынке мощного западного конкурента не опасаетесь?

**ОЛЕГ КИСЕЛЕВ:** Я не думаю, что их приход серьезно угрожает нашему бизнесу. У нас есть преимущества перед супергигантами. Мы принимаем решения очень быстро. А вы представляете себе схему принятия решений в крупной западной корпорации? Это же бюрократическая катастрофа. Ну и хорошо. Пусть мучаются. Кстати, знаете, почему умерли динозавры? У них была слишком маленькая голова и слишком большое туловище. В нашем же случае все совсем наоборот. И я уверен: в смысле эволюции у нас гораздо больше перспектив.

## «Я, пожалуй, именно тот человек, который всегда может придумать что-то новое»

**СФ:** Создается ощущение, что вам всякий раз интересно осваивать новые ниши. Это так?

**РТ:** Да, я, пожалуй, именно тот человек, который всегда может придумать что-то новое. И я буду заниматься этим всю жизнь. Я буду смотреть на моих потребителей и думать, что еще красивого и нового я могу для них сделать.

**СФ:** Насколько вы увлекаетесь идеей?

**ОК:** Я — человек проектов и не могу заниматься чем-то одним на протяжении многих лет. Я предпочитаю работать над проектом примерно пять-шесть лет. По истечении этого срока мне становится неинтересно, и я переключаюсь на что-то новое. Прежний проект не умирает, я его продаю или довожу работу до логического конца, и дальше он существует без моего участия под управлением других менеджеров. Просто есть люди, способные в течение всей своей жизни возвращать один и тот же садик. И я их уважаю за это, но сам так не могу. Я работаю циклами.

**СФ:** А что вам мешает?

**ОК:** Основной помехой в работе я всегда считал опыт. Он постоянно рождает некий скептицизм по отношению к результату. Допустим, ты уже несколько раз обжигался и поэтому начинаешь предсказывать, чем может закончиться твой проект. Но если не знать, что получится, результат наверняка будет лучше. Жизненный опыт часто играет злую шутку. Все равно как если ты можешь войти в воду, но не хочешь, потому что уже один разтонул. Со мной, к сожалению, такое

# разговоры номера



«Жизненный опыт часто играет злую шутку.  
Все равно как если ты можешь войти в воду,  
но не хочешь, потому что уже один раз тонул»

случалось, причем не однажды. Как можно вообще заниматься 15 лет бизнесом в России и ни разу не тонуть?

## «Нужно не просто назвать некую систему менеджментом, но и работать по этой системе»

**СФ:** По вашему мнению, главное в развитии компании — простота...

**АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ:** Я еще не определился с тем, как утвердить приоритет простоты, который является ключевым, не потеряв инновационности. В этом заключается подготовка компаний к завтрашнему дню. Организацию нельзя перестроить за два-три месяца. Для этого требуется время.

**СФ:** Нередко управленческие системы «буксуют» из-за того, что внедряются без подготовки. Какие условия необходимы для эффективного внедрения?

**ЯКОВ ИОФФЕ:** Когда на одном из предприятий я объяснял принципы своего подхода, под конец беседы кто-то заметил, что это просто-напросто то, что называется менеджментом. Совершенно верное замечание, при одном условии: нужно не просто назвать некую систему управления менеджментом, но и работать по этой системе.

**СФ:** И как этого добиться?

**ЯИ:** Вся деятельность компаний должна отвечать одной цели, вся компания должна работать по одинаковым принципам. Для этого прежде всего необходимо, чтобы люди знали, какие задачи стоят перед компанией в целом. Второе: важно, чтобы они понимали, чего от них ждут и какова доля их вклада в общий результат. И в-третьих, они должны уяснить, что смогут чего-то достичь только совместной работой. Задача в том, чтобы вся команда тянула компанию в одну сторону.

## «С генами „собственников“ в мире рождается всего 4% людей»

**СФ:** В чем секрет эффективного управления людьми?

**АИ:** Самый естественный подход — это когда ты пытаешься раскрыть возможности людей, работающих в компании.

**СФ:** Что лучше — подчиненные или союзники?

**АИ:** Командной системой легко управлять, отдавая приказы, но это хорошо, когда компания маленькая, большую организацию таким способом развивать невозможно. Не бывает людей, которые знают ответы на все вопросы, необходимо иметь возможность обсудить идеи, спорить.

**СФ:** Насколько доля в компании мотивирует менеджера на эффективную работу?

**ОК:** Далеко не факт, что это наилучшая мотивация. Все зависит от личности человека. Для меня ощущение, что я работаю хотя бы частично, но на свою собственную компанию, — это важнейшая мотивация. Я никогда не умел работать за зарплату или бонусы. Есть и другая категория людей. Они не желают брать на себя риски и становиться собственниками. Такие сотрудники тоже умеют хорошо работать и любят свои компании, но их мотивируют совсем другие ве-

щи. Такого рода людей намного больше. Ведь, по статистике, с генами «собственников» в мире рождается всего около 4% людей.

**СФ:** Вы готовы делиться частью своих акций?

**РТ:** Готов. Кто угодно может ко мне прийти и предложить купить у меня акции. Но помимо денег он должен будет мне подробно объяснить, зачем ему это нужно. Потому что я сплошь и рядом вижу, как дерутся между собой бывшие партнеры, а их компания разваливается на глазах.

## «Любой человек должен заниматься только тем, что ему нравится»

**СФ:** Вас можно считать образцом успешного менеджера. А кризис среднего возраста вы как-то ощутили?

**АИ:** Нет, не ощущал абсолютно. Честно говоря, я ждал, когда же он придет, а он как-то все не приходил. Наверное, это был не кризис, а переосмысление приоритетов. Я думаю, что так приходит более спокойный, уравновешенный взгляд на вещи. На более ранних стадиях жизни надо было чего-то добиваться, что-то доказывать. А когда появляется семья, она становится таким же значимым элементом, как и работа.

**СФ:** Но сейчас-то вам не надо никому ничего доказывать.

**АИ:** Дело даже не в этом. Я разговаривал со своими друзьями, одноклассниками и однокурсниками по INSEAD. У всех по-разному сложился карьерный путь, но все мы примерно одинаково начинаем смотреть на вещи и расставлять приоритеты вне зависимости от личных достижений. Просто жизнь становится более многогранной, и эта многогранность требует более серьезного осмысливания... Сейчас меня волнует другая проблема. Дети многих успешных менеджеров растут фактически без отца, потому что он все время на работе. Поэтому на следующем этапе я бы хотел больше времени проводить с семьей.

**СФ:** А сколько времени длится ваш рабочий день?

**РУБЕН ВАРДАНИЯН:** График жесткий. На работу я приезжаю обычно к восьми утра, возвращаюсь ближе к полуночи. Суббота у меня рабочая и, к сожалению, воскресенье в последние годы тоже. Мой секретарь подсчитал, что у меня в среднем 12 встреч в день, около 60–70 звонков и около 150–180 писем по электронной почте, из которых я примерно на половину должен ответить. Сплю часов по пять, потому что ложусь очень поздно. Я, вообще-то, сова. Поэтому скажи мне кто-нибудь лет пятнадцать назад, что, став большим начальником, я буду приезжать на работу к восьми утра, я посмеялся бы. Тогда это для меня было почти подвигом.

**СФ:** А вы не думаете, что рано или поздно устанете?

**РТ:** А как можно устать от удовольствия, причем самого главного в своей жизни? Ведь я же всегда делаю только то, что мне нравится. Я считаю, что любой человек должен заниматься только тем, что ему нравится, иначе он будет мучить себя и других людей. Он будет злым, неуспешным, больным — каким угодно, но не счастливым. **СФ**

## Удивительные люди

Известные люди известны тем, что время от времени удивляют общественность. Причем не всегда по собственной воле. «Секрет фирмы» представляет десятку людей, удививших нас в прошлом году.



**Таймураз БОЛЛОЕВ**

### РЕЗЕРВИСТ

Главный российский пивовар перестал быть пивоваром. Бессменный президент «Пивоваренной компании „Балтика”», положивший немало сил и энергии на лоббирование отрасли в целом и борьбу с главным санитарным врачом Геннадием Онищенко в частности, подал в отставку в самом конце прошлого года. Несмотря на то, что причиной своего ухода Таймураз Боллоев не афишировал, на рынке не сомневаются, что он собирается переквалифицироваться в политику. Называется даже будущее место работы. Предполагается, что Боллоев будет претендовать на кресло президента на своей родине — в Северной Осетии (срок полномочий Александра Дзасохова заканчивается в январе 2006 года).

Если сказать, что Таймураз Боллоев положил начало целой эпохе российского пивоварения, то это не будет преувеличением. Появиввшись на рынке в 1990 году, «Балтика» стала первым отечественным пивоваренным предприятием, сумевшим включить в число акционеров крупную европейскую компанию — скандинавский концерн ВВН. Последние годы «Балтика» уверенно лидировала на рынке (по данным UFG, сейчас ее доля рынка составляет 26,4%).

В 2003 году, правда, компания несколько «просела» в продажах, что на рынке объясняли непродуманностью маркетинговой политики. Однако, реорганизовав систему дистрибуции, репозиционировав марку и запустив новую рекламную кампанию, в этом году «Балтика» сумела наверстать упущенное. Все это — и успехи, и поражения — без сомнения, на совести президента компании, управление которой, по сути, было полностью в его руках. Теперь единственное правление осталось для «Балтики» в прошлом.

## Михаил ФРИДМАН

### УКРОТИТЕЛЬ СМИ

Глава «Альфа-Групп» весь прошлый год занимался тем же, чем и позапрошлый, — боролся за «Мегафон» и Шереметьево. И в том и в другом случае пока безуспешно. Но, как говорится, не везет в картах, повезет в любви. Если, конечно, принять за любовь тысячи голосов российских граждан, отданных главе «Альфы» в ходе голосования в передаче «К барьеру» на НТВ. Оппонентом Михаила Фридмана тогда выступил гендиректор ИД «Коммерсантъ» Андрей Васильев. Напомним суть спора. Газета «Коммерсантъ» в начале июня опубликовала статью под названием «Банковский кри-



зис вышел на улицу». По мнению Альфа-банка, статья привела к массовому оттоку вкладчиков, желающих забрать свои деньги. «Альфа» подала на газету в суд и выиграла его, причем в абсолютно рекордные сроки — фактически за три месяца. Суд признал сведения, содержащиеся в статье, не соответствующими действительности и порочащими деловую репутацию Альфа-банка. Теперь ИД должен «Альфе» 320,5 млн рублей (или \$11 млн). После этого спор между Фридманом и Васильевым перешел из судебного зала в телэфир. Про свободу слова, которую обычно принято защищать, в этот раз никто не вспомнил — битву вчистую проиграл Васильев. Видимо, неизгладимое впечатление на публику произвело заявление господина Фридмана о том, что акционеры «Альфы» вложили \$800 млн собственных средств в банк для поддержания ликвидности и спасения денег вкладчиков. Кстати, после победы над «Коммерсантом» «Альфа» еще успела выиграть судебный процесс против газеты «Московская правда» — ее корреспондент и автор статьи «Перо и пуля» Константин Ласкин должен выплатить Альфа-банку и Михаилу Фридману соответственно 3,5 млн и 2,5 млн рублей за мораль-

# дневник наблюдений



REUTERS

ный и репутационный вред. Остается признать, что в борьбе со СМИ Михаил Фридман пока преуспел не в пример больше, чем в корпоративных войнах.

## Каха БЕНДУКИДЗЕ

### МИСТЕР МИНИСТР

Крупный промышленник, основатель «Объединенных машиностроительных заводов» и известный либерал, удивил всех, приняв предложение президента Грузии Михаила Саакашвили стать министром экономики этой страны. Наблюдатели по-разному оценили этот шаг. Некоторые посчитали, что таким образом господин Бендукидзе, причисляемый к когорте олигархов, «равноудаляется» от российской власти, и это вовсе не кажется странным в свете ситуации, сложившейся вокруг ЮКОСа. Еще активнее об этом стали говорить после того, как распалась сделка по объединению ОМЗ с «Силовыми машинами» Владимира Потанина. Как бы то ни было, именно на своей исторической родине Каха Бендукидзе решил воплотить в жизнь те либеральные реформы, которые лоббировал еще в бытность гендиректором ОМЗ и главой комитета по бюджету и налогам РСПП, но которым так и не суждено было стать реальностью. Бендукидзе сразу же пообещал

Главный российский пивовар Таймураз Боллоев перестал быть пивоваром.

## Бессменный президент «Пивоваренной компании „Балтика“», положивший немало сил на лоббирование отрасли, подал в отставку в конце прошлого года.

На рынке не сомневаются, что он собирается переквалифицироваться в политика. Предполагается, что Боллоев будет претендовать на кресло президента Северной Осетии.

за десять лет утроить ВВП Грузии и произвести настоящую революцию, построив в стране экономический «ультралиберализм».

Для начала новоиспеченный министр постановил отменить с этого года 12 налогов, а большинство из девяти оставшихся снизить, подготовил финансовую амнистию и программу приватизации госсобственности. Предполагается, что до конца 2006 года будет приватизировано 1800 грузинских предприятий, из которых 600 могут достаться российским компаниям. Кстати, сразу после своего назначения Бендукидзе заявил, что собирается развернуть такую бурную деятельность, что, по его собственным словам, впоследствии пост министра экономики Грузии будет уже

не нужен. Теперь это уже не ему решать: в конце 2004 года Бендукидзе по непонятной причине был перемещен на новую должность министра по координации экономических реформ. Теперь у него новое занятие — готовить административную реформу. Может, в рамках реформы пост министра экономики и планируется упразднить?

## Виктор ВЕКСЕЛЬБЕРГ

### КОЛЛЕКЦИОНЕР

Председатель совета директоров и совладелец ЗАО «Ренова» (крупный акционер СУАЗа и ТНК-ВР) Виктор Вексельберг потряс мировую общественность, купив у аукционного дома Sotheby's самую большую частную коллекцию изделий Карла Фаберже.



PHOTOKPRESS

Крупнейшая сделка с российскими произведениями искусства обошлась бизнесмену в \$100 млн. На рынке сделку не преминули связать с «делом ЮКОСа» (что становится уже неоригинальным), предположив, что таким образом один из российских олигархов замаливает перед властью грехи приватизации. Как бы то ни было, знаменитая коллекция Малкольма Форбса теперь принадлежит России. Пикантность ситуации заключается в том, что не успели яйца Фаберже прибыть в нашу страну, как на них «положили глаз» внезапно активизировавшиеся вкладчики Первого городского банка, давно прекратившего свое существование. Желая вернуть зависшие в банке \$40 млн, они потребовали через суд арестовать коллекцию, поскольку, по их мнению, Виктор Вексельберг причастен к пропаже этих денег. Здравый смысл победил — арестовывать яйца все-таки не стали.

## Виктор ГЕРАЩЕНКО

### ПАРЛАМЕНТЕР

Бывший глава Центробанка Виктор Геращенко в прошлом году решил самолично поучаствовать в спасении многострадального ЮКОСа, правда, без особого успеха. Став председателем совета директоров нефтяной компа-

c35

# дневник наблюдений



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, \*Ъ\*

нии, Геращенко дополни-  
тельной славы не снискал.  
Вместо этого ему пришлось  
пережить вотум недоверия  
со стороны Михаила Ходор-  
ковского, который вменил  
в вину бывшему банкиру то,  
что тот так и не сумел налад-  
ить диалог с властью, и по-  
требовал его отставки. Несо-  
стоявшийся переговорщик  
в ответ обвинил менеджеров  
и акционеров ЮКОСа в том,  
что они разбились на группы  
по интересам и своими дей-  
ствиями мешают налажива-  
нию этого диалога. Сопро-  
тивление экс-банкира, име-  
нуйемого в народе Гераклом,  
сломить не удалось — он по  
сей день возглавляет совет  
директоров опальной компа-  
нии. Впрочем, сейчас уже то-  
пам ЮКОСа все равно: боль-  
шинство из них находится ли-  
бо в тюрьме, либо за грани-  
цей, спасаясь от возможных  
преследований.

# Леонид ПАРФЕНОВ

ОТСТАВНИК

Руководителю и ведущему одной из самых популярных на телевидении программ «Намедни» в прошлом году пришлось расщираться с телевидением. Возможно, как и бывшему главе ТВС Евгению Киселеву, надолго, если не навсегда. Программа была закрыта, а Леонид Парфенов был уволен с НТВ, после того как предал огласке тре-

Бывший глава ЦБ Виктор Геращенко в прошлом году решил лично поучаствовать в спасении многострадального ЮКОСа, правда, без особого успеха.

# **Михаил Ходорковский вменил в вину экс-банкиру то, что тот не сумел наладить диалог с властью, и потребовал его отставки.**

Геращенко до сих пор возглавляет совет директоров опальной компании. Впрочем, сейчас топам ЮКОСа уже все равно: большинство из них находится либо в тюрьме, либо за границей.

бование первого заместителя гендиректора канала по информационному вещанию Александра Герасимова вырезать из выпуска «Намедни» для европейской части страны интервью с вдовой убитого в Катаре экс-президента Ичкерии Маликой Яндарбиевой. Требование выполнили, но на следующий же день Парfenов передал газете «Коммерсантъ» расшифровку сюжета и текст распоряжения Герасимова, которые были опубликованы. После этого журналиста уволили за «нарушение трудового договора». Копий во время скандала было сломано немало. Одни ратовали за свободу слова и обвиняли руководство НТВ в цензуре, другие упрекали Парфенова за некор-

ректное поведение: дескать, не надо выносить сор из избы. Возможно, больше никому из телевизионщиков не захотелось в перспективе выставлять на всеобщее обозрение скелеты, которые



卷之三

обычно хранятся в шкафу,— по крайней мере, ни с одним каналом бывший глава «Намедни» так и не договорился. В итоге осенью Леонид Парфенов принял предложение ИД Axel Springer Russia возглавить русскую версию журнала *Newsweek*. Видимо, получив в качестве главного редактора известнейшего журналиста, в Axel Springer Russia рассчитывают поднять рейтинги своего издания.

Борис НЕМЦОВ

ДОББИСТ

Потерпев фиаско на выборах в Госдуму в декабре 2003-го, один из бывших лидеров СПС решил в прошлом году заняться бизнесом. Причем сразу на нескольких фронтах. Сначала он стал председателем совета директоров концерна «Нефтяной», который возглавляет другой политический неудачник Игорь Лившиц, тоже не прошедший в Госдуму. Несколько позже Немцов принял предложение занять должность советника владельца и президента крупнейшего российского ресторанных холдинга «Ростик Групп» Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко. И в том и в другом случае «победила дружба». Как говорит сам Борис Немцов, Ордовский-Танаевский и Лившиц — его друзья, что, собственно, и побудило бывшего полити-



100

# дневник наблюдений



Фото: РИА Новости

ка пойти к ним на службу. В «Ростик Групп» от Немцова ждут помощи в освоении регионов за счет его обширных связей во властных кругах, а в «Нефтяном» — взаимодействия с органами власти и управления. То есть, по сути, того же самого, что логично. Бывшие политики, к тому же не имеющие опыта в бизнесе, в большинстве своем приглашаются на работу в конкретные компании именно в качестве лоббистов и специалистов по GR.

## Олег ДЕРИПАСКА

### ЗЕМЛЯК

Владелец «Базового элемента» Олег Дерипаска проявил особенную активность, финансово поддерживая свою родину (Дерипаска родился и провел детство на хуторе в Усть-Лабинском районе Краснодарского края). Ходят слухи, что делает он это не бескорыстно, а в мечтах о губернаторском кресле. Еще в 2003-м Дерипаска занимался созданием краевого агрохолдинга, методично скупая сельскохозяйственные предприятия, а в прошлом году его амбиции распространились на футбол. Сначала он приобрел 50% акций краснодарского футбольного клуба «Кубань», а потом решил поддержать новороссийский футбольный клуб «Черноморец». Клубами дело не ограничи-

лось — впоследствии в активе Дерипаски оказались также несколько АЗС и Афипский нефтеперерабатывающий завод в Краснодарском крае.

## Владимир ЛИСИН

### ПЕРЕКУПЩИК

Глава Новолипецкого металлургического комбината весь прошлый год с завидным упорством наращивал активы. Для начала он приобрел Стойленский ГОК (третье по величине в стране горнорудное предприятие) и тем самым смог обеспечить комбинат собственным сырьем и контролировать поставки руды. Потом его амбиции распространились на сферу транспорта — теперь НЛМК является владельцем Туапсинского морского торгового порта и Морского порта Санкт-Петербурга. То есть, помимо сырьевой базы, у детища Лисина отныне все должно быть в порядке и с контролем за экспортными каналами. Дальнейшие устремления бизнесмена связаны с участием в приватизации Магнитогорского металлургического комбината, а также с покупкой крупнейшего сталелистенного предприятия Турции Erdemir. Судя по отнюдь не дешевым покупкам, совершенным в 2004-м и планируемым в дальнейшем, со свободными средствами у НЛМК все хорошо. В этом, безуслов-

но, заслуга самого Владимира Лисина, сумевшего создать металлургическую компанию, которая сегодня занимает по показателю рентабельности среди предприятий черной металлургии первое место в России и второе — в мире.

Не обошлось в прошлом году и без маленьких радостей, из тех, которые не для бизнеса, а для души. Как известно, Лисин является президентом Стрелкового союза России и спонсирует сборную страны. Усилия Лисина в поддержке стрелкового спорта не прошли даром: именно подопечные одного из главных металлургов страны принесли нашей сборной первое золото на Олимпиаде в Афинах. Как скромно заявил сам Лисин, «это справедливо».

## Валентина МАТВИЕНКО

### ВЕРБОВЩИЦА

Губернатор Санкт-Петербурга оказалась женщиной целеустремленной и пробивной. Зававшись целью увеличить за пять лет доходы северной столицы в два с лишним раза, Матвиенко, пользуясь благосклонностью главного питерца страны, упорно движется к достижению этой цели. Она активно лоббирует вопрос о переносе в Петербург ряда федеральных функций, в частности Конституционного, Верховного и Высшего арбитражного судов. Пока, правда, инициатива стопроцентной поддержки в Кремле не получила, поэтому госпожа Матвиенко кинула взор на крупные компа-



Фото: РИА Новости

нии. Ей хочется, чтобы крупнейшие налогоплательщики страны платили налоги не в московский, а в питерский бюджет, хотя бы часть. Некоторые уже согласились или, по крайней мере, близки к этому. Например, «Газпром», «Роснефть» и «Транснефть». А Внешторгбанк принял решение вообще перенести в город на Неве свой головной офис. Об этом же подумывает и «Совкомфлот». Вообще Матвиенко отличается тем, что предпочитает ковать железо, пока горячо. Например, собирается заработать на приватизации памятников архитектуры и истории. И уже заработала \$20 млн — их должен перечислить ЛУКОЙЛ за представление без конкурса 60 участков под строительство АЗС. Разумеется, местные компании не в восторге от преференций, которые предоставляются крупным игрокам, но Валентину Матвиенко удвоение ВВП в отдельно взятом городе волнует больше, чем всенародная любовь. СФ

**FOREX это FXTEAM**  
система компаний

Максимальная доходность + Контролируемые риски

Хочешь научиться? ЗВОНИ профессионалам

<http://www.fxteam.ru> 775-60-07

# Как подпісатися на журнал «Секрет Фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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



Заполните подписной купон



### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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



### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал  
«Секрет фирмы» со следующего месяца

Отметьте  выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца  
принимается до 20 числа текущего

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

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом      корп.      кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

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

#### Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

#### Кассир

#### Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

#### Кассир

Подписка  
с любого месяца.  
Гарантированная доставка



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



## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ



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



## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118  
Факс (095) 977-3171 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить  
подписку через компании:  
EASTVIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com)  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru)  
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)

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

# лаборатория



## персонал

СФ №02, 17.01

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

## менеджмент

СФ №03, 24.01

Издержки матричной структуры — двойное подчинение персонала. Чтобы воспользоваться преимуществами матрицы, большинство компаний ищет свое решение этой проблемы

## маркетинг

СФ №04, 31.01

«Сила брэндов не имеет границ», — агитируют энтузиасты «растягивания» торговых марок. «Брэнды не резиновые», — предостерегают скептики. Как понять, тянуть или не тянуть?

## Заманчивые бизнесы

### Золотые жилы лежат на поверхности

Чтобы открыть новую нишу на рынке, нужно всего лишь понять, чего не хватает тебе и близким, и преодолеть природную лень. Это уже сделали продавец воздуха, управляющий частным кладбищем и другие новаторы

c40

## Креативная восьмерка

### 8 самых ярких маркетинговых событий года

Последняя битва «Балтики», продажа российского кино, русская кола...

Самые яркие события рынка наглядно доказывают: невозможное возможно

c44

## Ценный совет

### Итоги конкурса СФ на лучший маркетинговый проект

Весь год экспертный совет лаборатории оценивал самые интересные маркетинговые решения. Безусловным лидером года оказался проект Diesel Dreams — рекламная кампания, о которой можно только мечтать

c49

## Менеджеры переднего края

### Главные управленческие стратегии года

Российские менеджеры уже знают, какие инструменты способны повысить эффективность компании. А некоторые даже умеют ими пользоваться

c51

## Новые позиции России

### Российский бизнес стирает границы

Сейчас рынку нужны универсалы, которые могут утром оформлять бухгалтерские документы, а потом сесть за кассовый аппарат

c53

## Финансовые альтернативы

### Куда пойдут деньги в 2005 году?

Хотя выбор финансовых инструментов на отечественном рынке скучен, СФ нашел пять вариантов вложения средств для российских компаний

c57

## Заманчивые бизнесы

КАК УВЕРЯЮТ ГУРУ МАРКЕТИНГА, В БУДУЩЕМ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИЙ БУДУТ ИЗМЕРЯТЬСЯ НЕ ЛУЧШИМИ ЦЕНАМИ ИЛИ ВАРИАЦИЯМИ НА ТЕМУ УЖЕ ИЗВЕСТНЫХ ПРОДУКТОВ, А НОВЫМИ НИШАМИ — ПУСТЬ ДАЖЕ САМЫМИ МАЛЕНЬКИМИ. РАБОТА В УЗКОЙ НИШЕ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ БОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫМ ДЕЛОМ, ЧЕМ ПОГОНЯ ЗА ЛИДЕРАМИ В БОЛЬШОЙ ИНДУСТРИИ. ТАК ПОЧЕМУ БЫ НЕ НАЧАТЬ ЗАНИМАТЬСЯ ЭТИМ ДЕЛОМ ПРЯМО С НОВОГО ГОДА? **Текст: Наталья Ульянова, Павел Куликов**



Западные маркетологи любят говорить, что на постиндустриальных рынках продукты появляются на прилавках буквально на следующий день после того, как истекают сроки патентной защиты на аналогичные продукты, продвигаемые конкурентами. Правда, в большинстве своем новоявленные бренды не являются принципиально новыми. Как пишет Сэм Хилл в книге «60 трендов за 60 минут», каждый год в американских супермаркетах появляются 32 025 новых товаров, 93,3% которых являются абсолютным дубликатом того, что уже есть на полках.

Россия еще не достигла постиндустриального уровня, и проблемы, характерные для развитых стран, нас пока не коснулись. Но это не означает, что не нужно пробовать искать что-то новое. По крайней мере, если делать это именно сейчас, то впоследствии не будет мучительно больно за упущеные возможности. Тем более что ориентиры, где искать, уже есть. Например, идеологи постиндустриального общества Фрэнсис Фукуяма и Питер Друкер советуют внимательнее отнестись к отраслям, связанным



Туризм от компании «Без повода» — внутренний, экзотический и предельно активный

Если у кладбищ появятся частные управляющие, посетителям будет комфортнее на-вещать могилы своих близких



## «Смотрит женщина фильм „Убить Билла“, и у нее мелькает мысль: хочу такой же костюм, как у Умы Турман. Может из этой мысли вырасти услуга? Безусловно»

с развлечениями, комфортом и здоровьем — именно в них в ближайшие десятилетия ожидается бурный рост. Значит, именно там нужно искать новые ниши.

### Деньги из воздуха

Как показывает практика, в ниши можно обращать не только идеи, которые витают в воздухе, но и сам воздух. **Сергей Лучников**, владелец нескольких петербургских компаний, связанных с недвижимостью (среди них корпорация «Стэнли»), понял это полтора года назад перед празднованием 300-летия Петербурга. Друзья несколько раз привозили ему в подарок баночки с «воздухом Парижа», и Сергей решил, что пора выпускать отечественный продукт. Для первоначальных инвестиций в «воздух Петербурга» ему понадобилось всего лишь \$3,5 тыс. личных средств и время на поиски тары. Ему предстояло найти жестянную банку, которая выглядела бы

презентабельнее, чем классическая из-под кильки (производство подходящих емкостей он нашел в Мурманске), крышки (их он закупил в Италии) и этикетку — ее разработали питерские дизайнеры.

По словам Лучникова, сомнения в успешности предприятия развеялись в первый же день презентации банок. Раздав несколько десятков баночек своим друзьям — владельцам ресторанов и банков — в подарок, он сразу получил от них корпоративные заказы на несколько партий «воздуха» и таким образом за один день нашел рынок сбыта для первой тысячи банок. После этого небольшого успеха Лучников запатентовал свой продукт в Роспатенте. Как выяснилось, он оказался единственным в мире, кто догадался это сделать, и сейчас обладает правом на выпуск воздуха во всех населенных пунктах России.

За полтора года он уже продал 35 тыс. банок с воздухом Питера (одна банка стоит око-

ло 300 рублей). Этот бизнес приносит его компании, где работает девять человек, \$10 тыс. каждый месяц. Часть продукции уходит по корпоративным заказам, часть — через питерские сувенирные магазины. Как признает Сергей Лучников, он рассчитывал, что основными потребителями «воздуха» станут иностранные туристы, но, как выяснилось, большим спросом этот товар пользуется почему-то у российских граждан, приезжающих из других городов. В ближайшем будущем Лучников намерен заполнить однотипным воздухом московский рынок, а затем — Казань, как раз к тысячелетию этого города. Светлая мечта Лучникова — достичь объемов продаж 1 млн банок в год.

### Погружение в цыганский табор

Несмотря на огромное количество возможностей для открытия новых ниш в развлекательных отраслях, воспользоваться этим обстоятельством мешает традиционная российская лень, считает **Евгений Матузов**, директор компании «Без повода». «Зато много креативной энергии появляется, когда обстоятельства ставят в безвыходное положение», — резюмирует он. Несколько лет назад компания «Без повода», занимавшаяся конным туризмом, оказалась на грани банкротства из-за недостаточного спроса на прокат лошадей, и нужно было быстро придумать, как спрятаться с ситуацией. Матузов решил найти новую аудиторию и создал на базе конюшни проект, связанный с ролевым туризмом. Сейчас «Без повода» продаёт четыре сценария: погружение в жизнь цыган, битвы времен ковбоев, баталии пиратов и велико-светскую охоту с борзыми.

По данным Госкомстата, расходы на туристические услуги в России за 2003 год составили 182,51 млрд рублей

(для сравнения: в 2000 году — всего 106,39 млрд рублей). При этом, по данным Российского союза туриндустрии, турпоток 11 сентября и война в Ираке стабильно увеличивали спрос на внутренний туризм и его отдельные проявления — экстремальный, приключенческий, экологический, сельский. «Россия — страна активного отдыха», — уверена **Ирина Тюрина**, пресс-секретарь союза.

Это подтверждает и Евгений Матузов — результаты проекта по ролевому туризму превзошли все его ожидания. Обороты Матузов не раскрывает, но уверяет, что компании уже не приходится рекламировать свои программы. На второй-третий день после того, как информация о предстоящей программе вывешивается на сайте, все места бронируются.

Самым популярным сценарием является бродяжничество в «цыганском таборе». Около 60 ряженых туристов, пройдя краткий курс по гаданию и цыганской пластике, в кибитках путешествуют по деревням в окрестностях города Бородино четыре-семь дней. За это время участники программы должны ощутить все прелести кочевой жизни — от ночных облав до поиска пропитания. Участники последнего табора смогли даже заработать \$200 — эти деньги компания передала в детский дом. «Однажды нас даже хотели забрать в милицию, спасла московская прописка, которая, к вящему удивлению милионера, оказалась у всех участников», — рассказывает Матузов. По его словам, решать задачи, которые стояли перед цыганами XIX века, с удовольствием берутся люди из разных социальных слоев. «Я предполагаю, что вполне могла бы найтись компания, которая взялась бы обслуживать только высокодоходных потребителей. Мы же хотим захватить всех людей, готовых



BILDERBERG/PHOTAS



Сергей Лучников воспользовался юбилеем города для запуска «Воздуха Петербурга»

включиться в игру, и потому сдерживаем цены, — говорит Матузов. — В среднем участие в программе стоит одному человеку около 2 тыс. рублей».

### Воплощение фантазий

Как и в случае с развлекательными нишами, придумать бизнес, основанный на создании комфортных условий (имеется в виду комфорт в широком смысле слова — когда потребитель может найти на рынке практически любую необходимую ему услугу), по мнению **Дмитрия Слинькова**, управляющего партнера компании

«Корус Консалтинг», довольно просто. Для этого нужно определить, чего не хватает лично тебе или твоему знакомому. «Вот, например, сидит женщина, смотрит фильм „Убить Билла“, и у нее мелькает мысль: хочу такой же костюмчик, как у Умы Турман. Может из этой мысли вырасти услуга? Безусловно. Например, агентство по пошиву одежды, как у героев кинофильмов. И фантазия здесь может быть безгранична», — уверяет Слиньков.

**Александра Рублева**, учредителя небольшой петербургской фирмы ВИП, на появление фантазии, впоследствии воплотившейся в действительность, натолкнуло простое на-

блодение. Он узнал, что в России 10% населения — левши, и понял, что эта аудитория оставлена без должного внимания. Рублев с партнером начали бизнес для левшей полгода назад. Они создали интернет-магазин и недавно договорились с тремя розничными точками в Петербурге и Екатеринбурге о поставке канцтоваров для левшей (ручек с непачкающими чернилами, точилок, которыми можно заострять карандаши левой рукой по часовой стрелке, и т. д.).

Поставки идут из Дании, и конечная цена на товары для левшей в десять раз выше, чем на обычные. Кроме этого, по словам Рублева, магазины пока с недоверием относятся к неизвестному продукту, поэтому, как он сам признает, придется долго ждать, прежде чем он с полным основанием сможет сказать, что освоение этой ниши оказалось правильным решением.

К области комфорта относят и все, что позволяет экономить время. Совершенно очевидно, что с ростом динамики общества подобные предложения становятся наиболее востребованными среди потребителей. А данный тренд порождает стремительное развитие консалтинговых услуг, причем в самых неожиданных направлениях.

В России сегодня, по данным портала «Корпоративный менеджмент», работает 1738 консалтинговых компаний. Эта внушительная цифра навела консультанта **Михаила Фербера** на мысль, что пора занять свою нишу. Он занялся консалтингом консультантов, начав учить своих коллег маркетингу. Фербер считает, что консалтинг в ближайшее время особенно бурно будет развиваться в непривычных областях, причем на потребительском уровне.

**СФ** уже писал о подарочном консалтинге, которым занимается «Клуб друзей Буратино» — компания бывшего председателя совета директоров «Аэрофлота» **Александра Зурабова** (см. **СФ** №43/2004). По словам основателей «Клуба друзей Буратино», идея их бизнеса основана на том, что у обеспеченных людей нет времени на поиск идей для подарков. Но точно так же очевидно, что занятым людям не хватает времени практически на любую другую осознанную необходимость. Например, на поиск ресторана в Москве, где подают самых лучших устриц. Возможно, ответ на вопрос, где в Париже готовят самый вкусный антрекот, тоже заслуживает своих, причем независимых, экспертов. В итоге, как прогнозирует Михаил Фер-

**ПОРОЙ СОЗДАТЬ НОВЫЙ БИЗНЕС ЗАСТАВЛЯЕТ САМА ЖИЗНЬ — КАК ПРАВИЛО, В ЛИЦЕ ГОСУДАРСТВА. В МИНУВШЕМ ГОДУ ГОСУДАРСТВО ВНОВЬ ВЫСТУПИЛО С ПОПУЛЯРНЫМИ И НЕ ОЧЕНЬ ИНИЦИАТИВАМИ. ВОТ НЕСКОЛЬКО БИЗНЕС-ИДЕЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ЭТИХ ИНИЦИАТИВ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ.**

### ЧЕМ МОЖНО ЗАНЯТЬСЯ В 2005 ГОДУ (СФ РЕКОМЕНДУЕТ)

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВА	ЧАСТНЫЙ ВЫЗОВ ГОСУДАРСТВУ	ОЧЕВИДНЫЕ ПЛЮСЫ	ВОЗМОЖНЫЕ МИНУСЫ
ЗАПРЕТ НА РАСПИТИЕ ПИВА НА УЛИЦЕ И В ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТАХ	ОТКРЫТИЕ ПИВНЫХ, КАФЕ И БАРОВ С РАСЧЕТОМ НА ПРОДАЖУ ПИВА ДЕШЕВЫХ СОРТОВ. ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА БУМАЖНЫХ ПАКЕТОВ	БЫСТРАЯ ОКУПАЕМОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ	ВЫСОКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. ВОЗМОЖНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ВЛАСТИМ ГОРОДА АРЕНДНОЙ ПЛАТЫ. РОСТ ЦЕН НА БУМАГУ В СВЯЗИ С ВЫРУБКОЙ ЛЕСОВ
СТРОИТЕЛЬСТВО ПЛАТНЫХ ДОРОГ	ОТКРЫТИЕ ПРИДОРОЖНЫХ КАФЕ, ГОСТИНИЦ И ДРУГОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ	ПОКА НЕ ЗАНЯТАЯ, НО ПРИБЫЛЬНАЯ НИША	СТРОИТЕЛЬСТВО ПЛАТНЫХ ДОРОГ МОЖЕТ ЗАТЯНУТЬСЯ НАДОЛГО
ОГРАНИЧЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ НА ИМПОРТ МЯСА	РАЗВЕДЕНИЕ СКОТА И ПТИЦЫ. СТРАУСОВОДСТВО	ОТЕЧЕСТВЕННОЕ МЯСО ВКУСНЕЕ ИМПОРТНОГО. МЯСО НЕПРИХОТИВОГО СТРАУСА ВОСТРЕБОВАНО РЕСТОРАНАМИ	НЕ ОБНАРУЖЕНЫ
ЗАМЕНА ЛЬГОТ ДЕНЕЖНЫМИ КОМПЕНСАЦИЯМИ. ПОДОРОЖАНИЕ ЛЕКАРСТВ	ВЫРАЩИВАНИЕ И ПРОДАЖА ЛЕКАРСТВЕННЫХ ТРАВ	МАЛЫЙ ОБЪЕМ ВЛОЖЕНИЙ, БЫСТРАЯ ОКУПАЕМОСТЬ	ВЫСOKАЯ КОНКУРЕНЦИЯ
УСИЛЕНИЕ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗА БИЗНЕСОМ	ПРОДАЖА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ	ВЫСOKАЯ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ	НЕОБХОДИМОСТЬ ПОИСКА СОТРУДНИКОВ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, ТРЕБУЮЩИХ ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЫ



## «У нас совершенно другое отношение к работе, все дорожки всегда расчищены, родственники навещают усопших „по звонку”, то есть к их появлению участок приводится в порядок»

бер, в недалеком будущем могут даже понадобиться консультанты, которые будут помогать потребителям разбираться в огромном количестве консультантов.

### Превентивные меры

Есть на российском рынке «комфортные» бизнесы, пока еще не освоенные вовсе. Правда, причина здесь — не в отсутствии инициативы, а в законодательных барьерах. Речь идет о кладбищах и тюрьмах.

Фактически единственным частным кладбищем, которое успело появиться в России (в 1996 году, в эпоху законотворческой неопределенности, как говорит директор этого кладбища, попросивший не называть его имени) стал «Тихий дол», расположенный в Томске. Собеседник **СФ** рассказал, что его кладбище предпочитают для своих родственников «самые влиятельные люди города», в отличие от муниципального конкурента, который расположен по соседству за оградой. «У нас совершенно другое отношение к работе, все дорожки на кладбище всегда расчищены, родственники навещают усопших „по звонку”, то есть к их появлению участок приводится в порядок. Причем все это изначально входит в условия договора за одно место, которое стоит, включая ритуальные услуги, 8 тыс. рублей», — говорит он. Но директору «Тихого дала» кажется, что частным предпринимателям еще не скоро позволят занять эту нишу, поскольку в контроле за ней заинтересованы «другие структуры».

Строительство и обслуживание частных тюрем, которые являются большим бременем для государства, в последние годы обсуждается в правительстве более активно. Частные тюремы уже работают в США и Великобритании, а в некоторых странах бывшего соцлагеря, например в Эс-

тонии и Венгрии, планируют приступить к их строительству. Как отметил по этому поводу Герман Греф, передача тюрем в управление бизнесу может оказаться такой же эффективной, как и открытие частных школ или лечебниц. Тем более что Россия не испытывает недостатка в потенциальных клиентах, занимая первое место среди всех стран по количеству «сидящих» — более 800 человек на 100 тыс.

В бизнес-сообществе эту идею воспринимают уже почти всерьез. Например, одним из самых креативных бизнес-проектов, конкурс на которые организовывал сайт e-hesitive.ru в начале прошлого года, был проект по строительству частной тюрьмы. Сотрудница одесского Морского транспортного банка **Евгения Коновалова** рассчитала, что тюрьма, состоящая из 300 «комнат» полулюкс и пяти люксовых «номеров», принесет управляющей компании выручку \$950 тыс. и окупится за пять лет — за счет сдачи «номеров» стоимостью \$100 и \$300 в сутки.

Впрочем, можно пойти и по другому пути. В некоторых американских тюрьмах, где сохраняется государственный контроль, предпринимателям отводится ниша общепита, которую берут в управление сети фастфудов.

### Кровопускание

В отличие от развлекательных и «комфортных» отраслей, искать новые ниши в области здоровья становится все труднее. По большей части предприниматели ведут поиски среди безрецептурных средств и медицинской техники, которая не требует многолетних испытаний и сложной сертификации. А в этих областях, как утверждает генеральный директор компании «Леккер» **Владимир Денисов**, увы, все уже изобретено. «Хотя можно сделать удобным, безболезненным и даже прият-

ным применение уже изобретенных препаратов и таким образом найти свою нишу на рынке», — полагает Денисов.

Именно на это сейчас и направлены все маркетинговые усилия некоторых компаний — производителей товаров для здоровья. Помимо йода и зеленки в виде маркеров (**СФ** писал об этом изобретении Денисова и его команды в №11/2004), компания «Леккер» планирует в начале следующего года начать производство тех же самых препаратов в тюбике с кисточкой. «Это чтобы охватить большую поверхность кожи», — комментирует Владимир Денисов.

У «Леккера» есть планы по выпуску других препаратов в упаковке, которая сделает их применение более удобным. Что это за препараты, Владимир Денисов рассказывать не хочет, опасаясь, что конкуренты его опередят. И это неспроста. Западные компании в свое время активно конкурировали между собой за мелкие рыночные ниши, облегчая врачам работу, а пациентам жизнь. Так появилась, например, сверхтонкая игла для капельницы в виде бабочки, которая сама крепится к коже.

Подавляющему числу предпринимателей-медиков недостаток креативности или отсутствие своего производства не позволяет найти нишу описанным способом. Их выручают средства народной медицины. Предпринимателям не нужно придумывать ничего нового. Например, гирудотерапию — так называется лечение пиявками — придумали три тысячи лет назад. А интерес к нетрадиционной медицине среди российского населения возник еще в начале 1990-х, и с тех пор он только растет.

В советские времена гирудотерапией занималась специализированная поликлиника. В 1970-х годах с ростом применения всевозможных антисептиков и антибиотиков ее за-

крыли. Советская медицина предала пиявок забвению и превратила их в средство народной медицины: «постановку пиявок» стал практиковать узкий круг специалистов.

Собственно, в лечении пиявками всегда было что-то народное и мистическое. Например, согласно старинным поверьям, насосавшихся кровью пиявок и вату, на которую попала кровь, положено скрять. Некоторые гирудотерапевты втайне от санэпидстанции так поступают до сих пор, полагая, что после этого пациенты выздоравливают быстрее. С середины 1990-х годов лечение пиявками стало особенно популярным. Ими лечили целую плеяду заболеваний, но занимались этим не предприниматели, а частные лица — практикующие гирудотерапевты.

Люди от бизнеса заинтересовались пиявками лишь в начале 2000-х. Сейчас в эту заново открытую нишу устремились буквально все, кто имеет отношение к частной медицине. По крайней мере, так уверяет врач-гирудотерапевт медицинского центра «Медсан» **Александр Кострюков**. «Иметь у себя кабинет гирудотерапии стремится каждый владелец частной клиники», — не сомневается он.

Спрос породил предложение, и разведением пиявок в России занимаются уже четыре биофабрики, в то время как в начале 1990-х — всего одна. Каждая из них производит от 300 тыс. до 1 млн пиявок в год. Оптовая цена пиявки в России составляет около 20 рублей, в то время как стоимость «постановки» одной пиявки в клинике доходит до 100 рублей. Казалось бы, высокодоходный бизнес, однако при транспортировке и хранении изрядная часть маленьких кровососов гибнет или заболевает, поэтому «сыграть на марже» могут лишь специализированные крупные клиники, которые берут объемами. **СФ**

## Креативная восьмерка

САМЫЕ ЯРКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СОБЫТИЯ 2004 ГОДА НАГЛЯДНО ДЕМОНСТРИРУЮТ: РОССИЙСКИЙ РЫНОК БЫСТРО НАГОНЯЕТ ЗАПАДНЫЙ. ГЛОБАЛЬНЫЕ БРЭНДЫ УЖЕ НЕ ИСКЛЮЧАЮТ РОССИЮ ИЗ СВОИХ МИРОВЫХ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ, ПРЕДПРИЯТИЯ СО СЛАБЫМ МАРКЕТИНГОМ СДАЮТ СВОИ ПОЗИЦИИ, А НА НАСЫЩЕННЫХ РЫНКАХ ПОЯВЛЯЮТСЯ АГРЕССИВНЫЕ НИШЕВЫЕ ИГРОКИ. И ХОТЯ ДО СОСТОЯНИЯ «НОЗДРЯ В НОЗДРЮ» ЕЩЕ ДАЛЕКО, ПРИ ТАКОЙ ДИНАМИКЕ РОССИЙСКИЙ МАРКЕТИНГ ДОГОНИТ МИРОВОЙ ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ.

Текст: Максим Котин



Поверить в лозунг «невозможное возможно» помог Дэвид Бекхэм, который дважды не забил пенальти на Чемпионате Европы по футболу. Его лицо красовалось на всех плакатах с текстом Adidas, и промах мог нанести серьезный ущерб брэнду

### Невозможная звезда

Adidas прогремел в мире с пафосной рекламой под лозунгом «Невозможное возможно». Первое лицо кампании — футболист Дэвид Бекхэм доказал правдивость слогана на деле.

Главный конкурент Adidas — Nike — изначально задумывался как брэнд для бегунов. И всегда был на шаг впереди. Он начинал историю своей рекламы с того, о чем Adidas заговорил только в этом году. В одном из первых роликов Nike спортсмен Карл Льюис рассказывал о том, что в школе всегда был вторым, но понял: «сдавать нельзя». Не сдался и стал чемпионом мира по легкой атлетике. Да и что такое лозунг Adidas «Невозможное возможно» как не новый взгляд на «Just do it» от Nike?

Но на этот раз Adidas удалось лучше сформулировать очевидную мысль и перещеголять своего более продвинутого в рекламе конкурента. «Невозможное возможно» — самая сильная кампания, которую мы когда-либо делали», — заявил **Эрик Стаммингер**, CEO Adidas America. И он недалек от истины. Пафосный текст про маленьких людей, которые прячутся за словом «невозможно», «пошел в народ» и стал самым заметным рекламным текстом года.

Его пародировали и цитировали даже в России. Но истинную силу кампании придали звезды спорта, такие как боксер Мохаммед Али и футболист Дэвид Бекхэм, которых привлек Adidas. В качестве иллюстрации того, что действительно нет на свете ничего невозможного, был показан ролик, в котором молодой Али дрался со своей дочкой, профессиональным боксером Лайлой Али. Чтобы сделать невозможное возможным, над роликом полгода работали больше 100 специалистов по компьютерным спецэффектам.

Без всяких спецэффектов еще сильнее поверить в лозунг кампании помог Дэвид Бекхэм, который дважды не забил пенальти, обеспечив сборной Англии выход из полуфинала на Чемпионате Европы по футболу. Учитывая, что именно его лицо красовалось на всех плакатах с текстом Adidas, промах Бекхэма мог нанести серьезный ущерб брэнду. Впрочем, компания отрапортовала о повышении продаж на большинстве рынков, а британская корпорация Vodafone Group уже в августе заключила с Бекхэмом годовой рекламный контракт.

### Другие берега Балтики

Один из самых ортодоксальных лидеров рынка FMCG — пивоваренный завод «Балтика» — провел масштабную кампанию по обновлению своего титульного брэнда. И остался прежним.

# лаборатория

В качестве иллюстрации того, что нет на свете ничего невозможного, был показан ролик, в котором Али дрался со своей дочкой, профессиональным боксером



«Мы хотели креативного прорыва, а получили шаблонные предложения» — так описывал ощущения от тендера директор по маркетингу компании «Балтика»

За 2003 год продажи компании «Балтика» снизились, в то время как рост рынка составил 7%. У маркетологов отлегло от сердца. Несокрушимое лидерство «Балтики» опровергalo все законы книжного брендинга. Компания делала пиво «для всех», тратила на рекламу намного меньше, чем конкуренты, а в роликах на федеральных каналах показывала петергофские фонтаны. Но ее позиции на рынке оставались недостижимыми для других брендов.

Неудивительно, что многие критики «Балтики» в начале года с удовольствием потирали руки, предсказывая закат бывшего лидера. Официально компания не признавала, что испытывает трудности, но решила вдвое увеличить рекламные бюджеты и пересмотреть маркетинговую стратегию, обратившись за помощью к крупнейшим рекламным агентствам (прежде вся реклама разрабатывалась в маркетинговом отделе завода).

Точное количество участников тендера не разглашается, но получить эккаунт «Балтики» попыталось чуть ли не каждое уважающее себя агентство. Тендер они вспоминали весь год. «Мы отказались от этой работы, поскольку критерии оценки были на уровне продуктового магазина», — заявил руководитель одного из агентств. У «Балтики» свои впечатления: «Мы хотели креативного прорыва, а получили шаблонные предложения», — описывал ощущения от первого этапа тендера директор по маркетингу компании **Андрей Рукавишников**.

Каким должен быть креативный прорыв, стало ясно весной, когда начался перезапуск обновленного сорта «Балтика №3» под слоганом «Классика в новом формате». В рекламе, созданной агентством Grey, молодые люди с удовольствием пили пиво. Вскоре пошли ролики о поставках пива в Америку и космическом пив-

заводе. Осенью начался показ сериала про экспресс «Балтика», который продвигал весь зонтик (работа McCann Erickson). «Там, где Россия», — гордо сообщал слоган.

Прорыв «Балтики» профессионалы оценили невысоко, заметив, что от «знаменитого пива России» компания ушла недалеко. «У мегабрендов свои трудности. Революция вредна, она может брэнд похоронить», — пояснил Андрей Рукавишников. В конце года компания отрапортовала о феноменальном росте продаж, превышающем рост рынка в пять раз. Но согласно «Бизнес Аналитике», доля марки «Балтика» на период с января по октябрь составила 13%, что на 2% меньше, чем было у брэнда в 2003 году.

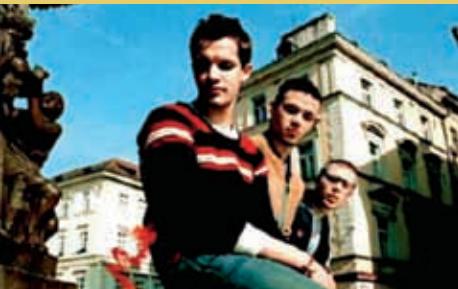
## Моторная реклама

С помощью агентства Ogilvy & Mather компания Motorola создала самую яркую рекламную кампанию на рынке мобильных телефонов, которая позволила брэнду войти в тройку лидеров.

Ничто так не поражает однобразием, как маркетинговые концепции на рынке мобильной связи. Спросите представителя любой ведущей компании на этом рынке, и услышите, что ее телефоны отличаются продвинутым дизайном, передовыми технологиями и великолепным качеством связи. В Motorola тоже гордились своими технологиями.

Поворот в истории рекламирования брэнда Motorola произошел в 1999 году с приходом на должность директора департамента маркетинга Джейфри Фроста. Благодаря его усилиям компания переосмыслила бизнес-стратегию. Лозунгом новой жизни стал девиз «Будь ближе к потребителю». «Язык, на котором мы теперь говорим, яркий и понятный нашей аудитории», — формулирует **Елена Кузнецова**, менеджер по маркетингу Motorola PCS Россия и СНГ.

У кого в руке Motorola, тот мото-герой, у него мотолюбовь и он мотосвободен. Неповторимый образ марки позволил брэнду войти в тройку лидеров



«Прорыв» эксперты оценили невысоко, заметив, что от «знаменитого пива России» компания ушла недалеко. «У мегабрэндов свои трудности», — пояснили в «Балтике»

Разработкой новой рекламной стратегии занималось агентство Ogilvy & Mather. Концепция была создана в 2002 году, она получила название «Мото» и была построена на игре в неологизмы с частицей «мото». У кого в руке Motorola, тот мотогерой, у него мотолюбовь и он мотосвободен. На основе достаточно банальных размышлений о телефоне как имиджевом объекте, который «помогает делать жизнь ярче», агентство сумело создать неповторимый образ марки, заметно отличающийся от брэндинга конкурентов.

Россия попала в число приоритетных рынков компаний в 2003 году, тогда же и началась рекламная активность брэнда в нашей стране. Но именно в 2004-м реклама Motorola зазвучала в полную силу. Закономерный итог — вместе с Siemens и Samsung брэнд вошел в тройку лидеров рынка.

**Философия без подвесок**  
Volvo обновил свой брэнд с помощью кампании, «традиционно нетрадиционной». Впервые российский рынок приобщился к современной европейской рекламе.

Слоган «Volvo for life» теперь несет новый смысл — не «забота о металле», а «забота о людях». Чтобы донести идею, компания сделала кино-проект из нескольких документальных фильмов: посадила разных людей в свои машины, нашпигованные камерами, попросила проехать из точки А в точку Б и поболтать в пути «за жизнь». Снятые в результате фильмы были размещены на сайте. Они и стали главной рекламой обновленного брэнда.

Три года назад BMW тоже снимал «нерекламные» рекламные фильмы для распространения через интернет. Компания пригласила модных режиссеров для съемки короткометражек, в которых герои разъезжали на новых моделях



Героями фильмов Volvo стали реальные личности, интересные, но не знаменитые: укушенная акулой 14-летняя чемпионка по серфингу Бетани Гамильтон и Крис Гарнэр, брокер нью-йоркской фондовой биржи и в прошлом — бомж из Сан-Франциско

BMW. «Клиенты BMW любят себя, а клиенты Volvo — жизнь», — говорит менеджер по маркетингу Volvo Cars Russia **Виктория Павлова**. Разница во взглядах на любовь отразилась в рекламном искусстве двух автомобильных корпораций.

У BMW были модные режиссеры, такие как Вонг Карвай и Гай Ричи, и американские звезды, в том числе Микки Рурк и Мадонна. У Volvo — реальные личности, интересные, но не знаменитые: укушенная акулой 14-летняя чемпионка по серфингу Бетани Гамильтон, американский жокей Грета Кунцевайлер, Крис Гарнэр, брокер нью-йоркской фондовой биржи и в прошлом — бомж из Сан-Франциско. У BMW — сюжеты в духе голливудских блокбастеров, у Volvo — лиричные,

правдивые и иногда даже за-нудные разговоры о жизни.

Обе компании объединяют подход к рекламе. «Этот проект идеально отражает дух корпорации BMW, развлекательные фильмы подчеркивают радость и волнение при встрече с BMW», — говорил **Том Первэз**, президент североамериканского отделения BMW. «Люди рассказывают о жизни, а не о наших автомобилях», — говорит директор по глобальной рекламе Volvo **Тим Эллис**. — Мы пробуждаем в людях интерес к брэнду, не на-вязывая рекламные посла-ния». Подобный нерекламный взгляд на рекламу становит-ся все более популярным на Западе.

Для российского рынка со-общения об арт-рекламе — все равно что марсианские хроники. Прежде нестандартная

реклама никогда не доезжала до наших просторов, шведская компания первой решилась полноценно показать необычный проект в России. Представительство адаптировало ролики и сделало полновесную промо-кампанию в журналах. «Увидев эти фильмы, я понял, что их обязательно надо показать в России», — комментирует Виктория Павлова. — Герои го-ворят не о подвесках, а о жиз-ни. Это очень близко филосо-фии Volvo».

## Правильный гламур

В конце лета издательский дом Conde Nast начал выпускать в России ведущий мировой жен-ский журнал Glamour. Его мас-штабная рекламная кампания ознаменовала новый этап в рекламе печатных СМИ.

Безоговорочное лидерство Cosmopolitan в России — сте-



## На примере «Ночного дозора» видно, как работает принцип «доли голоса»: побеждает не тот, у кого продукт лучше, а тот, у кого рекламы больше

чение обстоятельств. В начале 1990-х голландец Дерк Сауэр решил вести в нашей стране медиабизнес и основал Independent Media. Современных женских журналов на рынке не было, Сауэр стал искать партнера для выпуска лицензионного издания, им и оказалась Cosmo. ИД IM, как первооткрыватель, снял с рынка сливки, прочно закрепившись с Cosmo на главной высоте глянцевого сегмента.

Приход Glamour в Россию неминуемо перевернет рынок глянцевых журналов. В мире это самый известный глянцевый бренд, с которым конкурируют с большим или меньшим успехом остальные женские издания. Мировой тираж журнала — 5 млн экземпляров.

С самого начала Conde Nast дал понять, что делает на русский Glamour серьезную ставку. Осознавая, что выходит на насыщенный рынок, издательский дом поддержал запуск своего нового журнала масштабной рекламной кампанией, заявив, что потратит на нее до \$5 млн.

Запуск Glamour оказался беспрецедентным как по масштабам, так и по качеству рекламных материалов (которые, правда, являются адаптацией западной рекламы). В телероликах и на билбордах был использован прием, когда героиня говорила одно, а сделала совершенно другое. «Выскочила на минутку», — говорит девушка, которая возвращается из магазина с огромными пакетами. Таким образом Glamour продемонстрировал, что прекрасно понимает мир своей целевой аудитории. За это аудитория оказалась благодарна: тираж уже к третьему номеру вырос до 450 тыс., почти догнав тираж Cosmo.

### Томат в апельсинах

Компания «Балтимор», известная своими кетчупами, открыла для себя новый бизнес и встремнула соковый рынок,

смешав морковный сок с апельсиновым.

Кроме кетчупов, «Балтимор» производит еще и майонез, горчицу, консервированные овощи. Маркетологи компаний искали новые пути развития. Они изучили европейские рынки и увидели совершенно свободную нишу, связанную с переработкой овощей. В Польше овощные соки — это 15% всего сокового рынка. В России лидеры делали ставку на фрукты, включая в линейку лишь томатные соки. Кроме того, овощные соки разливали в трехлитровые банки локальные производители.

Ситуация на рынке была непростой. Концентрация соков к началу года привела к застою. Главная интрига предыдущего сезона разрешилась уже весной: прежний лидер «Вимм-Биль-Данн» (ВБД) сдал позиции, и доли крупнейших производителей соков практически сравнялись. ВБД, «Мултон», «Лебедянский» и «Нидан» поделили весь рынок. Создавалось впечатление, что на этом празднике жизни еще долго не будет места новичкам. Но «Балтимор» ощущал себя овощным экспертом и решил выдолбить свою нишу.

Рецептуры для своего овощного бренда в компании готовили на протяжении полутора лет, тестируя различные вкусы и экспериментируя с составом. «Продукт получился почти совершенным», — уверяла Милада Гудкова, директор по стратегии и развитию бизнеса компании. Впрочем, «совершенный» овощной продукт удалось создать, только добавив в него яблоки и апельсины.

Бренд «8 овощей» появился на рынке весной и ознаменовал новый этап развития рынка. Соковые компании бросились в ассортиментные эксперименты. Овощные смеси появились в линейках других брендов. Этой же весной компания «Нидан» запустила премиальный бренд экзотических соков Caprice. «Вимм-

Glamour показал, что прекрасно понимает мир своей целевой аудитории. За это аудитория оказалась благодарна: тираж уже к третьему номеру вырос до 450 тыс., почти догнав Cosmo

Биль-Данн» в надежде отвоевать утерянные позиции начал экспериментировать со вкусами, выделив для этого суббренд «J-7 Exotic».

По данным «Бизнес Аналитики», за январь – октябрь 2004 года доля «Балтимора» на соковом рынке составила меньше процента. Но при этом бренду «8 овощей» принадлежит почти четверть сегмента овощных соков, и компания намерена оставаться лидером в созданной нише.

### Сумеречный рассвет

Маркетинг фильма «Ночной дозор» поднял с колен российское кино, в очередной раз доказав, что с помощью рекламы можно продать все что угодно.

«Всем выйти из сумрака!» — Эти слова стали лозунгом лета, которое прошло под знаком борьбы за отечественный кинобизнес. Фильм действительно вывел российское кино из сумрака, собрав в нашем прокате \$16 млн — на \$2 млн больше, чем голливудский рекордсмен «Властелин колец: возвращение короля». Если маркетинг спас отечественное кино про нежить, значит, маркетинг, вопреки наветам критиков, живее всех живых.

Автор книги «Ночной дозор» — самый знаменитый российский фантаст Сергей Лукьяненко. Автор фильма — самый знаменитый рекламный режиссер Тимур Бекмамбетов. Автор маркетинга — самый знаменитый телевизионщик Константин Эрнст. Отличная команда для создания хорошего бизнес-проекта.

Успех фильму обеспечила прежде всего беспрецедентная рекламная кампания, самую заметную роль в которой сыграла реклама на «Первом



80% рынка газированных напитков принадлежит Coca-Cola и Pepsi. Только сумасшедший решится выходить на такой рынок. И сумасшедший нашелся — компания «Хэппилэнд»



канале». Бюджет на маркетинг до сих пор неизвестен. Звучали оценки от \$2 до \$6 млн — итоговая цифра сильно зависит от того, считать рекламу на «первой кнопке» «бесплатной» или нет.

При пессимистичном взгляде на мир следует признать: общая «чистая» стоимость продвижения «Ночного дозора» превысила стоимость самой картины (\$5 млн). Такое соотношение нехарактерно даже для рыночно ориентированного Голливуда: на продвижение американских фильмов редко тратят больше денег, чем на саму киноленту.

«Мы продвигаем не только фильм, но и всю индустрию, поэтому наши затраты максимальны», — оправдывался в интервью **Тимур Бекмамбетов**. С этим трудно спорить. Впрочем, и конкурентная среда в России особая — рекламные бюджеты голливудских фильмов здесь ничтожны. На примере «Ночного дозора» наглядно видно, как работает известный каждому маркетологу принцип «доли голоса» (share of voice): побеждает не тот, у кого продукт лучше, а тот, у кого рекламы больше.

#### Русское чудо

Компания «Хэппилэнд» бросила вызов глобализму и здравому смыслу, выпустив на рынок национальный бренд газированной колы.

80% рынка газированных напитков принадлежит Coca-Cola и Pepsi — компаниям, которые вооружены передовыми маркетинговыми технологиями, у которых миллионные бюджеты и самые

Успех фильму «Ночной дозор» обеспечила прежде всего беспрецедентная рекламная кампания, самую заметную роль в которой сыграла реклама на «Первом канале». По некоторым оценкам, стоимость продвижения превысила стоимость самой картины

мощные системы дистрибуции. И даже совместных усилий этих компаний недостаточно, чтобы остановить нарастающее падение рынка газировки: в последнее время модными стали более здоровые продукты. Только сумасшедший решится выходить на такой рынок. И сумасшедший нашелся.

Весной компания «Хэппилэнд» объявила о запуске нового национального бренда Russian Cola. Конкурировать с мировыми гигантами производитель слабоалкогольных коктейлей решил в самом опасном сегменте традиционной колы. При этом, выводя продукт на рынок, «Хэппилэнд» объявил, что намерен занять 3% российского рынка газированных напитков. Причем цель запуска — диверсификация бизнеса и уход в «перспективные ниши пищевой отрасли».

На что может надеяться новичок? «Это русская кола для русских людей», — позиционируют продукт маркетологи компании. У русской колы русская линейка вкусов — помимо классической колы, есть яблочная и клубничная. Русская кола дешевле и здоровее — не содержит сахараозаменителей, в состав входят экстракт имбиря и масло черной смородины. На этикетке Russian Cola — советская звезда, а буденовка стала главным орудием коммуникаций.

Пока «Хэппилэнд» неспешно налаживает дистрибуцию, организует разовые промо-акции в крупных городах. Успехами хвастаться рано. По данным «Бизнес Аналитики», доля Russian Cola в Москве в сентябре — октябре составила около 0,3% рынка колы. Скорее всего, Russian Cola быстро исчезнет с прилавков, в лучшем случае — сохранит свою ничтожную «долю доли» рынка. Но людям так нужно верить в чудо и время от времени пытаться сотрясать основы мороздания! **СФ**

## Ценный совет

НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО 2004 ГОДА ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ РУБРИКИ «ЛАБОРАТОРИЯ» ОЦЕНИВАЛ НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗОВЫВАЛИ КОМПАНИИ НА МИРОВОМ И РОССИЙСКОМ РЫНКАХ. ОЦЕНКИ, ВЫСТАВЛЕННЫЕ ВЕДУЩИМИ МАРКЕТОЛОГАМИ, ПОЗВОЛИЛИ ВЫЯВИТЬ ПОБЕДИТЕЛЕЙ НЕГЛАСНОГО КОНКУРСА **СФ**. ЛУЧШЕЙ КАМПАНИЕЙ ГОДА СТАЛ ПРОЕКТ DIESEL DREAMS, РАЗРАБОТАННЫЙ АМСТЕРДАМСКИМ АГЕНТСТВОМ KESSELSKRAMER. **Текст: Максим Котин**

Продажи в маркетинге — это все, идет ли речь о позиционировании, дизайне упаковки или телевизионных роликах. Продажи — конечная цель любых маркетинговых действий. Именно они расставляют все по местам, наказывают одних и превозносят других. Именно они со временем показывают, кто был прав, а кто — нет.

Но на сбыт влияют десятки факторов, а ваш любимый дизайн упаковки и гениальная реклама могут оказаться в самом конце списка. Недаром наиболее частый упрек в адрес книжных гуру — слишком смешная игра с цифрами о долях рынка и коммерческом успехе маркетинговых программ.

Проект Pro & Contra — это попытка создать альтернативный инструмент объективной оценки рыночных стратегий. **СФ** собрал экспертный совет профессиональных маркетологов — представителей ведущих на своих рынках предприятий, руководителей рекламных агентств и исследовательских компаний. Чтобы оценки совета были болееreprезентативными, его состав постоянно обновляется.

Pro & Contra — это не просто сборник мнений, приятных или неприятных для героев кейсов. Участники не только высказывают свое мнение о кампаниях, но и выставляют оценки составным частям маркетинговых стратегий (сегментирование, позиционирование, креатив, медиастратегия и итоговое воплощение). Коллективная математика позволяет глубже и объективнее оценить работу компаний.

В течение года **СФ** выбирал самые интересные маркетинговые проекты. Но мы стремились рассказывать не просто о ярких кампаниях: в фокусе внимания были работы, которые демонстрировали какой-то особый подход к продвижению или наглядно представляли специфическую проблему. Скажем, первая история проекта, посвященная обновлению Gee Jay, рассказывала о специфике построения бренда на детском рынке, а последний кейс этого года, запуск телевизоров Viera, — яркий пример тизерной рекламы. Так что, оценка экспертного совета стала не только своеобразным экзаменом для компаний, но и позволила выявить отношение профессионалов к тем или иным стратегиям продвижения.

Неожиданно оказалось, что оценки профессионалов — хороший инструмент понимания не только героев, но и самих оценщиков. Довольно симптоматично, что в ходе работы представители креативных агентств с восторгом принимали любые нестандартные решения, в то время как маркетологи из «реального сектора» были неизменно сдержаннее в оценках креативных ходов.

Суммировав все оценки за год, **СФ** выявил победителей негласного конкурса. Наверное, никто не удивится тому, что безоговорочную победу во всех номинациях (от позиционирования до медиастратегии, а также по общим показателям) одержала рекламная кампания Diesel Dreams — созданная брендом, который всегда был в авангарде мировой рекламы. Кампания сделана в Европе и едва коснулась России, поскольку российское представительство Diesel не нашло возможности для локализации.

Мировой маркетинг пока опережает российский — это расхожее мнение и подтвердил наш «инструмент» объективной оценки. Но тенденции явно благоприятные. Среди «конкурсантов» победы между российским и глобальным маркетингом поделились почти поровну. В число победителей проекта Pro & Contra вошли как глобальные кампании HP и Mercedes-Benz, так и сугубо российские программы мировых брендов Tuborg и Viera.

### Diesel Dreams

#### 1-е место во всех категориях

30 молодых независимых студий мира создали короткометражные фильмы о снах, которые видят люди, спящие в одежде Diesel. Ленты были размещены на сайте, куда адресовали интригующие сообщения в прямой рекламе.

«Понятно, что \$150 штаны стоять не могут. Столько стоит мечта, идентификация с определен-



ным образом жизни — вещи не материальные, а имиджевые. Если Diesel удаётся продавать свою продукцию по таким ценам и при этом быстро расти, то что они делают все правильно», — **Константин Тамиров**, старший бранд-менеджер Nescafe.

### Tuborg Green

#### 2-е место за позиционирование и медиастратегию

Российский запуск нового сорта пива был построен на обыгрывании уникального преимущества бутылки — крышки, которую можно открывать руками. «Потеряв-

Dreamworks и Лондонская галерея, которые используют технологии HP.

«Ролик о реставрации полотен в Лондонском музее масштабностью постановки напомнил мне историческую рекламную серию Stella Artois. Не удивляюсь, если ролик HP появится как минимум в шорт-листах, ведь выполнен он на высочайшем уровне», — **Владимир Ризов**, заместитель генерального директора Pro Media.

### Mercedes C-класса

#### 2-е место за медиастратегию,

#### 3-е место за позиционирование



шие работу открыvalки» вышли с плакатами Stop Tuborg на улицы городов и выступили по телевидению.

«Все сделано совершенно правильно. Tuborg продвигает новую удобную упаковку, что хорошо для этого бренда, потому как у него уже давно не было новостей. А такая «фишка» на российском рынке уникальна. На Украине она есть, а в России нет», — **Илья Оленев**, креативный директор агентства «Родная речь».

### HP

#### 2-е место за креатив

Реклама, нацеленная сразу и на массовую аудиторию, и на специалистов, должна сделать HP лидером IT-индустрии. В роликах рассказано о компаниях, таких как

Чтобы решить проблему слишком крутого имиджа, компания впервые вышла с «демократичной» рекламой на телевидение.

«Преодоление стереотипного восприятия „Мерседеса“ как престижного, но нединамичного бренда — это решение, которое напрощивается само собой. Хотя послание „на самом деле „Мерседес“ дешевле, чем вы думаете“ рискует девальвировать позиции бренда», — **Маргарита Гражданова**, директор по стратегическому планированию Sorec Advertising.

### Viera

#### 3-е место за креатив и медиастратегию

Panasonic замаскировался под турфирму, специализирующуюся на экзотике. Лишь спустя месяц стало ясно: погонять на танках и слетать на Луну можно с помощью телевизора Viera.

«Мне нравится тизерная форма. Вот только вторая часть вызывает сомнения. Часто после выхода рекламы самого продукта слышно: „Так это телевизор, а я-то думал“. На „вторую серию“ не хватило запала», — **Дмитрий Ремнев**, исполнительный директор ARMI. **СФ**

### Победители проекта Pro & Contra

Место	Позиционирование	Креативная стратегия	Медиастратегия	Общая оценка
1	Diesel	Diesel	Diesel	Diesel
2	Tuborg	HP	Tuborg/Mercedes	Tuborg
3	Mercedes	Viera	Viera	HP

### Итоги голосования

брэнд	компания	агентство	номер СФ, где анализировалась рекламная кампания	позиционирование	креативная стратегия	медиастратегия	общая оценка
Gee Jay	Gloria Jeans	FCB MA	07/2004	5,5	5,0	6,0	5,5
HP	HP	Goodby, Silverstein & Partners	11/2004	7,0	7,7	6,7	7,1
Mercedes	DaimlerChrysler	NFQ	23/2004	7,3	5,0	7,3	6,5
Tuborg Green	Вена	DDB Russia	27/2004	7,7	6,7	7,3	7,2
Lipton	Unilever	Ark Thompson	32/2004	6,0	7,0	5,0	6,0
Diesel	Diesel	KesselsKramer	40/2004	8,1	9,0	8,5	8,5
«Аэрофлот»	«Аэрофлот»	FCB MA	44/2004	5,3	5,4	5,9	5,5
Viera	Panasonic	Prior	48/2004	6,7	7,1	7,0	6,9



## Менеджеры переднего края

КОГДА РЫНКИ УЖЕ НЕ РАСТУТ ПРЕЖНИМИ ТЕМПАМИ, А ТОЛЬКО ПЛОДЯТ КОНКУРЕНТОВ, ФОКУС ВНИМАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ СМЕЩАЕТСЯ В СТОРОНУ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ. СФ ВЫДЕЛИЛ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ЗА МИНУВШИЙ ГОД И СДЕЛАЛ ПРОГНОЗ НА БУДУЩИЙ. **Текст: Евгений Карасюк**



### Аутсорсинг

В одном из интервью директор «Объединенных машиностроительных заводов» Сергей Липский остроумно заметил, что раньше пять-шесть человек знали, что такое аутсорсинг. Теперь знают все, но только пять-шесть человек могут управлять этим процессом в российских условиях.

В определенном смысле у аутсорсинга в России открывается второе дыхание. «Интерес к аутсорсингу гарантированно будет расти, причем во всех областях», — сказал СФ Геннадий Газин, директор московского офиса McKinsey. После нескольких лет теоретических рассуждений о пользе передачи функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику у этого подхода появилась отечественная практика. Самый свежий пример минувшего года — «Протек». Один из крупнейших дистрибуторов на российском фармацевтическом рынке передал на аутсорсинг фирме Xerox технический процесс подготовки товарно-сопроводительной документации, необходимой для отпуска лекарств. На территории заказчика и на своей технологической базе Xerox организует участок печати документов. Сотрудники «Протек» просто готовят нужную информацию в электронном виде, затем отправляют ее на участок Xerox и получают отпечатанную подборку документов, готовую для дальнейшей обработки и сопровождения конкретного заказа. Расчет между компаниями производится на основе количества отпечатанных страниц.

Решение о передаче собственной логистики в обслуживание профессиональному провайдеру в прошлом году принял российский McDonald's (см. СФ №10/2004).

### Управление поставками

Логистика — это головная боль, от которой хотели бы избавиться многие компании. Но массовое распространение аутсорсинг в этой области получит не раньше, чем удастся решить проблемы качества и надежности российских грузоперевозок. В недавнем исследовании DHL и Institute for Supply Management, посвященном тенденциям в российской логистике, отмечено непрерывное увеличение числа отечественных провайдеров на фоне хронического дефицита инвестиций в сервисную инфраструктуру.

Неудивительно, что одной из первых Supply Chain Management (SCM), современную систему управления цепочкой поставок, взяла на вооружение «Северсталь-групп» (до этого о внедрении supply chain заявлял только парфюмерно-косметический концерн «Калина»). Располагая собственной железнодорожной компанией «Северстальтранс», внушительным автопарком и долями в собственности ряда портов, корпорация своими силами может доставлять грузы «от двери до двери». В «Северстальтрансе» еще недавно работал нынешний министр транспорта РФ Игорь Левитин, что также не стоит сбрасывать со счетов. О начале внедрения системы «Северсталь» объявила в мае минувшего го-

## «Если сегодняшние лидеры отраслей не займутся оптимизацией закупок и поставок, то очень скоро перестанут ими быть»

да. Смысл проекта заключается в том, чтобы привести в соответствие потребности рынка с планами производства. Это, в частности, будет означать переход от месячного к подекадному планированию и контролю отгрузок.

**Вероника Лебедянская**, менеджер по маркетингу «i2 СНГ» (компании, специализирующейся на ИТ-решениях в области SCM, подрядчика по проекту на «Северстали») прочит Supply Chain Management большое будущее в российском бизнесе. «Если сегодняшние лидеры отраслей не займутся оптимизацией закупок и поставок, то очень скоро перестанут ими быть», — считает она. Значительный интерес к SCM, по словам госпожи Лебедянской, сегодня демонстрирует ритейл. Так, летом прошлого года «i2 СНГ» участвовала в разработке новой стратегии управления цепочками поставок для сети «Перекресток».

### Производственная эффективность

2004 год был отмечен поиском новых подходов к эффективности на производстве (преимущественно автомобилестроительном). В отдельных случаях задачи снижения издержек и улучшения внутрицеховой логистики решались с использованием передовых концепций и проверенных западных практик. Модную систему lean production по инициативе Олега Дерипаски начали фрагментами внедрять на предприятиях концерна «Руспромавто». Для этого на ГАЗ были приглашены иностранные консультанты.

На «Северсталь-Авто» пошли еще дальше. Впервые в российском автопроме там передали во временное управление одно из своих производств голландской инженерной фирме Gemco.

В прошлом году был запущен проект на литейном производстве Заволжского моторного

завода. Gemco проводит реструктуризацию, обучает персонал, внедряет современную культуру производства.

По итогам проекта производительность труда на вверенном подрядчику литейном производстве должна вырасти на 30%. Другой ожидаемый показатель — 50-процентное снижение брака. В интервью **СФ** генеральный директор «Северсталь-Авто» **Вадим Швецов** предположил, что впоследствии такие методы компании может применить и в отношении самых проблемных процессов на УАЗе.

### Бизнес-процессы

Прошлый год внес свою лепту в развитие культуры процессного управления. Особую активность демонстрировали банки. Сбербанк, Альфа-банк, Международный московский банк, ИБГ «НИКойл», Росбанк — вот далеко не полный перечень финансово-кредитных учреждений, реализовавших проекты по описанию/оптимизации бизнес-процессов. «Преимущества процессного подхода понимают уже во многих компаниях. Портфель наших проектов в 2004 году вырос на 80%», — отмечает **Мария Каменнова**, генеральный директор консалтинговой фирмы «Логика бизнеса».

### Стратегия

Система Balanced Scorecard, громко заявившая о себе в 2003 году, в 2004-м успешно укрепляла завоеванные позиции на российском рынке инструментов стратегического управления. Происходило это, разумеется, не без участия консультантов, развернувших бурную просветительскую деятельность. За последнее время в Москве и Санкт-Петербурге состоялось множество конференций и семинаров, где BSC была центральной темой (или, по меньшей мере, одной из тем). Свою роль сыграло и обилие вышедшей ли-

тературы. Помимо второй книги авторов концепции Дэвида НORTона и Роберта Каплана («Организация, ориентированная на стратегию»), в прошлом году у нас своевременно вышли работы Марка Брауна «Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения», Маршала Мейера «Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard?», Хьюберта Рамперса «Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность» и др.

Российские компании, вставшие на путь BSC, перестают быть экзотикой. Даже в отсутствие статистики с уверенностью можно говорить о десятках (а по некоторым оценкам, и сотням) внедрений, большая часть которых пришла на прошлый год.

Одновременно с BSC в 2004 году вырос спрос и на другие системы, известные своей способностью «заставить стратегию работать». Например, директор компании Strategica **Мария Горина** говорит об удвоении доли заказов на внедрение Performance Management (методологии, аналогичной BSC) в портфеле своей компании. «Еще два-три года, полагаю, системы управления по целям будут одними из наиболее продаваемых консалтинговых продуктов. Компании в основном исчерпали возможности экспансивного роста. Сейчас они наводят порядок, стремясь повысить внутреннюю эффективность», — отмечает госпожа Горина.

### Средние идут

В масштабах российской экономики доля компаний, ориентированных на мировые стандарты в управлении, по-прежнему мизерна. И все же прошлый год положил начало очень позитивной тенденции. Прежде поиск практики современного менеджмента в

России неизбежно приводил в большие корпорации. Сегодня многое из передового управленческого опыта внедряет средний бизнес. «Свою работу мы начинали с ЛУКОЙЛА, „Русала“ и СУАЛА. Но сейчас среди наших клиентов много компаний средней руки», — говорит **Мария Каменнова**. С ней соглашается и **Андрей Конусов**, коммерческий директор IT Expert (компании, специализирующейся на project management): «Год-полтора назад управление проектами у себя ставили монстры, такие как ТНК-ВР или Альфа-банк. Ситуация начала меняться в прошлом году. Сейчас мы наблюдаем массовый интерес к своей теме со стороны средних компаний численностью 100–200 человек. Думаю, в следующем году их станет еще больше».

Консультанты прогнозируют не только количественный рост проектов. По их мнению, возрастет их новизна и сложность. Об ожидаемом спросе на решения категории hi-tech говорит глава департамента управленческого консалтинга IBS **Дмитрий Садков**. Он прогнозирует увеличение интереса к Activity Based Costing — современной системе управления затратами. «Идея простая, но методология очень тяжелая. Казалось бы, вы оцениваете соотношение трудоемкости каждого процесса и стоимости конечной продукции. Но посчитать это — огромная работа. Нужна достоверная „первичка“, которая не перегрузит ваши процессы и не сделает их экономически неэффективными из-за обилия отчетности. Поэтому о реальных проектах ничего и не слышно».

Однако господин Садков настроен оптимистично. Он полагает, что в нескольких российских компаниях Activity Based Costing все же будет внедрен. И произойдет это уже в 2005 году. **СФ**



## Новые позиции России

САМЫЙ ПРОСТОЙ СПОСОБ УЗНАТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ С ЭКОНОМИКОЙ СТРАНЫ — ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ НА КАДРОВОМ РЫНКЕ. **СФ** ОПРОСИЛ КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА, ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАКИЕ НОВЫЕ ВАКАНСИИ В 2004 ГОДУ ПРИШЛОСЬ ЗАКРЫВАТЬ РЕКРУТЕРАМ. И ВЫЯСНИЛ, ЧТО ГЛАВНОЙ ТЕНДЕНЦИЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ РАЗВИТИИ СТАЛО СТИРАНИЕ ГРАНИЦ. **Текст: Андрей Вырковский**



Анна Кузьмина

### На границе

Летом этого года в Kelly Services пришел запрос от крупной западной компании на нескольких **автопогрузчиков-универсалов со знанием английского языка**. В требованиях было указано, что кандидат должен быть легко обучаем, способен работать с большими объемами информации, выполнять прямые обязанности (то есть водить автопогрузчик), а также оптимизировать внутренние процессы и вести учет движения на складе в новых программах на английском языке. Вакансии были закрыты, но рекрутеры остались в недоумении: «Почему таких универсалов все-таки назвали рядовыми автопогрузчиками?»

«Одна из главных кадровых тенденций этого года — универсализация позиций», — рассказывает **Наталья Курантова**, директор подразделения Kelly Financial Resources. — Заказчики хотят, чтобы новый сотрудник знал и умел многое. Конечно, для рекрутеров это лишняя головная боль: найти человека на узкий участок работы намного проще».

Причина спроса на сотрудников с «пограничными» специальностями, находящимися на стыке разных сфер деятельности, понятна. По мере того как

компании достигают пределов экстенсивного развития, они начинают активнее искать внутренние ресурсы роста. «Кроме того, наем универсальных специалистов имеет несколько преимуществ», — говорит Наталья Курантова. — Небольшую группу „универсалов“ легче контролировать, чем несколько отделов узких специалистов. Кроме того, таких сотрудников всегда берут с перспективой карьерного роста, что в свою очередь упрощает удержание в компании ценных кадров».

Самые интересные «гибридные» позиции появляются в компаниях, работающих в разогретых секторах экономики. Например, в этом году рекрутерам пришлось закрывать вакансию **business case manager** (BCM) — аналога этого термина в российском обиходе пока нет. «Мы обсуждали эту заявку с крупным западным производителем и продавцом оборудования для операторов фиксированной и мобильной связи», — говорит **Ольга Федорова**, эксперт компании „Империя кадров“. — Обязанности BCM пока точно не регламентированы. Это должность на стыке развития продаж и маркетинга. Предположительно, BCM будет заниматься продажей пакетов услуг под определенные задачи и исследованием потребностей клиентов».

«**Специалист по товародвижению и товарным остаткам**» — так можно интерпретировать название позиции **inventory manager**, открытой крупной российской торговой сетью в этом году. Этот человек должен одновременно разбираться в финансах, логистике и управлении складом. «Найти на рынке такого универсала было чрезвычайно сложно», — говорит **Ирина Щавинская**, консультант группы „Консорт“\*. — Чтобы закрыть вакансию, пришлось изучить ситуацию с кадрами во время бума ритейла в 1997–2000 годах и отыскать тех, кто тогда отстраивал процессы в новых сетях. В результате мы нашли специалиста в контрольно-ревизионном отделе магазинов duty free в аэропорту».

Некоторые «пограничные» позиции до сих пор не имеют четко сформулированных названий. Так, одному из ведущих российских игроков рынка бытовой электроники для оптимизации организационной структуры понадобился сотрудник, одновременно выполняющий функции директора по персоналу и специалиста по организационному развитию. Рекрутеры условно назвали эту позицию **директор по корпоративному управлению** — хотя обычно так называют специалистов по акционерному праву, занимающихся взаимоотношениями с владельцами ценных бумаг.

## Рост спроса на сотрудников со специальностями на стыке разных сфер понятен. Достигая пределов экстенсивного развития, компании начинают активнее искать внутренние ресурсы

Чем шире сфера деятельности компании, тем более разносторонние люди ей нужны. Например, крупная инвестиционная компания открыла вакансию **эксперта-аналитика в области геологии со знанием биржевых операций и фондового рынка**, а также свободным владением английским языком. «Найти специалиста в каждой из этих сфер по отдельности труда не составляет,— говорит **Валерия Дворцевая**, генеральный директор компании „Визави Консалт“.— но все вместе — настоящая проблема. В целом поиск подходящего кандидата длился девять месяцев».

### **Бухгалтер-фрезеровщик**

Универсал со знанием финансов — одна из самых распространенных новых позиций в списках рекрутеров. Она же лидер в номинации «стирание границ». Из всех запросов на профессии, совмещающие навыки в нескольких областях, самый популярный коктейль — бухгалтер с добавлением какой-либо «посторонней» специализации.

«За последний год резко увеличилось количество финансовых и ИТ-позиций,— объясняет Ирина Щавинская.— Отчасти это связано с повсеместным внедрением систем автоматизации, а первым чаще всего внедряется именно финансовый блок. И люди с двумя образованиями, например техническим и финансовым, идут на расхват». «Правда, многим нужен не просто специалист

по ИТ, но человек, способный отрегулировать бизнес-процессы»,— добавляет Наталья Курантова — недавно ее агентство закрыло вакансию **GAAP Accountant\SAP Consultant**.

«Этот специалист — одновременно и бухгалтер, и ИТ-менеджер,— говорит Наталья Курантова.— Он должен заниматься и трансформацией российского бухгалтерского учета в стандарты GAAP, и настройкой системы SAP. Кроме того, в его обязанности входит обучение персонала работе в SAP и проведение специальных тренингов». Как отметили рекрутеры, самым сложным элементом работы по закрытию этой вакансии был поиск специалиста, который кроме работы с цифрами умел бы еще и общаться с людьми.

Кроме комбинации «специалист по ИТ — бухгалтер», встречались и более экзотические варианты. Например, крупной западной компании FMCG понадобился **бухгалтер-кассир** для управления небольшим фирменным магазином. Его рабочий день делится на две части: сначала он работает со счетами и проводками, оформляет документы. После обеда бухгалтер преображается в обычного продавца-консультанта, занимающегося вдохновкой и выкладкой товара.

«Даже сами кандидаты на бухгалтерские позиции в последнее время стали искать работу, в которой был бы управляемый компонент,— говорит Наталья Курантова.—



Просто работать с бумагами хотят далеко не все».

### **Технология требует**

Поиск источников повышения эффективности приводит не только к «горизонтальному расширению» границ компетенции персонала, но и к «вертикальному». В этом году рекрутеры все чаще искали специалистов на низовые позиции с уникально высоким уровнем квалификации. Трудно представить вакансию токаря с компетенцией директора производства, но и это уже реальность.

Быстро растущая российская компания, занимающаяся торговлей и производством спиртных напитков, заказала агентству поиск **специалиста по стеклотаре**. «Производство набирало обороты,— рассказывает Валерия Дворцевая.— Постепенно одним из ключевых направлений стало изготовление фигурных бутылок для спиртных напитков, а это дело весьма непростое. Брака было много, и отслеживался он только на последних стадиях производства. Когда убытки превысили разумные пределы, потребовался специалист, который, участвуя в рабочем процессе, следил бы за технологией отливки бутылок».

**Бизнес-ориентированный специалист по работе с лесопилками** — такой сотрудник понадобился крупной западной сети, специализирующейся на производстве и продаже мебели и товаров для дома. «С одной стороны, требования были фактически плот-

ницкие — разбираться в характеристиках леса и технологиях деревообработки,— говорит **Михаил Горянский**, специалист компании „Анкор“.— С другой стороны, в обязанности сотрудника входили контроль качества и ведение переговоров с предприятиями-поставщиками (лесопилками)».

Работа **лесопатолога** — отслеживать состояние деревьев и, если требуется, лечить. Стать им можно, закончив, например, Московский государственный университет леса. Работают лесопатологи, как правило, на станциях защиты леса, в службах мониторинга состояния лесов. Но иногда таких специалистов ищут компании, не имеющие к лесной отрасли никакого отношения. Так, один из девелоперов, занимающихся продажей элитной недвижимости в Подмосковье, поручил агентству найти специалиста, который мог бы оценить состояние деревьев на приобретаемых участках. Требования к кандидату были на уровне коммерческого директора. В результате специалиста так и не нашли: слишком высок был уровень ответственности за принятие решений. Его заменила консалтинговая компания, привлеченная к работе над проектом.

### **Рекрутинг без границ**

Когда крупная западная торговая сеть обратилась в рекрутинговое агентство с просьбой найти **координатора по инфраструктуре**, она рассчи-





## Из всех запросов на профессии, совмещающие навыки в нескольких областях, самый популярный коктейль — бухгалтер с добавлением какой-либо «посторонней» специализации

тывала получить специалиста для подготовки площадок под строительство гипермаркетов в разных регионах России. Что подразумевало умение находить контакт с главами местных администраций и проводить всевозможные согласования. Но человека, способного наладить диалог с чиновниками во многих городах, найти оказалось слишком трудно. Вакансия осталась незакрытой.

Закрепившиеся в России иностранные компании все чаще становятся источником неожиданных предложений на рынке труда. Преодоление границ, на этот раз уже государственных, вынуждает их бороться за свою эффективность в специфических российских условиях.

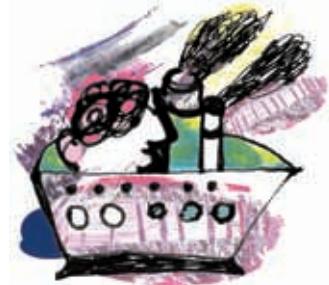
Market intelligence manager — менеджер по сбору разведданных о рынке — должен стать главным оружием западных производителей для адаптации своих продуктов к местным рынкам. Такую позицию открыла в 2004 году одна иностранная ИТ-компания.

А западной компании из сектора FMCG, открывавшей производство в Московской области, понадобился человек, который мог бы помочь адаптироваться на местном рынке самим западным менеджерам. «В Москве решать проблемы с размещением иностранных топ-менеджеров легче, — говорит Александра Скворцова, специалист компании „Анкор“.— Но в Подмосковье человек на позиции **expatriate manager** просто незаменим».

### Российско-индонезийская кухня

Экспансия капитала — улица с двусторонним движением. Вместе с неспешным приходом в Россию западных инвестиций, на западные рынки так же неспешно выходят российские компании. Но если раньше специалистов для работы за рубежом искали в основном крупные предприятия, то сейчас все больше таких позиций открывают компании из среднего и даже малого бизнеса.

Так, в компанию «Триза Exclusive» поступал заказ на подбор **главного бухгалтера для работы в Объединенных Арабских Эмиратах**: отечественному предприятию, занимающемуся грузоперевозками и продажей автотехники, понадобился специалист по российской



системе отчетности — филиал компании размещался как раз в ОАЭ.

Небольшая российская компания, запланировавшая открытие русского ресторана в Индонезии, никак не могла обойтись без ключевой фигуры — **повара со знанием секретов русской и грузинской кухни**. «С каждым годом в Индонезии увеличивается количество российских туристов, — рассказывает Валерия Двор-



Чеканский  
Александр Николаевич,  
д.э.н., профессор, декан  
факультета стратегического  
управления ИБДА АНХ

В всем мире самой серьезной формой подготовки менеджеров-профессионалов считаются программы MBA. В их ряду особое значение имеют программы «Executive MBA» (EMBA), которые разрабатываются специально для руководителей компаний. Такие программы ИБДА проводят с 1998 года совместно со школой ме-

## EMBA «Стратегическое управление» — новая программа для менеджеров высшего звена

неджмента университета Антверпена. В 2002 году была открыта первая отечественная программа EMBA со специализацией в области стратегического управления.

А теперь, в марте 2005 года обновленная программа EMBA «Стратегическое управление», впервые стартует в новом, модульном формате. Модульный формат программы не требует постоянного отрыва от важных текущих дел и позволяет расширить состав слушателей за счет представителей региональной деловой элиты.

EMBA — эта программа не для всех. На нее принимаются только те, кто реально участвует в разработке и реализации генеральной стратегии своих компа-

ний. Это менеджеры высшего звена управления и собственники бизнеса. Строгий вступительный отбор позволяет сформировать однородную по интересам и ментальности группу слушателей, которые получают знания не только от преподавателей, среди которых есть действующие бизнесмены, руководители консалтинговых групп, но, что может быть еще более важно, от общения друг с другом. Задача преподавателей — организовать дискуссию, в ходе которой слушатели обмениваются опытом, овладевая практическим инструментарием эффективного стратегического управления.

Программа предполагает проведение за два года четыре двухнедельные сессии с занятия-

ми в течение целого дня, а также недельную стажировку в одной из лучших европейских школ бизнеса — Rotterdam School of Management. В промежутках между сессиями слушатели могут посещать специальные занятия и консультироваться с преподавателями по электронной почте.

Для слушателей подготовлен специальный пакет учебников и учебных пособий. Мы надеемся, что программа EMBA в модульном формате окажется нужной и полезной как для московских, так и региональных руководителей предприятий и фирм.

Институт бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ  
(095) 937-07-47, [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)



ПРОФЕССИИ БЕЗ ГРАНИЦ			
ПОЗИЦИЯ	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ	КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ	ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, \$
АВТОПОГРУЗЧИК-УНИВЕРСАЛ СО ЗНАНИЕМ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА	ПОГРУЗКА ТОВАРОВ, ОПТИМИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ, УЧЕТ ДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ НА СКЛАДЕ	НАЛИЧИЕ ВОДИТЕЛЬСКИХ ПРАВ. СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ. ЗНАНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ПРОГРАММ ПО УЧЕТУ ДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ. ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ	500–700
BUSINESS CASE MANAGER	ПРОДАЖА ПАКЕТОВ УСЛУГ, ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОПЫТ РАБОТЫ ОТ ПЯТИ ЛЕТ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ	3000
INVENTORY MANAGER	ОТЛАДКА ПРОЦЕССОВ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ,	ОПЫТ РАБОТЫ В ЗАПАДНОЙ КОМПАНИИ. ЗНАНИЕ ЗАПАДНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ.	Н/Д
	УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ОСТАТКАМИ	ОПЫТ РУКОВОДЯЩЕЙ РАБОТЫ. ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ. ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ	
ЭКСПЕРТ-АНАЛИТИК В ОБЛАСТИ ГЕОЛОГИИ СО СВОБОДНЫМ ЗНАНИЕМ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА И ЗНАНИЕМ БИРЖЕВЫХ ОПЕРАЦИЙ И ФОНДОВОГО РЫНКА	АНАЛИЗ НОВОСТЕЙ ОТРАСЛИ, СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ О РАЗВИТИИ ИНДУСТРИИ, АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИЙ ДАННОГО СЕГМЕНТА. В ДАЛЬНЕЙШЕМ — УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ИНВЕСТИЦИЙ. ПОСЕЩЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ, ВЕДЕНИЕ ПЕРЕПИСКИ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ	ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ — В ОБЛАСТИ ГЕОЛОГИИ ИЛИ ТЕХНИЧЕСКОЕ С ОПЫТОМ РАБОТЫ В ГЕОЛОГИИ. СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ ПИСЬМЕННЫМ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ. ОПЫТ РАБОТЫ В ДАННОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА (НАУЧНАЯ РАБОТА, АНАЛИТИКА), УЧАСТИЕ В ЭКСПЕДИЦИЯХ ИЛИ РАБОТА В ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЯХ. УМЕНИЕ ОПЕРИРОВАТЬ БОЛЬШИМИ ОБЪЕМАМИ ИНФОРМАЦИИ, МОБИЛЬНОСТЬ	1500–2000
GAAP ACCOUNTANT\ SAP CONSULTANT	ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОГО БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В СООТВЕТСТВИИ СО СТАНДАРТАМИ GAAP, НАСТРОЙКА ПРОГРАММЫ SAP, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОПЫТ РАБОТЫ ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ ИЛИ ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА ОТ ПЯТИ ЛЕТ, ЗНАНИЕ ВСЕХ УЧАСТКОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ПО СТАНДАРТАМ РБУ. ОПЫТ КЛЮЧЕВОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ SAP R/3 И ЗНАНИЕ СТАНДАРТОВ УЧЕТА GAAP	2500–3500
БУХГАЛТЕР-КАССИР	ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ВЫКЛАДКА И ПРОДАЖА ТОВАРОВ,	ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ. ОПЫТ РАБОТЫ БУХГАЛТЕРОМ ОТ ГОДА. ЗНАНИЕ ПРОГРАММЫ 1С. ОПЫТ РАБОТЫ ПРОДАВЦОМ-КАССИРОМ. ОПЫТ МЕРЧЕДАЙЗИНГА (ВЫКЛАДКИ ТОВАРОВ) УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ	800–900
СПЕЦИАЛИСТ ПО СТЕКЛОТАРЕ	ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОБЛЮДЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ НОРМ ПРИ ОТЛИВКЕ БУТЫЛОК СЛОЖНОЙ ФОРМЫ	ЗНАНИЕ ПРЕСС-ФОРМ, СИСТЕМ ЗАЛИВКИ, ОСОБЕННОСТЕЙ СЫРЬЯ ДЛЯ СТЕКЛОМАССЫ, ОБОРУДОВАНИЯ. ОПЫТ ЗАКУПОК ОБОРУДОВАНИЯ И СЫРЬЯ, ОПЫТ РАБОТЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕ	1500
ЛЕСОПАТОЛОГ	АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕРЕВЬЕВ НА ПРОДАВАЕМЫХ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ, СОСТАВЛЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОБРАЩЕНИЮ С НИМИ	СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ОПЫТ РАБОТЫ ОТ ТРЕХ ЛЕТ, КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	700
БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО РАБОТЕ С ЛЕСОПИЛКАМИ	НАЛАЖИВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА	ОБРАЗОВАНИЕ, СВЯЗАННОЕ С ТЕХНОЛОГИЕЙ ДЕРЕВООБРАБОТКИ, ЛИБО ВЫСШЕЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ОПЫТ РАБОТЫ В ЛЕСНОЙ СФЕРЕ. ЗНАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛЕСА И ТЕХНОЛОГИИ ДЕРЕВООБРАБОТКИ. ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ. ГОТОВНОСТЬ ПРОВОДИТЬ 50% РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В КОМАНДИРОВКАХ	800–1000
КООРДИНАТОР ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ	ПОДГОТОВКА ПЛОЩАДОК ПОД СТРОИТЕЛЬСТВО ГИПЕРМАРКЕТОВ В РАЗЛИЧНЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДЧИКАМИ И МЕСТНЫМИ ВЛАСТЯМИ	ВЫСШЕЕ ИНЖЕНЕРНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ (ЖЕЛАТЕЛЬНО, В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА), ОПЫТ АНАЛОГИЧНОЙ РАБОТЫ ОТ ДВУХ ЛЕТ, НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1500–3000
МЕНЕДЖЕР ПО СБОРУ РАЗВЕДДАННЫХ О РЫНКЕ	ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ, СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗОВ СПРОСА, ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ, НА БАЗЕ КОТОРЫХ ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ О РАЗРАБОТКЕ И ВЫВОДУ НА РЫНОК ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПРОДУКТОВ	ЖЕЛАТЕЛЬНО — СТЕПЕНЬ МВА. ОПЫТ РАБОТЫ 8–10 ЛЕТ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ, МАРКЕТИНГА И/ИЛИ ФИНАНСОВ. ОТЛИЧНЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ. СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ	2500–4000
EXPATRIATE MANAGER	ОКАЗАНИЕ ПОДДЕРЖКИ ИНОСТРАННЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ, РАБОТАЮЩИМ В РОССИИ (СЪЕМ ЖИЛЬЯ, РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ РЕЛОКАЦИИ, ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА И Т. Д.)	СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ. НАЛИЧИЕ ВОДИТЕЛЬСКИХ ПРАВ И СТАЖА ВОЖДЕНИЯ. ПРОЖИВАНИЕ В РАЙОНЕ КЛИНА ИЛИ ГОТОВНОСТЬ РАБОТАТЬ В ЭТОМ РАЙОНЕ. ОПЫТ РАБОТЫ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ (АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ПОИСК, ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ, КОНТРОЛЬ) ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН. ОПЫТ РЕШЕНИЯ БЫТОВЫХ ПРОБЛЕМ ИНОСТРАНЦЕВ	1000–1500
ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР ДЛЯ РАБОТЫ В ОБЪЕДИНЕННЫХ АРАБСКИХ ЭМИРАТАХ	ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА	ОПЫТ РАБОТЫ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ И ТОРГОВЛИ С РАЗВИТОЙ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ. ОПЫТ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ В GAAP, ОПЫТ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ. СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ	1500–2000
ПОВАР В ИНДОНЕЗИЮ	ПРИГОТОВЛЕНИЕ БЛЮД РУССКОЙ И ГРУЗИНСКОЙ КУХНИ	НАЛИЧИЕ СВЕТЛЫХ ВОЛОС И ГОЛУБЫХ ГЛАЗ. ПРОФИЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ — КАК МИНИМУМ ТЕХНИКУМ. НАЛИЧИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ, УМЕНИЕ УЧИТЬ ДРУГИХ	3000–5000
СПЕЦИАЛИСТ ПО ЗАКОНУ САРБЭЙНСА-ОКСЛИ	СОЗДАНИЕ И КОНТРОЛЬ РАБОТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАКОНА САРБЭЙНСА-ОКСЛИ	ВЫСШЕЕ ФИНАНСОВОЕ ИЛИ ИТ-ОБРАЗОВАНИЕ. ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ ВНЕДРЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ, ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ФИНАНСАМ: ОПЫТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ, ЖЕЛАТЕЛЬНО — ЗНАНИЕ ЗАКОНА САРБЭЙНСА-ОКСЛИ. ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ERP СИСТЕМ В ФИНАНСОВОМ ДЕПАРТАМЕНТЕ. ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ: ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ И СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА. СВОБОДНОЕ ЗНАНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА	1800–4500

цевая.— Кроме того, туристы из других стран и местные жители тоже все больше интересуются русской кухней. Такие рестораны в курортной зоне могут приносить ощущенную прибыль».

Выход российских компаний на иностранные фондовые рынки также породил потребность в особых специалистах, например экспертах по зарубежному законо-

дательству. Закон Сарбэйнса-Оксли, принятый в 2002 году, ужесточил требования к прозрачности компаний, чьи ценные бумаги котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже, а также фирм, зарегистрированных в США. Этот закон в частности предписывает компаниям придерживаться определенных стандартов в финансовой, информационной и кадровой сфе-

рах. «Многие компании — как российские, так и иностранные — собираются приводить внутренние процедуры в соответствие с требованиями закона Сарбэйнса-Оксли в 2005 году. Поэтому они начали искать профессионалов, которые могут провести аудит внутренних систем и наладить их работу в соответствии со стандартами этого закона», — рассказывает Ната-

лья Курантова.— Скорее всего, аналог закона Сарбэйнса-Оксли будет принят в 2005 году и в Европе, и спрос на такие кадры будет расти». И путь у компаний, желающих приобрести уникальных специалистов, от которых зависит их рост, будет один: меньше обращать внимание на границы, будь то профессиональные, иерархические или географические. **Ф**



## Финансовые альтернативы

УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПОДРЯД В РАЗГОВОРАХ О РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ ЗВУЧИТ РЕФРЕН: МАЛО ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ. Но даже при небогатом ассортименте у финансистов есть альтернативы вложения средств. СФ выделил пять наиболее перспективных. Текст: Светлана Алешина

Иллюстрации: Тимофей Яржамбек

### Инструментальный голод

«Денег на рынке более чем достаточно, а вот вложить их некуда», — говорит **Роман Горюнов**, руководитель управления срочного рынка РТС. В 2004 году Moody's и Fitch присвоили России инвестиционные рейтинги. Теперь очередь за S&P: от них этого шага ждут в первом квартале 2005 года. Поскольку рейтинг S&P считается самым авторитетным, можно предположить, что он проложит дорогу в Россию деньгам западных инвесторов, которые пока ступить сюда не решаются. Соответственно, вопрос о том, куда инвестировать, станет еще острее. Для российских же компаний актуальна скорее другая проблема: что нужно сделать для того, чтобы стать объектом инвестиций, и как наиболее эффективно распоряжаться своими финансовыми ресурсами и управлять рисками.

### 1. Кредитные ноты

Весь прошлый год российские компании активно искали выход на международные финансовые рынки. За исключением лидеров отраслей, остальным сделать это было довольно непросто: у большинства компаний отсутствовала кредитная история, да и само представление компаний иностранным инвесторам обходится дорого. Если к этому приplusовать еще и высокие требования к раскрытию информации, то шансы выйти на международную арену для большинства российских компаний будут выглядеть и вовсе призрачными. Но путь нашелся: им стал выпуск кредитных нот (credit linked notes, CLN). В 2004 году кредитные ноты приобрели популярность в качестве инструмента выхода российских компаний на международные рынки заимствований. Так, в сентябре свои ноты на \$150 млн размес-

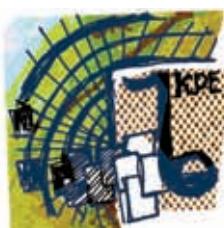
тил АвтоВАЗ, а немногим позднее торговый дом «Копейка» выпустил CLN на сумму \$40 млн. Всего же за последние два года было произведено более 25 выпусков нот на общую сумму свыше \$4 млрд.

Кредитные ноты — разновидность облигаций — появились в России в 2003 году. Основные преимущества этого финансового инструмента в том, что их выпуск обходится гораздо дешевле и готовится быстрее, чем выход на рынок с евробондами. Российские компании CLN интересует в первую очередь как способ заявить о себе иностранным инвесторам. Алексей Иванов, менеджер по связям с инвесторами компании «Новатэк»: «Выпуск CLN был нашим первым опытом размещения публичного долгового инструмента. Если мы будем делать дальнейшие заимствования, инвесторы станут отталкиваться от котировок наших первых бумаг. Главный итогом я считаю появление у рынка интереса к компании. Мы выпустили CLN в апреле, а уже в июне у нас побывало три группы инвесторов. И все были big names на этом рынке». Алексей Кауров, руководитель департамента стратегии привлечения инвестиций АФК «Система», подтверждает: *«В январе 2003 года, когда мы разместили CLN, мы просто хотели попробовать рынок. Через два месяца были выпущены первые еврооблигации, и к тому времени инвесторы уже знали о „Системе“ по кредитным нотам.*

Подготовка выпуска еврооблигаций занимает от пяти месяцев до года, а на выпуск CLN уходит 8–12 недель. Трехчетырехкратная экономия времени достигается за счет того, что требования, предъявляемые рынком к CLN, значительно мягче. Однако и ставка по кредитным нотам, как правило, выше, чем по еврооблигациям. Иными словами, инвесторы получают на 1–2% больше в качестве компенсации за меньшую прозрачность, отсутствие опыта размещения и неликвидность. Таким образом, выпуск CLN нередко становится началом рыночной кредитной истории компаний за пределами России. Несмотря на все недостатки бумаги: невысокое кредитное качество и низкую ликвидность, — компания обретает имя у международных инвесторов.

### 2. Акции второго и третьего эшелонов

Основной объем торгов на РТС — порядка 85% — сконцентрирован сейчас на десятке наиболее ликвидных ценных бумаг. На других торговых площадках этот круг еще уже — до пятерки, в то время как по логике развития рынка он должен расширяться. И таким катализатором роста, как ожидается, должны стать акции второго и третьего эшелонов (сами гра-



«Главный итогом размещения кредитных нот я считаю появление у рынка интереса к компании. Мы выпустили CLN в апреле, а уже в июне у нас побывало три группы инвесторов»



ницы эшелонов довольно обтекаемые, так что чаще всего к ним относят все акции, которые не являются «голубыми фишками». Так, президент РТС **Олег Сафонов** призывает: *Надо „расторговывать“ акции компаний, которые пока не столь ликвидны: телекоммуникации, потребительские товары, металлургия, машиностроение, химия*. Дело в том, что среди акционеров второго эшелона есть немало крупных компаний, которые пока недотягивают до «голубых фишек» по причине низкой ликвидности акций и непрозрачности эмитента. Однако эта проблема поправима: с ростом объема торгов той или иной бумаги достигается более высокая ликвидность, а работа с эмитентом позволяет добиться его прозрачности для биржи и инвесторов. Позитивные ожидания от акций второго эшелона подтверждаются и растущим интересом инвесторов: по словам вице-президента торгового департамента «Антанты Капитал» **Игоря Волкова**, спрос на эти акции продолжает расти. Многие эксперты согласны с тем, что подобные компании недооценены и потенциал их роста очень высок, а вложения в «голубые фишки» несут в себе большие политические риски. Более того, большинство высоколиквидных акций уже достигли справедливых ценовых уровней.

Однако и у акций второго эшелона есть недостатки: отечественных инвесторов немногого, работать с ними довольно сложно. Другой минус — практически неизбежные сильные

колебания котировок. Сталкиваясь с ними, эмитенты быстро теряют энтузиазм. «Цена наших акций за год упала в полтора раза, в то время как фундаментальные показатели не изменились», — комментируют в одной крупной компании. В итоге, не найдя поддержки своим действиям, компании часто приходят к тому, что пока выгоднее найти стратегического инвестора, чем повышать свою привлекательность для фондового рынка.

### 3. Деривативы

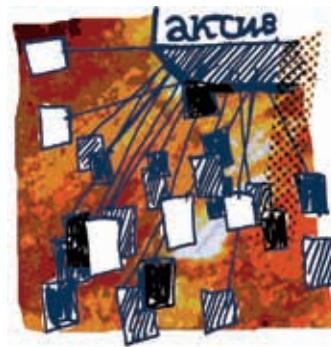
Деривативы — производные ценные бумаги (форварды, фьючерсы, опционы и свопы). В основе их стоимости лежит цена другого (базового) актива, причем в его роли могут выступать как ценные бумаги, так и товары. Растущий спрос на этот инструмент связан с тем, что он позволяет управлять рисками и работать напрямую с некоторыми видами активов. Однако среди всего многообразия существующих рынков производных финансовых инструментов в России фактически развиваются только два: рынок фьючерсов и опционов на акции и индексы, а также рынок валютных свопов. Главная причина такого отставания России от мировых стандартов — в отсутствии законодательных основ функционирования рынков производных финансовых инструментов. Роман Горюнов говорит: «Рынок деривативов во всем мире — лидирующий сегмент фондового рынка (по сравнению с рынками валю-

ты, акций, товаров). В России он пока невелик и представлен только производными от акций: фьючерсами и опционами. Но этот рынок динамично развивается: объемы по фьючерсам на акции, например, уже сопоставимы с объемами рынка акций. Я уверен, что в следующем году обязательно появятся новинки: производные на процентные ставки и разного рода товарные деривативы. Правда, для этого нужно, чтобы был принят закон „О бирже и биржевой деятельности“, поскольку закон „О товарной бирже“ образца 1992 года уже устарел. Кроме того, необходимо принять закон „О неттинге“, касающийся передачи обязательств по сделке от брокера к клиенту, и закон „О складских свидетельствах и товарных складах“».

Деривативы позволяют совершать сделки с активами, с которыми напрямую физическим лицам работать невозможно, а юридическим — не всегда удобно. Да и затраты на проведение операций с производными в несколько раз ниже, чем при непосредственной работе с активами. Плюс деривативы — единственный финансовый инструмент, позволяющий хеджировать риски (валютные, изменения процентных ставок и т. д.). Этим инструментом активно пользуются и частные инвесторы, и финансовые компании, и банки. Однако компании пока применяют его очень редко. Среди немногочисленных примеров — «Норильский никель», который через операции с деривативами хеджирует риски резкого изменения цен на свою конечную продукцию, правда, на международных рынках. Эксперты ожидают, что в следующем году этот рынок будет активно расти. «Россия, как крупная экономика с большим объемом производства товаров, обладает значительным потенциалом развития чрезвычайно емкого рынка деривативов, в том числе товарных,— считает **Батубай Озкан**, управляющий директор инвестиционного банка „Траст“. — Но темпы роста будут зависеть во многом от того, насколько нормативно-правовая база будет способствовать их развитию».

### 4. Закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости

Впервые в России закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФН) появились в 2003 году. С тех пор, по данным Национальной лиги управляющих, в нашей стране было сформировано 30 фондов недвижимости, и ожидается, что их число будет активно расти. Схема деятельности такого фонда проста: пайщики отдают деньги, получают инвестиционные паи и право на извлечение инвестиционного дохода. Фонд инвестирует их в различные объекты недвижимости: строящиеся и реконструируемые объекты, права на недвижимое имущество, права и доли в риэлтерских и строительных компаниях. По мнению **Романа Шемендюка**, главы управления развития бизнеса управляющей компании «Менеджмент-Центр» (управляет ЗПИФН «Жилищное строительство»), покупка пая ЗПИФН выгоднее прямых инвестиций в недвижимость по нескольким параметрам. Во-первых, это диверсификация рисков (девелоперских, инвестиционных). Кроме того, участник ЗПИФа недвижимости начинает получать доход от своих вложений быстрее, чем инвестор, вкладывающий средства непосредственно в недвижимость. Еще одно преимущество ПИФов перед другими способами инвестирования состоит в том, что пайщики-юрилица платят только налог на прибыль, и то после того, как они покинут фонд — продадут свой пай, а управляющая компания выплатит им доход.





**Вопрос «куда инвестировать?» остро стоит для инвесторов. Для российских же компаний актуальна другая проблема: что сделать для того, чтобы стать объектом инвестиций**



До этого момента внутри фонда может происходить сколько угодно сделок, прибыль с которых не будет облагаться налогом. Неудивительно, что в связи с этим в скором времени ожидается появление ЗПИФНов, созданных в первую очередь в целях оптимизации налогообложения. С их помощью отсрочки платежей по налогу на прибыль смогут воспользоваться любые хозяйствующие субъекты, владеющие крупными комплексами недвижимости. «Предположим, что крупная торговая компания вносит свою недвижимость в ЗПИФН, затем торговые и складские площади арендуются у своего же фонда», — рассказывает глава УК «Свинин и партнеры» **Владимир Свинарь**. — При этом у торговой компании аренда складов целиком ложится

на себестоимость, а ЗПИФН не платит налог на прибыль. Точнее, уплата налога на прибыль будет отсрочена до того момента, пока не будет принято решение об изъятии этой прибыли». Правда, пока ЗПИФН, созданных исключительно в целях налоговой оптимизации, в России в чистом виде нет. Но, как уверяют эксперты, они обязательно появятся, когда будут устраниены существующие проблемы: сложности создания ЗПИФН и проведения операций в некоторых сегментах рынка недвижимости.

## 5. Ипотечные облигации

«Сейчас рынок корпоративных заимствований трансформируется: сроки долговых инструментов удлиняются, а объемы выпусков увеличиваются. Инвесторы, желая повысить доходность своих вложений, ищут более сложные инструменты, уделяя пристальное внимание их качеству и надежности. Ипотечные ценные бумаги, прежде всего облигации, как раз и являются таким инструментом», — говорит **Леонид Векшин**, директор департамента финансов Агентства по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК).

Ипотечные облигации имеют два основных преимущества. Во-первых, позволяют привлечь разные группы инвесторов с разными предпочтениями относительно уровня риска и доходности. Например, первые транши ипотечных облигаций обеспечены лучше всего, поэтому и доходность их не так велика, что вполне подойдет консервативным инвесторам. А последующие транши двигаются по возрастанию обоих показателей — вариант для тех, кто склонен к риску. Второе достоинство — регулярность выпусков и значительность их объемов.

Выпуски ипотечных облигаций уже анонсированы несколькими эмитентами. Скажем, АИЖК планирует первый выпуск на вторую половину 2005 года. «После того, как будут приняты необходимые для выпуска подзаконные нормативные акты», — объясняет Леонид Векшин.

На данном этапе этот инструмент вряд ли может быть полезен корпоративному сектору. Тем не менее, само появление этого нового продукта можно считать первым знаком того, что слово секьюритизация может вскоре войти в обиход участников российского



финансового рынка. Ипотечные бумаги — это, по сути, секьюритизация платежей по ипотеке: превращение будущих денежных потоков в свободно обращающиеся на рынке ценные бумаги. Если на примере этого инструмента удастся отработать, в том числе и законодательно, сам механизм превращения будущих денежных потоков в стабильный источник дохода, то российским компаниям это будет интересно не в последнюю очередь: аналогичные инструменты можно будет создавать для источников денежных средств компаний. Первые шаги уже сделаны: Росбанк недавно получил разрешение на секьюритизацию своих доходов по пластиковым картам. Теперь предстоит разработать законодательство о секьюритизации финансовых активов. **СФ**

## ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ НАБОР

ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
КРЕДИТНЫЕ НОТЫ	РАЗНОВИДНОСТЬ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ОБЛИГАЦИЙ, ВЫПЛАТА КУПОНА ПО КОТОРЫМ ПРИВЯЗАНА К ГРАФИКУ ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТА	ВЫПУСК БЫСТРЕЕ И ДЕШЕВЛЕ, ЧЕМ У ЕВРОБОНДОВ, ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ ЗАПАДНЫХ ИНВЕСТОРОВ	БОЛЕЕ ВЫСOKАЯ ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА
АКЦИИ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА	ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ КОТИРУЮЩИЕСЯ НА БИРЖЕ АКЦИИ, КОТОРЫЕ НЕ ОТНОСЯтся К «ГОЛУБЫМ ФИШКАМ»	БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ РОСТА СТОИМОСТИ, НИЗКИЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ	НЕБОЛЬШОЕ ЧИСЛО ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ, НЕОГЛАЖНЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С НИМИ
ДЕРИВАТИВЫ	ПРОИЗВОДНЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ, СТОИМОСТЬ КОТОРЫХ ЗАВИСИТ ОТ ЦЕНЫ БАЗОВОГО АКТИВА (ФОРВАРДЫ, ФЮЧЕРСЫ, ОПЦИОНЫ И СВОПЫ)	ХЕДЖИРОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ РИСКОВ, ВОЗМОЖНОСТЬ НАПРЯМУЮ РАБОТАТЬ С НЕКОТОРЫМИ ВИДАМИ АКТИВОВ, НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ С АКТИВАМИ	НЕРАЗВИТАЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА
ЗАКРЫТЫЕ ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ	АЛЬТЕРНАТИВА ПРЯМОМУ ИНВЕСТИРОВАНИЮ В НЕДВИЖИМОСТЬ: ПРИОБРЕТЕНИЕ ПАЯ И ПОЛУЧЕНИЕ НА НЕГО ИНВЕСТИЦИОННОГО ДОХОДА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ, ЭКОНОМИЯ НА НАЛОГАХ	СЛОЖНОСТИ СОЗДАНИЯ ЗПИФН И ПРОВЕДЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ В НЕКОТОРЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ
ИПОТЕЧНЫЕ ОБЛИГАЦИИ	ОБЛИГАЦИИ, ОБЕСПЧЕННЫЕ ПУЛОМ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ	ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ШИРОКОГО КРУГА ИНВЕСТОРОВ, РЕГУЛЯРНЫЕ ВЫПУСКИ В БОЛЬШИХ ОБЪЕМАХ	ИНТЕРЕСНЫ СКОРЕЕ ЧАСТНЫМ ИНВЕСТОРАМ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ, НЕЖЕЛИ КОРПОРАТИВНОМУ СЕГМЕНТУ, НЕ ОТРАБОТАН МЕХАНИЗМ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА

# КНИГИ ГОДА ТОП-10

## Как мы читаем



ВЕСЬ ЭТОТ ГОД РЕДАКЦИЯ СФ ЧИТАЛА КНИГИ. ХОРОШИЕ И ПЛОХИЕ. С УДОВОЛЬСТВИЕМ И ПО ДОЛГУ СЛУЖБЫ. А ЕЩЕ ОБСУЖДАЛА ИХ, ДАВАЛА ПОЧИТАТЬ, ТЕРЯЛА, РЕЦЕНЗИРОВАЛА И ЦИТИРОВАЛА В ЗАМЕТКАХ. В ОБЩЕМ, ВЕЛА ВПОЛНЕ НАСЫЩЕННУЮ ЧИТАТЕЛЬСКУЮ ЖИЗНЬ. НО КОЕ-ЧТО ИЗ ПРОЧИТАННОГО ПРОИЗВЕЛО НА НАШУ КОЛЛЕКТИВНУЮ ДУШУ ОСОБЕННО ГЛУБОКОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. ТАК ПОЯВИЛСЯ ТОП-10 КНИГ, КОТОРЫЕ ПОТРЯСЛИ СФ В 2004 ГОДУ. **Текст: Константин Бочарский**

«Спасибо тебе, мама! Это ты сделала меня жадно глотающим сущности маньяком-книгоочеем, таким, какой я есть. Мое сознание часто пронзает мечта о том, как я могу счастливо провести остаток своей жизни в квартире этажом выше Hatchards, пулей мчась туда при уведомлении о поступившей новинке».

Hatchards — один из крупнейших и старейших (1797 год основания) книжных магазинов Лондона, расположенный на культовой Пикадилли. А автор этих строк — гуру менеджмента Том Питерс, маньяк-книгоочей, сделавший свою страсть к чтению публичным достоянием. На своем сайте он старательно обновляет раздел What Tom's Reading, в котором с разбивкой по месяцам ведет учет впечатлений о прочитанном. Вот, к примеру, в ноябре в зачете у гуру книга об адмирале Нельсоне (купил в Дубае, где читал лекции о лидерстве, пока летел шесть часов, извлек 13 уроков), The Pacific And Other Stories (сборник рассказов), The Highest Goal: The Secret That Sustains You in Every Moment (друг и бывший соратник по Стенфорду Майкл Рейн о творческом потенциале личности),

The Truth About the Drug Companies (с говорящим подзаголовком «Как они обманывают нас и что делать с этим»), A Sunday at the Pool in Kigali (что-то ужасно достоверное о трагедии в Руанде) и актуальная как никогда Best Business Crime Writing of the Year. Особняком же стоит I've Got Your Back — книга тренера по теннису, взрастившего Агасси. «Я общался с Уэлчем, Джулиани и Босиди, — заявляет Питерс, — но, похоже, идеи надо было искать не в Маккорник-центре, а на теннисном поле». Книга посвящается долгому наставника, который должен взрастить лидеров-победителей. Рождественская же мечта Тома Питерса — нагреть в Hatchards и, опустившись на входе в магазин свой рюкзак, набивать его книгами, пока счет не дойдет до отметки 900 фунтов стерлингов (еще не побитый им же самим рекорд).

Если подсчитать, то выйдет, что за год постоянно разъезжающий по миру с лекциями о лидерстве человек способен прочитать не менее сотни книг. «Я читаю медленно, но обычночитываю в год книжек семьдесят, в основном беллетристику», — пишет дру-



гой гуру, мастер наводить на людей ужас, Стивен Кинг. — Чтение — творческий центр жизни писателя. Я, куда бы нишел, беру с собой книгу и всегда нахожу самые разные возможности в ее зарыться. Залы ожидания, театральные вестибули, скучные очереди на контроль в аэропорту. И конечно же всеми любимое место — сортир».

Весь этот год наша редакция тоже читала книги. «Ничто не вносит такой большой вклад в мое личное и профессиональное благосостояние, как чтение», — говорит Питерс. И мы тоже увеличивали



свои нематериальные активы путем поглощения книг по маркетингу, менеджменту и финансам. «Если хотите быть писателем, вам прежде всего нужно делать две вещи: много читать и много писать», — говорит Стивен Кинг о другой стороне журналистской профессии.

И вот мы тоже решили подвести черту под прочитанным. Например, лично за мной в этом году — чуть больше 40 наименований деловой литературы. В том числе не переведенный пока на русский язык Free Prize Inside увлекательного крикуня новой экономики Сета Година (см. в нашем рейтинге восторженный отзыв о его «Фиолетовой Корове»). Куплено практически в день выхода в том же Hatchards. Рекорд оперативности. В категории «массовый залив» победил обозреватель СФ Евгений Карасюк: при подготовке заметки о бережливом производстве ему за несколько дней пришлось прочитать шесть книг схожей тематики (одна из них настолько потрясла нас, что тоже вошла в рейтинг). Сергей Кашин мужественно возил на работу самую толстую из побывавших в этом году в редакции книг —



«Инвестиционная оценка» Асвата Дамодарана (1344 страницы, вес 1,9 кг, также герой рейтинга). А Максим Котин отсканировал от первой до последней страницы «От Dell без посредников», настолько его тронуло там практически каждое слово (узнайте из рейтинга, почему).

Интересно, что сопоставив выбор **СФ** с рейтингом продаж (см. на стр. 63), мы обнаружили не так уж много пересечений. Тут снова вступает Стивен Кинг: «В конце концов, я читал не для того чтобы учиться ремеслу, я просто люблю читать». И правильно.

# Штандартенгурु Питерс

«Представьте себе»,  
Том Питерс

Даже доходчиво-утомительная подача идей в книге Тома Питерса «Представьте себе» не смогла поколебать убеждение, что Том Питерс — необычайно умный и прозорливый теоретик менеджмента. Все эти отточия, «Wow!» и превосходные степени сравнения, которыми забита его книга, здорово утомляют. Вот достаточно показательный ку-



Рождественская мечта Тома Питерса — прийти в книжный магазин Hatchards и, опустошив на входе свой рюкзак, набивать его книгами, пока счет не достигнет рекордных 900 фунтов

сок текста: «Я опьянен брэндингом. (Это озадачивает.) Он впечатляет. (Очень.) Он за-водит. (Забавно.) Но больше всего, он мне дорог. (Он... за-бирает.) Брэндинг прост. Брэндинг неправдоподобен». И так далее. Выглядит оригинально, но чертовски трудно читать. Когда анонсировали приезд Тома Питерса в Россию, писали, что Fortune называл его сверхгурзу. На самом деле в оригинал это выглядело как oberguru. (Забавно.) Имелись в виду его крики и мощный «наезд» на аудиторию во время лекций. Но Питерс... забирает. Впечатление от *In Search of Excellence* (этот первый в мире деловой бестселлер был переведен в СССР в 1986 году, когда Горбачев только начал свое «ускорение») было настолько сильно, что до сих пор такие мелочи не путают. По совокупности старых грехов понятно, что Питерс — это голова. И потому все его штучки из арсенала «мастера продаж», за которые его сильно недолюбливают представители американской профессуры от менеджмента, ему можно легко простить.

На обложке можно еще прочитать: «Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса». Этот «продающий» текст лишь отчасти передает содержание книги. Едва ли стоит ожидать от нее простых ответов на сложные вопросы современности. Хэнди, перед мастерством которого снимают шляпу лысые соавторы Funky Business, просто делится опытом и делает наблюдения. Только и всего. Но после прочтения книги мир предпринимательства видится уже под новым углом зрения. В отличие от многих своих коллег по цеху Хэнди хорошо знает, о чем пишет. Ведь пишет он в первую очередь о себе. «Слон и блоха» — это автобиография сына ирландского священни-

ка, который однажды оставил насиженное место менеджера нефтяной корпорации, чтобы отправиться на поиски собственного жизненного пути. Жизнь получилась интересной, и литературный талант, с которым она описана, повышает ценность книги в глазах читателя. «Я привык считать слово „капитализм“ неприличным. Так было до тех пор, пока я не начал зарабатывать себе на жизнь, став частью этой системы» — так пишет Хэнзи.

## Сберегательная масса

*«Бережливое производство»,  
Джеймс П. Вумек,  
Дэниел Т. Джонс*

Про эту книгу кто-то сказал, что она — самый страшный сон традиционалиста. Очень похоже на правду. Работа двух пытливых американцев, предлагающих альтернативу массовому производству, может сильно испортить настроение всем, для кого оно являлось вершиной эволюции. Разочарование будет большим. На нескольких подобных примерах авторы доказывают всю ущербность «массового» подхода на фоне фантастических успехов адептов «бережливости». Харктерная выдержка из Вумека и Джонса: «Деньги начинают просто сыпаться на голову, а прогнозы объема продаж отправляются в мусорную корзину, если вы позволяете потребителю вытягивать продукт из ваших рук тогда, когда ему это нужно, вместо того чтобы подсовывать ему всякий хлам». Книга представляется чрезвычайно своеобразной для издания в России. Она объясняет, как при минимуме капиталовложений люди могут добиваться поразительных результатов в производительности труда, качестве продукции и рентабельности производства. Строго говоря, от менеджмента компаний только и требуется, что изменить мышление. Однако на

проверку именно это и оказывается самой трудной задачей.

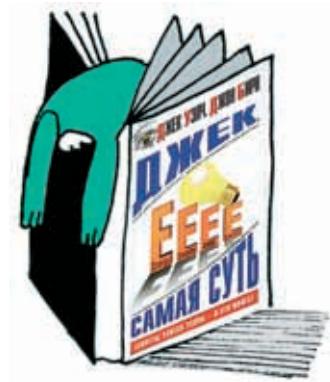
Дельная книга

*«Om Dell без посредников»,*  
Майкл Делл

Книги об истории компаний часто становятся бестселлерами, но редко содержат откровения. Описание пути великих людей, возможно, и занимательно, но далеко не всегда полезно. Наверное, поэтому Майкл Делл повествованию о собственной судьбе уделил всего несколько десятков страниц, бегло рассказав о развитии компании от комнаты в общежитии до масштаба одного из трех мировых лидеров ИТ-индустрии.

Дальше — рассуждения Делла о различных проблемах управления организацией. Это и есть главная ценность «биографии». Рекомендации охватывают почти все главные сферы бизнеса: маркетинг (демонстрируйте конкурентам приемы дзюдо), менеджмент производства (производственный процесс должен быть ориентирован не на скорость, а на «темпер»), управление персоналом (развивайте аллергию к иерархии).

Советы краткие и диактические, что делает их похожими на поучения гуру-теоретиков. Отличие в том, что Делл проверил их действенность на собственном опыте. Недаром одна из гуляющих по Dell поборок: если хочешь, чтобы сотрудники масштабно мыслили, нужно масштабно действовать.



# КНИГИ ГОДА



## Производственный роман

«Цель: процесс непрерывного совершенствования», Элияху М. Годрат, Джейф Кокс

«Ваша книга — и не роман вовсе, а документальное повествование. Мы в точности воспроизвели все действия героя Алекса Рого, директора завода, и результаты, достигнутые им, повторились и у нас. Единственное отличие вашей книги от моей жизни в том, что моя жена все еще не вернулась» — такие строки были в одном из многочисленных писем, которые получил автор «Цели» после публикации.

Элияху Годрат решил написать производственный роман, чтобы привлечь новых клиентов для своего бизнеса: он работал директором компании, которая продавала производственные ИТ-решения. Решения были революционные, зачастую требовали пересмотра всей корпоративной культуры, и книга должна была вдохновить партнеров на изменения.

«Цель» — это детектив, в котором вместо таинственного убийства — проблема умирающего завода, а вместо Шерлока Холмса — его директор, решающий загадку «узких мест» (ограничений системы, которые предопределяют весь производственный процесс). Получилось и увлекательно, и по-знатательно: компании, вдохновленные автором, перестра-



«Мы точно воспроизвели все действия героя, и результаты, достигнутые им, повторились и у нас. Единственное отличие вашей книги от моей жизни в том, что жена еще не вернулась»

ивали свою работу весьма эффективно даже без каких-либо ИТ-решений. Закончилось все тем, что Годрат ушел из своей фирмы и занялся бизнес-консультированием, а «Цель» стала классикой производственного менеджмента.

## Пережевывая заново

«Фиолетовая корова», Сем Годин

В «Фиолетовой корове» нет ни одной новой идеи. Трудно назвать революционным призыв разрабатывать продукт, который будет очень нужен потребителю. И мысль о том, что полезно использовать инициативу любознательных людей, чтобы с их помощью продвигать инновационные продукты, тоже известна лет пятьдесят. А уж о снижении эффективности прямой рекламы на Западе не писал только ленивый. Но «Фиолетовая корова» — не деловая книга в обычном понимании этого слова, а молитвенник для поддержания новой веры. Вера эта такова: бизнес должен быть инновационным, интересным, ярким, а маркетинг — интеллектуальным, смелым и малобюджетным.

Ценность подобных книг определяется не новизной идей и практической ценностью рецептов, а тем, насколько убедителен проповедник, рождает ли его слово удачные и вдохновляющие образы. Здесь Годин вне конкуренции: он парадоксален, точен, спорен. Чего стоит фрагмент о заразных и незаразных идеях или утверждение, что непредсказуемость результата и обеспечивает его успех. Верх полемических пассажей «Коровы» — совет компании Procter & Gamble отказаться от поддержки бренда Tide и поскорее придумать что-нибудь новенькое. Легко представить, с каким энтузиазмом прочитали эти слова бэнд-менеджеры Tide.

## Железный Джек

«Джек. Самая суть», Джек Уэлч, Джон Бирн

Мемуары Джека Уэлча «Джек. Самая суть» в России остались почти незамеченными со стороны рецензентов. Издательство АСТ умудрилось выпустить книгу в таком не-презентабельном виде, что в магазинах ее ставят в самые дальние углы. Хотя на самом деле мемуары экс-CEO General Electric ничуть не менее интересны, чем мемуары Ричарда Брэнсона или Майкла Делла. Более того, в международной табели о рангах успешных руководителей Уэлч — неизменный №1.

Возможно, эта книга — самое полезное чтиво для российских руководителей. Если Брэнсон и Делл создали свои компании «с нуля», по своему образу и подобию, то Уэлч пришел руководить одной из старейших американских компаний. Принципы работы бюрократической машины GE, с которой ему пришлось бороться, вряд ли сильно отличаются от правил игры на советских предприятиях. И Уэлчу эти правила удалось изменить. Он показал, как из рыхлого конгломерата со слабо связанными бизнес-направлениями сделать динамичного гиганта. А ведь именно эту проблему — хотя и не в таких масштабах — решают сегодня руководители многих крупных российских компаний.

## Индусская грамота

«Инвестиционная оценка», Асват Дамодаран

Асват Дамодаран является живым гуру в сфере оценки

инвестиций. При этом гуру достаточно молодым: еще в середине 1980-х он считался финансовым вундеркиндом. Индузы вообще сильно преуспели в финансовой науке. Кроме того, они — вместе с русскими — нашли всеобщее признание как математические и шахматные таланты. И это говорит о том, что если бы не языковой барьер, русские давно бы дали миру целую пачку авторитетов в области финансов.

Асват Дамодаран преподает в бизнес-школе Stern Нью-Йоркского университета. Среди исследующих финансы он известен еще и тем, что все свои книги «вывесил» в открытом доступе в интернете, а это является нетипичной для профессионалов щедростью. Так что вышедшую в России книгу Дамодарана «Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов» можно прочитать в оригинале на его собственном сайте. Одолев «Инвестостенку», которая считается азбукой, хоть и тысячестраницей, в своей области, можно плавно переходить к более тонким и сложным вопросам.

## Простая наука

«Венчурный бизнес: новые подходы», Кэтрин Кемпбелл

Автор книги «Венчурный бизнес: новые подходы» Кэтрин Кемпбелл в отличие от большинства авторов не является интеллектуальным авторитетом или сверхуспешным руководителем. Она — журналист Financial Times. Но чтение ее книги может послужить неплохим способом ознакомления с венчурным бизнесом. Его законы одинаковы во всем мире. Но в России ему создали имидж высокointеллектуального занятия, каковым он совсем не является. Это обычный инвестиционный бизнес с некоторыми нюансами: рост компаний должен быть максимальным



# КНИГИ ГОДА



Это детектив, в котором вместо таинственного убийства — проблема умирающего завода, а вместо Шерлока Холмса — его директор, решающий загадку «узких мест»

(30—40% в год), при этом исследование объекта инвестиций начинается с конца — с тех, кому вы все это интеллектуальное богатство сможете продать. Если покупатели не найдутся, то это не венчурный бизнес. Все это ближе к действиям сообразительных дельцов, чем высоколобых специалистов. О чем достаточно убедительно и говорит-ся в этой книге.

## Поперечное мышление

«Новые маркетинговые технологии», Филип Котлер, *Фернандо Триас де Беэз*

Книга довольно необычна, учитывая, что ее писал знаменитый Филип Котлер, автор священного для каждого маркетолога талмуда «Менеджмент. Маркетинг». Но на этот раз Котлер выступает не в роли великого систематизатора: он рассказывает о том, как со-

здавать новые продукты и как использовать латеральное мышление применительно к маркетингу. Когда рынок насыщается на глазах, кажется, что поразить избалованного покупателя уже нечем, нужно отложить подальше логическое мышление и думать латерально, то есть «не вдоль, а поперек». Возможно, латеральный маркетинг в конце концов станет

ведущей концепцией XXI века. Главное достоинство этой книги не только в том, что в ней описана методология и приведено множество реальных примеров. Авторы предлагают четкую пошаговую технологию и рассказывают о конкретных приемах, которые можно освоить на практике. Заметим: многим книгам так не хватает этой трезвой практичности. **СФ**

## ЛИДЕРЫ ПРОДАЖ В 2004 ГОДУ

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	M.: ET CETERA PUBLISHING, 2003	3775	244–341
2	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	3206	115–140
3	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ Й., РИДДЕРСТРАЛЕ К.	M.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	2556	615–683
4	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА	ИВАНОВА С.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	1821	122–143
5	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ	ФОКС ДЖ.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	1811	124–155
6	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ	КОЛЛИНЗ Д.	M.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	1715	539–715
7	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	1705	63–150
8	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	1639	130–151
9	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ	ФОКС ДЖ.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	1620	134–145
10	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	1585	125–145
11	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	1438	211–252
12	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН	КОБЬЕЛЛ К.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	1061	134–144
13	ОШИБКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ	ФИНКЕЛЬШТЕЙН С.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	1027	273–310
14	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	973	129–145
15	PR НА 100%	ГОРКИНА М. И. ДР.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	902	163–196
16	ОТДИТЬ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	890	155–186
17	МЕТОД MCKINSEY	РАСИЕЛ И.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	879	325–390
18	МАРКЕТИНГ НА 100%	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2004	720	232–272
19	ОГИЛВИ О РЕКЛАМЕ	ОГИЛВИ Д.	M.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	709	442–446
20	БИЗНЕС ПО-ЕВРЕЙСКИ	АБРАМОВИЧ М.	РОСТОВ-НА-ДОНЕ: ФЕНИКС, 2004	654	36–70
21	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ ЧАЙНИКОВ	ТИФФАНИ П.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2003	606	46–70
22	ШКОЛА БИЗНЕСА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	539	140–172
23	ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ	БЕКВИТ Г.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	533	157–180
24	КАЙДЗЕН	МАСААКИ И.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	483	483
25	МАРКЕТИНГ ОТ А ДО Я	КОТЛЕР Ф.	СПБ: НЕВА, 2004	478	238–302
26	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА	—	M.: БИЗНЕС НЬЮ МЕДИА, 2004	461	126–162
27	ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ	ГРОУВ З.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	433	245–310
28	СДЕЛАНО В АМЕРИКЕ	УОЛТОН С.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	398	242–346
29	ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО	КОЛЛИНЗ Д.	M.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	396	615–714
30	ТРАУТ О СТРАТЕГИИ	ТРАУТ Д.	СПБ: ПИТЕР, 2004	359	105–135
31	ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ	РИД А. И. ДР.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	344	884–1050
32	БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО	ВУМЕК ДЖ. И. ДР.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	331	325–469
33	ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА	ГОДИН С.	M.: РОСМЭН, 2004	327	228–284
34	СТРАТАГЕМЫ. СТРАТЕГИИ ВОЙНЫ, БИЗНЕСА, МАНИПУЛЯЦИИ, ОБМАНА	ВОЕВОДИН А.	M.: ET CETERA PUBLISHING, 2004	307	333–369
35	ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР И ЖИЗНЕННОЕ РАВНОВЕСИЕ	БЛАНШАР К.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	305	26–36
36	ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	КОТЛЕР Ф.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2003	261	447–720
37	НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	КОТЛЕР Ф.	СПБ: НЕВА, 2004	251	239–302
38	КУРС МВА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ	КОЭН А.	M.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	243	402–433
39	ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ГАРВАРДА И MCKINSEY	МИНТО Б.	M.: РОСМЭН, 2004	234	323–403
40	ЖИВАЯ КОМПАНИЯ	ГИУС А.	M.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	228	597–714

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА 11 МЕСЯЦЕВ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»)

# банк идей советы года

## Цена идеи

В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ГОДА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» И СООБЩЕСТВО МЕНЕДЖЕРОВ И ПРОФЕССИОНАЛОВ E-XECUTIVE ПРОДОЛЖАЛИ ПОМОГАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ БИЗНЕСА В РЕШЕНИИ ИХ ПРОБЛЕМ. МЫ ПУБЛИКОВАЛИ КЕЙСЫ, А НАШИ ЧИТАТЕЛИ ДЕЛИЛИСЬ С АВТОРАМИ СВОИМИ ИДЕЯМИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ. В КОНЦЕ ГОДА СФ ВЫЯСНИЛ, КАК ПРИГОДИЛИСЬ ГЕРОЯМ РУБРИКИ СОВЕТЫ ЧИТАТЕЛЕЙ. — **Текст: Светлана Алешина**

### Настройка на стройке

**Московская строительная компания СУ-180** пытается найти свое место на рынке. Сильные стороны компании — сорокалетний опыт работы, высококвалифицированный персонал и хорошая репутация среди клиентов. Компании требовалось приспособиться к условиям меняющегося рынка и решить проблему поиска заказчиков (СФ №26/2004).

**Станислав КОНОНЕНКО**, заместитель генерального директора:

— Многие читатели советовали нам прежде всего разобраться в себе: понять, кто наши клиенты, что представляет собой наша ниша и как в ней развиваться. Этим мы и занялись в первую очередь. Во-первых, выделили бизнес-направления, которые специализируются на госзаказах, корпоративных клиентах и работе с частными лицами. В октябре создали отдел

продаж, который занимается тем, что ищет заказы. За два месяца нашли два заказа как раз по нашему профилю — на общестроительные работы в торговом комплексе. Кроме того, мы сейчас налаживаем прозрачную и оперативную систему управленческого учета, чтобы лучше представлять, что происходит в компании и насколько эффективно мы работаем.

### От всех болезней

**Томская фирма «Наука Техника Медицина» (HTM)**, торгующая медикаментами, уже который год пытается вывести на федеральный рынок собственный антивирусный препарат йодантипирин. Препарат известен и хорошо продается на домашнем рынке компании. Национальная же экспансия представляла собой проблему (СФ №22/2004).

**Владимир ХУДОЛЕЙ**, гендиректор и совладелец:

— Сейчас препарат продается лучше: за год рост продаж составил 20%. Но мы хотим значительного скачка — в два-три раза. И от амбиций вывести препарат на общероссийский рынок мы, конечно, не отказались: поддержка читателей и их видение ситуации утвердили нас в этом намерении. Для достижения этой цели мы сейчас развиваем региональную сеть, открыли представительство в Москве, ведем переговоры с двумя заводами о выпуске продукции. Уже достигнуто принципиальное соглашение с компанией «Нижфарм». Надеемся вскоре подписать договор и через 8–12 месяцев запустить препарат в производство. Кроме того, сейчас мы реализуем одну из наиболее интересных идей читателей: раздельно позиционировать препарат как средство против гриппа и против клещевого энцефалита и создать два различных бэнда. Учли мы и критику названия препарата. Недавно объявили конкурс на новое наименование.



Алексей ТУРКИН



Вячеслав ДАВИДЕНКО



Владимир ХУДОЛЕЙ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Нина СЕРГЕЕВА

Кстати, в решении нашей проблемы очень помогли и эксперты, участвовавшие в обсуждении и оценке при сланных читателями решений, например, с Ирмой БАТОЕ ВОЙ из компании «Фармэксперт» мы долго общались уже после публикации в СФ: она помогла нам провести комплексную оценку бренда.

## Дорогой подарок

Компания торгует дорогой «сувениркой» через сайт Rusgoods.com. Конкуренты демпингуют, а производители не различают случайных покупателей и постоянных дилеров. Поиск своей уникальности и налаживание взаимоотношений с поставщиками на несформировавшемся рынке давались компаниям тяжело (СФ №18/2004).

**Алексей ТУРКИН**, директор компании:

— Самое интересное, что после публикации бизнес-проблемы в СФ нам позвонили из Росевробанка и предложили кредит на развитие бизнеса на льготных условиях. Сейчас мы уже подготовили все документы, наши финансовые показатели банк вполне устроили. В целом же отзывы читателей подтвердили наши намерения и скорректировали стратегию — искать свое лицо и расширять сферу деятельности, в частности, стать поставщиками «оффлайновых» магазинов. Правда, последнее оказалось непросто: как правило, магазинам требуется товар, у которого невысокая цена и на котором можно делать большие обороты. У нас же эксклюзивные товары с высоким качеством. Но мы это направление

развиваем: работаем и ведем переговоры с несколькими магазинами из числа тех, кто понимает наш продукт и нишу, обеспечиваем снабжение, поддержку в интернете, формируем общие цены и рекламу. А вот идея о снижении маржи, как выяснилось, неприменима в нашем бизнесе: покупатели элитных товаров любят торговаться, а если изначально назначить низкие цены, то пространства для маневра не будет.

## Танцевальный марафон

Столичному танцевальному клубу «Октава», работающему в нише услуг для среднего класса, остро не хватало клиентов. Причины, по которым бизнес пробуксовывал, в «Октаве» объясняли просчетами в тактике. Усилия по продвижению и рекламные акции, увы, не давали нужных результатов (СФ №14/2004).

**Нина СЕРГЕЕВА**, основатель и директор:

— Можно сказать, что сегодня наша проблема в основном решена. По крайней мере, за последние несколько месяцев число наших клиентов возросло примерно в два раза. Главное, что мы определились с целевой аудиторией (что и посоветовали сделать большинство читателей) и уточнили свое позиционирование: раньше мы разбрасывались, а сейчас сосредоточились на премиальном сегменте и подняли цену услуг. В этом сегменте конкурентов по качеству преподавания и оборудования, а также выгодности местоположения практически нет. А фитнес-клубы, в отличие от нас, не предлагают услуги профессионального обучения танцам.

Кроме того, опять же по рекомендации читателей, мы стали предлагать дополнительные услуги в смежных областях. Прежде всего это организация частных вечеринок и корпоративных праздников для состоятельных клиентов. Публикация в СФ помогла обзавестись



Анатолий КИМ

и новыми деловыми контактами. А особенно я признательна всем тем, кто просто звонил, чтобы помочь и поделиться идеями по развитию бизнеса. И уж, конечно, никогда не забуду, как одна из читательниц приехала к нам в офис и мы до часу ночи обсуждали разные стратегии и предложения.

## Костюмный переворот

Молодая компания «Апрель XXI век», занимающаяся производством и оптовой продажей классических мужских костюмов, задумалась о путях достижения лидерства на своем рынке. В ближайшие два-три года производитель должен выбрать правильную стратегию. Основные варианты: развитие розничной сети или создание собственного производства. Но на каждом из направлений компанию ждали как новые возможности, так и препятствия (СФ №10/2004).

**Анатолий КИМ**, коммерческий директор и совладелец:

— По результатам обсуждения нашей проблемы с читателями СФ из трех альтернатив (развивать собственное производство, строить розничную сеть, организовывать франчайзинг) мы остановились на второй. Тем более что проект развития сети у нас уже был. К настоящему моменту мы уже открыли магазин в торговом центре «Солнечный рай» и в ближайшие пару месяцев планируем открыть еще два. Причем все наши магазины — мультибрендовые. Мы поняли, что пока нет смысла себя ограничивать договором с одним производителем. Кроме того, мы реализовали еще одну популярную рекомендацию чи-

тателей — вкладываться в брандинг, создав свою модель продвижения торговой марки. А еще после публикации мы несколько раз общались с автором лучшего решения Валерием Пономаревым: он оказался грамотным специалистом с хорошим пониманием бизнеса, мы и сейчас не теряем связь.

## Доходное место

Компания, работающая на рынке доверительного управления активами, была создана на базе крупной банковской группы, обладающей внушительным капиталом, завидной клиентурой и репутацией. Однако в России страх доверить деньги молодой и малознакомой компании намного сильнее желания получать доход. Компании предстояло понять, как лучше выйти на клиентов и убедить их в выгодности предложений компании? (СФ №6/2004).

**Вячеслав ДАВИДЕНКО**, представитель компании:

— В нашем случае публикация кейса действительно сработала. Самый неожиданный и приятный результат заключался в том, что через вашу редакцию на нас вышел потенциальный клиент. Мы три месяца вели переговоры, и в итоге он открыл у нас счет — один из самых крупных. А по итогам года мы более чем удвоили активы, находящиеся у нас в управлении. Предложения читателей подтвердили наши планы и помогли их formalizовать. Например, неоднократно звучала рекомендация системно и структурно подходить к обслуживанию клиентов. Этот совет мы выполнили: сегментировали клиентов по ряду критерий. Более того, пригодилась и идея о том, что мало предоставлять услуги доверительного управления — надо стремиться обеспечить весь спектр услуг. Сейчас, например, мы работаем над развитием направления «фонды и инвестиции в недвижимость». СФ



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

## 67\_СЧИТАЛКА ДЛЯ БИЗНЕС-ШКОЛ // «Секрет фирмы»

проанализировал пять самых известных западных рейтингов и составил собственный список лучших мировых школ бизнеса / РЕЙТИНГ

## 71\_МЕНЮ ГОЛОДНОГО МЕНЕДЖЕРА // Какие программы

российские бизнес-школы открыли в прошлом году и что нового они предложат в 2005-м / УЧЕБНЫЙ КУРС

Для руководителей бизнес-школ нет ничего более ненавистного, чем рейтинги. А в прошлом году их вышло целых пять. Однако на этот раз ведущие школы — Wharton и Harvard — отказались предоставлять составителям контактные данные своих выпускников, чем вызвали настоящий скандал на рынке. Поскольку результаты пяти рейтингов различаются, «Секрет фирмы» составил на их основе сводную таблицу лидеров и представляет собственную версию лучших бизнес-школ мира. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

## Считалка для бизнес-школ

Весной прошлого года на рынке бизнес-образования произошло неординарное событие, которое некоторые западные издания окрестили «мятежом». Сильнейшие бизнес-школы Wharton и Harvard открыто выступили против мировой системы рейтингов и заявили, что больше не будут предоставлять контакты своих студентов и выпускников. Надо сказать, что составителей рейтингов не критикует только ленивый, и волна обвинений

в субъективизме и методическом несовершенстве сопровождает выход каждого рейтинга. Однако до открытого противостояния дело до сих пор не доходило.

В последнее время ситуация в бизнес-образовании обострилась до предела. Никогда еще клиенты бизнес-школ не были настолько требовательными и разборчивыми, как сейчас, и школы находятся в постоянном напряжении. Только что рынок пережил тяжелую рецессию,

к тому же из года в год усиливается конкуренция. Европейские школы соперничают с американскими, молодые и амбициозные учебные заведения бросают вызов более старым и именитым. И все они борются между собой за лучших абитуриентов и внимание перспективных работодателей. Как показывает практика, для многих из них место в рейтинге имеет большое значение. Но чтобы разобраться в сути рейтингового конфликта, нужно рас-

смотреть, кто и как создает списки лучших бизнес-школ.

### Список списков

Количество бизнес-школ, предлагающих диплом MBA, сегодня исчисляется тысячами. Только в США действует около 1000 таких учебных заведений, а в Европе их почти 700. Однако далеко не все из них имеют серьезный вес на международном рынке труда. Для выявления лучших школ как раз и составляются рейтинги. Финансируют эти

исследования, а затем публикуют на своих страницах ведущие деловые издания — Financial Times, The Wall Street Journal, Business Week и др. Первыми сравнивать школы по различным показателям качества обучения начали на родине бизнес-образования — в США, затем к этой практике подключились европейские СМИ. Количество рейтингов растет год от года, и на сегодняшний день существует по крайней мере шесть проектов, которые привлекают к себе пристальное внимание всех заинтересованных сторон.

Пионером масштабных рейтингов стал американский журнал **Business Week** (см. СФ №40/2004). Он публикует свои исследования один раз в два года с 1988-го. Изначально журнал оценивал только американские программы, но затем обратил внимание и на европейские школы. **Business Week** во главу угла ставит мнение потребителей — студентов и работодателей — и оценивает качество обучения примерно по десяти показателям. Например, средняя зарплата студентов до и после выпуска, процент выпускников, которые нашли работу в течение трех месяцев после выпуска, состав студентов и т. п. Особо выделяется такой фактор, как «интеллектуальный капи-

**Студентам выгодно хорошо отзываться о своей школе, чтобы способствовать повышению ее рейтинга**

тал», то есть способность школы генерировать новые идеи. В частности, исследователи подсчитывают количество научных статей, опубликованных преподавателями в различных изданиях.

Первой объединила американские и европейские школы в одной таблице и стала делать интегральные рейтинги газета **Financial Times**, причем она опрашивает не только выпускников, но и сами бизнес-школы. На итоговый балл влияют такие критерии, как размер и прирост заработной платы выпускников (40% от общего балла), карьерный прогресс, процент иностранных студентов и преподавателей, исследовательская активность школ и т. п. По мнению исполнительного директора компании MBA Consult **Зои Зайцевой**, Financial Times делает большой акцент на научную деятельность, поэтому бизнес-школы, созданные на базе университетов, обычно получают более высокие оценки. Кроме того, FT — газета английская, и европейские учебные заведения традиционно занимают достаточно высокие места в ее рейтингах. Например, в про-



GAMMA/EASTNEWS

шлом году сразу две неамериканские школы (London Business School и INSEAD) вошли в пятерку лучших.

Рейтинг американской газеты **Wall Street Journal** стоит особняком, поскольку организаторы не опрашивают ни

выпускников, ни бизнес-школы, а интересуются мнением исключительно работодателей, которые являются конечными потребителями продукта под названием МВА. Именно к этому рейтингу бизнес-школы предъ-

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

оперативный доступ к технологиям успешного бизнеса

**ПОДПИСАТЬСЯ НА ВЕДУЩИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ СТАЛО ЕЩЕ ПРОЩЕ:**

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

**ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ ИЛИ ПОЛУГОДОВУЮ ПОДПИСКУ.**

Стоимость подписки:  
**на 12 месяцев — 1584 руб.**  
**на 6 месяцев — 792 руб.**

Скретч-карты можно приобрести:  
в книжных магазинах «Библио-Глобус» (Мясницкая, 6), и «Бизнес-Книга» (Тверская, 12/2), а также в интернет-магазине [www.Ozon.ru](http://www.Ozon.ru)



оперативный доступ к технологиям успешного бизнеса

являют наибольшее число претензий. Как говорит Зоя Зайцева, WSJ буквально переворачивает список школ с ног на голову, потому что рекрутеры, например, не слишком жалуют традиционно лидирующие в других рейтингах Harvard и Stanford — они считают, что выпускники этих школ слишком заносчивы и имеют завышенные требования. В 2004 году WSJ поставил на первое место бизнес-школу Ross Мичиганского университета, тогда как Stanford довольствуется десятой позицией, а Harvard оказалась лишь на 13-й.

Остальные три рейтинга также весьма интересны, хотя уступают по популярности предыдущим проектам. Так, журнал **US News & World Report** ежегодно публикует рейтинг американских бизнес-школ, но как выразилась руководитель отдела по работе с образовательными организациями компании Begin Group **Анна Рубальская**, «европейские программы он в упор не замечает». Большой вес в этом рейтинге имеет средний балл по GMAT, соответственно, высшие позиции занимают школы с традиционно высокими оценками по этому экзамену (Harvard, Stanford и Wharton). Журнал **The Economist** ежегодно издает свой рейтинг, где анализирует стандартные показатели — карьерный рост, зарплату выпускников и т. п. А вот американский **Forbes** «заболел» рейтинговой лихорадкой сравнительно недавно, но в отличие от всех остальных изданий его больше интересуют деньги, в частности, окупаемость вложений в диплом MBA. В прошлом году рейтинг не публиковался, а в 2003 году топ-лист возглавлял Harvard, среди европейских школ лидировала IMD.

**Неидеальный скандал**  
Компания Begin Group в прошлом году опросила пример-

## «СТУДЕНТЫ, ВЫПУСКНИКИ И РЕКРУТЕРЫ — три составляющие любой бизнес-школы, поэтому попытка закрыть рот хотя бы одному из них ни к чему хорошему не приведет»

но 200 российских выпускников западных программ MBA, и, по словам Анны Рубальской, 64% из них в первую очередь обращали внимание на рейтинги. Конечно, это далеко не единственный ориентир при выборе бизнес-школы, тем более, как считает Зоя Зайцева, у каждого абитуриента в голове складывается свой собственный субъективный рейтинг. Но из-за падения на несколько позиций в авторитетном рейтинге школа может потерять нескольких сотен талантливых абитуриентов. Впрочем, лучшим учебным заведениям, таким как Harvard и Wharton, это вряд ли грозит. Почему же тогда именно они подняли бунт?

Официальная точка зрения выглядит так: школы хотят сохранить конфиденциальность и оградить своих выпускников от неконтролируемого распространения их персональных данных. Кроме того, ректор Wharton **Патрик Харкер** отмечает, что школе приходится уделять слишком много времени и средств на сбор информации, тем более что рейтингов стало слишком много. «Нас буквально вгоняют в могилу этими исследованиями», — возмущается господин Харкер.

Еще одна причина недовольства рейтингами — несовершенство методической базы и соответственно, неадекватность результатов. Например, даже такой объективный показатель, как рост зарплаты после получения диплома, не всегда говорит об уровне школы. Так, учебные заведения, изначально отбирающие более зрелых специалистов с опытом работы, получат заведомо меньше баллов по этому показателю,

чем те, которые принимают молодежь. Кроме того, студентам выгодно хорошо отзываться о своей школе, чтобы способствовать повышению ее рейтинга, и многие наверняка отвечают на вопросы анкеты неискренне.

Бизнес-школы также выступают против рейтингов, поскольку в принципе не выносят сравнений и не хотят, чтобы их «стригли под одну гребенку». Патрик Харкер, например, отвергает мысль о существовании «школы номер один» — по его мнению, все они по-своему уникальны.

На рынке отказы школ от участия в рейтингах объясняют по-своему. Так, если учебное заведение сдаст свою позицию, оно всегда может сослаться на то, что никакой информации не предоставляло, и следовательно,

результаты оценки нельзя считать достоверными. Кстати, многие школы, которые неофициально любят поговорить о несовершенстве рейтингов, заняв высокие места, немедленно оповещают об этом общественность через свои сайты.

Стремление учебных заведений получить высокое место в рейтинге не лучшим образом влияет на их стратегию. В условиях жесткой конкуренции они иногда корректируют лишь те показатели, которые учитываются в рейтингах. В такой погоне за результатом можно дойти до абсурда. Например, некоторые рейтинги учитывают так называемый «коэффициент отдачи» (yield rate — количество студентов, приехавших учиться в данную школу, от общего числа принятых). Чтобы продви-

### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 960-3128, 797-3171, 960-3118

### ОБРАЗОВАНИЕ

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

## ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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

Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост

контактный телефон (095) 960 31 28, факс (095) 504 17 31  
e-mail: [reklama@sf-online.ru](mailto:reklama@sf-online.ru)

нуться по этому показателю, школа может зачислять только тех кандидатов, которые стопроцентно приедут учиться. И значит, вместо самых талантливых примет тех, кто жаждет попасть именно в эту школу.

Несмотря на то, что у Wharton и Harvard наверняка найдутся последователи, составители рейтингов не собираются отказываться от проектов, которые приносят им хорошие обороты. Как пишут западные издания, «студенты, выпускники и рекрутеры — три составляю-

щие любой бизнес-школы, поэтому попытка закрыть рот хотя бы одному из них ни к чему хорошему не приведет». Тем более, что, несмотря на «забастовку» Harvard и Wharton, организаторам рейтингов удалось самостоятельно связаться с большинством их выпускников.

### Двадцать из десяти

Несмотря на различие подходов составителей рейтингов, существует определенное количество школ, которые в различных топ-списках занимают высокие места. Их

можно считать самыми «непотопляемыми лидерами».

Чтобы выявить этих лидеров, СФ на основе пяти западных рейтингов, которые вышли в 2004 году (Financial Times, Business Week, US News & World Report, Wall Street Journal и The Economist), составил один сводный (см. таблицы). Итоговый балл рассчитывался как среднее арифметическое от позиции, которую занимала школа во всех этих рейтингах. Расчет сделан отдельно для американских школ и европейских.

В результате в топ-20 американских и топ-10 европейских школ вошли наиболее известные учебные заведения. Например, так называемая Magic seven американских школ — Harvard, Kellogg, Wharton, Stanford, Columbia, Stern, MIT. А также самая авторитетная четверка европейских школ — LBS, INSEAD, IMD, IESE. Студенты и работодатели уважают эти бренды при любом раскладе. Впрочем, на рынке бизнесобразования уже давно ходит шутка, что в топ-10 всегда входят 20 лучших школ. СФ

#### ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ США\*

МЕСТО	НАЗВАНИЕ ШКОЛЫ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	СТОИМОСТЬ ОДНОГО ГОДА ОБУЧЕНИЯ, \$ ТЫС.	ЗАРПЛАТА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ШКОЛЫ, \$ ТЫС. В ГОД**
1	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, WHARTON	3,6	35,203	133,920
2-4	UNIVERSITY OF CHICAGO GSB (США)	4,6	34,400	151,372
2-4	STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	4,6	37,998	149,124
2-4	NORTHWESTERN UNIVERSITY, KELLOGG (США)	4,6	36,370	133,920
5	HARVARD BUSINESS SCHOOL	5,0	39,100	163,834
6	COLUMBIA BUSINESS SCHOOL	6,2	36,295	157,747
7	DARTMOUTH COLLEGE, TUCK SCHOOL OF BUSINESS	6,6	38,857	148,830
8	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY — MIT SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT	8,4	37,050	134,397
9	UNIVERSITY OF MICHIGAN, STEPHEN M. ROSS SCHOOL OF BUSINESS	9,2	36,688	115,463
10	NEW YORK UNIVERSITY, LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS	11,8	35,760	130,897
11	UNIVERSITY OF VIRGINIA, DARDEN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION	12,2	35,200	127,760
12	DUKE UNIVERSITY — FUQUA SCHOOL OF BUSINESS	12,4	36,399	116,111
13	CORNELL UNIVERSITY, JOHNSON GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT	12,8	35,660	118,617
14	YALE SCHOOL OF MANAGEMENT	13,2	37,359	129,821
15	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY, HAAS SCHOOL OF BUSINESS	14,4	33,758	120,765
15	CARNEGIE MELLON UNIVERSITY — TEPPER SCHOOL OF BUSINESS	14,4	37,000	115,637
17	UCLA — THE ANDERSON SCHOOL	16,2	26,691	118,552
18	UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL, KENAN-FLAGLER BUSINESS SCHOOL	16,8	33,500	114,079
19	EMORY UNIVERSITY — GOIZUETA BUSINESS SCHOOL	18,75	32,468	113,544
20	UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA, MARSHALL SCHOOL OF BUSINESS	21,5	34,692	105,527

\* ИСТОЧНИКИ: BUSINESS WEEK, THE ECONOMIST, FINANCIAL TIMES, US NEWS & WORLD REPORT, WALL STREET JOURNAL

\*\* ПО ДАННЫМ FINANCIAL TIMES

#### ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ЕВРОПЫ\*

МЕСТО	НАЗВАНИЕ ШКОЛЫ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, \$ ТЫС.	ЗАРПЛАТА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ШКОЛЫ, \$ ТЫС. В ГОД**
1	IMD (ШВЕЙЦАРИЯ)	1,5	64,93	137,941
2	INSEAD (ФРАНЦИЯ, СИНГАПУР)	2,75	58,00	129,181
3	IESE (ИСПАНИЯ)	4,25	75,60	96,490
4	LONDON BUSINESS SCHOOL (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	4,5	81,54	126,033
5	INSTITUTO DE EMPRESA (ИСПАНИЯ)	7,0	49,20	97,440
6	HEC SCHOOL OF MANAGEMENT (ФРАНЦИЯ)	7,5	46,67	94,893
7	ESADE (ИСПАНИЯ)	9,0	60,67	70,409
8	CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	10,33	48,57	111,07
9	UNIVERSITY OF OXFORD, SAID BUSINESS SCHOOL (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	11,33	50,52	122,098
10	ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT (НИДЕРЛАНДЫ)	13,75	45,33	101,785

\* ИСТОЧНИКИ: BUSINESS WEEK, THE ECONOMIST, US NEWS & WORLD REPORT, FINANCIAL TIMES, WALL STREET JOURNAL \*\* ПО ДАННЫМ FINANCIAL TIMES

# МЕНЮ ГОЛОДНОГО МЕНЕДЖЕРА

**Прошлогодний всплеск интереса к бизнес-образованию принес свои плоды. Изголодавшиеся по новым учебным программам менеджеры подтолкнули бизнес-школы к массовому выводу на рынок качественно новых учебных курсов, каждый из которых имеет свои уникальные особенности. Так что образовательное меню 2005 года обещает быть интересным и ярким.** — Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

## Секреты кулинарного мастерства

Образовательная кухня, на которой кропотливо и до конца готовились новые программы и периодически разогревались старые, в прошлом году порадовала менеджеров новым меню. Шеф-повара от бизнес-школ решили более четко структурировать свои образовательные блюда, и в частности, открыли новые программы EMBA и целый ряд корпоративных программ. И это далеко не все.

Главная тенденция прошлого года — сегментирование рынка образовательных программ, более четкая их ориентация на ту или иную категорию слушателей. Например, в массовом порядке стали появляться специализированные MBA. Эти новшества связаны с перенасыщением рынка классическими MBA: базовые знания уже мало кому интересны.

«Открывая новую программу, уже недостаточно назвать ее MBA или EMBA, у каждой должно быть свое лицо», — рассуждает декан одной из бизнес-школ. — Это все равно, что сказать просто „сыр“, не уточнив, какого именно сорта». Именно по этой причине, как считает



ректор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) **Сергей Мясоедов**, целый ряд школ начинает идти от General MBA к специализированным программам. Например, в ГУУ в 2004 году появилась программа MBA со специализацией «Корпоративное управление», факультет финансов и банковского дела АНХ запустил программу «MBA: Банки», в МГИМО стартовала программа «MBA: Международный нефтегазовый бизнес» и т. д.

Эта же тенденция затронула и программы EMBA.

**Учебное меню на будущий год привлечет и тех, кто сторонился образовательного «общепита»**

смотрением и экспертизой заявок на аккредитацию новых программ MBA. В его состав вошли директора ведущих бизнес-школ, поэтому работа совета даст возможность более профессионально и глубоко анализировать поданные заявки и избежать ошибок, которые нередко допускают чиновники.

В прошлом году было подано 26 таких заявок, и 20 из них экспертный совет одобрил. Правда, последнее слово все равно остается за Министерством образования.

## Блюдо года

Главным фирменным блюдом образовательного меню 2004 года руководители бизнес-школ единогласно признали программы EMBA. Причин такая популярности несколько. Во-первых, стремление бизнес-школ расширить ассортимент предлагаемых программ и привлечь новую волну слушателей. А во-вторых, старейшие российские школы уже насчитывают достаточное количество выпускников, которые за пять-десять

ПРОГРАММЫ НА ЛЮБОЙ ВКУС			
БИЗНЕС-ШКОЛА	ГОД	НАЗВАНИЕ ПРОГРАММЫ	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ
ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АНХ	2004	ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «ЕВРО-МЕНЕДЖМЕНТ — РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ»	9900 У. Е. (1 У. Е. = 29,5 РУБ.)
	2005	DBA	16 000 ЕВРО
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГУ-ВШЭ	2005	ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»	—*
		ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ»	—
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА (ВШМБ) ПРИ АНХ	2005	EMBA	\$15 000
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ»)	\$8800
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	2004	MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»)	\$8600
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ФИНАНСОВЫЙ И НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»)	\$7700
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»)	\$8400
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ГОСТИНИЧНЫЙ И РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС»)	\$8200
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ЛОГИСТИКА»)	\$7700
	2005	EXECUTIVE MBA	—
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»)	—
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»)	—
		MBA (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ В PR И РЕКЛАМЕ»)	—
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (ИБДА)	2005	МОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА EXECUTIVE EMBA	\$15 000
		UPGRADE-ПРОГРАММА ДЛЯ ВЫПУСКНИКОВ MBA ИБДА	\$950–1000
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ» РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКАДЕМИИ ИМ. ПЛЕХАНОВА	2004	НОВАЯ ФОРМА ПРОВЕДЕНИЯ MBA — ДИСТАНЦИОННАЯ	4200 ЕВРО
	2005	СОВМЕСТНАЯ С UNIVERSITY OF DURHAM ПРОГРАММА EXECUTIVE MBA	10 500 ЕВРО
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ	2005	MBA СО СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»	\$8000
	2004	ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «БРЭНДИНГ — КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ»	5500 ЕВРО
СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	2005	ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ФИНАНСЫ»	5500 ЕВРО
		ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СТРАТЕГИЯ»	5500 ЕВРО
		ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТОМ»	5500 ЕВРО
		EXECUTIVE MBA STRATEGIC MARKETING	16 000 ЕВРО
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА	2005	EMBA	—
	2004	MBA «БАНКИ»	\$8000
ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА АНХ	2005	КУРАТОР КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА — БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖЕР	3800 ЕВРО
		УНИВЕРСАЛЬНЫЙ БРОКЕР	3800 ЕВРО
ЦЕНТР «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И МАЛЫЙ БИЗНЕС» ВШМБ АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ	2005	EMBA	—

\*ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ.

лет после получения диплома MBA успели вырасти, сменили позицию в компаниях и почувствовали необходимость учиться дальше. Вполне логично, что следующей ступенькой станет EMBA. Вновь открываемые программы в большей степени рассчитаны на топ-менеджеров, уже владеющих необходимой понятийной базой, а нередко и окончивших MBA.

Программ EMBA, заявленных крупными бизнес-школами, на рынке сегодня достаточно. Открыли новые EMBA (или модифицировали их) Факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, Высшая школа международного бизнеса при АНХ, Центр «Предпринимательство и малый бизнес» Высшей школы международного бизнеса при АНХ, Классическая бизнес-школа, Институт экономики и финансов (ИЭФ) «Синергия» и т. д.

Этот перечень явно будет пополняться. Иногда дохо-

дит до анекдотичных ситуаций. Например, к директору авторитетной московской бизнес-школы на образовательной выставке подошла представительница регионального вуза: «Вы знаете, мы в 2005 году откроем трехмесячную программу EMBA. Читать ее пригласим шесть западных преподавателей». Директор был немало удивлен тому, как можно втиснуть полутора-двухгодичное обучение в столь короткий промежуток времени.

Осознавая, что борьба за слушателей в этом году обострится, школы постарались сделать свои EMBA по-настоящему новыми, непохожими на те, которые уже существуют на рынке. Основной упор они сделали на контакты с западными партнерами. Например, факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) предлагает пока единственную на рынке возможность учиться по совместной программе шести европейских бизнес-школ: Copenhagen Business School

(CBS), HEC-Paris, Louvain School of Management (IAG), The Norwegian School of Economics and Business Administration. По словам директора программы International EMBA **Дмитрия Волкова**, во время обучения (оно длится 18 месяцев) слушатели могут пройти две недельные зарубежные стажировки в двух школах-партнерах. А при успешном окончании программы — получить, помимо российского диплома, степень EMBA, подтвержденную пятью западными школами.

Программа Executive MBA Стокгольмской школы экономики посвящена стратегическому менеджменту. **Маргарита Адаева-Датская**, вице-президент Стокгольмской школы экономики по коммуникациям: *В программе Executive MBA Strategic Marketing упор сделан на развитии компании и поиске рыночных возможностей. Она включает управленческие дисциплины: финанс, HRM, а также модули по маркетинговым коммуникациям — международному*

маркетингу, маркетингу услуг, брендингу и т. д. Особое внимание будет уделено важнейшим аспектам переходных и развивающихся экономик. Занятия будут вести на английском языке. Как минимум два модуля пройдут в Швеции.

О создании международной EMBA недавно заявил Институт экономики и финансов «Синергия» РЭА им. Плеханова. Программа организована совместно с британской бизнес-школой University of Durham. По словам директора школы **Виктории Пичковской**, слушатели будут учиться на русском и английском языках и станут обладателями двух дипломов.

Еще одна узкоспециализированная программа EMBA появится осенью в Центре «Предпринимательство и малый бизнес» при АНХ. Она ориентирована на финансовых директоров издательского бизнеса и печатных изданий. Директор центра **Андрей Колесников** считает, что появление на рынке изданий, которые через год-два закры-

ваются, связано с непрофессионализмом менеджеров: *Как правило, професионализм редакции не вызывает сомнений, а вот вопрос позиционирования издания на рынке, грамотного распространения и развития оставляют желать лучшего.*

Впрочем, в интерпретации разных бизнес-школ блюдо года может различаться не только по форме подачи или ингредиентам, но и быть предназначено для особенной аудитории. Например, программа EMBA «Стратегическое управление» ИБДА ориентируется на менеджеров, работающих в дальних регионах. «Она состоит из больших двухнедельных модулей», — рассказывает Сергей Мясоедов. — Региональные менеджеры физически не могут прилететь на программу с более короткими модулями. При этом содержание программы остается тем же». Сегодня ИБДА ведет переговоры с бельгийскими партнерами о том, чтобы с осени в таком же модульном формате проводить обучение и по российско-бельгийской программе Executive MVA ИБДА и школы менеджмента Антверпенского университета(UAMS).

### **Вторые блюда**

Не менее интересное, хотя и не такое массовое явление, как EMBA, — программы профессиональной переподготовки и дополнительного образования. Это, так сказать, «вторые блюда» нашего меню. Программы рассчитаны на меньшее количество учебных часов, чем MBA и EMBA (от 500 до 1000), и делятся от нескольких месяцев до года. Несколько таких программ открылось в прошлом году, а некоторые заявлены на 2005 год.

Прошлой весной в представительстве Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге нача-

лись занятия для «гурманов», увлекающихся брандингом. Здесь стартовала программа дополнительного образования для топ-менеджеров «Брэндинг — корпоративная религия». **Марина Морина**, менеджер по маркетингу СШЭ (СПб): *Программа состоит из трех модулей. Первый четырехдневный модуль «Знать бренду» проходит в Москве, второй — «Строить бренд» — в Санкт-Петербурге, третий — «Жить брендом» — в шведском Мединге, в поместье Томаса Гэда. Стоимость программы — 5,5 тыс. евро за 12 дней. В этом году в*

### **Десерт**

На «десерт» в меню 2004 года предлагались корпоративные учебные программы, в том числе и корпоративные MBA. Программы, созданные под нужды конкретных компаний, пользуются сейчас особенной популярностью. Но это блюдо слишком дорогое, и позволить себе такой образовательный «десерт» могут лишь крупные и состоятельные организации.

ВШЭ в прошлом году открыла программу «MBA: Сбербанк», начала обучать сотрудников компании «Спортмастер». «Газпром»

ВШЭ намерена открыть такую программу в 2005 году, правда с оговорками — «если хватит внутренних ресурсов». «Закусить» DBA будет стоить 16 тыс. евро.

Кроме того, на рынке появится новый формат — так называемые upgrade-программы. Их планирует запустить ИБДА, а направлены они на выпускников MBA этой школы, испытывающих потребность время от времени обновить полученные знания. Четыре 12-часовые лекции, на которых будут рассказывать о новых технологиях ведения бизнеса, выльются в \$950 — 1000.

## **ГЛАВНЫМ ФИРМЕННЫМ БЛЮДОМ образовательного меню 2004 года руководители бизнес-школ назвали программы EMBA**

СШЭ откроются еще три программы: «Финансы», «Стратегия» и «Управление талантами».

Еще одно новое и необычное блюдо — программа профессиональной переподготовки, ориентированная на менеджеров ресторанных бизнеса. Она появилась в Высшей школе менеджмента ГУ-ВШЭ. **Сергей Филонович:** *Первый блок дисциплин — базовый (маркетинг, стратегический менеджмент, организационное поведение, финансы). Второй состоит из профессиональных курсов (проектирование ресторанов, организация ресторанных сервиса и т. д.), третий включает социологию и историю ресторанных бизнеса России и т. д. А четвертый — культурологический. Поскольку ресторанный бизнес очень тесно связан с особынностью культуры, в последний блок входит изучение кухни народов мира, национальных традиций и т. д. Программа рассчитана на 680 часов занятий и будет стоить примерно \$6 — 6,5 тыс.*

направил группу топ-менеджеров в Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП) на корпоративную программу «MBA-Газпром», а United Technologies Company — туда же на программу «MBA-UTC».

Правда, по словам Сергея Филоновича, «некоторые компании не считают нужным выдавать после корпоративных программ дипломы, так как это увеличивает риск ухода сотрудников в другую фирму». Скорее всего, в наступившем году развитие корпоративных программ продолжится.

### **Меню завтрашнего дня**

Многие школы уже наметили для себя несколько пунктов нового меню на 2005 год.

Вполне вероятно, что после насыщения рынка программами EMBA бизнес-школы перейдут к следующему этапу и начнут активнее развивать DBA (академическая, докторская программа для менеджеров). Так, Высшая школа менеджмента

По мнению **Леонида Евенко**, ректора ВШМБ, в 2005 году лакомым кусочком для российских бизнес-школ станет получение западной аккредитации. Этим вопросом сегодня вплотную занимаются на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Адаптация российских программ под западные стандарты поможет отечественным бизнес-школам объективно оценить себя в соответствии с критериями, принятыми во всем мире. Впрочем, сам процесс прохождения аккредитации может затянуться надолго.

Практически все эксперты отмечают, что в связи с замедлением темпов развития национальной экономики на рынке бизнес-образования усиливается конкуренция. Аутсайдеры будут терять слушателей, а стабильно работающие школы перехватят их клиентов. Впрочем, у «шеф-поваров» бизнес-школ еще есть время скорректировать меню, изменить цены и перечень блюд. **СФ**

# дневник наблюдений цифры года

## Курам на зависть

В год Петуха «птичий» отрасли должны стать чрезвычайно эффективными, полагают астрологи. СФ представляет пять направлений бизнеса, которым в 2005 году наверняка будут помогать звезды.

Иллюстрации: Тимофей Яржамбек



### 2 млн тонн

мяса птицы ежегодно потребляют россияне, поддерживая развитие бизнеса по продаже куриных тушек и окорочков. Правда, лишь половина этого объема удовлетворяется за счет отечественного производства, остальное — импорт. Однако помимо продаж сырого мяса птицы в последнее время чрезвычайно бурными темпами стал развиваться бизнес по продаже готовых блюд из курятини. Так, в Москве, несмотря на жесткую борьбу столичных властей с антисанитарией, растет число киосков по продаже кур, жаренных на гриле. А куриные рестораны «Ростик'с» постепенно отвоевывают долю российского рынка предприятий быстрого питания у McDonald's (по данным корпорации «Ростик Групп», в конце лета прошлого года на долю «Ростик'с» приходилось 14% рынка).

### 3 источника

прибыли, являющихся основными, существует у пока еще экзотического для нашей страны бизнеса — организации петушиных боев. Во времена птичьих турниров и в промежутках между ними предпримчивые бизнесмены могут заработать на продаже племенных особей, распространении билетов на состязания и тотализаторе. В России этот бизнес находится еще в зачаточном состоянии: пока существует лишь несколько отдельных ферм по разведению племенных петухов, а значит, конкуренция на нем очень мала. Между тем, хороших птиц уже сегодня у нас продают по цене в несколько сотен долларов. А если подходить к делу с размахом, можно параллельно развивать и бизнес по проведению турниров среди бойцовых рыбок-

петушков. Учитывая любовь россиян ко всему экзотическому, можно не сомневаться в успехе этих мероприятий.

### 240 яиц

ежегодно съедает среднестатистический россиянин, радуя менеджеров предприятий по производству яиц. Сто лет назад этот показатель был куда меньше: дореволюционная Россия потребляла всего 48 яиц на душу населения.



уже проведены исследования работы чипов из перьев и изучаются возможности их промышленного производства. Правда, пока эти разработки не завершены, предприятия используют перья в более традиционных областях — производстве подушек, одеял и прочих перопуховых изделий.

### 2005 год

должен принести удачу не только производителям «куриной» продукции, но и их поставщикам. Учитывая бурное развитие птичьих отраслей, которое предрекают астрологи, большим спросом будет пользоваться оборудование для курятников, птицеферм и инкубаторов. Всевозможные системы поения, увлажнения, яицесбора, клеточных батареи — то, без чего не может обойтись ни один птицевод. По словам специалистов, современное оборудование позволяет снизить затраты на содержание кур, петухов и их потомства вдвое. СФ



### 2 раза

— во столько быстрее, если сравнивать с кремниевыми чипами, проводят электрический ток компьютерные чипы из куриных перьев. Будучи очень прочными, перья кур при этом полые и содержат много воздуха внутри, что при определенных условиях делает их хорошими проводниками электричества. По данным АР,



Конференция

# B2B маркетинг: разные подходы к разным клиентам

16 февраля 2005 года

Москва, гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, д.5

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж промышленных компаний и компаний сферы услуг, заинтересованным в получении информации об эффективных маркетинговых решениях и стратегиях работы с ключевыми клиентами.

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

в чем различия между промышленным и потребительским маркетингом

в чем особенности брэндинга на рынке B2B

об особенностях работы с корпоративными клиентами

как использовать стратегический маркетинг для создания конкурентного преимущества

как выбирать оптимальные каналы продвижения

как управлять каналами сбыта

что продвигать: брэнд компании или продуктовые брэнды

как анализировать рыночные цены и спрос

как выявить новые перспективные продукты и технологии

Стоимость участия — \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»  
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация:

по тел./факс: (095) 797-3171; 960-3118; 504-1731

в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организатор

Партнер

Секрет фирмы

Ваш персональный аэропорт

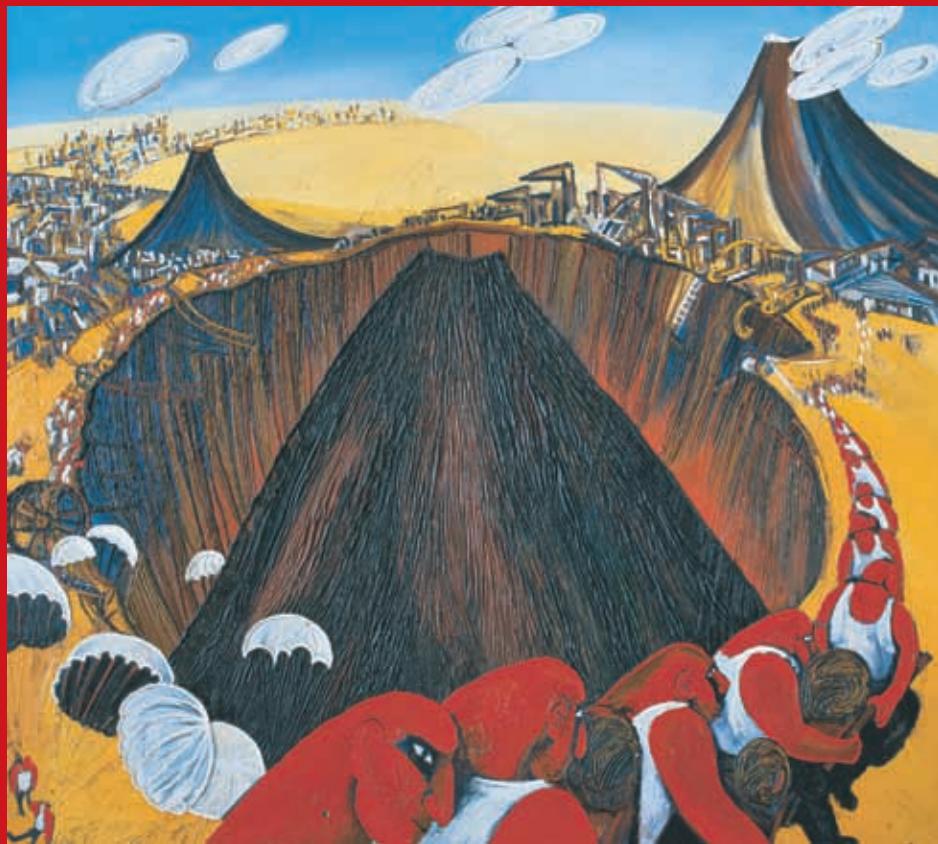


(095) 203 1326

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

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



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,  
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы