

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 3 (42) 26 ЯНВАРЯ — 01 ФЕВРАЛЯ 2004

www.sf-online.ru



Каждому по потребностям

Чем заканчиваются
смелые эксперименты с зарплатой **с24**

Новые программы российских бизнес-школ **с50**

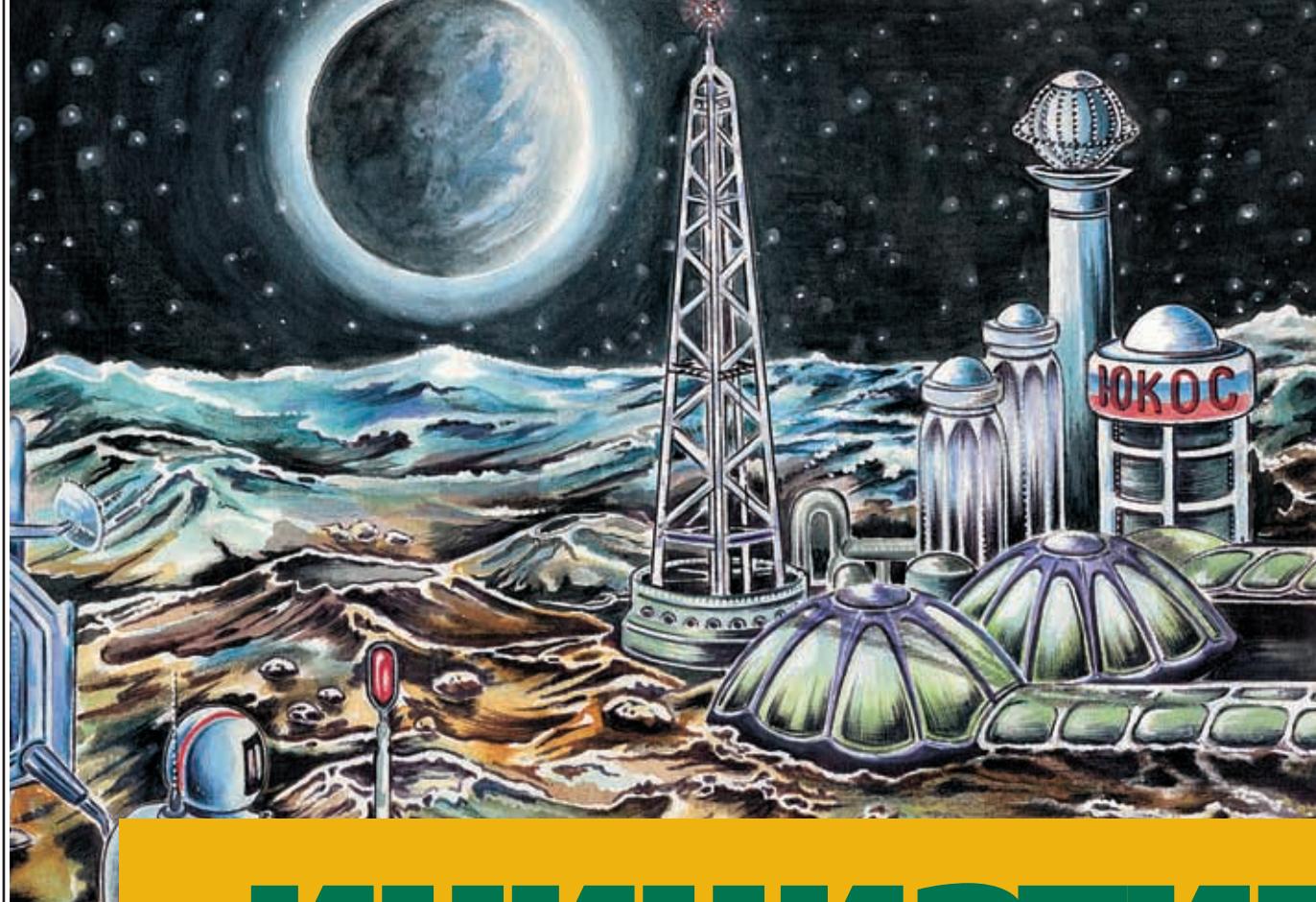
Лучшие PR-проекты года **с37**

Прогноз цен на офисы и торговые площади **с57**

ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006



инициатива

Ш

ел 2202 год. На Земле осталось очень мало нефти. Такого количества хватило бы только на 5 лет. Нефтяная компания ЮКОС решает отправить космонавтов на сверхскоростной ракете в поисках нефти на другие планеты. Космонавты избороили всю Солнечную систему. Наконец, они вылетели в другую галактику. Приземлившись на одну из планет, космонавты вступили в контакт с жителями планеты, которые рассказали, что на всех планетах в их галактике есть нефть, но они не умеют ее использовать. Тогда космонавты решили основать на этой планете нефтяную компанию ЮКОС-2 и перевозить нефть на Землю...

Роман Астротенко, Красноярский край



ДЕСЯТЬ ЛЕТ КОМПАНИИ ЮКОС

В оформлении использованы рисунок и цитата из письма участников конкурса «Раскрась сайт ЮКОСа», который Компания проводила совместно с газетой «Аргументы и Факты»



14 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

26 января – 01 февраля №3 (42)

главные темы:

[КОНКУРЕНЦИЯ]

8

Будучи публичной компанией, «Вымпелком» чрезвычайно чувствителен к любым скандалам. После объявления о намерении судиться с Госсвязьнадзором компания потеряла за один день от 6 до 10% от стоимости ADR

[ПЕРСОНАЛ]

24

«По сути это система „постоянного долга“. Человек не чувствует себя свободным, его все время преследует одна мысль: „Я должен расплатиться“»

[PUBLIC RELATIONS]

37

«Мы предлагаем таким клиентам пакет PR-сопровождения: интервью первого лица, проведение пресс-конференции и презентации, консультации по подготовке финансового отчета. Все упаковано, повешен ценник — \$28 тыс.»

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

50

«У предпринимателей есть потребность в интеллектуальной деятельности. Бизнес, конечно, захватывает, но не слишком развивает. А наша программа — это взгляд на бизнес с высоты птичьего полета»

с1



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

30 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«На некоторые решения, принимаемые европейской штаб-квартирой, оказывать влияние было невозможно. Считается, что руководству лучше знать, что делать. В этом и была ошибка»

**42 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Есть все основания полагать, что такие сделки практикуются, однако компании их не афишируют. И чем крупнее компания, тем больше у нее сложностей с передачей имущества»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- | | |
|-----------|-----------------|
| 04 | КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ |
| 07 | БОЛЬНОЙ ВОПРОС |
| 20 | КОМПАНИИ |
| 34 | ЛЮДИ |
| 72 | ЦИФРЫ |

ТЕМА НОМЕРА

[КОНКУРЕНЦИЯ]

08 Би Минус

С чего начался и чем закончился конфликт «Вымпелкома» с Госсвязьнадзором

РАЗГОВОР НОМЕРА

[КОНКУРЕНЦИЯ]

- | | |
|-----------|--|
| 14 | «На розничном рынке останется максимум десять игроков»
Президент холдинга «Марта» Георгий Трефилов не видит причин для разрыва отношений с компанией SPAR Retail |
|-----------|--|

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[ПЕРСОНАЛ]

- | | |
|-----------|---|
| 24 | HR-экстрем
Три года сотрудники «Рекламной группы „Витрина А“» могли назначать сами себе любую зарплату. А теперь не хотят |
|-----------|---|

[МАРКЕТИНГ]

- | | |
|-----------|---|
| 30 | Ошибка нерезидента
Как Lycos.ru оказался в дурацком положении |
|-----------|---|

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

«ОТДЕЛ КАДРОВ». РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ 02.02.04

«РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ». БАНКОВСКИЕ, СТРАХОВЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА 09.02.04

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 3 (42) 26 ЯНВАРЯ — 01 ФЕВРАЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОР ОТДЕЛА

«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОР ОТДЕЛА

«БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ»

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ

ОБОЗРЕНИЙ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

ДИЗАЙНЕР

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ВЕРА СЕРПОВА

КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ОБЛОЖКА

АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

AP. REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

Коммерческие службы**ИЗДАТЕЛЬ**

ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЦМАНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

И РЕКЛАМЕ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

МАРИНА ХРУЩЕВА

(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА

ЮЛИЯ БАРКОВА

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ

АННА САВРАСОВА

НАТАЛЬЯ ХОЛОДА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(руководитель)

АНА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION

ОЛЬГА ГЕРАЦЕНКО

(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА,

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ

РЕКЛАМЫ

ТЕЛ. (095) 771-6184,

771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

КОРРЕКТОРЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН

ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА

ЮЛИЯ ИПАТОВА

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА

ТАТЬЯНА ОБУХОВА

ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ**СТРАНИЦЫ**

«ЮНЕСКО ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПУЧГИН (редактор)

АНДРЕЙ ШЕРМАН

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ВЕРА СЕРПОВА

КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ОБЛОЖКА

АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКОВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП.34

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков**АДРЕС РЕДАКЦИИ,****ИЗДАТЕЛЯ****И УЧРЕДИТЕЛЯ**

105066, МОСКОВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые 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 № 77-1706 от 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА

«РОСПЕЧАТЬ» И МОСКОУЧАМПАТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ

КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«Секрет фирмы» использует:

легальное программное обеспечение, лицензионную

правовую справочную систему, лицензионные шрифты

Microsoft® Konkursat® ParaType®

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

Работа на уровне завтраших стандартов

Аббревиатура СПС – справочные правовые системы – известна не только юристам, но и самому широкому кругу специалистов. А когда-то трудно было даже представить, что для поиска необходимого нормативного акта нужно всего лишь несколько раз щелкнуть компьютерной мышью. О том, когда появились справочные правовые системы и что сейчас происходит на этом рынке, рассказывает директор компании «Гарант» Дмитрий Першев.

Дмитрий Викторович, расскажите, пожалуйста, о рождении рынка СПС, его развитии, перспективах?

Дмитрий Першев: С моей точки зрения, рынок справочных правовых систем – объективно молодой рынок, ему только 13 лет. Одной из первых систем, появившихся на этом рынке, стала система ГАРАНТ. В начале 90-х годов нам приходилось заниматься разъяснениями на тему «Что такое справочная правовая система и зачем она нужна». Сейчас эта проблема решена: практически все специалисты в области права и финансов знают, что такое справочная правовая система. В последние годы наша компания очень динамично развивается. В настоящий момент общая численность сервисной сети составляет уже пять тысяч сотрудников, а количество пользователей возросло до 60 000. Доля рынка, занимаемая системой ГАРАНТ, неуклонно растет. В Москве за прошлый год (по данным ВЦИОМ) она увеличилась с 45% до 52%, а рост числа пользователей в других регионах по сравнению с прошлым периодом составил более 70%. Если же говорить о перспективах рынка СПС в целом, то я думаю, что с учетом внутреннего роста в стране этот рынок увеличится как минимум еще в два раза.

Дмитрий Викторович, расскажите, в чем секрет успеха вашей компании?

Дмитрий Першев: Если кратко, то секрет успеха компании, прежде всего, в целеустремленности. Мы ставим перед собой четкие цели и методично этих целей добиваемся. У нас для этого есть все средства: качественный продукт, квалифицированный коллектив и наложенная технология сбыта. Все это позволяет двигаться быстрыми темпами и добиваться поставленных задач. На сегодняшний момент нами составлены планы развития компании до конца 2005 года. И я уверен, что они будут выполнены в срок.

Были ли какие-либо трудности, связанные с технологией производства или сбыта в этом году? Что-то особенное, с чем Вам пришлось столкнуться?

Дмитрий Першев: Всем известно, что каждый следующий шаг труднее предыдущего. Труднее в том плане, что работа на основе старых технологий, без повышения квалификации, непозволительна. Наша задача – постоянно двигаться вперед. Мы должны выпускать продукты высокого качества, лучших потребительских свойств, обучать своих специалистов, выходить на иной профессиональный уровень. Безусловно, это непростая задача, но мы с ней справляемся. Когда мы говорим о том, что число наших пользователей выросло в полтора-два раза, то это значит, что и число сотрудников увеличилось. А новых людей, приходящих в компанию, необходимо обучить работе. И все это должно происходить на уровне не сегодняшних, а завтраших стандартов. С нашей точки зрения, главное богатство компании – это ее коллектив.

Какими новинками порадовала система своих пользователей в ушедшем году?

Дмитрий Першев: У нас было достаточно новых информационных продуктов, чтобы удовлетворить требования специалистов всех отраслей и уровней. Нами был выпущен новый информационный блок – «Практическая налоговая энциклопедия», предназначенная для специалистов в области налогообложения. Другой информационный блок – «Классика российского правового наследия» – униканал тем, что содержит большую подборку трудов классиков русской юридической мысли конца XIX – начала XX века, многие из которых не переиздавались более ста лет. С особой гордостью хочу отметить появление в Рунете сайта www.constitution.garant.ru – единственного на сегодняшний мон



мент ресурса о конституционном устройстве и конституционном процессе в России, над которым специалисты нашей компании, совместно с ведущими правоведами, работали на протяжении почти двух лет, чтобы приурочить открытие портала к десятилетию Конституции Российской Федерации. Это наш подарок всем гражданам России. Одним словом, в прошлом году у нас было много интересных информационных продуктов.

Как ваша компания смогла достичь таких результатов?

Дмитрий Першев: Мы изменили принципы управления, привлекли новых талантливых менеджеров и сейчас, с моей точки зрения, по качеству своей работы компания является лучшей на рынке справочных правовых систем. Если говорить о специальных мерах, то в компании меняются системы мотивации, планирования, отчетов, анализа. Мы стараемся реагировать на любые пожелания пользователей, создаем новые технологии расширения сбыта. Я считаю, что нашим управлением открытием является технология, которая получила название «Технология почкования». Суть ее заключается в том, что центральная компания выделяет своих ведущих специалистов, которые становятся руководителями региональных и московских партнерских компаний. То есть в новые организации приходят люди с навыками в области сбыта и построения команды. Они способны за год-полтора создать высокоэффективное предприятие. Наша задача состоит в том, чтобы всеми возможными организационными, материально-техническими и финансовыми инструментами поддержать их и дать по возможности оптимальные условия для старта и развития. Таким образом, мы смогли сформировать очень сильную партнерскую сеть фактически по всей стране.

Чем может быть полезна СПС для обычных граждан?

Дмитрий Першев: Если говорить про население страны в целом, то процесс повышения правовой грамотности с помощью справочных правовых систем будет долгим. Безусловно, возможности СПС настолько высоки, что средний пользователь за 5-10 минут сможет получить информацию, которая десять лет назад являлась, к примеру, темой кандидатской диссертации или дипломной работы хорошего уровня. Сейчас происходит формирование круга специалистов: прежде всего, это юристы и специалисты в области финансов, которые просто не могут работать без справочных правовых систем. Это уже стандартное «де-факто», и я думаю, что когда пройдет еще лет десять, то таких людей будет большинство. И хотя газеты и журналы останутся носителями правовой информации, без правовой системы специалист будет чувствовать себя абсолютно беспомощным. Я могу предположить, что когда-нибудь все желающие будут получать правовые консультации по интересующим их вопросам с помощью правовых систем. И мне кажется, что со временем влияние правовых систем на общество будет только увеличиваться.

дневник наблюдений

[КЛИМАТ - КОНТРОЛЬ]

Приятное игнорирование

ВСТРЕЧИ

«Сейчас в России на первый план выходит подготовка нового этапа реформ. Эти реформы будут нацелены прежде всего на существенное ускорение экономического роста, борьбу с бедностью, усовершенствование инфраструктуры, в первую очередь социальной», — заявил на прошлой неделе во время встречи с президентом Всемирного банка Джеймсом Булфенсоном Владимир Путин. Подобным заявлением глава России попытался убедить зарубежного гостя в том, что, несмотря на новую подотчетную администрации президента Госдуму и скандальные атаки на крупный бизнес, страна неизменно идет путем реформ. И надо сказать, глава Всемирного банка остался вполне доволен. «Я не думаю, что Путин меняет курс. Я не думаю, что есть какое-то изменение в политике. Если же оно есть, то меня дезинформировали», — ответил Булфенсон во время пресс-конференции в Москве на вопрос, не считает ли он аресты в ЮКОСе изменением направления реформ в России.

Интересно, что и на прошедшем на прошлой неделе 34-м Всемирном экономическом форуме в Давосе вопросам России также предпочли не уделять особого внимания. Последний раз «дэвосская» общественность активно интересовалась Россией в 2000 году в связи с неожиданной сменой руководства в нашей стране и приходом к власти Владимира Путина. Именно тогда прозвучал знаменитый вопрос «Who is Mister Putin?», ответ на который так и не был получен.

Сегодня же, судя по всему, для мирового экономического сообщества ситуация в России и политика ее президента — темы далеко не самые животрепещущие. Совсем не случайно в Швейцарии пункт повестки под названием «Россия: что дальше» обсуждался лишь в конце второго дня заседаний. Российские политики и бизнесмены усмотрели в этом доб-

ладимир Путин пообещал президенту Всемирного банка Джеймсу Булфенсону подготовить новый этап реформ.

Булфенсон поверил, несмотря на результаты выборов в Госдуму и дело ЮКОСА, и сказал: «Я не думаю, что Путин меняет курс. Я не думаю, что есть какое-то изменение в политике. Если же оно есть, то меня дезинформировали».

А на прошедшем 34-м Всемирном экономическом форуме в Давосе вопросам России предпочли не уделять много внимания. Российские политики и бизнесмены усмотрели в этом добрый знак — по словам Анатолия Чубайса, «центр обсуждения в Давосе является всегда самое опасное, самое рискованное».

рый знак. «Формальное внимание к России существенно снизилось, и это является, вне всякого сомнения, положительным фактом», — заявил советник президента РФ по экономическим вопросам Андрей Илларионов. А глава РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс объяснил, почему хорошо, что нас

игнорируют: «Центр обсуждения в Давосе является всегда самое опасное, самое рискованное, самое масштабное с точки зрения возникающих в мире политических или экономических рисков». Видимо, Россию к таким эпицентрам конфликтов сегодня уже не причисляют.

Природная рента становится реальностью

НЕФТЬ

Разговоры о необходимости изъятия сверхдоходов у нефтяников превратились в документ. Фракция «Родина» предложила правительству законопроект о внесении изменений в Налоговый кодекс, предусматривающий введение природной ренты. Новый налог, который предлагает ввести фракция Сергея Глазьева, получил в законопроекте название «налог на дополнительный доход от добычи углеводородов». А в пояснительной записке к проекту закона уточняется: «Указанный налог носит рентный характер, так как его концепция заключается в налогообло-



REUTERS

жении доходов от добычи нефти после возмещения всех понесенных на разработку проекта затрат с целью изъятия дополнительной ренты по каждому конкретному проекту (лицензионному участку)».

Самую большую ставку налога в размере 60%, по замыслу авторов законопроекта, должны будут платить компании, чья выручка в два раза превышает расходы. Чуть меньше — 50% — хотели бы взимать соратники Глазьева с нефтяных доходов, которые в 1,5–2 раза превышают расходы. 40-процентным налогом планируется обложить владельцев месторождений, чей доход превышает расходы в 1,4–1,5 раза. Ожидается, что этот законопроект наряду с двумя альтернативами (их сейчас готовят в Минэкономразвития и Минфине) будет рассмотрен на заседании правительства 26 февраля. Тогда же кабинет министров должен



решить, целесообразно ли вообще вводить в России природную ренту.

Битва за Шереметьево

ожидание

Близка к завершению эпопея с поиском управляющей компании для аэропорта Шереметьево. На этой неделе будут объявлены итоги тендера и станет известно, кому достанется главный аэропорт страны. Дебаты вокруг этого вопроса длились с прошлого лета, с тех самых пор, как глава «Альфа-групп» Михаил Фридман написал открытое письмо Михаилу Касьянову, предложив провести тендер. Шереметьево коммерчески достаточно интересен — его годовой пассажиропоток составляет 11 млн человек, а выручка — 4,6 млрд рублей. До недавнего времени на право управлять аэропортом в течение трех лет претендовали четыре компании — «Спецпроектинвест» (учрежденный Межпромбанком и «Ингострахом»), «Имбера» (банк «Центркредит»), «Альфа-Шереметьево» («Альфа-групп») и ООО «Интертерминал» (консорциум «Аэрофлота», Национального резервного банка и французского строительного концерна Vinci). Однако на прошлой неделе совет директоров Шереметьево исключил из списка претендентов «Имбера» и «Спецпроектинвест», мотивируя решение тем, что компании

не соответствовали условиям конкурса. Таким образом, теперь борьба развернется между «Аэрофлотом» и «Альфа-групп».

Битва будет нешуточной. «Аэрофлот» базируется в Шереметьево, обеспечивает существенную долю оборота аэропорта и обладает сильным лобби в правительстве. Аргументы «Альфа-групп» — плачевное состояние аэропорта, которым управляют близкие к «Аэрофлоту» люди, и финансовый ресурс. «Мы уверены в своей победе, иначе не было бы смысла участвовать в тендере,— говорит гендиректор «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский.— Пока Шереметьево — это очень запущенный объект, с которым предстоит долго и упорно работать. Но мы готовы поставить его в один ряд с крупными зарубежными аэропортами». Впрочем, альянс «Аэрофлота» и НРБ тоже не намерен сдаваться. Так, в случае победы в конкурсе участники планируют привлечь к управлению Шереметьево Airport de Paris, а также попытаться пересмотреть контракт государства с управляющей компанией. Как заявил заместитель генерального директора «Аэрофлота» Владимир Смирнов, три года явно недостаточный срок для масштабных инвестиций в инфраструктуру Шереметьево.

Пообещали, чтобы отнять

законы

Не прошло и месяца со дня вступления в силу нового закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации», как уже возникают разговоры о способах его изменения. Начальник экономического управления администрации президента РФ Антон Данилов-Данильян в письме вице-премьеру Алексею Кудрину предложил рассмотреть вопрос о пятикратном снижении размера гарантированного государством возврата вкладов. Напомним, что в соответствии с законом «О страховании вкладов», государство обяза-

зано возместить вкладчику 100% от суммы вклада, но не более 100 тыс. рублей. В своем письме господин Данилов-Данильян предложил сократить максимальную сумму до 20 тыс. рублей, а возврат остальных 80 тыс. рублей суммы депозита гарантировать лишь частично — процентов на девяносто. Правда, уточнил он, это предложение не является прямым руководством к действию и на его основе никаких поправок в закон пока вноситься не будет. Письмо Алексею Кудрину глава экономического управления президентской администрации

назвал «памяткой» на случай неблагоприятного развития событий. Рассматривать вопрос о снижении размера гарантированного вклада правительство начнет, «если жизнь покажет сложности» в действиях закона, пояснил Данилов-Данильян. В то же время он не стал отрицать, что не одобряет 100-процентную гарантию возврата денег вкладчикам со стороны государства. «Этот закон фактически снимает с вкладчиков какую-либо ответственность за выбор банка», — пояснил свою позицию чиновник. Между тем замглавы Минко-

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
ОТМЕНА ЦБ ПОЛОВИНЫ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ НОРМАТИВОВ ДЛЯ БАНКОВ	2,92
ПЛАНЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПО СОЗДАНИЮ В РОССИИ ОБЪЕДИНЕННОЙ АВИАСТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ	2,38
ЗАЯВЛЕНИЕ ВЛАДИМИРА ПУТИНА НА ВСТРЕЧЕ С ГЛАВОЙ ВСЕМИРНОГО БАНКА ДЖЕЙМСОМ ВУЛФЕНСОНОМ О НАЧАЛЕ ПОДГОТОВКИ В РОССИИ НОВОГО ЭТАПА РЕФОРМ	2,23
ОБЪЯВЛЕНИЕ ЦБ О ПЛАНАХ СНИЗИТЬ ТЕМПЫ ИНФЛЯЦИИ ДО 5,5% К 2006 ГОДУ	2,00
УЧАСТИЕ РОССИИ В ЕЖЕГОДНОМ ВСЕМИРНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ФОРУМЕ В ДАВОСЕ	1,85
ДУМСКАЯ ФРАКЦИЯ «РОДИНА» НАПРАВИЛА НА РАССМОТРЕНИЕ В ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗАКОНОПРОЕКТ О НОВОМ НАЛОГЕ — НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД ОТ ДОБЫЧИ УГЛЕВОДОРОДОВ, ИЛИ О ТАК НАЗЫВАЕМОЙ ПРИРОДНОЙ РЕНТЕ	0,23
МЭР МОСКВЫ ЮРИЙ ЛУЖКОВ НАЗВАЛ ОТМЕНУ НАЛОГА С ПРОДАЖ ОШИБКОЙ И ПРИЗВАЛ ПРАВИТЕЛЬСТВО РАЗОБРАТЬСЯ С ТЕМИ ТОРГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ, КОТОРЫЕ НЕ СНИЗИЛИ ЦЕНЫ	-0,92
НАЧАЛИСЬ СУДЕБНЫЕ СЛУШАНИЯ ПО ИСКУ ФРАНЦУЗСКОЙ АССОЦИАЦИИ ДЕРЖАТЕЛЕЙ ЦАРСКИХ ДОЛГОВ К МЕЖДУНАРОДНЫМ РЕЙТИНГОВЫМ АГЕНТСТВАМ MOODY'S И STANDARD & POOR'S ПО ОБВИНЕНИЮ В ПРИСУЖДЕНИИ РОССИИ НЕАДЕКВАТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕЙТИНГА	-1,38
АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА ВЫСТУПИЛА С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ВНЕСТИ РЯД ПОПРАВОК В ЗАКОН О СТРАХОВАНИИ ВКЛАДОВ, ВСТУПИВШИЙ В СИЛУ 27 ДЕКАБРЯ 2003 ГОДА. ЗАКОН ПРЕДУСМОТРИВАЕТ 100-ПРОЦЕНТНОЕ ВОЗМЕЩЕНИЕ ПО ВКЛАДАМ ДО 100 ТЫС. РУБЛЕЙ. В АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕДЛАГАЮТ ПОЛНОСТЬЮ ГАРАНТИРОВАТЬ ЛИШЬ ВКЛАДЫ ДО 20 ТЫС. РУБЛЕЙ.	-2,00

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»
2	БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»
3	БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»
4	ВАРДАНЯН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»
5	ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»
6	ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»
7	КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР «КОМКОН»
8	ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
9	МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР
10	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО
11	МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»
12	МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»
13	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»
14	ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»
15	ТЫНКОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М. ВИДЕО»
16	ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА



PHOTOPRESS

номразвития Аркадий Дворкович подтвердил на прошлой неделе, что возможность изменения закона все же рассматривается. «Нам поручено дать ответ на предложение администрации президента,— сообщил он.— Я лично считаю, что это не краткосрочный вопрос и не нужно сейчас и в ближайшее время вносить какие-либо изменения. Это создаст ненужное напряжение в обществе».

Мэр обиделся на розницу

РАСПРИ Московская мэрия ополчилась на столичных ритейлеров. Юрий Лужков обвинил розничные компании в том, что они не выполняют данных ранее обещаний снизить цены после отмены налога с продаж. И пообещал, что городская администрация добьется справедливости. Однако ритейлеры не чувствуют за собой вины, говоря, что рост цен обусловлен многими факторами, в частности увеличением арендных ставок, тарифов на коммунальные услуги, колебанием курса валют. Аналитики полагают, что подорожание продлится до весны этого года и коснется в основном сетей, в ассортименте которых высока доля импортной продукции. В защиту розницы выступил глава Минэкономразвития России Герман Греф. Он отметил, что многие сети все же снизили цены, а повышение в Москве тарифов на коммунальные услуги на 40% оправ-

Юрий Лужков в обиде на всю московскую розницу, и доводы Германа Грефа для него не аргумент



Московская мэрия ополчилась на столичных ритейлеров.

Юрий Лужков обвинил розницу в том, что она не выполняет данных ранее обещаний по снижению цен после отмены налога с продаж, и пообещал, что город добьется справедливости.

В защиту розницы выступил глава Минэкономразвития России Герман Греф: «Мы живем в рыночных условиях, компании вправе сами определять цены. И не стоит делать из всего этого политическую кампанию». Он заявил, что целью отмены НСП было не снижение цен, а повышение инвестиционной привлекательности торговли за счет увеличения оборотных средств компаний.

дывает тех, кто так не поступил. «Мы живем в рыночных условиях, компании вправе сами определять цены», — отметил он. — И не стоит делать из всего этого политическую кампанию». Более того, он заявил, что целью отмены НСП было не снижение цен, а повышение инвестиционной привлекательности торговли вследствие увеличения оборотных средств компаний. Министр сказал, что правительство полно решимости и в дальнейшем снижать налоговую нагрузку.

Последний шанс для МиГов и Ту

АВИАЦИЯ Правительство РФ все еще пытается спасти отечественную авиапромышленность. На днях в очередной раз было объявлено, что государство собирает все ликвидные авиационные активы страны в единый холдинг, который, по мнению разработчиков проекта, способен поднять отечественный авиапром. Эксперты уже давно пытались обратить внимание чиновни-

ков на плачевное состояние отечественного авиастроения. Чтобы предлагать на рынке конкурентную продукцию, требуются серьезные инвестиции. Однако их притоку мешает сильное государственное регулирование и абсолютная непрозрачность отрасли. Российские авиакомпании предпочитают либо не обновлять парк самолетов вовсе, либо закупать западные модели, причем используют сложные схемы, чтобы обойти 20-процентную импортную пошлину. В итоге получается замкнутый круг: для модернизации производства нужны заказы, а их нет из-за низкого качества продукции. Эта проблема характерна в основном для гражданского авиапрома, но и военные конструкторские бюро нуждаются в средствах для разработки самолетов следующего поколения, так как МиГ и Су постепенно проигрывают западным моделям. Ситуация не осталась без внимания президента Путина, который еще в 2001 году потребовал от правительства принять меры для спасения авиастроения. И вот соответствующая программа готова, однако результатов как не было, так и нет. В итоге власть решила поступить проверенным способом: собрать все ликвидные активы и постепенно передать их в управление одной компании, в которой государству, правда, будет принадлежать лишь блокирующий пакет. А избыточные и неликвидные производства планируется закрыть. Такие действия, по мнению разработчиков программы, приведут к исчезновению внутренней конкуренции и смогут спасти российскую авиапромышленность от исчезновения. О том, как заставить держателей акций авиапредприятий передать их в единую компанию, пока говорится мало, лишь туманно упоминается некое «отраслевое соглашение». Тем не менее известно, что вице-премьер РФ Борис Алешин уже ведет переговоры с Национальным резервным банком и компанией «КаскоЛ».

дневник наблюдений



[БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

В РОССИИ НАЧИНАЕТСЯ ПОДГОТОВКА К НОВОМУ ЭТАПУ РЕФОРМ. ТАК, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ЗАЯВИЛ РОССИЙСКИЙ ПРЕЗИДЕНТ НА ВСТРЕЧЕ С ГЛАВОЙ ВСЕМИРНОГО БАНКА ДЖЕЙМСОМ ВУЛФЕНСОНОМ, ПОСЕТИВШИМ НАШУ СТРАНУ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ. ВЛАДИМИР ПУТИН УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО РОССИЯ «НАМЕРЕНА И ДАЛЬШЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТИТУТЫ, БЮДЖЕТНУЮ ПОЛИТИКУ, ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ, БАНКОВСКИЙ СЕКТОР, СОДЕЙСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ЧАСТНОГО СЕКТОРА, МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА». «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ СПРОСИТЬ У МЕНЕДЖЕРОВ САМЫХ КОМПАНИЙ: **ВАМ КАКИЕ РЕФОРМЫ НУЖНЫ?**

АЛЕКСЕЙ МЯГКОВ,
ГЛАВА РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ FRESENIUS MEDICAL CARE:

— Нашему государству необходимо приложить все усилия для создания эффективной системы здравоохранения. Для этого нужно не только разработать «Национальную концепцию здравоохранения», но и активно реформировать сферу медицинского страхования. Другим ключевым фактором экономического развития страны является приближение российского законодательства, регулирующего бизнес, к мировым стандартам. Особое внимание необходимо обратить на принятие закона о коррупции. Иначе зарегулированность рынка со стороны государства и растущая роль бюрократии станут непреодолимым препятствием для развития экономики.

АЛИК ТҮЙГУНОВ,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО КОРПОРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ «ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»:

— Одним из основных направлений развития налоговой реформы в 2003–2005 году является продолжение курса на отмену «оборотных налогов», упрощение налоговой системы. Вопреки этой логике с января 2003 года была введена так называемая «смешанная система» акцизного налогообложения табач-

ных изделий, при которой ставка акциза состоит из двух компонентов — специфического, устанавливаемого в рублях за 1 тыс. сигарет, и адвалорного, устанавливаемого в процентах от отпускной стоимости товара. Введение второго компонента привносит недостатки, которыми характеризуется адвалорная система: сокращение налоговой базы для обложения акциза и, как следствие, недополучение государством налоговых платежей. Это сообщение не носит чисто теоретический характер, поскольку подобная ситуация сложилась при налогообложении природного газа, в результате чего адвалорный акциз на природный газ в этом году отменен.

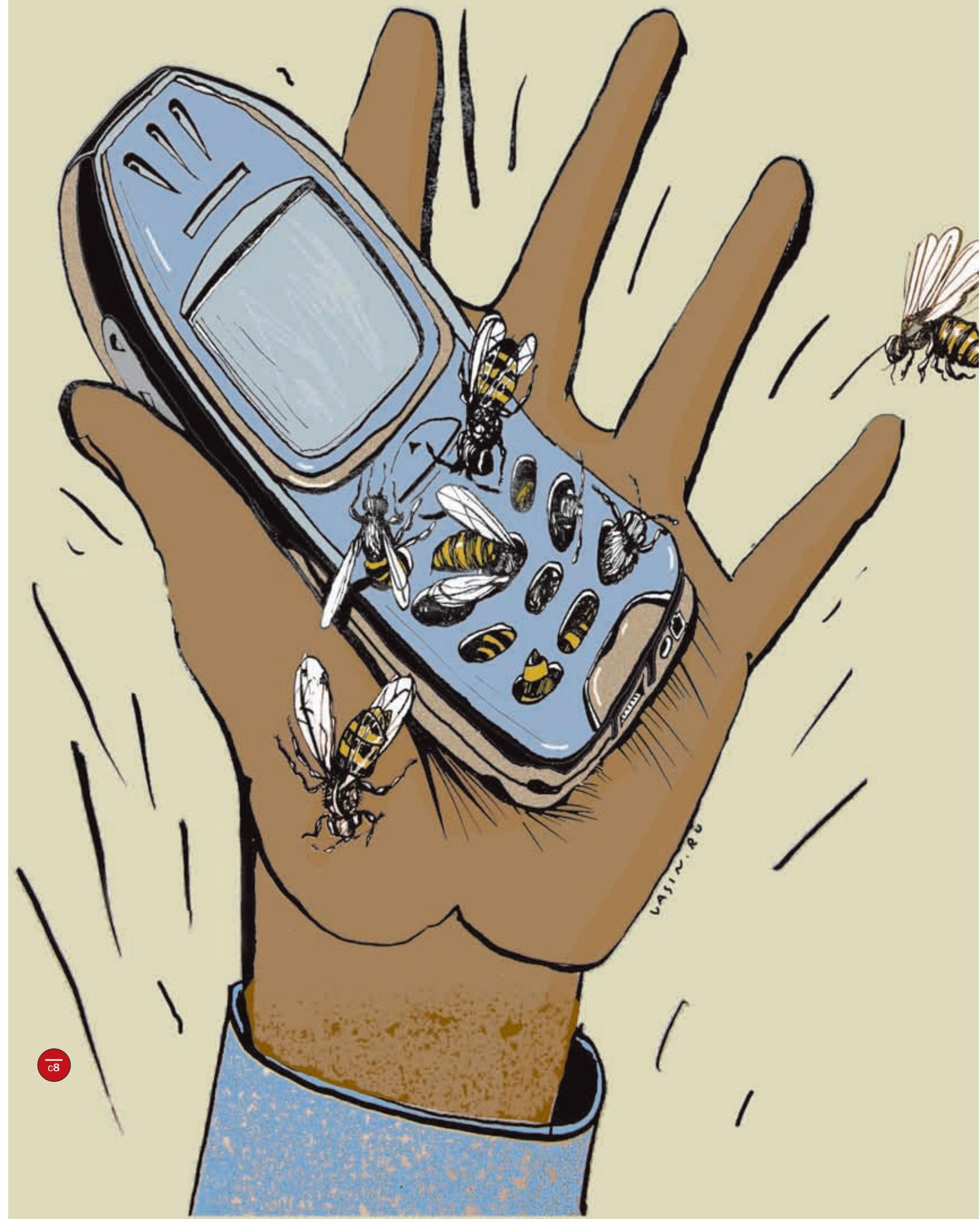
СЕРГЕЙ ДЕНИСОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «ДЕКРА-ГРУПП»:

— Для нас, как для инвесторов, важны последовательность и стабильность экономической политики, ясные и четкие правила игры, позволяющие нам планировать инвестиционную деятельность и развивать долгосрочные программы. Думаю, что курс на ускорение экономического роста, включающий реформирование налогового законодательства и совершенствование социальной инфраструктуры, своевременен и жизненно необходим стране.

ДМИТРИЙ НЕСВЕТОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ ХИМЧИСТОК-ПРАЧЕЧНЫХ «ДИАНА»:

— В стране с либеральным экономическим укладом, как старательно позиционирует себя Россия, идеология экономических преобразований в первую очередь должна быть направлена на освобождение предпринимательства от неусыпного регламентирующего контроля и произвола властей. Поэтому основой преобразований должна стать административная реформа. Отдельного упоминания требует налоговая реформа. При всей позитивности и даже смелости ее идеологии некоторые ее параметры выглядят несколько робко. Например, упрощенная система налогообложения загнана в рамки, уже не соответствующие динамике развития рынков. Я имею в виду прежде всего потребительский рынок. Если налоговую реформу удастся избавить от «страха собственной смелости», то предпринимательская стабильность обязательно откликнется заметным ростом налоговых поступлений. **СФ**







[КОНКУРЕНЦИЯ]

Ведущий оператор сотовой связи России компания «Вымпелком» находится в крайне неопределенном состоянии. Управление Госсвязьнадзора по Москве и области обвинило оператора в незаконной деятельности на территории московского региона. Единственным выходом топ-менеджмент «Вымпелкома» счел попытку защитить свой бизнес в суде. Один из исков — против абонента Олега Чубарова — уже выигран. Суд вынудил абонента выплатить компании его долг, чем фактически признал, что деятельность оператора связи была законной и он имел право взимать с абонентов плату за обслуживание. Но конфликт с Госсвязьнадзором по-прежнему остается неразрешенным. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Би Минус

Скандалисты

Новый год начался для компании «Вымпелком», развивающей на российском рынке сеть сотовой связи под маркой «Би Лайн», крайне неудачно. Сразу после окончания всех новогодних и рождественских праздников компания получила от управления Госсвязьнадзора по Москве и Московской области, подчиняющегося Министерству связи, предписание, выполнить которое для нее было бы равносильно самоубийству. «Вымпелкуму» пришлось бы либо временно приостанавливать свою деятельность, либо переоформлять договоры со всеми московскими и подмосковными абонентами. И то и другое привело бы к катастрофическому уменьшению абонентской базы компании.

В конце прошлого года Госсвязьнадзор организовал внеплановую проверку деятельности «Вымпелкома», после которой и предъявил претензии к компании. Суть их заключается в том, что «Вымпелком» осуществлял якобы незаконную деятельность по заключению контрактов с абонентами и их обслуживанию. Дело в том, что лицензией на оказание услуг связи в стандарте GSM-900/1800 в московском регионе обладает 100-процентная «дочка» «Вымпелкома» — компания «КБ Импульс». Однако в договорах с абонентами в качестве одной из сторон значится «Вымпелком», который такой лицензией не обладает. По мнению чиновников Госсвязьнадзора, налицо грубое нарушение законодательства: компания, не



Сразу после окончания новогодних и рождественских праздников компания получила предписание, выполнить которое для нее было бы равносильно самоубийству



ДМИТРИЙ ЛЕКАРЬ

Не сумев договориться с чиновниками «по-хорошему», глава «Вымпелкома» Александр Изосимов подал на них в суд

имеющая лицензии на подключение абонентов к услугам мобильной связи стандарта GSM-900/1800, активно этим занимается.

У самого «Вымпелкома» есть простое объяснение сложившейся ситуации. «В тот момент, когда наша компания получала лицензию для работы в стандарте GSM-900/1800, „Вымпелком“ уже обладал лицензией на оказание услуг связи в стандарте D-AMPS. А в то время существовало законодательное ограничение: один стандарт — один оператор. Поэтому и пришлось оформлять лицензию стандарта GSM на дочернюю компанию», — пояснил **СФ** директор по связям с общественностью «Вымпелкома» **Михаил Умаров**.

В результате между «КБ Импульс» и «Вымпелкомом» был заключен некий агентский договор, в соответствии с которым «Вымпелком» совершал различные операции от имени своей дочерней компании. Госсвязьнадзор же придрался к тому, что соглашение между обеими компаниями не содержит прямого указания на то, что договоры с абонентами «Вымпелком» будет заключать от имени «КБ Импульс». И в результате сотовому оператору был вынесен жесткий вердикт: до 1 февраля исправить сложившуюся ситуацию. Однако никаких объяснений того, как именно это сделать, в предписании чиновников не было.

Между тем в самой компании уверены, что выполнить указание Госсвязьнадзора можно только двумя способами: перезаключить договоры со всеми 5,65 млн абонентов компании в Москве и Московской области (по данным исследовательской компании ACM-Consulting, это половина всей абонентской базы «Би Лайна») или в срочном порядке получить лицензию для работы в стандарте GSM на имя самого «Вымпелкома», благо нынешнее законодательство это позволяет. Первое чрезвычайно трудно осуществить не только по техническим причинам, но и из-за угрозы потери большей части абонентов московского региона, которые могут просто-напросто отказаться от услуг «Би Лайна». Второе также невозможно: с 1 января этого года начал действовать новый закон «О связи», в котором процедура получения лицензии прописана недостаточно четко и требует дополнительных разъяснений, которые еще только готовятся в недрах Минсвязи.

Сложившейся ситуации вполне естественной выглядела реакция гендиректора «Вымпелкома» **Александра Изосимова**: *«Мы шокированы позицией, занятой управлением Госсвязьнадзора по Москве и Московской области, и его подходом к решению данного вопроса. В сочетании с длительными задержками, выходящими за пределы предусмотренных в российском законодательстве сроков по получению разрешений от регулирующих органов, все это создает впечатление несправедливого отношения к „Вымпелкуму».*

Единственный выход, который нашла для себя компания, — это пойти на конфликт с властью и подать против управления Госсвязьнадзора по Москве и области иск в суд о признании недействительным предписания об устранении нарушений до 1 февраля этого года. Однако на момент подписания этого номера **СФ** в печать так ничего и не было известно ни о дате судебного заседания, ни о самом факте принятия иска судом.

Кто виноват

Любопытно, что вся эта история с лицензиями всплыла лишь сейчас, в то время как «Вымпелком» работает в таких условиях с 1997 года. При этом, по словам господина Изосимова, деятельность компании и вся ее документация «проверялась много раз в течение последних шести лет, и по этим аспектам никаких вопросов не возникало».

На вопрос **СФ** о том, чем объясняют сложившуюся ситуацию в самой компании, Михаил Умаров ответил: «Мы сами бы очень хотели это знать, так же как и мотивы, побудившие регулирующие органы к подобным действиям». Между тем у аналитиков и других участников рынка имеются гораздо более определенные ответы.

Самая популярная версия — месть «Вымпелкуму» со стороны крупных акционеров компании «Мегафон». К ней склоняется большинство опрошенных **СФ** экспертов и представителей телекоммуникационного бизнеса. Однако в самих компаниях подобные положения категорически от-

тема номера



«Превращение конфликта в вялотекущий процесс приводит к нестабильности и непредсказуемости ситуации, а значит, и к падению котировок акций»

вергают. **Михаил Умаров:** Спекуляций на эту тему в прессе предостаточно, но мы не хотели бы к ним присоединяться. **Марина Белашева,** пресс-секретарь ОАО «Мегафон»: Многие могут связывать проблему, с которой столкнулся сейчас «Вымпелком», и с землетрясением в Танзании, но это еще ни о чем не говорит.

Напомним, что в августе прошлого года компания «Альфа-групп», владеющая блокирующим пакетом акций «Вымпелкома» (25% плюс 1 акция), приобрела компанию LV Finance, которая через свою «дочку» «ЦТ-Мобайл» владеет 25,1% акций «Мегафона». В результате в одних руках сконцентрировались блокирующие пакеты акций двух чрезвычайно жестко конкурирующих друг с другом сотовых операторов. Эта сделка повергла остальных акционеров «Мегафона» в шок: они не ожидали такого поворота событий и не были предупреждены о нем заранее. Зачем все это понадобилось «Альфа-групп», не ясно до сих пор.

За последние полгода выдвигались самые разные предположения — от возможного слияния «Мегафона» с «Вымпелкомом» до попыток владельцев последнего заставить акционеров «Мегафона» принять «нужные» решения. Однако чего точно добилась «Альфа-групп», так это приобретения недоброжелателей среди прочих акционеров «Мегафона», в том числе и петербургского холдинга «Телекоминвест» (владеет 31,3% акций «Мегафона»), связь с которым нынешнего министра связи **Леонида Реймана** известна всему рынку (он стоял у истоков создания холдинга).

Интересно, что и начало нынешнего конфликта с лицензиями датируется также летом прошлого года. Именно тогда «Вымпелком» подал в суд на одного из своих абонентов **Олега Чубарова**, чтобы взыскать с него задолженность в размере около \$700. А тот в свою очередь подал встречный иск на компанию с требованием вернуть уплаченные им ранее деньги, поскольку компания обслуживала его незаконно, не имея на это лицензии. И в качестве продолжения этого конфликта Госсвязьнадзор устроил в «Вымпелкоме» декабрьскую внеплановую проверку, результатом которой и стало нынешнее неопределенное положение компании.

Правда, совсем недавно Савеловский районный суд подтвердил правоту «Вымпелкома» в его тяжбе с абонентом и вынудил Чубарова выплатить компании 16 тыс. рублей. И одновременно суд отказал абоненту в удовлетворении его иска против компании. Тем не менее проблемы компании на этом не закончились: конфликт с представителями Минсвязи до сих пор не разрешен.

Справедливости ради нужно отметить, что существует и еще несколько альтернативных версий прошедшего. Так, старший консультант АСМ-Consulting **Антон Погребинский** полагает, что определенная доля вины лежит и на самом «Вымпелкоме», вовремя не позаботившемся о получении лицензии на работу в стандарте GSM на свое имя, когда это стало возможным. «Я думаю, что „Вымпелком“

не делал этого, потому что ему никогда не говорили, что он работает неправильно», — предположил он. И действительно, избежать конфликта было бы очень просто, если бы договоры с абонентами в Москве и Московской области подписывались бы не от имени «Вымпелкома», а от имени «КБ Импульс». Именно таким образом поступает компания МТС, у которой, например, в Санкт-Петербурге лицензией на обслуживание абонентов обладает компания «Телеком 21». Она и заключает контракты с питерскими абонентами сети МТС.

Существует также версия о «происках конкурентов», которые якобы «подсказали» Госсвязьнадзору, где искать нарушения, пытаясь таким образом предотвратить объединение «Вымпелкома» с «Мегафоном» и создание благодаря этому крупнейшего сотового оператора России.

Что будет

В любом случае, какие бы причины ни лежали в основе конфликта, он уже успел негативно отразиться на работе оператора сети «Би Лайн». Будучи публичной компанией, акции которой котируются на международных фондовых биржах, «Вымпелком» чрезвычайно чувствителен ко всякого рода скандалам. После объявления о намерении судиться с Госсвязьнадзором компания потеряла за один день от 6% до 10% от стоимости ADR, котирующихся на биржах в Европе и США. А аналитик одной из инвестиционных компаний, попросивший не называть его имени, сообщил **СФ**, что советует клиентам своей компании воздерживаться от покупки акций «Вымпелкома» до окончательного разрешения спорной ситуации. Причем, по мнению аналитика «Тройки Диалог» **Евгения Голоссного**, один из наиболее неприятных сценариев развития событий — это затягивание конфликта. «Превращение конфликта в вялотекущий процесс приводит к нестабильности и непредсказуемости ситуации, а значит, и к падению котировок акций», — пояснил он.

Другое последствие конфликта «Вымпелкома» с властью — отток абонентов и сокращение числа новых подключений — пока не так очевиден. В сетях салонов сотовой связи «Евросеть» и Dixis **СФ** заявили, что никаких изменений в числе подключений не замечено и заверили, что массового оттока абонентов у «Би Лайна» они не ожидают. Тем не менее представитель одной из компаний-конкурентов «Вымпелкома» на условиях анонимности подтвердил **СФ**, что наиболее ожидаемый результат конфликта — это уменьшение абонентской базы «Би Лайна», особенно в случае, если проблема затянется на долгое время. «Кому понравится, если компания, услугами которой человек пользуется, находится в состоянии постоянного конфликта с властями», — пояснил источник.

Еще один возможный результат конфликта — лишение «Вымпелкома» лицензии на осуществление работы с абонентами — практически всеми аналитиками и участниками рынка оценивается как практически нереальный. «На мой взгляд, отзыв лицензии

Единственное, что пока еще остается неясным — цена, которую придется заплатить «Вымпелкуму» за урегулирование спора с представителями государства

нереален. И хотя исключать ничего нельзя, я все же надеюсь, что все это не превратится в фарс», — выразил Евгений Голосной точку зрения большинства наблюдателей.

Между тем в самом «Вымпелкоме» смотрят на такую возможность куда более пессимистично. Не исключено, говорится в заявлении компании, что «Министерство связи предпримет шаги, в результате которых лицензии, принадлежащие этим компаниям („Вымпелком“ и „КБ Импульс“.— СФ), будут приостановлены или отозваны. Нет гарантии того, что Госсвязьнадзор не найдет дополнительные проблемы, связанные с деятельностью компании или ее дочерних компаний, или что не будут поданы дополнительные иски со стороны абонентов или иных лиц».

Что делать

Во всех своих комментариях относительно сложившейся ситуации «Вымпелком» рьяно высказывает убежденность в своей правоте, которую он и планирует доказать в суде против Госсвязьнадзора. Тем не менее в беседе с корреспондентом СФ эксперты и участники рынка высказывали сомнение в правильности такого поведения. В ситуации, когда даже очень богатые и влиятельные бизнесмены смирились с необходимостью дружить с властью, попытка сотового оператора ввязаться в открытую конфронтацию с чиновниками выглядит весьма смело.

Однако другого шанса у «Вымпелкома» просто не было. В то же время, считают на рынке, единственным способом решить проблему с минимальными для себя потерями компания может, лишь попытавшись найти компромисс с представителями власти. При этом вовсе не исключено, что этот компромисс будет находиться за рамками законодательного разрешения подобного рода споров.

Глава «Вымпелкома» Александр Изосимов, сообщая о намерении компании подать иск против Госсвязьнадзора, заявил, что это не означает отказа от переговоров с чиновниками. «Безусловно, мы продолжим диалог с регулирующими органами для разрешения данных вопросов взаимоприемлемым образом», — отметил он. Договоренность власти и бизнеса в данном случае будет достигнута, уверены на рынке. Единственное, что пока еще остается неясным — цена, которую придется заплатить «Вымпелкуму» за урегулирование спора с представителями государства.



ЭКСПЕРТ НОМЕРА
Александр Тынкован,
президент компании
«М.Видео»

«В подобных ситуациях сложно прогнозировать исход событий»

— Понятно, что сейчас достаточно сложно оценить, что же стоит за ситуацией, сложившейся вокруг компании «Вымпелком» в целом. Однако если говорить именно о том, с чего начались проблемы у компании, а именно об иске, поданном против нее конкретным клиентом, то тут налицо случай явного потребительского экстремизма. О нем наша компания знает не понаслышке. Мы работаем на том же рынке и нередко сталкиваемся с аналогичными ситуациями. Думаю, что эта проблема актуальна для всего российского бизнеса.

Мы, как клиентоориентированная компания, стремимся решать подобные споры мирным путем и искать компромисс, который бы устроил клиента. Бывает, что клиент заблуждается в своей правоте, тогда наши сотрудники разбирают ситуацию и приводят веские аргументы для защиты. Однако случается, что возникают более серьезные проблемы, когда клиент вынужден предпринимать экстренные меры для того, чтобы добиться своего. Причины конфликта могут быть самые разные — покупатель устал ждать ответного письма от компании по волнующему его вопросу, ему не вовремя доставлен товар или он приобрел товар, который его в конечном счете не устраивает. За всю нашу практику у нас было не так много исков, и мы стараемся гасить конфликты самостоятельно. Но встречаются и очень конфликтные клиенты, которые стремятся довести дело до суда.

Надо сказать, что в подобных ситуациях всегда очень сложно прогнозировать исход событий. Суд может встать как на сторону компании, так и на сторону ее клиента. Статистика по российской судебной практике по аналогичным гражданским делам свидетельствует о том, что нередко суд занимает сторону потребителя. Этому способствует в том числе и российское законодательство, недостаточно проработанное по вопросам защиты прав потребителей.

Если компания добросовестно вела свой бизнес, суд, скорее всего, признает ее правоту. Тут, как вы понимаете, серьезным образом затронут и вопрос бизнес-этики компании. Но даже если она проигрывает это дело и иск клиента будет удовлетворен, не стоит сразу говорить, что репутации компании нанесен удар. Сторона, которая будет несогласна с решением, имеет право обратиться еще и в кассационную инстанцию. СФ



Уважаемые друзья, коллеги и партнеры!
Компания MarketBoard (AS) приглашает
принять участие в «круглом столе»,
посвященном вопросам
развития рекламы в местах продаж.

Тема массового притока
рекламных средств в BTL-сектор –
одна из самых актуальных в наше время.
И это закономерно.

Российский рынок переживает этап
жесткой борьбы за покупателя.

Производителям знакома такая картина:
рекламная кампания в разгаре,
дистрибуторская сеть работает как часы,
товар попадает на полку магазина и ...
остается один на один с товарами-конкурентами.

Проблемы, с которыми сталкиваются производители
при использовании традиционных средств
внутренней рекламы, долгое время
препятствовали развитию BTL-рекламы в России.
Они и сегодня являются одним из сдерживающих факторов
формирования культуры внутренней рекламы как таковой.

Главным условием успешной рекламной кампании
в местах продаж по-прежнему остается следующее:
максимально широкий охват
и гарантия размещения
рекламных материалов на протяжении всей кампании.

Почему именно компания MarketBoard (AS) выступает инициатором и организатором такого мероприятия?

Наша компания ведет активную политику.
Мы работаем на рынке INDOOR-рекламы
и видим своей целью создание
единого рекламно-коммуникативного пространства.

Нам интересны мнения всех участников
рынка, потому что только совместными усилиями
возможно замкнуть цепочку

между производителем и потребителем,
которая сегодня часто остается разорванной.
Один из основных принципов MarketBoard (AS) –
способствовать развитию культуры внутренней рекламы.

Для этого необходимо не только вести успешную
коммерческую деятельность, но и выступать
инициатором объединения всех участников рынка.

«Круглый стол» приурочен к участию MarketBoard (AS)
в выставке «ПродЭкспо-2004» и первой годовщине
работы компании на российском рынке.
MarketBoard (AS) – это рекламная система,
объединяющая разрозненные магазины
и торговые точки в единую рекламную сеть
с универсальным рекламным носителем –
конструкцией маркетбоард.

Проект разрабатывался с учетом особенностей
российского рынка розничной торговли.
Его цель – предоставить российским производителям
простое и эффективное средство
для продвижения своих товаров.

Маркетбоард – это широкоформатный рекламный носитель
с подсветкой, размером 1x1,5 м,
предназначенный для размещения в местах продаж,
магазинах, торговых рядах и внутренних помещениях.

Сегодня MarketBoard (AS) действует
в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Самаре
(количество рекламных поверхностей – 13,5 тысяч).
Всего в течение 2004-2005 гг. системой MarketBoard
будет охвачено 62 региона РФ
с общим количеством рекламных конструкций
не менее 70 тысяч.

ПРИГЛАШЕНИЕ

12 февраля 2004 года

Ярмарка
продовольственных товаров
«ПродЭкспо-2004»
Зал «круглого стола»
Конгресс-холл
ЭкспоЦентр

Начало в 14.00

Организатор
MarketBoard
(Advertising System)

«Круглый стол»
«Реклама в местах продаж:
новые инструменты
и тенденции развития»

Повестка дня

увеличение BTL-бюджета:
кому это нужно

можно ли получить гарантии
по использованию
P.O.S.-материалов

эффективность
широкоформатных носителей
в местах продаж

организация
региональных
рекламных кампаний
в местах продаж

проблемы продвижения
алкогольной и табачной
продукции

В рамках «круглого стола»
будет представлен отчет
о работе рекламной системы
MarketBoard в 2003 году
и презентация нового проекта.





разговор номера



[КОНКУРЕНЦИЯ]

У холдинга «Марта», занимающегося в Москве строительством розничной сети под брэндом SPAR, в прошлом году дела явно не заладились. В августе было объявлено о слиянии розничного звена «Марты» и компании SPAR Retail, владеющей генеральной франшизой на развитие голландской сети SPAR в столице. Однако сделка не состоялась. По рынку поползли слухи, что «Марта» начала переговоры с другой западной сетью. Как на самом деле обстоят дела в компании, рассказывает президент холдинга **Георгий Трефилов.** — Текст: Елена ЖЕЛОБАНОВА Фото: Андраш ФЕКЕТЭ

«На розничном рынке останется максимум десять игроков»

«Было бы логично, если бы в России брэнд SPAR продвигал один оператор»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В августе о слиянии розничного звена «Марты» и SPAR Retail говорили как о деле решенном. Почему же сделка все-таки не состоялась?

ГЕОРГИЙ ТРЕФИЛОВ: Действительно были подписаны предварительные соглашения с Delta Capital, — этот инвестиционный фонд является владельцем SPAR Retail. Но, к сожалению, наш партнер дал делу обратный ход. Непонятны как причина этого поступка, так и то, каким образом планируется дальнейшее развитие марки SPAR, поскольку у компании SPAR Retail до сих пор всего два магазина в Москве, а о договоренности с другим партнером так и не объявлено. Мы высыпали предложение о покупке бизнеса SPAR

Retail, но нам было отказано — также по неизвестной причине.

СФ: Как вы прокомментируете то, что Delta Capital продала компанию SPAR Middle Volga, развивающую сеть под маркой SPAR в Нижнем Новгороде, торговому дому «Перекресток»? Не претендовала ли «Марта» на эту компанию?

ГТ: Мы тоже делали подобное предложение Delta Capital. Не думаю, что наша цена была ниже. Но Delta предпочла «Перекресток». Мы два года развиваем марку SPAR, и было бы логично, если бы в России этот брэнд продвигал один оператор. Сейчас же непонятно, оставит ли «Перекресток» марку SPAR. Пока у них планы на будущее достаточно неопределенные. Для нас же очень важно, чтобы брэнд в Поволжье был

разговор номера

«Ребрэндинг или покупка франшизы у другого западного оператора — всего лишь слухи. Таких планов у нас нет»

сохранен, так как смена вывески в одном регионе может породить негативное отношение к проекту SPAR в целом. Мы все же надеемся, что марка SPAR в Нижнем Новгороде будет развиваться и дальше.

СФ: После отмены слияния появилась информация, что «Марта» может сменить вывеску на магазинах, поместив там собственный брэнд, или приобрести франшизу у другой крупной западной компании. Что в итоге произойдет?

ГТ: Ребрэндинг или покупка франшизы у другого западного оператора — всего лишь слухи. Таких планов у нас нет. Я не вижу причины менять марку. Наша розничная сеть динамично развивается в Москве, показывая хорошие результаты. Все условия франчайзингового договора «Марты» и SPAR Retail выполняются обеими сторонами. Договор подписан на год, и мы надеемся на дальнейшее успешное сотрудничество с компанией SPAR Retail. Не вижу причин для иного поворота событий, пока мы выполняем все взятые на себя обязательства. К тому же принадлежащая нам сеть SPAR — наиболее развитая структура под этим брэндом на территории России. К настоящему времени в развитие сети уже вложено порядка \$100 млн, и SPAR Retail невыгодно терять партнера, столь успешно продвигающего брэнд на рынке.

«Регионы представляют собой невспаханное поле, на котором есть где развернуться»

СФ: Какие регионы интересны вашей компании?

ГТ: На сегодня мы выбрали четыре приоритетных мегаполиса для развития розничного бизнеса — Москву, Казань, Санкт-Петербург и Екатеринбург. В Казани в конце прошлого года «Марта» открыла свой первый гипермаркет общей площадью около 4,5 тыс. кв. м и торговой — 3,2 тыс. кв. м. Это к тому же и крупнейший продовольственный магазин в регионе. Пока он не носит названия SPAR, так как мы имеем субфраншизу только на Москву и Московскую область. Однако мы будем заниматься решением этого вопроса. В Санкт-Петербурге и Екатеринбурге пока ведутся переговоры об открытии торговых точек. Выбор регионов не случаен: в этих городах у «Марты» традиционно сильные позиции, особенно в Петербурге, где работает филиал компании. В нынешнем году в северной столице мы планируем открыть несколько магазинов.

СФ: В Москве вы не работаете с магазинами больших форматов, а вот в Казани недавно открыли гипермаркет. Почему?

ГТ: Спрос на столичном рынке земельных участков для строительства крупных торговых центров и гипермаркетов значительно превышает предложение, да и требует больших инвестиций. А для создания «регионального куста» как раз необходимо открытие нескольких крупных магазинов, поскольку это позволяет создать базу для развития небольших форматов. К тому же управление магазинами больших форматов на расстоянии более эффективно.

Так что небольшие магазины «соседского формата» торговой площадью до 800 кв. м и локальные супермаркеты (до 2 тыс. кв. м) мы планируем откры-

вать в Москве, а гипермаркеты торговой площадью от 3 тыс. кв. м будут появляться в регионах.

СФ: Как вы оцениваете ситуацию на региональных розничных рынках?

ГТ: Если не брать сети, напрямую с нами не конкурирующие — дискаунтеры, гипермаркеты, то в настоящее время из наших прямых конкурентов в регионах активно развиваются лишь московские сети «Рамстор», «Перекресток» и «Патэрсон». Среди сетей эконом-класса активное развитие в провинции ведет «Пятерочка», но она везде, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, продает франшизу. У «Копейки» были обширные региональные планы, но пока у них что — то не сложилось. Так что регионы представляют собой невспаханное поле, на котором есть где развернуться.

«Покупать сети интереснее, потому что получаешь готовый магазин»

СФ: Какие у вас планы относительно столицы?

ГТ: Сегодня розничное направление является приоритетным в деятельности холдинга «Марта» (холдинг занимается также производством строительных и отделочных материалов, пластиковой упаковки). На данный момент московская сеть насчитывает 22 магазина. В 2004 году мы планируем открыть здесь еще 10–15 розничных точек, в том числе и посредством покупки уже работающих сетей. У нас уже есть подобный опыт — в прошлом году мы купили сеть «Столица-Север». Также мы в свое время приобрели у компании «Росбилдинг» семь магазинов, но это были не сетевые структуры.

СФ: Покупка работающих сетей станет основным способом расширения компании?

ГТ: Покупать сети интереснее, потому что получаешь готовый магазин. Такой путь развития — наиболее быстрый вариант расширения. Правда, потом все равно надо проводить реконструкцию объектов, подгонять их под собственный стандарт. С финансовой точки зрения сегодня что покупать работающие структуры, что строить собственный магазин — разницы никакой. Однако для строительства надо еще найти участок, получить его, ну и построить торговый объект, конечно. К тому же только что построенный магазин нуждается в гораздо более широкой раскрутке, значительных рекламных вложений.

СФ: И на какие средства компания будет воплощать в жизнь столь амбициозные планы развития?

ГТ: Основными нашими кредиторами являются Импексбанк и банк «Зенит», где у нас открыты большие кредитные линии — \$50 и \$60 млн соответственно. На эти средства и происходит развитие сети. Мы хотели бы увеличить финансирование со стороны западных банков. В октябре у нас была первая синдикация через Импексбанк кредита Райффайзенбанка на небольшую сумму — порядка \$8,5 млн. Мы расцениваем это только как начало займа средств в западных структурах. Сейчас мы ведем переговоры с рядом германских и австрийских банков о выделении прямых кредитов, а также о кредитовании через российские банки.



СФ: А насколько соответствуют результаты развития вашей компании изначальным планам?

ПТ: Мы открыли свой первый магазин в декабре 2001-го, и за два года смогли построить сеть с оборотом \$160 млн в годовом исчислении. Наш розничный бизнес в 2003 году по сравнению с 2002-м вырос в семь раз, и эти результаты нас вполне устраивают.

«Главный тормозящий фактор развития сетевой торговли — несовершенство законодательства»

СФ: Темпы развития розничного рынка в целом вносят оптимизм?

ПТ: Оказалось, что розница развивается в Москве быстрее, чем можно было прогнозировать несколько лет назад. Символично, что развитие розницы идет не только из столицы в регионы, но и региональные сети

начали открывать свои магазины в Москве. Помимо «Пятерочки» здесь уже присутствуют калининградские сети «Дешево» и «Квартал», принадлежащие группе компаний «Виктория», а также краснодарский «Магнит». Всплеск активности на рынке — это все неспроста. Сейчас наблюдается наиболее благоприятная ситуация для развития с точки зрения готовности покупателя к современным формам торговли, уровня платежеспособного спроса населения и инвестиционной привлекательности розничного бизнеса.

СФ: Что мешает сейчас развитию розницы?

ПТ: Главный тормозящий фактор — несовершенство законодательства. Например, до сих пор нет нормативных актов о франчайзинге. Прибавим к этому постоянно меняющееся налоговое законодательство. Впрочем, есть и позитивные моменты. В частности, нельзя не приветствовать отмену налога с продаж,

разговор номера

«Оказалось, что розница развивается в Москве быстрее, чем можно было прогнозировать несколько лет назад»

который, на наш взгляд, тормозил развитие розничных компаний. Ведь около 5% от оборота ритейлеры были вынуждены отдавать государству, получая эти деньги из кармана покупателей.

СФ: Кстати, в магазинах SPAR в связи с отменой налога с продаж цены снизились?

ГТ: Конечно. С отменой налога с продаж появилась реальная возможность снижения цен и повышения оборота сети.

СФ: Ну а помимо налогов, с какими проблемами сталкивается быстро развивающаяся розничная сеть?

ГТ: Возникает масса сложностей с поиском и подготовкой кадров всех уровней. Для открытия магазина в каждый регион необходимо отправить порядка десяти высококвалифицированных менеджеров, которые смогут наладить отношения с поставщиками, обучить персонал, внедрить грамотные технологии. Для обучения персонала низшего и среднего звена у нас работает учебный центр в Москве. Этот персонал проходит стажировку на базе работающих магазинов. Что касается претендентов на управленческие должности, то с этим возникает масса проблем, особенно в Москве, где не наблюдается безработицы, и люди перманентно появляются то в одной, то в другой сети, постоянно уходят туда, где больше заплачивают. Каким образом решаем эту проблему мы? У нас работает порядка двадцати иностранцев из Западной Европы и Прибалтики. В странах Балтии розничные сети находятся на пороге насыщения рынка. Персонал их сетей постоянно ездит на обучение в страны Западной Европы. К примеру, Литва, где розница уже достигла высокого уровня развития, на сегодня является своеобразной кузницей кадров.

СФ: А что касается недвижимости — разве у вас не возникает проблем с этим вопросом? Все ритейлеры жалуются на то, что в столице назревает дефицит торговых площадей, и цены на недвижимость взвинчены до предела.

ГТ: Цены на недвижимость действительно стремительно растут. За последние два года они увеличились практически вдвое, но сейчас ситуация стабилизировалась. Надолго ли и как будет развиваться рынок в дальнейшем — посмотрим. Для открытия магазинов нам интересны места, которые могут обеспечить покупательский поток в 2 тыс. человек в день. Поэтому мы не открываемся в центральных районах города, где действительно подходящие торговые площади сегодня подобрать сложно. При строительстве торговых помещений в «спальных» районах себестоимость квадратного метра вместе со стоимостью земли обходится в среднем в \$1 тыс. Есть, конечно, предложения, при которых себестоимость составила бы и \$5 тыс., особенно в непосредственной близости от станций метро, однако мы пока такие варианты не рассматриваем. Участков под застройку в Москве пока достаточно. Однако при строительстве необходимо учитывать близость магазинов других компаний. Мы, конечно, отслеживаем планы конкурентов, и знаем, кто, когда и где откроет магазины. Поэтому далеко не все предложения о застройке нам подходят.

«Сейчас розничный рынок развивается по стандартному западному пути»

СФ: Каковы перспективы развития московской розницы?

ГТ: Думаю, что года через три розничный рынок Москвы будет насыщен примерно на 80%. В столице уже практически не останется мест для открытия магазинов, и к этому времени ситуация должна проясниться — рынок будет поделен между крупными операторами. Задача нашей компании — за этот период занять как можно больше торговых точек. К моменту насыщения рынка мы хотели бы иметь порядка 100 тыс. кв. м торговых площадей. Сейчас этот показатель составляет у нас около 30 тыс. кв. м. К 2006 году мы планируем занять как минимум 5% розничного рынка Москвы.

СФ: Видите ли вы какую-либо специфику в том, как развиваются российские розничные сети?

ГТ: Сейчас розничный рынок развивается по стандартному западному пути. И если несколько лет назад каждая российская компания имела что — то свое, то сейчас крупные сетевые операторы повсеместно тиражируют западные технологии. В общем и целом сходны также все маркетинговые приемы в сетях. Конечно, своя специфика есть у каждого, в том числе и на Западе, но она не столь значительна. Подобная унификация вполне нормальна и неизбежна. Отечественные розничные операторы пытались развиваться собственными методами и со временем поняли, что допускают ошибку. Торговые технологии придуманы давно, их история насчитывает более полувека, а стало быть, они достаточно проверены временем.

СФ: И каковы шансы отечественных ритейлеров успешно выдержать конкуренцию с крупными западными игроками?

ГТ: На сегодняшний день я не вижу в Москве конкуренции со стороны западных ритейлеров, за исключением сети «Рамстор». Сейчас большинство западников декларируют выход на российский рынок с гипермаркетами, как это происходило на восточноевропейских рынках. Входить на рынок в формате супермаркета для крупных сетей достаточно тяжело — многочисленные магазины требуют огромного человеческого ресурса. Поэтому западные сети открывают здесь крупные объекты площадью 10–20 тыс. кв. м, чтобы сразу делать оборот порядка \$100 млн в год. Отечественные же сети развиваются во всех форматах. Мы знаем специфику рынка, знаем то, как наладить отношения с поставщиками и с кем имеет смысл вести дела. Все это — несомненное преимущество российских розничных операторов. К тому же отечественным компаниям понятнее ментальность российского покупателя.

В ближайшие три года конкуренции со стороны западных игроков, по моему убеждению, не предвидится. Эти годы уйдут на развитие отечественных ритейлеров, укрупнение компаний путем взаимных слияний и поглощений. В результате чего на розничном рынке останутся пять, максимум десять игроков. **СФ**

Семинар/

Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

19 февраля **2004** года

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

Семинар адресован специалистам, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга

Представители крупных банков
и эксперты банковского маркетинга...
расскажут...

- о зоне ответственности маркетинговых подразделений банков
- об анализе эффективности рекламных кампаний
- о принципах банковского ценообразования
- о месте маркетинга в развитии филиальных сетей

Специальное предложение

каждый третий участник
от одной компании
посещает семинар
бесплатно.
Для постоянных
участников
и подписчиков журнала
предусмотрены
дополнительные скидки
(до 10%)

ответят на вопросы...

- как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала
- как анализировать причины успеха или неудачи
- как разрабатывать отраслевые специальные предложения и адаптировать банковские продукты к специфике отрасли
- как считать себестоимость и кого считать конкурентом
- что выбрать – типовые услуги или индивидуальный подход

Стоимость участия – \$200 (без учета НДС)

Регистрация
по телефонам:
(095) 771 61 81/80

По факсу
(095) 771 61 85

В интернете
www.sf-online.ru
(раздел «Встречи»)

По e-mail:
conference@sf-online.ru

дневник наблюдений

[КОМПАНИИ]

Одним корейцем больше

Южнокорейский производитель мобильных телефонов Pantech пришел в Россию. В планах компании завоевать до конца 2004 года 3% рынка, при этом объем продаж должен составить \$170 млн. По мнению президента Pantech Санг Кю Ли, несмотря на насыщенность российского рынка различными брендами компания сумеет занять свою нишу. «Уже сейчас у нас заключены соглашения с ведущими российскими дистрибуторами мобильных телефонов, такими как „Техмарт”, „Телеко” и некоторыми другими. Так что в самое ближайшее время российский потребитель сможет приобрести нашу продукцию в различных точках продаж», — говорит господин Ли. По данным ИАА «Сотовик», сегодня лидером российского рынка мобильных телефонов является компания Siemens AG, на которую приходится 25% продаж. Далее следуют Nokia и Motorola (по 20%), затем Samsung, SonyEricsson и LG (у каждой около 10%) и Alcatel (5-6%). На остальные бренды приходится не более 5%. Таким образом, компания планирует всего за год занять весьма существенную долю рынка и к 2007 году увеличить ее до 10%. Достичь этого Pantech планирует за счет продажи телефонов стоимостью 200–350 евро, которые будут оснащены всеми современными функциями. А чтобы закрыть и дешевый сегмент рынка, специально для России компания разработает «народный» телефон, цена которого, впрочем, пока не определена. «Отличительными особенностями этой модели станут такие качества, как невысокая цена при хороших возможностях телефона и стильном дизайне», — говорит глава российского представительства компании Pantech Джанг Санг Мин. Сейчас компания ведет переговоры с большинством сетей по продаже мобильных телефонов, а рекламная кампания в поддержку нового бренда в Москве и Санкт-Петербурге уже запущена. Сколько именно будет потрачено на продвижение Pantech в России, пока не сообщается. «При заявленных объемах им

ИНТЕРВЕНЦИЯ

Южнокорейский производитель мобильных телефонов Pantech пришел в Россию.

В планах компании завоевать до конца 2004 года 3% рынка, объем продаж должен составить \$170 млн.

По мнению президента Pantech Санг Кю Ли, несмотря на насыщенность российского рынка различными брендами компания сумеет занять здесь свою нишу.

необходимо продавать порядка 800 тыс. телефонов в год, в то время как продажи Samsung составляют порядка 2 млн штук. Но вы посмотрите, сколько Samsung вложил в рекламу и сколько времени ему понадобилось, чтобы наладить общенациональную дистрибуцию», — говорит представитель одной из дистрибуторских сетей. По словам собеседника СФ, при самом оптимистичном развитии событий Pantech удастся продать не более 300 тыс. телефонов в год. Главный редактор сайта sotovik.ru Иван Коломацкий настроен более оптимистично: «Почему бы им не побороться за Россию, учитывая то, что их телефоны сравнимы, а то и лучше по качеству, чем у конкурентов, а цена ниже».

Союз Потанина и Михалкова

Компания «Синема Парк» начала создание общенациональной сети кинотеатров, открыв в Москве первый девятизальный мультиплекс стоимостью \$7 млн. 80% акций сети контролирует ИД «Проф-Медиа», при-

надлежащий «Интерросу», остальные 20% — студия «Тритэ», которой владеет Никита Михалков. Слав олигархического ресурса и громкого имени делает «Синема Парк» потенциально единственным конкурентом крупнейшего игрока рынка —

Никита Михалков замахнулся на 30% российского рынка кинопроката



PHOTOPRESS

компании «Формула кино менеджмент», которая управляет сетями кинотеатров «Империя кино» и «Каро Фильм».

По словам гендиректора «Синема Парк» Сергея Китина, в 2004–2006 годах планируется построить 12 многозальных кинотеатров в Москве, Петербурге и городах-миллиониках, заняв таким образом около 30% российского рынка кинопроката. Общий объем инвестиций в строительство сети составит около \$107 млн, из которых «Проф-Медиа» выделит около \$80 млн, \$20 млн обеспечит кредит, предоставленный IFC, а оставшиеся \$7 млн — «Тритэ». «Мы считаем, что кино в настоящее время — очень перспективный и прибыльный бизнес. Кинорынок в 2003 году вырос в полтора раза, составив, по нашим оценкам, более \$200 млн», — говорит пресс-секретарь «Проф-Медиа» Сергей Фролов. По расчетам руководства компании, срок возврата вложений составит около пяти лет в регионах и «существенно меньше» в Москве, где уже начато строительство еще одного кинотеатра.

Роль господина Михалкова в проекте Сергей Китин охарактеризовал как «идею». Однако очевидно, что привлечение такого громкого имени поможет «Синема Парк» добиться режима наибольшего благоприятствования со стороны властей. Компания планирует развиваться в первую очередь за счет регионов. «В Москве мы будем 71-м кинотеатром, в то время как по всей стране количество залов на 100 тыс. жителей составляет 0,36 по сравнению с 5–9 в Европе», — констатирует господин Китин. Поэтому мы планируем, что большая часть выручки будет идти именно оттуда». В долгосрочных планах сети — строительство еще 15 кинотеатров, тоже преимущественно в регионах. Как бы то ни было, пока «Синема Парк» выходит на довольно консолидированный столичный рынок. Большая часть из московских кинотеатров принадлежит компании «Формула кино менеджмент». Тем не менее в «Синема Парк» рассчитывают, что конкурентов удастся потеснить. Источник СФ, работающий в сфере кинопроката,



говорит, что сейчас на рынке достаточно распространена ситуация, когда прокатчики занимают количество проданных билетов, экономя тем самым на авторских отчислениях. А в кинотеатрах «Синема Парк» будет установлена он-лайн система, которая позволит правообладателям контролировать посещаемость. По словам Сергея Китина, второе конкурентное преимущество нового проекта — более комфортные условия. «Мы планируем строить только мультиплексы, которые, во-первых, более удобны для зрителей, во-вторых — более выгодны для нас, так как обеспечивают большую посещаемость: „забить“ маленький зал проще», — говорит он.

В «Формуле кино менеджмент» официально прокомментировать планы конкурента отказалось, однако источник в компании на условиях анонимности сказал **СФ**: «Они могут заявлять что угодно, но реально пока не было сделано вообще ничего, чтобы занять 30% рынка. Что такое один кинотеатр в Москве?»

Carlsberg завоевывает Германию

Датская компания Carlsberg собирается приобрести германскую Holsten-Brauerei за 1,065 млрд евро. Это позволит ей стать крупнейшим игроком на пивном рынке Германии, а также пополнит ее портфель таким популярным брендом, как Holsten Pilsner. Первый шаг в этом направлении уже сделан:

компания договорилась с крупнейшим акционером Holsten-Brauerei Кристианом Эйзенбайесом о покупке 51% акций. Carlsberg рассчитывает приобрести 75-процентный пакет акций Holsten по 38 евро за акцию. К концу февраля ожидается одобрение сделки антимонопольными органами Германии. По утверждению руководства компании, уже в 2004 году приобретение позволит сэкономить порядка 7 млн евро по операционным затратам, в 2005 году — 14 млн евро, а в 2006-м — 17 млн евро.

Помимо расширения присутствия в стране, где уровень потребления пива один из самых высоких в Европе, приобретение Holsten позволит датской компании усилить в Германии позиции ее собственных брендов Carlsberg и Tuborg за счет использования логистической сети германской компании. Кроме того, сделка может улучшить позиции Carlsberg в целом. В первой половине 2003-го объемы продаж Carlsberg в мире упали на 7%, а операционная прибыль — на 31%, до \$189 млн.

Датские пивовары весьма довольны перспективами, открывающимися перед ними с приобретением Holsten: «Это хорошо инвестированная, очень эффективная компания». Однако с частью купленных активов Carlsberg сразу же расстанется. Обязательным условием сделки является продажа пивзаводов König-Brauerei и Licher Privatbrauerei группе компаний Bitburger. Также возможна про-

дажа предприятия Hansa-Brunnen и принадлежащего Holsten завода по выпуску минеральных вод.

Это уже не первый случай покупки германских производителей пива иностранными компаниями. Около двух лет назад компания Interbrew SA приобрела германскую Brauerei Beck & Co., владеющую маркой Beck's, в результате чего смогла сразу занять порядка 10% рынка пива Германии.

Ile de Beaute будет третьей

РОЗНИЦА

Компания «Единая Европа» рвется в лидеры розничной торговли парфюмерии и косметики: в течение 2004 года она планирует более чем в два раза увеличить число магазинов принадлежащей ей региональной сети парфюмерии и косметики Ile de Beaute — с 17 до 37. Генеральный директор компании «Единая Европа СВ» Андрей Николаев не исключает возможность союза с западным ритейлером в будущем. По словам господина Николаева, прошлый год вывел Ile de Beaute по объемам продаж (\$13,5 млн) на третью место в России после сетей «Арбат Престиж» и «Л'Этуаль». В 2004-м планируется нарастить оборот до \$36 млн. Сейчас в Москве работают только два магазина Ile de Beaute, остальные расположены в 14 других городах. В наступившем году в центре столицы планируется открыть торговый дом Ile de Beaute в цент-

ре столицы, в котором помимо магазина будут работать косметический салон, кафе, и, возможно, французский ресторан. Анализируя амбициозные планы развития компании, можно предположить, что сеть намерена резко повысить свою привлекательность для иностранного бизнеса, чтобы затем последовать примеру трех московских сетей — «Риволи», «Арбат Престиж» и «Л'Этуаль» — и заключить союз с одним из крупнейших западных игроков. Правда, Андрей Николаев скептически относится к популярной ныне теме завоевания российской косметической розницы западными сетями, хотя и допускает вероятность сотрудничества в будущем с каким-нибудь иностранным ритейлером. «Только это не будет слияние или поглощение. На мой взгляд, имеет смысл создавать союзы, позволяющие получить более выгодные условия от поставщиков. А собственный бренд мы намерены сохранить», — отмечает он. — У отечественных игроков есть перспективы роста, и рынок располагает к стремительному развитию. Мы же надеемся завоевать лидирующие позиции на рынке». Главным конкурентным преимуществом своей сети Андрей Николаев считает прибыльность каждого магазина, тогда как многие компании поддерживают убыточные магазины, расходы которых покрываются доходами более удачных объектов. По его словам, в сети Ile de Beaute нет ни одного магазина с продажами

ВЫСТАВКА

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

29 ЯНВАРЯ | 16.00-20.00

Отель «Рэдиссон-Славянская» Бережковская наб, 2, метро Киевская

- Российские и зарубежные БИЗНЕС-ШКОЛЫ
- СТИПЕНДИИ, ГРАНТЫ для обучения
- за рубежом
- Подготовка к TOEFL, GMAT и т.д.
- ОБУЧЕНИЕ ЗА РУБЕЖОМ

В рамках выставки пройдет КОНКУРС. Победителям — бизнес-образование БЕСПЛАТНО!

ПЕРВЫМ 25 ПОСЕТИТЕЛЯМ «ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО МВА» В ПОДАРОК

Подробности и регистрация: www.begin.ru или (095) 933-1098

c21

дневник наблюдений

менее \$1 млн в год: «Обороты магазинов французской сети Marionnaud, например, в среднем составляют 800–900 тыс. евро в год».

Как считает старший консультант компании «BWPG-консалтинг» Алексей Тихомиров, у «Единой Европы» есть шансы на успех, хотя бранд *l'ile de Beaute* еще недостаточно раскручен: «Концепция компании подразумевает в основном региональное развитие, а в целом по стране вполне можно открывать и по 20 магазинов в год. Отечественный розничный рынок парфюмерии и косметики нельзя назвать сформировавшимся, здесь еще есть свободные ниши. Поэтому даже агрессивная политика компании вряд ли заставит других игроков почувствовать значительное усиление конкуренции».

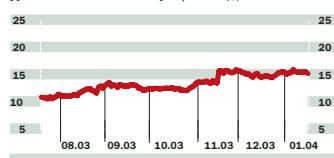
Daily Telegraph может попасть из огня в полымя

РАСПРОДАЖА

Лорд Конрад Блэк продал британским миллиардерам братьям Барклай 78% акций компании Hollinger Inc., которые позволят им контролировать газетный холдинг Hollinger. Холдинг издает Daily Telegraph, Chicago Sun Times и The Jerusalem Post. Братья уже заявили о возможностях переориентации на лейбористское русло одной из самых популярных газет Великобритании Daily Telegraph, которая традиционно была рупором консервативной партии. Сделка предшествовала громкий скандал, разразившийся из-за незаконной выплаты Блэком самому себе премиальных на сумму \$203 млн. Ему принадлежит канадская компания Ravelston, которая в

HOLLINGER INTERNATIONAL

(на 31 декабря 2002)	
ВЫРУЧКА (\$ МЛН)	974,69
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛН)	-128,35
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛН)	-195,30
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.01.04 (\$ МЛН)	1093,425



Датская компания Carlsberg собирается приобрести германскую Holsten-Brauerei за 1,065 млрд евро.

Это позволит ей стать крупнейшим игроком на пивном рынке Германии, а также пополнит ее портфель таким популярным брендом, как Holsten Pilsner.

Помимо расширения присутствия в стране, где уровень потребления пива является одним из самых высоких в Европе, приобретение Holsten позволит датской компании усилить в Германии позиции ее собственных брендов — Carlsberg и Tuborg.

свою очередь владеет 78% акций Hollinger Inc., а этой компании принадлежит лишь 30% акций Hollinger. Однако такой пакет позволял Блэку контролировать компанию, поскольку Hollinger подобно многим другим американским медиахолдингам эмитировала два вида голосующих акций: обычные и «супер-голосующие», эквивалентные десяти простым. Устав компании позволял Блэку принимать практически любые решения, не владея контрольным пакетом акций. Дела у Ravelston в последнее время шли не лучшим образом, и Блэк решил поправить финансовое положение своей компании путем вывода активов из Hollinger International. Для этого он просто выписывал себе огромные премии по

итогам года. В итоге обман раскрылся, и после специального расследования и последовавшего за ним скандала Блэк вынужден был покинуть сначала пост гендиректора Hollinger International, потом председателя совета директоров, а сейчас и вовсе избавиться от принадлежащего ему пакета акций.

Покупателем стала группа Press Holdings International, владельцами которой являются братья Барклай, входящие в топ-20 богатейших людей Великобритании. Им, к примеру, принадлежит лондонский отель Ritz и розничная сеть Littlewood Stores. Контроль над Hollinger International обошелся Барклай в \$328 млн, помимо этого они возьмут на себя долги Hollinger Inc. в размере \$140

млн. Новые владельцы медиагруппы оценили Hollinger в два раза выше ее рыночной стоимости, однако утверждают, что сделали долгосрочную инвестицию и планируют в ближайшее время отказаться от двойной структуры акций и сделать компанию полностью частной, выкупив все ее бумаги.

Большая часть аналитиков полагает, что сделка по продаже пакета Блэка назрела давно — при нем дела холдинга шли не лучшим образом. Однако фигура покупателей вызывает у них резонные опасения. Братья Барклай уже имеют опыт управления медийными проектами: им принадлежит известная шотландская газета Scotsman, а также менее влиятельные Scotland on Sunday и Business. «Братья Барклай первоначально были щедрыми владельцами Scotsman. Однако их политика непоследовательна: они постоянно экспериментировали с форматом издания — от таблоида до общественно-политической газеты. Это не лучшим образом сказалось на ее репутации. К тому же они навя-

Экс-глава Hollinger International Конрад Блэк потерял лицо, и компанию





зывают изданию свои проправительственные и проамериканские взгляды, непопулярные в Шотландии», — отмечает бывший главный редактор Scotsman Тим Лакхерст. По мнению Лакхерста, есть риск, что потерять лицо под управлением братьев Барклай может и Daily Telegraph.

Банковский марафон

НА МЕРЕНИЯ

Не успели власти США одобрить сделку об объединении банков Bank of America и FleetBoston Financial Corp., ставшую крупнейшим слиянием прошлого года в мире (цена сделки \$43 млрд), как появились желающие побить этот рекорд. В середине января второй и шестой по размерам активов банки США — J.P. Morgan Chase and Bank One Corp. — объявили о том, что решили объединиться. Стоимость сделки составит \$58 млрд — невиданную на протяжении последних пяти лет сум-

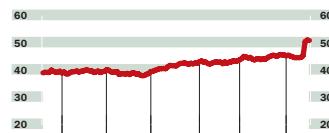
Глава J.P. Morgan Chase Уильям Харрисон (слева) и исполнительный директор Bank One Corp. Джеймс Димон (справа) объединили усилия, чтобы сэкономить \$2 млрд

BANK ONE CORP.

(на 31 декабря 2002)

ДОХОД (\$ МЛРД)	16,831
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	4,763
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	3,295
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.01.04 (\$ МЛРД)	56,868

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)

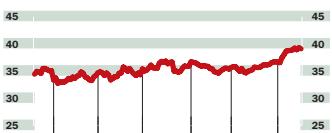


JP MORGAN CHASE

(на 31 декабря 2002)

ДОХОД (\$ МЛРД)	29,614
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	2,519
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	1,663
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.01.04 (\$ МЛРД)	79,754

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



риканским банком (размер активов — \$933,5 млрд) после Citigroup, потеснив с этого места J.P. Morgan Chase. Однако в случае одобрения властями США слияния J.P. Morgan Chase и Bank One этим планам не суждено будет сбыться.

Помимо выигрыша в гонке за звание второго по величине банка США, J.P. Morgan Chase планирует получить и финансовые преимущества: согласно расчетам экспертов банка, благодаря синергетическому эффекту объединенной компании удастся на \$2,2 млрд снизить издержки в течение ближайших трех лет. Кроме того, объединение позволит расширить спектр предоставляемых услуг. Инвестиционный банк J.P. Morgan Chase со своими 30 млн клиентов в 50 странах мира получит широкий доступ к банковскому ритейлу и обслуживанию малого бизнеса, на котором специализируется Bank One. «Эта сделка полностью трансформирует нас и сделает ведущим игроком на потребительском рынке США», — заявил председатель совета директоров и генеральный директор J.P. Morgan Chase Уильям Харрисон. — И для достижения успеха нам не нужны дальнейшие слияния или приобретения».

«Рамстор» мельчает

ТОРГОВЛЯ

Турецкая компания «Рамэнка», занимающаяся развитием в России сети гипермаркетов и супермаркетов «Рамстор», начала осваивать центр Москвы, причем с помощью малых форматов. В середине февраля в одном из самых дорогих торговых комплексов столицы «Новинский, 31» откроется «Рам-

стор» площадью 655 кв. м. Перспективность этого шага очевидна — в центре Москвы ощущается хроническая нехватка торговых площадей, поскольку из-за высоких арендных ставок, достигающих \$3,5 тыс. за кв. м в год, большинство ритейлеров не р�ется занимать здесь места. Это по силам только крупным операторам, одним из которых является «Рамэнка». По словам гендиректора компании «Рамэнка» Мустафы Саглама, супермаркет практически ничем не будет отличаться от других торговых объектов сети. «Жителям центра города присуще несколько иное покупательское поведение, поэтому предложим им специальный ассортимент, но по тем же ценам, которые действуют во всех наших магазинах», — заявил господин Саглам.

Факт открытия «Рамстора» в «Новинском» интересен еще и тем, что в ТК изначально не планировалось отводить площади под супермаркет. Заявлялось, что в «Новинском» будут открываться только бутики. Эксперты находят нынешнюю инициативу «Новинского» странной. «Открытие „Рамстора“ в дорогом торговом комплексе — удачная сделка для турецкой компании, — считает директор департамента коммерческой недвижимости компании Paul's Yard Елена Флоринская. — Расположение, безусловно, удачное. Но, учитывая профиль арендатора, вызывает сомнение решение администрации ТК. Не думаю, что это целесообразно: „Новинскому“ не нужен якорный арендатор, а „Рамэнка“ обычно добивается минимальных арендных ставок, поэтому ТК не получит больших доходов с этой площади». Получить комментарии у руководства самого «Новинского» не удалось.

Конкуренты особо не переживают по поводу появления в центре столицы еще одного сильного игрока. «Продуктовых магазинов в центре не хватает, и мы не считаем, что „Рамстор“ составит конкуренцию нашим гастрономам, где уже сложился круг постоянных клиентов», — заявила директор по связям с общественностью сети «Седьмой континент» Ирина Телицына. **со**







[ПЕРСОНАЛ]

Однажды руководство «Рекламной группы „Витрина А“» предоставило сотрудникам возможность самим назначать себе зарплату. Нововведение понравилось далеко не всем, зато помогло компании выйти из кризиса и увеличить объемы продаж в несколько раз. Через три года экстремальный эксперимент закончился переходом на обычную схему оплаты — оклады и бонусы. «Я ни в чем не разочаровался, — утверждает **Вадим Куликов**, генеральный директор компании, — и всем, кто находится в кризисе, советую перенять мой опыт». Однако некоторые специалисты этого как раз не советуют. — Текст: Наталья ПЕРЦОВА Фото: Евгений ДУДИН

HR-экстрим

Новейшая история многих экспериментов в российских компаниях начинается с кризиса 1998 года. Так получилось и с «Рекламной группой „Витрина А“». Созданная в 1995 году фирма, специализирующаяся на изготовлении материалов для рекламы в местах продаж, по оценке ее генерального директора **Вадима Куликова**, имела к моменту дефолта 6% рынка. Бизнес развивался плавно, сотрудники (всего в 1998 году их было около 170 человек) работали с десятком клиентов, рекламный бюджет каждого из которых доходил до \$1 млн в год.

Август 1998-го нарушил привычный ход событий. Неожиданно для себя «Витрина А» поняла, что имеет шанс получить кусок рынка размером в 33%, поскольку многие западные конкуренты просто покинули Россию. Радость от огромного количества контрактов, которые могут свалиться на «Витрину А», была недолгой. Уже к началу 1999 года стало понятно, что компания не в состоянии обслуживать

больше 10—15 клиентов одновременно: с заказчиками работали всего четыре эккаунт — менеджера (те, кто непосредственно ведет заказы), да и компьютерная система обработки заказов не была рассчитана на большие объемы. К тому же размер одного контракта из — за рухнувших бюджетов клиентов не превышал \$10 тыс., то есть был в десять раз меньше, чем раньше. **Вадим Куликов:** Мы встали перед выбором: либо менять систему обработки заказов и интенсивно наращивать клиентскую базу, либо качественно изменить подход в работе с заказчиками. Каким должен быть новый подход, мы не знали.

Несмотря на то, что доходы от продаж в январе 1999 года были такими, как за один день до кризиса 1998-го, внутренних ресурсов компании пока хватало для того, чтобы просуществовать 6—8 месяцев, не имея никакой выручки. Чтобы не потерять «подаренные» жизнью 33% рынка, Вадим Куликов решил обратиться к консультантам с вопросом: «Что делать?»

«Очень хотелось придумать такую систему мотивации, при которой и производительность росла, и сотрудники чувствовали себя счастливо»

В процессе консультирования с привлечением и российских, и западных консалтинговых агентств (таких, как Inter Matrix, Великобритания; NRC, США; «Евроменеджмент», Россия) к июню 1999 года стало понятно, что придется вводить новую систему обработки заказов, число которых необходимо было увеличить до 50 – 70 в месяц. А также применять новые, активные подходы в работе с клиентом. **Вадим Куликов:** *Мы поняли, что можем предлагать клиенту нечто большее, чем просто выполнение заказа, а именно совместную разработку проектов, концепцию представления его продукта в рознице.*

В кустах с клиентом

Первая половина 1999 года для «Витрины А» стала этапом обсуждений. Совместно с консультантами придумывались новые решения, на еженедельных общефирменных «митингах» руководство рассказывало сотрудникам о грядущих изменениях. Для нового позиционирования требовалась и новая схема организации работы внутри компании.

По старой схеме заказы клиента вел только эккаунт — менеджер. В 1999 году было решено создать рабочие группы — «гнезда», или «кусты», которые вели бы проекты для конкретного клиента от стадии разработки до момента реализации. В «гнезде» должны были быть эккаунт-менеджер, работающий с клиентом или группой клиентов; дизайнер, который создает визуальную часть коммуникации; креативный технолог, выполняющий визуальную и вербальную части коммуникации (например, проведение промо-акций); ассистент, который координирует работу. При этом эккаунт-менеджеров, как и дизайнеров или технологов, может быть два-три человека, но все они ведут общие проекты. На «гнездовой» принцип компания переходит частично, «гнезд» в компании в зависимости от количества и качества заказов может быть несколько (сегодня в «Витрине А» их пять).

Система «гнездования» подразумевает изменение оргструктуры предприятия — из вертикальной она частично преображается в матричную (в части

управления «гнездами»). При сохранении функций вертикальных директоров (генерального, финансового, производственного) появляются горизонтальные управляющие — руководители проектов. Такой групп-эккаунт-менеджер может принять любое аргументированное решение по проекту вплоть до остановки заказа. И финансовый или генеральный директор в этом случае не вправе сказать ему «нет».

Счастье по принципам

Разработки и обсуждения продолжались все лето 1999 года. На один из главных вопросов «Как платить „гнездовикам“ и чем мотивировать таких сотрудников?» ответа еще не было. Прежняя система мотивации — «Ставишь задачи, следишь за выполнением, платишь по результату» — уже не срабатывала. Люди, по словам руководства компаний, стали инертными, их нужно было взбодрить каким-то необычным способом.

Вадим Куликов: «И тогда мы решили „покопаться в гнездах“ — посмотреть, а в чем их принципиальное отличие от линейного управления с точки зрения HR-менеджмента. Мы поняли, что в группах работают партнеры — все участники „гнезда“ нацелены на выполнение общих задач. А как мы общаемся с партнерами? Горести и радости делим поровну. Вот такая простая философия. Однако если бы эту философию мы стали доносить до своих сотрудников, могли бы возникнуть вопросы об акциях и опционах — если уж делить поровну, так делить все. К полному партнерству мы были не готовы. Но очень хотелось придумать такую систему мотивации, при которой, с одной стороны, повышалась производительность, с другой — сотрудники могли себя чувствовать счастливо, ни в чем не нуждаться и поддерживать друг друга в трудные минуты, как настоящие партнеры».

Руководство так увлеклось философией, что задало себе еще один вопрос: «А что такое счастье?». Консультанты подсказали, что на понятие «счастье» можно посмотреть через призму пирамиды Маслоу, а точнее, нижней ее части. «Базовое счастье» получилось таким: жить в нормальных условиях, пере-

«Выдерживают только „первооткрыватели“ и „пожарники“

Марина Вишнякова, директор по персоналу группы компаний «Уникум»:

— Виды мотивации, подобные той, что ввела «Витрина А», способствуют обединению кадрового потенциала компании, поскольку в этой системе выдерживают только «первооткрыватели» и «пожарники». Они хорошо действуют на оперативном уровне, но мало способны работать на уровне стратегическом и в режиме регулярного менеджмента. То есть компания, выигрывая в моментальном прорыве, проигрывает и в долгосрочной перспективе, и в закреплении позитивного опыта.

Кроме этого, я вижу здесь эксплуатацию стрессового состояния сотрудника. А для стресса характерны два следствия.

Во-первых, возникает кратковременная мобилизация ресурсов и реальный подъем работоспособности (это и эксплуатируется

нанимателем). Во-вторых, обязательно наступает период дистресса, равный или превосходящий период стресса. И во время дистресса работоспособность падает в разы по отношению к норме.

И еще. Работа в постоянном стрессе убивает у сотрудника стимул для роста, поскольку главной и единственной задачей становится выживание. Компания сильно проигрывает в наращивании своего потенциала, поскольку не может замотивировать людей на самовыражение. Когда-то в прессе обсуждалась результативная работа в «бериевских шарашках» (сталинские конструкторские бюро, где использовался труд депрессированных специалистов. — СФ). Результаты ведь действительно были достигнуты прорывные, несмотря на постоянную угрозу жизни. Однако мы не знаем, чего могли бы достичь эти ученыe, если бы над ними не висел дамокловым мечом страх потерять жизнь. Возможно, результаты были бы еще более ошеломляющими.



частная практика



Переход на новую систему оплаты был добровольным. Однако отказавшиеся должны были перейти в административные структуры, на производство или уволиться



двигаться на собственном автомобиле, получить ходорое образование и нормально отдохнуть.

Чтобы помочь сотрудникам достичь всех этих составляющих счастья, «Витрина А» решила обратиться в кредитные учреждения, которые в 1999 году начали вводить ипотечное кредитование. Так, любой участник «гнезда» мог получить ипотечный кредит на корпоративных условиях (с меньшим количеством документов, на более выгодных финансовых условиях и на более длительный срок). Финансовая организация тоже была в выигрыше — при начальной стадии развития ипотеки она могла получить при корпоративной системе не единично-го, а массового клиента. К тому же «Витрина А» давала поручительство на такого заемщика, правда, только на период его работы в компании. По заявлению Вадима Куликова, «сотрудники ни разу не подвели финансового партнера».

Но самым главным и экстравагантным нововведением должно было стать следующее: фиксированная зарплата у сотрудников — участников «гнезда» отменяется, и до 5-го числа каждого месяца такой работник должен сам себе выписать аванс (в том числе и на выплату кредита). Размер аванса может быть любым, но не ниже \$300 (меньше, чем на эту сумму, по мнению Вадима Куликова, в 1999 году жить было нельзя). Если в результате выполнения заказа вклад сотрудника окажется выше аванса, компания планировала компенсировать разницу, если ниже — компенсацию получала бы уже компания, из внутригруппового фонда. Этот фонд формировался из дополнительных начислений, производимых компанией по результатам общей работы группы. Таким образом, чтобы не оказаться в убытке и жить счастли-

В управлении персоналом компания больше не принимает экстремальных решений

во, каждый из участников «гнезда» должен был помогать партнеру выполнить заказ с максимальной эффективностью.

Жизнь в долг

Сотрудникам, работающим с клиентами, предложили перейти на новую систему на добровольной основе. Однако тот, кто отказался, теряя должность «активного работника». Он должен был перейти на производство, в финансовые или административно-хозяйственные структуры, на производство или уволиться.



с27

частная практика

«Но на практике оказалось, что даже замотивированные работники очень переменчивы. Сегодня человек активен, а завтра ему хочется посидеть и подумать о вечном»



Вадим Куликов: «Каким должен быть новый подход, мы не знали»

зяйственные структуры или уволиться. Два сотрудника ушли сразу, еще один — через несколько месяцев, поменяли работу внутри компании три человека.

Недостающий персонал (в начале эксперимента в компании было всего четыре менеджера по работе с клиентами) набирали через кадровые агентства. Через два месяца после старта в «кустах» трудились уже 27 человек.

Лилия Кабилова, руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами «Витрины А»: «Когда я устраивалась в компанию, эксперимент по отмене фиксированной зарплаты уже шел. Поскольку мне была интересна сама работа, то выбора — участвовать или нет в опыте — не было. Психологически было не совсем приятно. Я работала в основном с большими заказами, которые готовились несколько месяцев. При этом каждый месяц, чтобы жить нормально, я выписывала себе авансы. Но я не знала, на какие суммы могу рассчитывать при закрытии заказа, потому что в итоговые цифры включалось довольно много показателей — например, расходы на брак, который я не могла отследить. В результате суммы при подсчете реальных личных доходов отличались от ожидаемых. Мне хотелось более четко понимать всю эту арифметику. И если бы в то время мне позволили выйти из эксперимента, не потеряв место, я бы вышла».

Результаты работы участников «гнезд» вычислялись в баллах. Принципов начисления было три. Основной — по количеству заказов с точки зрения их доходности (сколько контрактов и на какую сумму смогли заключить сотрудники). Вторым критерием

была «удовлетворенность клиента» (учитывались отзывы). Третий принцип — активность в поиске заказчиков (подсчитывалось число новых клиентов и новых идей).

Сергей Жуков, руководитель проекта по оформлению мест продаж «Витрины А»: «По сути это система „постоянного долга“. Человек не чувствует себя свободным, его все время преследует одна мысль: „Я должен расплатиться“».

Пик «гнездования»

Ввести новую систему управления и мотивации решили за один день — 1 октября 1999 года. «Оттягивать ее введение было уже нельзя, — объясняет Вадим Куликов, — иначе показатели прибыли были бы отрицательными».

Уже через месяц после перехода на новую систему обнаружились первые экономические завоевания: объемы продаж «Витрины А» увеличились на 30%. А в декабре они были уже в три раза больше, чем в августе. За первые три месяца эксперимента компания заработала \$60 тыс. прибыли. К январю фирма вернула объемы 1998 года, а в 2000-м удвоила эти показатели. Это был самый активный рост за всю историю компании.

1999 — 2000 годы стали в компании и временем первых кредитов. Тогда их получили около 15 сотрудников, в основном руководители «гнезд» — те, кто более других был уверен в своей успешности. Кредиты, как правило, оформлялись на покупку автомобилей и ремонт жилья. Купить квартиру захотели всего 4 человека.

В заявленных публично неограниченных авансах все же были ограничения. Так, ипотечный кредит до \$35 тыс. можно было получить достаточно просто. Кредит до \$100 тыс. выдавался не всем, а только особо отличившимся и с большой бюрократической волокитой. Кредиты свыше 200 тыс. не выдавались вообще.

Утопические изменения

Опьяненные успехом, к концу 2000 года руководители вдруг стали замечать некоторую утопичность своей идеи. **Вадим Куликов**: Основную ставку мы делали на активных сотрудников — тех, кто работает в «гнездах», рассчитывая, что именно они принесут компании деньги. Но на практике оказалось, что и там работники очень переменчивы. Сегодня человек активен, а завтра ему хочется посидеть и подумать о вечном. В систему начали вносить изменения.

Если правилом 1999 года было «Кто не в лодке, тот в другом подразделении», то к 2001-му «лодку» поделили на тех, кто хотел рисковать и работать в кредит, и тех, для кого спокойствие и стабильность были на первом месте. Продолжать отказываться от фиксированного оклада согласились 60% «активных» работников».

Подверглись изменениям и границы счастливой жизни. Нижняя (обязательная) повысилась до \$500 в месяц. Появилась и верхняя (рекомендованная): \$1500 у эккаунт-менеджеров и \$3 тыс. у руководителей групп. На практике последнее изменение реаль-

частная практика



Правилом было «Кто не в лодке, тот в другом подразделении». Но потом «лодку» поделили на тех, кто хотел рисковать и работать в кредит, и тех, кому важнее спокойствие и стабильность

ных результатов не дало. По словам работников компании, всегда можно было подойти к коммерческому директору и выписать себе внутрифирменный кредит, например в размере \$5 тыс.

Экономические показатели 2001-го продемонстрировали прирост около 80% относительно предыдущего года. А вот в следующем году объемы продаж увеличились всего на 30%.

Конец системы

В 2002 году руководители «Витрины А» неожиданно для себя сделали открытие: их фирма уже не работает по системе выписывания авансов. Формально все было по — прежнему: сотрудники каждый месяц до 5-го числа приходили в бухгалтерию и заполняли заявки на аванс. Но его суммы практически не менялись. Работники придумали себе подстраховку — выписывать авансы, размер которых существенно ниже предполагаемых доходов. Фактически эксперимент поддерживали лишь те, кто брал аванс под кредит, — здесь заявленные суммы были выше. Но к 2002 году таких остались единицы. **Дмитрий Яковлев**, руководитель отдела продаж «Витрины А»: *Мне вполне удобно было работать в этой системе. Суммы, которые я выписывал, всегда составляли примерно 60% реальных доходов. Какой смысл заявлять большой аванс, если недостающую сумму мне компенсировали? Большие кредиты мне были не нужны, поэтому в долгя ничего и не брал.*

Руководство «Витрины А» решило закончить эксперимент введением зарплатных ставок в размере среднестатистического дохода данного сотрудника за три года. Оправдывая идею эксперимента, Вадим Куликов заявляет, что отказ от фиксированной заработной платы весьма эффективен на кризисном этапе развития компаний, когда «уже нечего терять» и за короткий промежуток времени нужно добиться больших результатов. Однако он совершенно бесполезен для поддержки роста, когда система управления предприятием в целом сложилась.

В 2002 году, закончив «ударную трехлетку», «Витрина А» вошла в «стратегическую пятилетку» с новыми изменениями и планами. Проанализировав рынок, компания пришла к выводу, что может удерживать «кусок пирога» размером в 20%. Для этого нужны внешние инвестиции. 26 апреля 2002 года акционерами компании стали Европейский банк реконструкции и развития (39,9%) и скандинавский венчурный фонд Norum (1,1%), 60% осталось за группой российских акционеров. После изменения состава акционеров была утверждена инвестиционная программа на \$12,8 млн. В планах «Витрины А» — к 2006 — 2007 годам провести дополнительную эмиссию и привлечь стратегического партнера (еще \$50 млн).

В управлении персоналом компания больше не принимает экстремальных решений. Сотрудники, работающие «в кустах», получают стабильные оклады, а в качестве материальной мотивации используются бонусы: компенсации за питание, проезд, услуги сотовой связи и предоставление медицинской страховки.



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Я не сторонник слишком запутанных комбинаций»

Александр Тынкован,
президент компании
«М.Видео»

— Прежде чем предлагать какую-то организационную структуру или систему мотивации персонала, нужно посмотреть, какой перед нами бизнес. Скажем, для рекламного агентства или консалтинговой компании, где создается интеллектуальный продукт, вполне подходит матричная структура, предполагающая работу в малых группах. Внутри них идет самостоятельная работа по конкретным правилам игры. Каждая группа работает независимо друг от друга, отвечая за конкретный результат. Что касается разработки схем мотивации, то я не сторонник слишком запутанных комбинаций. Но и придерживаться тривиальных систем, думаю, тоже не стоит. Большая ошибка многих компаний в том, что в начале своей деятельности они мотивируют сотрудников лишь на конечный результат, вводя прямые количественные коэффициенты от объема продаж, прибыли и т. п. В результате получается, что, к примеру, в торговле в самый горячий сезон люди получают в два-три раза больше, чем обычно, а не в сезон — во столько же раз меньше. Неудовлетворенность в оплате приводит к увольнениям. Опасность применения коэффициентов может ощущаться и в том случае, когда растет масштаб компании. Если мотивация менеджера по закупкам и продажам прямо увязана только с объемом продаж, то при быстром росте компании, когда она, допустим, дополнительно открывает еще 20 магазинов и увеличивает свой объем продаж, зарплата менеджера тоже возрастает. В результате буквально каждый год компания будет вынуждена пересматривать свои коэффициенты. Гораздо эффективнее работать с мотивацией на выполнение ежегодного плана продаж. Зарплата остается принципиально важным фактором, мотивирующим людей на хорошую работу. Но с ростом уровня менеджера для него все большее значение имеют объем задач и полномочия. Я знаю много случаев, когда люди отказываются от большого компенсационного пакета, если уровень полномочий и круг задач оказываются не соответствующими их профессиональному уровню. Когда менеджер смотрит только на зарплату, не обращая внимания на компетенции, здесь что-то не так. Если она больше, чем полномочия, позиция сотрудника очень шаткая. В итоге ваши узкие полномочия могут быть переданы другому человеку, и вы окажетесь не у дел. А когда у менеджера большой объем задач, но не слишком большая зарплата, у него есть потенциал к росту.

c29

частная практика

[МАРКЕТИНГ]

Ошибка нерезидента



В 2001 ГОДУ МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЯ LYCOS ПРИШЛА В РОССИЮ, ОТКРЫВ ПОРТАЛ LYCOS.RU. ОДНАКО РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ, ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ, НЕ УЧЛО СПЕЦИФИКИ РОССИЙСКОГО РЫНКА. LYCOS СТАЛ ПРЕДЛАГАТЬ ЗДЕСЬ ПРОДУКТЫ, ПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ СПРОСОМ НА ЗАПАДЕ, НО ИЗ-ЗА СЛАБОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-РЫНКА АБСОЛЮТНО НЕВОСТРЕБОВАННЫЕ У НАШЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ. В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА LYCOS.RU ПРЕКРАТИЛ СВОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ.— **Текст: Константин Прокшин**

Lycos.com был одним из первых американских порталов, возникших на заре интернета. Выйдя на IPO в 1990-е годы, компания задумалась о глобальном расширении и избрала уникальную модель развития, которая на тот момент не использовалась другими интернет-компаниями. Американский Lycos (после нескольких смен собственников он стал называться Terra Lycos) создал по географическому принципу несколько независимых дочерних компаний: так возникли Lycos Asia, Lycos Europe и Lycos Southern America. «Дочки» в каждом регионе учреждались совместно с крупным местным игроком. В частности, долей в Lycos Europe владел немецкий концерн Bertelsmann. Terra Lycos отдавал своим «дочкам» права на ведение бизнеса на своей территории и не принимал участия в управлении. Это приносило плоды — так Lycos Europe стала успешной компанией и вышла на европейский фондовый рынок.

На восток

В 2000 году компания Lycos Europe, европейская «дочка»

Lycos, приняла решение о старте восточноевропейского проекта. Открыть порталы планировалось в трех странах: Польше, России и Турции (хотя эта страна не относится к Восточной Европе, она тоже вошла в проект). В Польше началось создание сайта, но, проведя дополнительный анализ рынка, работы свернули — площадка lycos.pl так и не была открыта. Экспансия в Турцию закончилась, не дойдя даже до стадии технической проработки локального проекта. Россия же была признана страной перспективной, и в 2000 году эмиссары Lycos Europe неоднократно встречались с представителями ведущих русскоязычных интернет-площадок: переговоры велись с «Яндексом», «Рамблером» и другими порталами. Дело в том, что Lycos Europe в некоторых странах практиковала выход на рынок через покупку крупных национальных сайтов. Так, в Дании был приобретен крупнейший портал Jubi. В России договориться ни с кем не удалось, и Lycos решил создавать портал с нуля.

Особенность бизнеса европейского Lycos — высокая степень централизации. Все европейские порталы Lycos используют единый технический центр Lycos Europe. В каждой стране применяется стандартный набор сервисов, их разработка и поддержка осуществляются централизованно.

Работа над российским Lycos началась в ноябре 2000 года — именно тогда появилось ООО «Филиал Lycos Eastern Europe». Команда российского проекта была небольшой — на старте в нее входило около 15 человек. Поскольку серверы находились в едином европейском техническом центре, администраторы и программисты были не нужны. Российский Lycos не занимался и созданием контента — импорт новостей и тематических материалов осуществлялся с сайтов партнеров, то есть отпадала нужда в авторах и дизайнерах. В офисе работали «обслуживающие» подразделения — бухгалтерия, отдел продаж баннерной рекламы и небольшая редакторская группа. В задачу редакторов входила локализация сервисов Lycos для России (перевод текстов на русский язык) и организация импорта

материалов от партнеров. В группе работало еще и около десяти фрилансеров, нанятых для заполнения тематического каталога сайтов на основе других интернет-ресурсов.

Три кита

В августе 2001 года lycos.ru появился в Рунете. На портале был доступен набор услуг, минимально допустимый для нового сайта: поиск, каталог, небольшие тематические разделы, почта и чат. Аналогичные сервисы предлагали и российские порталы. Ставка делалась на три преимущества Lycos.

Во-первых, на тот момент портал был единственным, осуществлявшим поиск в русском интерфейсе как в Рунете, так и по всему миру. Для этого в поисковый механизм Fast, который Lycos использует везде, добавили морфологические модули. В Lycos можно было искать не только страницы, но также текстовые и мультимедийные файлы.

Во-вторых, за счет централизации расходы на российский проект оказались небольшими. И в европейской штаб-квартире были убеждены, что это давало долгосроч-



Приход глобального портала должен был привлечь внимание тех, кто ценит «качество на уровне мировых стандартов»

ное преимущество (считалось, что местные порталы будут развиваться медленно). Третье преимущество носило маркетинговый характер — приход глобального портала должен был привлечь пользователей, предпочитающих «качество на уровне мировых стандартов».

Поскольку Рунет и сейчас еще несопоставим с европейским интернетом по объему, вкладывать большие деньги в продвижение портала было признано нецелесообразным. В других странах Lycos стремился к захвату 15—20% рынка интернет-рекламы — в Европе, в отличие от России, эти проценты измерялись миллионами евро. Перед российским Lycos ставилась менее масштабная задача — укрепиться на рынке и стать известным игроком. «Руководство считало, что со временем станет видно, какие из сервисов Lycos окажутся наиболее конкурентоспособными в условиях, когда остальные игроки предлагают нечто похожее», — вспоминает **Андрей Себрант**, бывший генеральный продюсер Lycos Russia. — Перспективы развития российского интернета прогнозировать было крайне сложно. Видно было, что рост есть, и из общих соображений („страна-то большая“) перспективы считались хорошими».

Смена курса

С 2002 года дальнейшее развитие lycos.ru стало целиком и полностью зависеть от перемен, которые начались в европейском Lycos. Бурный рост мирового интернет-рынка и его основных игроков заставил компанию заняться сменой стратегии. Каталог, который еще в 2001 году считался необходимой частью порталов, начал утрачивать свои позиции — пользователи интернета стали предпочитать каталог Yahoo, считающийся более удобным. «Перетягивать» у Lycos пользователей начала обретавшая все



Бывший генпродюсер российского Lycos Андрей Себрант считает, что портал, которым управляли из далекой Европы, «оказался в дурацком положении»

большую популярность поисковая система Google. В результате европейский Lycos решил переориентироваться.

В большинстве европейских сайтов Lycos каталог перестал существовать, в некоторых странах он был отдан на аутсорсинг. Подобная участь постигла и поиск. Вместо этих сервисов в Lycos сделали ставку на развитие контентных каналов. На порталах поменялось оформление — Lycos обрел вид хорошего глянцевого журнала.

Через год концепция вновь изменилась. Ключевым направлением развития стали коммуникационные сервисы. Все силы были брошены на разработку самого функционального в Европе чата и интеграцию различных средств общения в единое пространство. Начался проект по запуску собственного мессенджера (программы для общения в Интернете), а также интеграция электронной почты с мобильной связью: в форме отправки e-mail появилась опция «отправить как SMS». А в мессенджере можно было посмо-

треть, сколько писем пришло в почтовый ящик и кто из друзей находится в чате.

Одновременно с новой концепцией порталов начала меняться и их бизнес-стратегия. Раньше Lycos зарабатывал на размещении рекламных объявлений на сайте, а в 2003 году было принято решение о переходе к модели платных сервисов. В ближайшие несколько лет от 30% до 50% дохода должны поступать не от рекламы, а от платежей конечных пользователей.

Что немцу хорошо, русскому — смерть

Частые изменения стратегии автоматически переносились на российский проект, и поначалу это казалось оправданным. «После того как было решено сделать упор на контент, появился сильный тематический канал по автомобилям, интересные новости. Lycos стал внешне напоминать контентный сайт, на котором есть поиск и почта», — говорит Себрант.

Однако последняя концепция развития Lycos не смогла прижиться в России — переход к коммуникационным сервисам здесь так и не произошел. «На некоторые решения, принимаемые европейской штаб-квартирой, оказы-

вать влияние можно только на уровне высказывания собственного мнения, — уверяет Андрей Себрант. — Считается, что руководству лучше знать, что делать. В этом была ошибка. Интеграция интернета с мобильной связью — направление, которое активно развивается в Европе, — в России пока труднореализуемо. Нет единой компании, которая работала бы со всеми сотовыми операторами и обеспечивала передачу электронных писем в виде SMS на любой мобильный телефон (в Европе такие компании существуют). Российские чаты не могут сбрасывать аудиторию, сравнимую с аудиторией самого портала. Тогда как, например, в Дании аудитории чатов сравнимы с аудиториями телеканалов».

Возникли сложности и с бизнес-моделью. В Европе платные интернет-сервисы широко распространены. Пользователи активно тратят деньги на скачивание музыки, доступ к газетам и проч. Есть и все условия для быстрой оплаты — обычно для проведения микроплатежей используются возможности сотовых операторов; пользователь посылает на определенный номер SMS, с его счета снимается нужная сумма, а ему отсылается код, необходимый для активации

Пользователи предпочитали каталог Yahoo, считая его более удобным. Перетягивала у Lycos посетителей и все более популярная поисковая система Google

услуги. В России массовых онлайновых сервисов пока нет.

Анна Артамонова, вице-президент и директор по маркетингу и PR холдинга Mail.ru: «В России существует серьезная проблема, мешающая развитию платных интернет-сервисов,— отсутствие возможности организовать адекватную и удобную большинству пользователей систему приема платежей, особенно на небольшие суммы, менее \$2. За границей эта проблема в большой степени решается за счет кредитных карт. Однако в нашей стране картами владеют единицы. Оплата через Сбербанк автоматически отсекает возможность импульсных покупок. Интернет-деньги также имеют много недостатков. Оптимальным выходом была бы оплата за услуги с уже существующих счетов абонентов, например у провайдеров или мобильных операторов. Сейчас делаются попытки это осуществить, но они очень разрозненные».

Еще одна проблема, с которой пришлось столкнуться Lycos в России: модель привлечения крупных рекламодателей, используемая в Европе, в нашей стране не могла сработать. Поскольку порталы Lycos присутствуют практически во

всех европейских странах, и их суммарная аудитория является одной из крупнейших, Lycos Europe имеет контракты со многими крупными производителями на проведение общеевропейских рекламных кампаний на своих сайтах. Но российский Lycos не мог быть включен в контракты транснациональных компаний автоматически. Дело в том, что в медиапланах этих компаний учитываются данные по аудитории интернета из агентства Nielsen NetRatings, которое в нашей стране не работает. Размещением рекламы в Рунете местные представительства транснациональных гигантов занимаются сами, и Lycos должен был бороться за клиентов самостоятельно. А это оказалось непросто, учитывая, что на рынке стали усиливаться более известные игроки, например, «Яндекс» и «Рамблер».

Последним признаком того, что Россия плохо вписывается в централизованную модель ведения бизнеса Lycos в Европе, стал эксклюзивный договор, заключенный Lycos с Overture — ведущим мировым игроком на рынке контекстной рекламы. Согласно его условиям Overture получила эксклюзивные права на

размещение контекстной рекламы в результатах поиска на всех европейских порталах Lycos. Но в России эта компания не работает и выходит сюда пока не планирует, считая объем рынка онлайновой рекламы здесь незначительным. **Андрей Себрант**: *Российский Lycos оказался в дуряцком положении — портал не мог работать с Overture, но и заключать договоры с местными компаниями аналогично профиля не имел права. Поиск на сайте по определению стал безнадежно убыточным.*

Хлопнув дверью

В конце 2003 года руководство Lycos приняло решение закрыть российский проект. Сайт lycos.ru перестал существовать. «Решение было принято на уровне совета директоров, — рассказывает Андрей Себрант. — Кстати, одновременно с нашим порталом были закрыты и несколько успешных развлекательных проектов в Европе, например игра „Бойцовский клуб на Lycos“. Руководство посчитало, что развлекательное направление противоречит концепции коммуникационных сервисов».

«Российский Lycos закрылся из-за того, что, возможно, в

главном офисе пересмотрели свои прогнозы относительно российского рынка и решили, что содержать на нем нерентабельный проект с расчетом на далекую перспективу они не хотят, — считает Анна Артамонова. — Изначально проект не был рассчитан на извлечение быстрой выгоды, поэтому нельзя сказать, что он не оправдал ожиданий. Просто стратегия изменилась „по ходу пьесы“. У глобальной интернет-компании могут быть большие финансовые возможности и маркетинговый опыт. Однако, создавая локальный проект, необходимо учитывать особенности рынка. Одной из проблем российского Lycos было то, что им очень много всего навязывали из-за границы».

Быть Lycos в России или не быть, считает Андрей Себрант, зависит от развития Рунета: «Если бы оценивались перспективы этого продукта, которым Lycos является сейчас, то в России его бы и открывать не стали — слишком рано. Но возможно, года через три у Lycos опять поменяется стратегия, а в российской части интернета произойдут качественные изменения. И тогда решение об уходе вполне может быть расценено как ошибка». ☐



Забег на миллион

Создать успешный бизнес в онлайне можно, предложив рынку оригинальное решение, — об этом свидетельствует опыт компании «Бегун», специализирующейся на размещении контекстной рекламы в интернете. Компания сумела развернуться всего за два года и в конце 2003-го выгодно продала 80% своих акций инвестиционному холдингу «Финам». По некоторым оценкам, сумма сделки составила \$1 млн. Рассказывает Алексей Басов, исполнительный директор компании:

— «Бегун» был основан бывшими сотрудниками аналитической компании SpyLOG. Инвестора нашли достаточно быстро. Решили ориентироваться на малый и средний бизнес, поскольку все тогда опирались на крупного рекламодателя и большие бюджеты. Мы создали систему размещения контекстной рекламы в интернете по ключевым словам. Содержание рекламы определяется тематикой запросов пользователей, а размер оплаты зависит не от количества просмотров, а от числа переходов на сайт заказчика. За лучшие места для размещения рекламы участники борются на аукционе — выигрывает тот, кто назначит большую цену за переход.

Круг первоочередных задач был весьма широк. Это позиционирование на рынке, эффективный прием платежей, трудности быстрого «вычерпывания» рынка, когда приходится не столько его захватывать, сколько формировать и расширять, привлекая клиентов из офлайна. Это необходимость заложить технологические решения, гарантирующие качественный долгосрочный отрыв от возможных клонов сервиса. И мы поняли, насколько важно не демонстрировать финансовый успех до тех пор, пока выбранная ниша не будет освоена. Рынок спокойно реагирует на многие инициативы, однако, увидев коммерческий успех какой-либо бизнес-модели, быстро пытается ее повторить. Последовательно решая все эти задачи, меньше чем за два года «Бегун» стал самым массовым коммерческим интернет-сервисом. За это время его услугами воспользовались более 25 тыс. рекламодателей, в месяц мы проводим рекламные кампании около 3,5 тыс. рекламодателей, каждая на сумму не менее \$50. Летом 2003-го стали поступать предложения о покупке «Бегуна». Самое интересное сделал «Финам». «Финам» планирует сохранить самостоятельность компании «Бегун» в рамках холдинга, обеспечив сервису новые возможности развития и увеличения доли на рекламном рынке.

«Заново изобретая лидерство в XXI веке»

в гостинице
Рэдиссон SAS
Славянская /
Москва, Бережковская наб., 1

Единственное выступление
Тома Питерса в России

16 февраля 2004 года

впервые в России «сверхгуру» (Fortune) и «создатель постмодернистской корпорации» (Los Angeles Times) Том Питерс. Сам он называет себя «князем беспорядка, чемпионом блестательных провалов, маэстро эпатажа и профессиональной говорящей головой, корпоративным cheer-leader, любителем рыночной экономики и капиталистической свиньей»

Стоимость участия

В рейтинге института стратегических изменений (Institute for Strategic Change) Accenture, вышедшем в мае 2002 г., Том Питерс занял второе место в топ-200 «бизнес-интеллектуалов», уступив только Майклу Портеру

€ 1095

Предусмотрены
корпоративные скидки

На семинаре вы узнаете:

- ➡ о новых реалиях менеджмента: как креативность движет экономикой
- ➡ каковы приоритеты нынешних лидеров и в чем суть новых функций менеджмента
- ➡ как создать кроссфункциональное сотрудничество
- ➡ как понять личный опыт клиента и произвести на него неизгладимое впечатление
- ➡ как стать по-настоящему инновационной компанией

Том Питерс расскажет о новых методиках менеджмента в XXI веке на основе своего жизненного опыта — от Вьетнама до Белого дома, опыта выгодных консалтинговых проектов и десятков тысяч часов обучения

Не упустите уникальную возможность получить «провокацию, вдохновение и встряску» от одного из лучших мыслителей столетия в области менеджмента, «создателя постмодернистской корпорации» (Los Angeles Times) и автора истинного шедевра деловой литературы «In Search of Excellence»

подробности
в интернете: http://www.leading-minds.com/ourevents/04-02-16_peters_moscow.html
Заявки на участие в семинаре
по интернету: <http://www.leading-minds.com/ourevents/register.php?code=CG175>
по e-mail: booking@leading-minds.com
по телефону: +377 97 97 39 49
или факсу +377 97 97 39 49
по почте: LEADING MINDS,
57 rue Grimaldi, MC 98000 Monaco

при поддержке:

Секрет фирмы



дневник наблюдений

[ЛЮДИ]

«Ренессанс Капитал» нашел главу в РСПП

ПРИОБРЕТЕНИЕ
С началом нового года в одну из ведущих инвестиционных компаний России пришел новый руководитель. «Ренессанс Капитал» возглавил человек, весьма известный в деловых кругах. Председателем совета директоров компании стал вице-президент РСПП Олег Киселев (в свое время бизнесмен стоял у истоков создания ФПГ «Альфа», руководил советом



Вступление Олега Киселева в новую должность будет стоить ему денег — он должен выкупить часть акций «Ренессанс Капитала»

директоров Импексбанка, возглавлял холдинг «Металлоинвест». Прежний президент, один из основателей инвестиционной группы **Игорь Сагиран** ушел из компании. Сам он объяснил этот шаг невозможностью выдерживать нагрузки, ложащиеся на плечи руководителя его уровня. «Профессиональная деятельность инвестиционного банкира, захватывающая по своей сути, требует постоянной самоотдачи на пределе интеллектуальных и физических возможностей», — прокомментировал свой уход 52-летний экс-президент компании. По словам источника **СФ**, близкого к руководству компании, кадровая рокировка завершилась, как только «Ренессанс Капитал» выкупит у господина Сагириана принадлежащий ему пакет акций компании. А Олег Киселев, став партнером компании, в свою очередь приобретет часть ценных бумаг у нынешних акционеров. «По правилам банка, все 100% акций компании распределены между сотрудниками. И при этом присутствие внешнего акционера не допускается», — пояснил источник **СФ**.

В новый год одна из ведущих инвестиционных компаний «Ренессанс Капитал» вошла с новым руководством, обладающим громким именем и колосальными связями на рынке.

Председателем совета директоров компании стал вице-президент РСПП Олег Киселев

Президент «Ренессанс Капитала» Игорь Сагиран ушел из компании. Он объяснил это тем, что уже не может выдерживать нагрузку, которая ложится на плечи руководителя его уровня.

Чехарда в Scandia

ПЕРЕСТАНОВКИ

Со дня на день в шведской страховой компании Scandia появится новый председатель совета директоров. Им станет вице-президент шведской розничной компании Axfood AB **Маркус Сторх**. Господин Сторх, которому уже за шестьдесят, окажется уже четвертым главой компании за последний год. В феврале 2003 года подал в отставку Ларс Рамквист. Его обвинили в том, что Scandia потерпела неудачу при попытке выйти на американский рынок. Кроме того, Рамквисту вменили в вину выплату слишком больших бонусов менеджменту компании. Следом пришел Бенгт Браун. Однако через восемь месяцев и он был вынужден подать в отставку. В открытом письме после ухода с поста Браун подчеркнул: «Главным в моем назначении было намерение вернуть доверие к компании, нам следовало стать открытыми и показать, что прежнее не повторится». Однако при Брауне раз-

меры менеджерских бонусов практически не изменились. В итоге в конце декабря 2003 года он также отправился в отставку, и на пост главы компании был поставлен человек временный — **Бьорн Бьорнссон**. Вот его-то теперь и сменил Сторх. Аналитики полагают, что назначение Сторха означает победу шведских акционеров над финнами. Самым крупным акционером Scandia является финская Sampo Group, которая контролирует 6,9% акций. Финны хотели поставить в главе компании своего человека. Однако в сумме шведских акционеров больше, им принадлежит 57,1%, и борьбу за пост выиграл представитель этой страны.

Менять сферу деятельности Маркусу Сторху не впервые. До назначения вице-президентом Axfood AB он был президентом газовой компании AGA AB. Небезызвестен он и в научной среде, поскольку занимает пост вице-президента в Фонде Нобеля.



Компания Metro доверила Андреа Франческо Мартинелли адаптировать германские технологии к российским реалиям

Третья попытка Metro

СМЕНА

В «Метро Кэш энд Кэри», российском отделении компании Metro Cash & Carry, в очередной раз сменился генеральный директор. Этот пост занял **Андреа Франческо Мартинелли**. С 1998 года и до недавнего времени он был генеральным директором представительства Metro Cash & Carry в Италии. Херберт Цлабингер, до сих пор возглавлявший российское подразделение Metro, осенью 2003 года ушел на пенсию. Андреа Мартинелли — уже третий гендиректор российского Metro, хотя компания работает на нашем рынке с 2001 года. Как и его предшественники, он не имеет опыта работы в России и странах Восточной Европы. Первым главой «Метро Кэш энд Кэри» стал Вальтер Деметц. После открытия осенью 2001 года первых магазинов компании в Москве он продержался на своем посту около полутора месяцев и подал в отставку ввиду своей озабоченности «реализацией новых профессиональных задач». Большинство наблюдателей сошлись во мнении, что



Деметц не выдержал российской «специфики». После открытия первых магазинов Metro московский рынок один за другим потрясали скандалы: отечественные ритейлеры обвиняли компанию в демпинге и несоответствии формату мелкооптового магазина. «Седьмой континент», «Копейка» и «Перекресток» даже заключили союз против поставщиков, предоставивших Metro льготные условия. Весной 2002 года на смену Деметцу пришел Херберт Цлабингер, до того десять лет проработавший в австрийском подразделении компании. И сразу же столкнулся с угрозой судебного разбирательства: МАП в то время рассматривало заявление, поданное Ассоциацией компаний розничной торговли, о нарушении Metro закона о конкуренции. Цлабингеру пришлось ужесточить контроль за выдачей клиентских карточек, часть из них была аннулирована.

CEO-мошенник

МАХИНАЦИИ
Председатель совета директоров четвертого по величине в Южной Корее холдинга SK Group (занимается энергетикой, химической промышленностью, телекоммуникациями, перевозками и финансами) Сон Киль Сунг, который сорок лет назад начинал карьеру в SK Group простым клерком, смещен со своего поста и арестован. Нелегальная деятельность господина Сона заключалась в противоречии корейским законам использования в игре на зарубежных фьючерсах корпоративных \$667,2 млн, а также незаконном переводе \$210 млн со счета одного из подразделений компании на счет холдинга. Все эти операции Сон проводил через SK Shipping — компанию, которая занимается морскими перевозками. Помимо всего прочего бывший глава компании еще и «недал» государству \$32 млн налогов, которые должна была выплатить SK Group. «Обвиняемый получит суровое наказание по заслугам», — заявил старший судья Сеула, комментируя решение об аресте Сона.

Судя по всему, господин Сон пал жертвой антикоррупционного расследования корейской полиции, которая подозревает руково-



Борис Березовский обращает британской недвижимостью

вство SK Group в незаконном финансировании ряда политических партий во время выборов 2002 года. Напуганный Сон уже «списал» на эти действия \$32 млн. В июне 2003 года он был приговорен к трем годам тюрьмы условно за финансовые махинации в другой компании SK Group — SK Networks. Однако сейчас отделаться условным сроком вряд ли неудача. Следствие намерено, опираясь на показания Сона, допросить президента и владельца SK Corp. Чай Тай Вона. В компании тем временем создан чрезвычайный комитет по управлению. Сон Киль Сунг оказался единственным членом совета директоров предприятия, не принадлежащим к клану Чай, который и владеет холдингом.

Поспели вишни в саду у Березовского

ВЛОЖЕНИЕ

Борис Березовский, приобретя поместье Хэскомб-корт недалеко от Лондона, решил надолго обосноваться в Великобритании. Цена владения — 10 млн фунтов стерлингов. За эту круглую сумму опальный российский олигарх получил дом, построенный в начале века, сад, че-

тыре гостевых коттеджа, коношню, бассейн и большой участок земли. Впрочем, Березовскому уже есть где жить в Англии: он владеет домами в Лондоне и графстве Суррей, все это куплено на другие имена через посредников. Последнее приобретение Березовский рассматривает исключительно как удачное вложение денег. Спрос на подобного рода недвижимость постоянно растет. Так, предыдущий владелец поместья, известный в Англии радиодиджей Крис Эванс купил его за 6 млн фунтов стерлингов четырех лет назад. Хэскомб-корт не был выставлен на продажу. Эвансу пришлось с ним расстаться, чтобы оплатить долги. Криса просто поставили в известность, что дом так или иначе придется продать. Агенты Березовского по недвижимости во время сделки предложили отказаться от которого диджею было сложно.

Двойной уход

ОТСТАВКА

Александр Казин оставил пост генерального менеджера представительства в России и СНГ компании Fujitsu Siemens Computers (FSC) — одного из лидеров мирового ИТ-рынка. По его словам, он планирует

рассмотреть новые возможности для развития карьеры. Пока не будет назначен новый глава представительства, FSC в России возглавит региональный менеджер, занимающийся Восточной Европой Тони Розадовски. Совмещая новую должность с прежней, он будет много времени проводить в Москве и отсюда управлять делами компании по всей Восточной Европе. «FSC придает очень большое значение российскому рынку», — сказала PR-менеджер FSC Екатерина Крымова.

Еще одна кадровая «потеря» — одновременно с Александром Казиным из представительства FSC ушел директор по маркетингу Владимир Колин. Он сообщил, что собирается попробовать себя в новых областях бизнеса, не обязательно связанных с высокими технологиями. По словам Екатерины Крымовой, менеджеры «не соглашивались об одновременном уходе».

Изменится ли стратегия FSC в России, пока сказать сложно. «То, как работает компания на локальном рынке, во многом зависит от местного менеджмента. Глава представительства FSC имеет достаточно полномочий. И хотя стратегия определяется на уровне штаб-квартиры, на местных рынках она может видоизменяться», — говорит Крымова. А Михаил Елашкин, директор аналитической компании Elashkin Research, называет уход менеджеров большой потерей для FSC: «Я думаю, они покинули компанию из-за разногласий в стратегии развития, возникших между российским представительством и европейским офисом. Мне кажется, менеджеры разработали одну из самых удачных стратегий развития ИТ-компании на российском рынке. Даже если новое руководство предложит не менее эффективный вариант, все равно будет потеряно полгода драгоценного времени. И это на фоне ускоренных темпов развития конкурентов (IBM, HP, Sun). Я уверен, что даже трехмесячный отпуск этих двух топ-менеджеров мог бы серьезно повлиять на позиции FSC в России. А с их увольнением компании тяжело будет войти в группу лидеров». **СФ**

Неслучайные связи

[PUBLIC RELATIONS]

Нетиражируемый, уникальный и часто придуманный на коленке PR до сих пор остается типичным для России.

Однако, по мнению некоторых экспертов, PR-бутик, где менеджеры окружают клиента и говорят «Чего изволите, мы все придумаем», постепенно все-таки сменяется PR-универмагом с его стандартизованным ассортиментом.

с 37

Правила перевода денег

[ФИНАНСЫ]

Большинство способов перераспределения финансовых ресурсов между компаниями холдинга вполне законны.

Тем не менее многие из них кажутся сомнительными налоговым органам.
Что отвечать на их возражения?

с 42



[PUBLIC RELATIONS]

Неслучайные связи



В КОНЦЕ ЯНВАРЯ БУДУТ ОФИЦИАЛЬНО ОБЪЯВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ «СЕРЕБРЯНЫЙ ЛУЧНИК». НЕ ДОЖИДАЯСЬ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ КОНКУРСА, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, КАКИЕ PR-ТЕХНОЛОГИИ НАИБОЛЕЕ АКТИВНО РАЗВИВАЛИСЬ В 2003 ГОДУ. **Текст: Николай Дицман**

По мнению председателя совета директоров PR-агентства «Р.И.М. Порттер Новелли» **Игоря Писарского**, время, когда главенствующую роль в PR-индустрии играл креатив, проходит: «Нетиражируемый, уникальный и зачастую придуманный на коленке PR был широко распространён в России — потому что отсутствовала технология работы. А PR системный и технологичный для России нетрадиционен. На «Серебряном лучнике» в последние годы наблюдается любопытная тенденция — системные и тиражируемые работы входят в

шорт-листы и выигрывают именно из-за такой нетрадиционности. Но бутик, где клиента окружали менеджеры и говорили «Чего изволите, мы все придумаем», сменяется заводом».

В последнее время «Р.И.М. Порттер Новелли» все больше тяготеет к системному подходу: существуют стандартные формы всех документов — концепции, презентации, отчета, на основе которых строятся взаимоотношения с заказчиком.

Игорь Писарский: Восемь из десяти наших заказов методологически выстраива-

ются одинаково. К примеру, в прошлом году около 30 — 40 российских компаний увлеклись выпуском внутреннего облигационного займа. Мы предлагаем таким клиентам пакет PR-сопровождения, который включает в себя интервью первого лица, проведение пресс-конференции и презентации, консультации по подготовке финансового отчета. Все это упаковано, повешен ценник — \$28 тыс. Мы уже продали где-то 10 — 12 таких продуктов.

Подобных пакетов в линейке агентства становится все больше — в 2004 году

по аналогичной схеме будет продаваться новый продукт Reflex, предназначенный для предупреждения и сопровождения кризисных ситуаций. Он разработан международной сетью Porter Novelli International, в которую входит «Р.И.М.».

Впрочем, далеко не все участники рынка полностью разделяют точку зрения Писарского. Старший партнер агентства «Маслов, Сокур и партнеры» **Михаил Маслов:** PR остается штучным товаром. Конечно, каждый раз не все выдумывается заново: пресс-релиз остается пресс-

Самые интересные PR-проекты, номинированные на премию «Серебряный лучник»

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Кубок МТС по drag racing»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: Пресс-служба ЗАО «Сибирские сотовые системы-900»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: Соревнования были задуманы и проводились с целью позиционировать компанию как активного участника общественной жизни региона. Drag racing — парные заезды на автомобилях по прямой на дистанцию 402 метра (1/4 мили). Экипажи стартуют с места, время фиксируется при пересечении финишной прямой. Кубок МТС по drag racing позволил сотовому оператору назвать первые официальные соревнования в этом виде спорта именем своей компании. Он дал возможность связать положительные эмоции, вызванные состязаниями, с торговой маркой МТС. Летом 2003 года в Новосибирске было проведено три этапа гонок по drag racing. На соревнованиях побывало более 33 тыс. зрителей, в СМИ прокатилась волна публикаций. Разумеется, рядом

с рассказами о спортивных достижениях фигурировало и имя генерального спонсора.

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Новая Россия: подходы к формированию имиджа государства»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: Холдинг «Группа ИМА», Москва

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: После распада СССР созданием имиджа России долгое время никто не занимался. Репутация страны складывалась спонтанно. В конечном счете это привело не только к отсутствию четкого целостного образа России как за пределами страны, так и на внутреннем информационном поле. У значительной части зарубежной аудитории сложились негативные представления о России. Таким образом, коррекция отрицательного имиджа и формирование позитивной репутации России за рубежом становятся стратегической задачей государства. «Группа ИМА» разработала основы концептуального подхода, яркими примерами которого стали такие проекты, как «300-летие Санкт-Петербурга», «Россия — почетный гость Франкфуртской книжной ярмарки-2003», участие России в 50-й Венецианской биеннале, Международный теннисный турнир «Кубок Кремля-2003» и др.



лаборатория

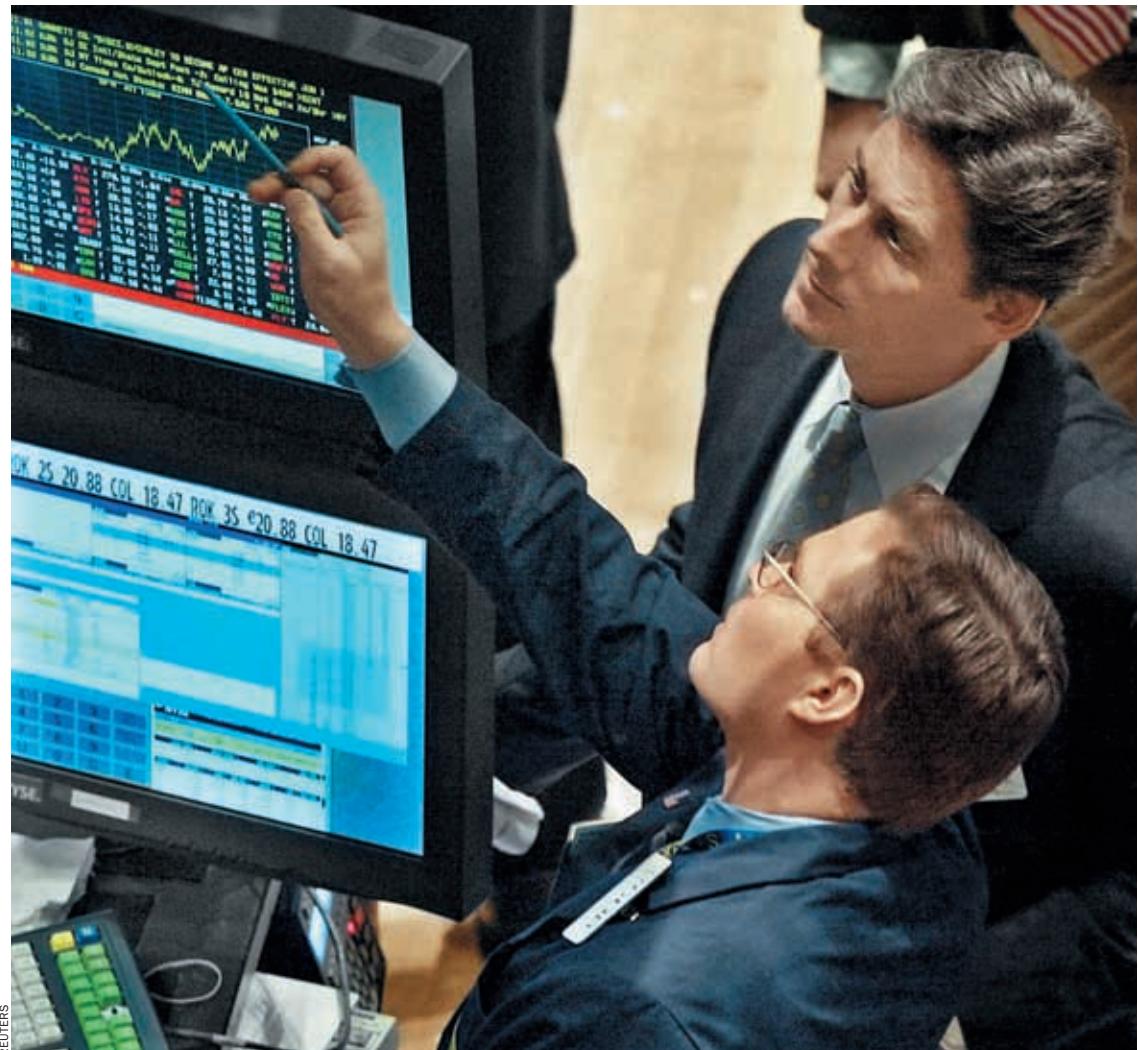
«PR-бутик, где клиента окружали менеджеры и говорили „Чего изволите, мы все придумаем”, сменяется заводом, конвейером»

релизом. Но не могу сказать, что у нас все происходит как на конвейере АвтоВАЗа. Добиться паблисити без творческого подхода нереально. Можно сделать конфетку за \$2–3 тыс., а можно иметь огромный бюджет и растратить его. Вот, например, PR-поддержка 300-летия Петербурга. Об этом событии много писали и говорили, но, учитывая ресурс федеральных телеканалов и объем средств, выделенных из бюджета, я считаю, что соотношение цена/качество оставляет желать лучшего.

Связь с народом

Вообще социальных проектов, подобных юбилею Петербурга, в области PR становится все больше. Из 74 проектов, номинированных на премию «Лучник» в этом году, 24 так или иначе связаны с социальной сферой. Исполнительный директор конкурса **Надежда Явдюк** особо выделяет несколько PR-акций, в том числе «Российскую национальную неделю здорового сердца», организованную центром информационной поддержки социальных программ

Участники фондового рынка обнаружили в investor relations существенные плюсы



НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Мост Красноярск–Орел: 5000 км»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: ОАО «Сибмашхолдинг»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: Основная цель — демонстрация новых моделей зерноуборочных комбайнов «Енисей» в регионах России. Акцент был сделан на то, что парк зерноуборочной техники страны состоит из комбайнов, произведенных до 1991 года. О существовании новых, более современных и мощных комбайнов, на селе уже знают, но мало кто их видел. Производитель решил продемонстрировать надежность и мощность новой техники необычным способом. Был организован пробег трех комбайнов «Енисей» от Красноярска до Орла. По дороге в крупнейших зерносыящих регионах России проводились технические советы и презентации дилерских центров ОАО «Сибмашхолдинг». В мероприятиях участвовали руководители областных администраций, главные инженеры и специалисты предприятий. В Башкирии колонну встречал президент республики Муртаза Рахимов, в Орле — Егор Строев, в Курске — Александр Михайлов. За комбайнами, которые прошли через 17 субъектов РФ, наблюдало более 1 млн человек, а сам проект даже попал в книгу рекордов Гиннеса.



НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Развитие корпоративной культуры и создание эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций в ОАО „Аэрофлот“»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: Департамент по связям с общественностью ОАО «Аэрофлот–Российские авиалинии»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: В начале 1990-х всего за несколько лет рынок авиаперевозок в России сократился в пять раз, авиакомпания «Аэрофлот–Российские авиалинии» была вынуждена отказаться от многих дальних маршрутов, ставших нерентабельными в условиях новой экономики, и сократить объемы авиаперевозок. Это сказалось на благосостоянии летного состава, доход сотрудников складывался из суточных и летных часов. Общероссийский кризис 1998 года ухудшил положение. Тогда появились сразу три независимых профсоюза, неустанно критиковавшие руководство компании, призывающие к деструктивным действиям и забастовкам. В мае 2000 года совет директоров «Аэрофлота» утвердил стратегическую концепцию развития авиакомпании, в рамках которой было разработано и реализовано несколько крупных проектов; ключевым стало построение

«Добиться паблисити без творческого подхода нереально. Можно сделать конфетку за \$2–3 тыс., а можно иметь огромный бюджет и растранирить его»



«ИНСОЦИО» совместно с всероссийским научным обществом кардиологов. В ходе этой акции более 140 тыс. пациентов с ишемической болезнью сердца бесплатно получили консультации по оптимальному образу жизни, а около 15 тыс. кардиологов и терапевтов — специально разработанные рекомендации по новым подходам к лечению.

Михаил Маслов: Рост количества социальных проектов — это нормально. Большинство из них проходит при поддержке крупного бизнеса — ведущие компании начинают задумываться о том, что надо не только брать, но и отдавать. На благотворительные цели сейчас выделяются сотни тысяч, если не миллионы долларов. К примеру, в этой области много сделал ЮКОС.

Связь с чиновниками

Как правило, само государство на PR, напрямую не связанный с политикой, предпочтует не тратиться. Но с течением времени ситуация начинает меняться, и государственные организации и органы власти становятся клиентами PR-агентств. К примеру, в 2003 году администрация Краснодарского края решила принять участие в проходящей во Франции междуна-

родной выставке MIPIM, посвященной инвестициям в недвижимость. Коммуникационную группу «Кузьменков и Партнеры» пригласили в качестве консультанта для PR- и GR-сопровождения проекта (government relations — PR, ориентированый на чиновников).

Олег Корионов, управляющий директор и партнер КГ «Кузьменков и Партнеры»: *Созданная рабочая группа с участием наших французских партнеров и консультантов сформировала пул позитивно настроенных представителей местных СМИ, политической и деловой элиты. Организованные с нашей помощью встречи с вице-президентом Компании по судостроительству и торговле (CMA CGM), вице-президентом ТПП Ниццы, руководством фирмы Bonduelle Group и др. оказались результативными. Участие в выставке было продуманным — с конкретными тактическими результатами и долгосрочной перспективой.*

Кстати, в последнее время в России началось структурное оформление government relations. По понятным причинам о GR пиарщики рассказывают неохотно, предпочитая отделяться дежурными

фразами о «цивилизованном лоббизме». Однако, учитывая нынешние политические реалии — дело ЮКОСа, укрепление вертикали власти и т. д. — очевидно, что со временем GR будет приобретать все большее значение.

Связь с деньгами

Еще одно активно развивающееся в России направление PR — коммуникационное сопровождение финансовой деятельности фирм. В нашей стране растет количество публичных компаний, они начинают активно использовать разнообразные фондовые инструменты. Для многих фирм investor relations — серьезный ресурс повышения инвестиционной привлекательности. Специфика этой разновидности PR прежде всего в целевой аудитории — IR ориентирован на инвесторов и аналитиков инвестиционных компаний. Это подразумевает использование такого инструмента, как конференц-звонки, road-show (серия презентаций для потенциальных инвесторов) и т. п. Отличается от традиционного и стиль подачи информации — к примеру, здесь совершенно неэффективна стратегия замалчивания. «Рынок понимает, что происходит, его не обманешь.

Если компания не расскажет что-то о себе сама, это сделают конкуренты. В пресс-релизе можно умолчать о каких-то фактах — но во время конференц-звонка на другом конце провода сидят аналитики, которые наверняка знают положение дел не хуже, чем ты. И есть риск, что неприятные вопросы прозвучат в прямом эфире, что может негативно повлиять на репутацию компании», — уверен руководитель управления по связям с инвесторами АФК «Система» **Андрей Близнюк**.

Цель IR — увеличить рыночную капитализацию компании. Достаточно эффективно использовало технологии investor relations для поднятия капитализации нефтяной компании РИТЭК («дочка» ЛУКОЙЛа) агентство Corporate Communications. Его нынешний генеральный менеджер Андрей Иванов ранее работал в инвестиционной компании «Атон», где консультировал некоторые сырьевые компании, в том числе и РИТЭК. **Андрей Иванов:** При продвижении каждой компании необходимо найти ту изюминку, которая привлечет инвесторов. В случае с РИТЭК это была значительная недооцененность акций. В начале 2001 года цена одной

ние эффективной системы внутрикорпоративных отношений. Это привело к стабильному росту авиакомпании, продолжающейся до сих пор.

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Сталеварская погода»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: ОАО «Златоустовский металлургический комбинат»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: «Златоустовский металлургический комбинат» (ЗМК) — одно из крупнейших предприятий Челябинской области. Последние десять лет комбинат постоянно менял владельцев. Положение год от года только ухудшалось. Последняя акционерная война завершилась в конце

2002 года, когда группа «Геолинк» получила контрольный пакет ценных бумаг и стала собственником завода. ЗМК был в ужасном состоянии: отсутствие заказов, многомиллионные долги в бюджет и во внебюджетные фонды, четыре месяца рабочие не получали зарплату, трудовой коллектив деморализован. «Геолинк» назвал себя хозяином предприятия, в ответ рабочие устроили митинг протеста, потребовав выплаты зарплаты и немедленных действий, подтверждающих намерения надолго

остаться в Златоусте. Акционеры предприятия поставили перед PR-службой задачу: в сжатые сроки провести антикризисную программу. Было решено «идти в народ». Руководители комбината пошли по домам и цехам (за неделю было проведено двадцать встреч). Пришлось разъяснять положения антикризисной программы, всем желающим выдавался ее полный вариант. В итоге рядовые сотрудники начали вносить свои предложения и корректировать программу, положительно оценив желаниевести с ними диалог. Так у заводчан впервые за долгие годы появилось чувство сопричастности общему делу, и атмосфера на ЗМК нормализовалась.

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Презентация нового агропромышленного холдинга (ОАО „Агромашхолдинг“) на территории главного конкуренса»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: ООО «Тренинг и консалтинг», Ростов-на-Дону

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: ОАО «Агромашхолдинг» создано в марте 2003 года. В него вошли Красноярский комбайновый завод, Волгоградский тракторный и завод «Алтайдизель». Заказчик поставил перед агентством задачу — представить широкой об



По понятным причинам о government relations пиарщики рассказывают неохотно, предпочитая откладываться дежурными фразами О «цивилизованном лоббизме»

акции составляла около \$0,6. По расчетам «Атона», можно было довести стоимость как минимум до \$2. Проблема заключалась в том, что о компании никто не знал.

За год курс акций вырос до \$1,8, чему способствовала, в частности, серия положительных публикаций в специализированных СМИ. Материалы выходили за подпись аналитиков «Атона», но поскольку эксперты подготовили и несколько материалов о РИТЭК, сложился положительный тренд и для этой компании. Через некоторое время в РИТЭК отказались от услуг Иванова. После прекращения потока информации о компании курс ее акций снизился до \$0,8. В РИТЭК снова обратились все к тому же Иванову.

Наверстать упущенное было проще, чем раскрутить с нуля. **Андрей Иванов:** У каждого продукта есть свой имидж. Есть он и у акций. После предыдущего трехкратного скачка у аналитиков сложилось представление, что на ценных бумагах РИТЭК можно заработать — и они рекомендовали их покупать. За полгода стоимость акций выросла снова, до \$1,35. При этом рост курса зависел и от активности агент-

ства. Так, после обнародования благоприятных операционных результатов за 2002 год акции подорожали примерно на 14%.

За полгода капитализация РИТЭК увеличилась на \$50 млн. По мнению представителей компании, около половины этого прироста можно объяснить внешними факторами, вторая половина связана с IR. Впрочем, не исключено, что значительный рост капитализации связан с благоприятной рыночной конъюнктурой.

Связь с репутацией

С ростом прозрачности российских компаний связано развитие еще одного направления PR — репутационного менеджмента. На Западе деловая репутация играет заметно большую роль, чем в России. Поэтому для отечественных компаний, желающих выйти на западный фондовый рынок, управление репутацией приобретает первостепенное значение. По словам Игоря Писарского, ключевой вопрос здесь — не спрогнозировать, какой репутацией должна обладать фирма, а понять, что она из себя представляет на сегодняшний день. Для этого в «Р.И.М. Портрет Новелли» используют такой инструмент,

как оценка репутационного капитала. Вначале анализируется информация из открытых источников: что пишут о компании в СМИ; в каких изданиях опубликованы статьи; как при этом выглядит компания на фоне конкурентов и почему; каковы сильные и слабые стороны имиджа; какие аудитории обращают на эти публикации внимание. На втором этапе формируется группа экспертов, с которыми проводятся глубинные интервью. Если компания ориентируется на массовый рынок, можно также провести массовый социологический опрос. На основе всех этих исследованийрабатываются рекомендации по коммуникационной политике компании. «Но наше know-how заключается не в использовании этих, вполне традиционных инструментов, а в их сочетании и выработке конкретных рекомендаций», — говорит Игорь Писарский.

Связь с судьей

Диверсификация PR-деятельности принимает порой неожиданные формы. В отдельную отрасль постепенно выделяется PR-сопровождение судебных процессов (litigation support). Здесь перед агентст-

вом стоит задача воздействовать как на широкую общественность, так и на конкретного судью. «Судья — такой же человек, как и все остальные. И когда он входит в зал заседаний, у него в голове уже есть какое-то представление об участниках процесса», — объясняет исполнительный директор агентства Imageland Edelman PR **Владимир Хаджи**. Особенно эффективным инструментом litigation support господин Хаджи считает общение с признанными авторитетами общественного мнения: «К примеру, если один из них высажется в поддержку какого-то участника судебного процесса, это может склонить чашу весов в нужную сторону».

У каждого серьезного PR-агентства есть налаженные связи с лидерами мнений. Так, во время судебного спора акционеров одной крупной промышленной компании именно использование этого приема позволило Imageland склонить чашу весов на сторону своего клиента. Как именно лидеров общественного мнения убеждают высказаться в поддержку клиента, Хаджи по понятным причинам не раскрывает. По его словам, возможны самые разные методы, вплоть до прямой просьбы. **СФ**

щественности новый агропромышленный холдинг. Местом проведения презентации был выбран Ростов-на-Дону: поскольку в Южном федеральном округе наиболее развито сельское хозяйство, именно здесь продукция холдинга наиболее востребована. Задача осложнялась тем, что традиционно округ обеспечивал техникой главный конкурент Красноярского комбайнового завода — ОАО «Ростсельмаш».

Презентацию было решено приурочить к международной агропромышленной выставке «Интерагромаш-2003», проходившей в апреле 2003 года. Помимо презентации для специалистов прошел и брифинг с участием СМИ, что обеспечило максимальный резонанс этого мероприятия. Пресса проявила повышенный интерес к «битве титанов», а одно из изданий даже ошиблось и вынесло в заголовок «Агромашхолдинг-2003» вместо названия выставки. Эффект противостояния с «Ростсельмашем» еще больше усиливало то, что стены компаний располагались друг напротив друга. В результате предприятие приобрело имидж нового серьезного игрока на региональном рынке, ведущие компании предло-

жили «Агромашхолдингу» создать представительства и сервисные центры.

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА: «Урюпинск — столица российской провинции»

ИСПОЛНИТЕЛЬ: Администрация г. Урюпинска Волгоградской обл.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: перед организаторами стояла цель сформировать стабильный интерес к Урюпинску, используя устойчивую узнаваемость его названия. Идею города-героя анекдотов было решено расширить до идеи города-легенды, города-столицы провинции. Основная задача — увеличить поток туристов и инвестиций, а также развитие малого бизнеса. Для этого был осуществлен ряд проектов, в частности, организована межрегиональная Урюпинская ярмарка.

Особенно ярко смелая идея нового позиционирования Урюпинска проявилась в выпуске сувенирной продукции. Майки с надписями «Париж — Москва — Урюпинск», «Брошу все — уеду в Урюпинск!», «Я, Урюпинск и семеро козлят» шли нарасхват. Главным результатом стал возросший поток туристов, укрепление связей Урюпинска с другими малыми городами России и позитивное изменение облика города.



телеканал

РБК

БИЗНЕС - ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Как настроиться на телеканал РБК

НТВ-плюс



Если в «Меню» нет телеканала **РБК**, включите рекламно-информационный канал «НТВ-Плюс», чтобы получить информацию для настройки Вашего ресивера.

Если на канале «НТВ-Плюс» Вы не смогли найти необходимую информацию, Вы можете настроить свой ресивер вручную. Зайдите в «Меню» настройки каналов и заполните соответствующие поля параметрами телеканала РБК: **Частота**: 12456 Мгц, **Поляризация**: горизонтальная, **Скорость потока**: 27500 МСимв/с, FEC: 3/4. Введите эти данные (Enter). Список каналов обновится, и телеканал **РБК** будет добавлен в «Меню».



Диво-ТВ

Включите канал «Инфо-Диво»

Чтобы самостоятельно настроить декодер, зайдите в «Меню». Выберите «Настройки». Нажмите «Сброс». Затем настройте декодер заново, выбрав опцию «Автоматический поиск каналов». Декодер обновит список каналов. Сохраните новые настройки.



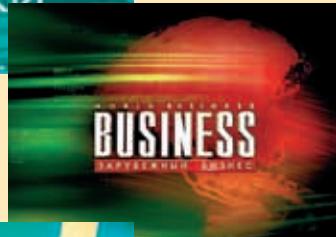
Космос-ТВ

Если Вы подписаны на основной пакет каналов и имеете возможность принимать на свои декодеры цифровое телевидение, включите 62-й канал.



Комкор-ТВ

Абоненты «Комкор-ТВ» получают программы телеканала РБК в пакете «Столичный». Чтобы обновить список каналов, зайдите в «Меню» и выберите опцию «Автоматическая настройка». Сохраните новые настройки.



Подключение к новому деловому телеканалу **РБК** осуществляется **БЕСПЛАТНО**
Информация о подключении по телефону: **363-0303**

[Ф И Н А Н С Ы]

Правила перевода денег



РОССИЙСКИЕ ХОЛДИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ ИСПОЛЬЗУЮТ РАЗЛИЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ МЕЖДУ ВЗАИМОЗАВИСИМЫМИ КОМПАНИЯМИ. НЕКОТОРЫЕ ИЗ СХЕМ МОГУТ БЫТЬ ПРИМЕНЕНЫ НЕ ТОЛЬКО ВНУТРИ САМОГО ХОЛДИНГА, НО И ПРИ РАБОТЕ С НЕЗАВИСИМЫМИ СТРУКТУРАМИ ИЛИ ДАЖЕ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. БОЛЬШИНСТВО ИМЕЮЩИХСЯ СПОСОБОВ ЗАКОННЫ, ПО ПОВОДУ ДРУГИХ У НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ ВОПРОСЫ.

Текст: Анастасия Иванова

Бесплатные деньги

В рамках холдинга нередко возникает необходимость перевести денежные средства одной организации на счет другой. Допустим, у некоего предприятия избыток ликвидности на расчетном счете, а у другого как раз в этот момент образовался кассовый разрыв. Возникает естественное желание взять у одних и отдать нуждающимся. Но, как известно, перевод средств даже между взаимозависимыми организациями без юридических оснований недопустим.

В данном случае позволительно, например, передать средства по договору займа. Согласно Гражданскому кодексу (ГК) в роли заемодавца (лица, дающего деньги) вправе выступать не только кредитная организация, но и любое юридическое или физическое лицо. А сам кредит может быть беспроцентным.

Однако налоговые органы часто настаивают на уплате налога на прибыль с беспроцентного займа. По их мнению, используя «бесплатные» деньги, должник получает прибыль. Если взять кредит на

открытом рынке, это обойдется дороже. Значит налицо «виртуальный» доход, с которого, как полагают фискальные чиновники, и следует заплатить налог в бюджет.

Сторонники этой точки зрения ссылаются на пункт 8 статьи 250 Налогового кодекса (НК), где говорится, что с внераализационного дохода в виде бесплатной услуги надо заплатить налог на прибыль. Размер «виртуального» дохода инспекторы подсчитывают, исходя из ставки рефинансирования Центробанка. Сразу оговоримся, что это не официальная точка зрения МНС, так как ни в одном из документов налогового ведомства этот подход не закреплен (см. «Методические рекомендации по применению главы 25 „Налог на прибыль организаций“ части второй Налогового кодекса РФ», утвержденные приказом МНС от 20.12.2002 № БГ-3-02/729).

Противники такого подхода утверждают, что заем не является услугой, поэтому платить за него получатель не обязан. К тому же практически невозможно рассчитать

рыночную стоимость кредита. Ставка рефинансирования ЦБ применяется в расчетах на межбанковском рынке, и ориентироваться на нее в случае финансовых операций между некредитными организациями некорректно. Исполнительный директор консалтинговой группы «Что делать Консалт» **Валерий Бахтин:** *Фискальные органы неправомочно изобретают некую виртуальную прибыль с беспроцентного займа и пытаются получить с нее налог. Но налогоплательщики предпочитают избавить себя от лишних споров с проверяющими органами. Обычно в договоре займа просто указывается какой-нибудь смешной процент, например 0,001 %. По сути, кредит остается беспроцентным, но формально все требования инспекции участники сделки выполняют.*

Суды все чаще поддерживают точку зрения налогоплательщиков. В активе российских компаний уже несколько решений арбитражных судов, определивших, что беспроцентный заем не является безвозмездной услугой, по-

этому начислять в данном случае налог на прибыль инспекторы не имеют права. Последнее по времени решение Московского арбитражного суда по этому поводу было принято в конце ноября.

Таким образом, никаких налоговых потерь в связи с договорами займа у сторон не возникает. Суды подтверждают, что должник не обязан платить налог на прибыль. Заемодавец не получает от выдачи кредита материальной выгоды, значит он тоже не должен платить этот налог. Обязанностей по НДС у сторон также нет ^⑤.

Аренда «за красивые глаза»

Если возникает необходимость передать в рамках холдинга не деньги, а имущество, две компании могут оформить договор безвозмездного пользования. Здесь Гражданский кодекс разрешает как сделки между коммерческими предприятиями (аффилированными или независимыми), так и передачу организаций имущества, принадлежащего физическому лицу. Ре-



«Чтобы избавить себя от лишних споров с проверяющими органами, в договоре займа указывают какой-нибудь смешной процент, например 0,001% годовых»

гулирующие нормы не ограничивают виды передаваемого имущества: это может быть и недвижимость, и автомобиль, и мобильный телефон.

Гражданский кодекс не содержит препятствий для заключения договоров такого рода. Но с точки зрения налогообложения могут возникнуть определенные затруднения — в связи с уже упомянутой 250-й статьей НК.

В этом случае, чтобы избежать налога на «виртуальную» прибыль, стороны должны подкрепить свои отношения экономическим обоснованием. Организация, передающая имущество (ссудодатель), должна доказать выгоды от сделки, а получатель — указать затраты, которые могут расцениваться как своеобразная «плата за услугу».

Например, ссудодатель представляет доказательства того, что передаваемое имущество не находит применения в рамках компании и не имеет спроса на «платном» рынке. При этом заключается договор о намерениях, по которому получающая сторона обязуется предоставлять значительные скидки «донору» оборудования.

Экономическим обоснованием сделки можно считать и обязательство принимающей стороны взять на себя все расходы по ремонту и эксплуатации полученного имущества. Этот пункт следует обязательно включить в договор безвозмездного пользования. На его основании принимающая имущество организация

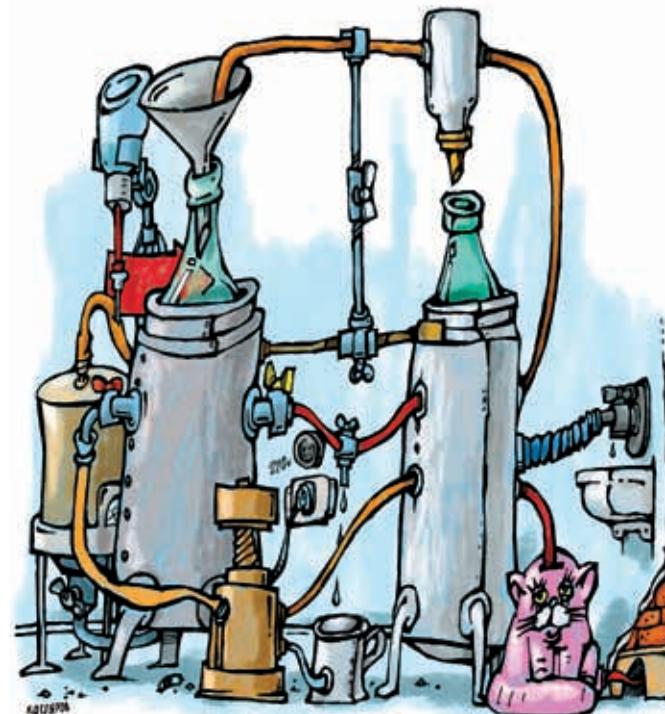
получит возможность вычесть сумму затрат на его обслуживание из базы налога на прибыль

Если же в качестве ссудодателя выступает физическое лицо, ему не обязательно доказывать экономическую оправданность своего шага.

чество МУП «Томсктеплосети» на основании договора безвозмездного пользования. Муниципальные тепловые магистрали энергетики получили по остаточной стоимости. Энергокомпания обязалась проводить текущий и капитальный ремонт сетей за свой счет. Го-

ремонтные работы теплосетей являются своеобразной «платой» за пользование ими. Кроме того, на основе этого пункта договора расходы на содержание объекта будут вычитаться из прибыли «Томскэнерго» и таким образом уменьшать налог на прибыль организации.

Старший партнер компании Energy Consulting Константин Павлович: *Иногда корпорации получают по договорам безвозмездного пользования медицинские учреждения. Муниципальные власти отказываются брать их на свой баланс из-за недостаточного финансирования. Корпорация аргументирует желание получить объект необходимостью обеспечивать сотрудников качественным медицинским обслуживанием и обязуется при этом взять на себя расходы по эксплуатации медучреждения.*



Описываемый способ легко рассмотреть на примере недавней передачи томских муниципальных тепловых сетей в пользование ОАО «Томскэнерго» (по такой же схеме ресурсы могут перераспределяться и в рамках холдинга). Администрация города Томска передала энергетикам имуще-

родские власти вправе в одностороннем порядке расторгнуть договор. При этом все затраты на усовершенствование, произведенные за счет «Томскэнерго» и считающиеся неотъемлемой частью комплекса тепловых сетей, компании не возмещаются. Таким образом, обязательство финансировать

Царские подарки

При дарении получающая сторона обязана уплатить налог на прибыль со стоимости переданного ей имущества. Но этого можно избежать, если одна из сторон — даритель или получатель — владеет более 50% уставного капитала другой (ст. 251 НК). Однако необходимо соблюсти одно условие: имущество должно находиться в собственности получателя в течение года со дня передачи. Если «благодельствованное» юридическое лицо до истечения этого срока передаст или продаст имущество третьим лицам, со стоимости подарка придется

Техника безопасности займов

Договор займа следует заключать в письменной форме. Устная форма допускается лишь в том случае, если сумма не превышает 10 МРОТ, а заемодавцем является физическое лицо (ст. 808 ГК).

Гражданский кодекс описывает случаи, в которых кредит по умолчанию является беспроцентным, — например, когда договор заключен между гражданами на сумму менее 50 МРОТ (п. 3 ст. 809 ГК). Ситуация двух организаций в рамках одного холдинга не подходит ни к одному из данных в ГК примеров, поэтому в договоре стоит указать, что заем беспроцентный.

Срок возвращения кредита допустимо обозначить в договоре, но это не обязательно. Можно прописать, что заемщик обязуется вернуть деньги через год или назвать определенную дату. Возвратить деньги должник имеет право в любой момент до установленного договором срока (п. 2 ст. 810 ГК).

Если дата возврата в договоре не указана, то в течение 30 дней со дня предъявления заемодавцем требования заемщик должен перечислить ему деньги (ст. 810 ГК). Таким образом, если в момент выдачи кредита «донорская» организация не определила дату выплаты, в договоре можно не указывать срок возврата или прописать, что заем выдается до востребования.



«Важно наполнить контракт между фирмами холдинга реальным экономическим содержанием. Тогда у налоговиков не будет оснований признать сделку мнимой»

ся уплатить налог на прибыль. Это положение не распространяется на денежные средства, которые можно расходовать в любое время без налоговых последствий.

Дарителю же в любом случае придется уплатить НДС со стоимости переданного имущества или суммы денежных средств.

Казалось бы, с точки зрения оптимизации налогов дарение — идеальный инструмент для взаимозависимых компаний. К сожалению, существует несогласованность норм Налогового и Гражданского кодексов. Статья 575 ГК запрещает безвозмездную передачу имущества в собственность между коммерческими организациями, что исключает законное использование схемы с дарением.

Впрочем, крупные градообразующие холдинги используют договоры дарения несмотря на конфликт положений НК и ГК. Зачастую такие предприятия попросту оказывают давление на налоговую инспекцию, и та ориентируется только на нормы Налогового кодекса, а требования ГК игнорирует.

Более законная возможность избежать налога на прибыль при передаче денег или имущества возникает в случае целевого финансирования (пп. 14 п. 1 ст. 251 НК). В указанной статье содержится закрытый список доходов, которые законодатель признает целевым финансированием.

Как отмечает замдиректора департамента налогов и

права аудиторско-консалтинговой фирмы ФБК **Юрий Воробьев**, дарение и целевое финансирование достаточно распространено в российских холдингах: Чаще всего материнская компания заключает с «дочкой» договор субподряда, по которому компенсирует только ее текущие расходы. Дело в том, что заложить в подобные соглашения долгосрочные расходы «дочек» сложно. Поэтому модернизация, оснащение новым оборудованием происходит именно в форме безвозмездной передачи имущества либо целевого финансирования.

Без налоговых последствий

Внесение вклада в уставный капитал позволяет принимающей стороне избежать налога на прибыль. При этом, в отличие от дарения, передающей организации не нужно уплачивать НДС с суммы взноса. Вносить средства для увеличения уставного капитала может как физическое лицо, владеющее долей в принимающей организации, так и компания — в адрес своей дочерней фирмы. В качестве взноса допустимо использовать деньги, основные средства, ценные бумаги. Ограничение: уставный капитал не должен быть сформирован за счет векселей.

Недостаток этого способа — длительный срок регистрации увеличения уставного капитала и регистрационные расходы. Поэтому подобную схему целесообразно исполь-

зовать только для передачи средств на большую сумму.

При внесении в уставный капитал имущества, nominalная стоимость которого превышает 200 МРОТ, требуется его независимая оценка. Это касается как акционерных обществ, так и обществ с ограниченной ответственностью (ст. 15 закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», ст. 34 закона «Об акционерных обществах»).

Начальник отдела, эксперт по налогам юридического бюро «Родичев и партнеры»

Игорь Рекеc: Есть основания полагать, что такие сделки практикуются, однако компании предпочитают их не афишировать. Чем крупнее предприятие, тем больше сложностей с передачей имущества у него возникает. МАП проводит проверки сделок, в которых суммарная стоимость активов сторон превышает 200 тыс. МРОТ.

Дележ убытков

В некоторых случаях взаимозависимые предприятия делятся не денежными средствами или имуществом, а затратами. В первую очередь такой способ применяется для законного уменьшения налогооблагаемой прибыли.

Типичную ситуацию описывает аудитор компании «Берг и партнеры. Налоговый консалтинг» **Игорь Родионов**: Компания — центр прибыли заключает договоры с другой фирмой того же холдинга на оказание различного рода ус-

луг: консультационных, разного рода исследований рынка, управлению. Чаще всего при этом исполнитель имеет на своем балансе убытки.

Центр прибыли перечисляет второму предприятию вознаграждение за оказанные услуги. Переведенная сумма вычитается из налогооблагаемой прибыли заказчика и покрывает убытки фирмы, предоставляющей услуги. Важно наполнить договоры реальным экономическим содержанием, чтобы у налоговых органов не было оснований признать сделку мнимой.

Передача затрат часто используется российскими холдинговыми структурами. Некоторые проводят и дополнительную оптимизацию, регистрируя компанию, которая оказывает услуги в зоне льготного налогообложения. По договорам об оказании услуги фирме-исполнителю передается часть прибыли, а та уплачивает с нее налог в льготной юрисдикции. Например, в составе группы компаний East Line есть цепь ряд прибыльных предприятий (основное — ЗАО «Международный аэропорт Домодедово») и управляющая фирма Airport Management Company, зарегистрированная в Люксембурге. Входящие в эту группу компании связаны с люксембургским офшором договорами управления, по которым они перечисляют Airport Management Company вознаграждение за оказанные услуги. 

Как избежать возмездия при безвозмездном пользовании

По договору о безвозмездном пользовании ссудодатель обязуется передать вещь в безвозмездное временное пользование, а ссудополучатель обязуется вернуть имущество в том же состоянии, в котором оно было получено, с учетом нормального износа или в состоянии, предусмотренном договором (ст. 689 ГК). Расходы ссудополучателя на содержание полученного имущества принимаются в уменьшение налоговой базы. Это следует из пп. 2 п. 1 ст. 253 НК, где затраты на содержание и эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества, а также на поддержание их в исправ-

ном (актуальном) состоянии признаются в качестве расходов, связанных с производством и реализацией.

Так как право собственности на имущество не переходит ссудополучателю, оно учитывается на забалансовом счете. Налог на имущество выплачивается собственником (передающей компанией). С другой стороны, на передаваемое имущество нельзя начислять амортизацию. Эта норма следует из ст. 256 НК, по которой амортизация начисляется на имущество, находящееся у пользователя на правах собственности и приносящее доходы. В соответствии с положениями ст. 690 ГК коммерческая организация не имеет права передавать имущество в качестве ссуды своему учредителю, руководителю или представителю проверяющих органов.



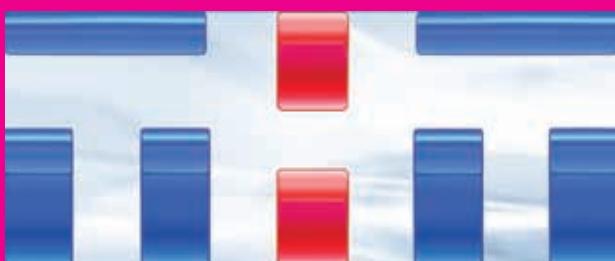
6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей_у них нет денег_они заперты в доме_у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ_24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер_в их доме есть джакузи_но НЕТ ЕДЫ_иногда их выпускают в город_но не всех_победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

**сегодня в 21:00
реалити шоу**



www.golodtnt.ru

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



Возмещение НДС и поставщики

Конституционный суд вынес краткое определение относительно возможности отказа в возмещении НДС налогоплательщикам в связи с тем, что их поставщики полученный налог в бюджет не перечислили. Отказывать в возмещении в такой ситуации со ссылками на недобросовестность налогоплательщиков суды больше не смогут.

Это прежде всего относится к позиции Федерального арбитражного суда (ФАС) Северо-Кавказского округа, штампующего решения в поддержку налоговых органов с указанием на то, что налогоплательщик, не проявивший необходимой осмотрительности в выборе контрагента, не может быть признан добросовестным. Соответственно, на него не должны распространяться гарантии, предоставляемые налоговым законодательством (в том числе и право на возмещение уплаченного поставщику налога).

В определении по делу «Экспорт-Сервис» против Российской Федерации (возникшем, правда, из вердикта ФАСа Уральского округа) суд специально указал, что добросовестность налогоплательщика не может ставиться в зависимость от исполнения им обязанностей, не предусмотренных законом (в данном случае — по обеспечению уплаты НДС в бюджет его поставщиками). Следует отметить, что хотя здесь же суд указал, что Конституция не позволяет возложить на налогоплательщика «ответственность за действия всех организаций, участвующих в многостадийном процессе уплаты и перечисления налогов в бюджет», с учетом общего вывода речь, очевидно, идет об ответственности за действия любой из этих организаций.

По смыслу этого определения одновременно должны быть сняты и многие иные ча-

Реальность же была такова, что облагаемая прибыль — вследствие большого количества ограничений при принятии затрат к уменьшению облагаемой прибыли — часто возникала даже при фактическом убытке налогоплательщика.

Абсолютно у всех налогоплательщиков облагаемая прибыль была больше действительной, отраженной в бухгалтерском учете. Соответственно, очень многие налогоплательщики могли быть атакованы налоговыми органами в вопросе применения льгот.

стые предлоги налоговых органов, отказывающих в возмещении налога, — например, ссылки на то, что поставщики не состоят на налоговом учете, отсутствуют по своим юридическим адресам или не представляют налоговую отчетность.

Капитальные вложения

Президиум Высшего арбитражного суда поддержал самую консервативную позицию в отношении применения льготы по налогу на прибыль, связанной с осуществлением капитальныхложений. Забавно, что это произошло через десять лет после ее введения и через почти два года после ее отмены.

В своем постановлении по делу «Лукойл-Север» против ИМНС по Ненецкому автономному округу президиум Высшего арбитражного суда разрешил два вопроса, связанных с применением льготы: о значении наличия прибыли по данным бухгалтерского учета и об использовании прибыли предыдущих лет.

Пункт 1 ст. 6 Закона «О налоге на прибыль предприятий и организаций» предварял перечень льгот указанием на то, что «при исчислении налога на прибыль облагаемая прибыль при фактически произведенных затратах и расходах за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, уменьшается на суммы...» (далее перечислялись соответствующие расходы). Долгое время эта формулировка не вызывала проблем — даже налоговые органы исходили из того, что законодатель, со свойственным ему в то время косноязычием, имел в виду лишь то, что эти же расходы не должны учитываться в составе расходов, уменьшающих облагаемую прибыль в общем порядке.

Затем, однако, налоговые органы стали более внимательно читать законы и высказали предположение, что эта





формулировка свидетельствует о том, что для получения льготы надо потратить прибыль, определенную по правилам бухгалтерского учета. Реальность же была такова, что облагаемая прибыль — вследствие большого количества ограничений при принятии затрат к уменьшению облагаемой прибыли — часто возникала даже при фактическом убытке налогоплательщика. Абсолютно у всех налогоплательщиков облагаемая прибыль была больше действительной, отраженной в бухгалтерском учете. Соответственно, очень многие налогоплательщики могли быть атакованы налоговыми органами в вопросе применения льгот. Вторая идея налоговых органов заключалась в том, что если уж говорить о прибыли по данным бухгалтерского учета, то надо говорить о прибыли только отчетного года.

В результате начались судебные процессы, заканчивавшиеся очень по-разному. По первому вопросу мнения окружных арбитражных судов разделились примерно поровну. Часть судов (включая ФАСы Северо-Западного и Московского округов) заняли жесткую позицию, указывая, что понятие «прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия» определяется законодательством о бухгалтерском учете и означает прибыль по балансу. Другие суды (самыми последовательными из которых были ФАСы Центрального и Волго-Вятского округов) указывали, что, поскольку мы говорим о прибыли в рамках закона о налоге на прибыль, речь идет лишь о наличии облагаемой прибыли. Если есть прибыль, которую можно обложить налогом, можно применить и льготы.

Президиум Высшего арбитражного суда поддержал первую позицию, указав, что направить на капитальные вложения можно лишь реальную прибыль, оставшуюся у

налогоплательщика после расчетов с бюджетом. Поэтому льгота ограничена суммой прибыли, отраженной в строке 190 отчета о прибылях и убытках.

Скорее всего, решение президиума по второму вопросу окажется неожиданностью для большинства судов — в отличие от первого, практически все суды однозначно указывали, что закон не ограничивает права налогоплательщика на финансирование капитальныхложений суммой прибыли именно того года, за который применяется льгота. Единственным судом, последовательно отстаивавшим противоположную позицию, был ФАС Северо-Кавказского округа.

Однако именно эта позиция была поддержана президиумом Высшего арбитражного суда. Продиктовано решение тем, что, коль скоро налоговым периодом по налогу на прибыль является календарный год, все объекты, влияющие на размер налога, должны оцениваться в пределах этого года. Общий вывод из решения: размер льготы по капитальнымложениям за определенный год ограничен размером балансовой прибыли этого года.

Здесь не стоит забывать еще и о том, что суды, поддерживающие идею о балансовой прибыли, требуют ее до-

полнительного уменьшения на иные расходы, осуществляемые за счет чистой прибыли, включая налоги, различные штрафы и выплаты акционерам. Нет причин, по которым балансовую прибыль для применения льготы не нужно было бы уменьшить и на сумму самого налога на прибыль (хотя, с учетом взаимозависимости прибыли и налога, математически решить эту задачу можно только методом подстановки — так же, как считается IRR).

Важно при этом, что описанная позиция высшей арбитражной инстанции автоматически распространяется и на все иные льготы по налогу на прибыль, перечисленные в п. 1 ст. 6 закона (поскольку приведенная выше преамбула предваряла весь список льгот этого пункта). Наиболее часто используемыми из них являются льготы по содержанию жилищного фонда и иных социально значимых объектов и по благотворительности.

Для тех налогоплательщиков, в отношении которых налоговые проверки по налогу на прибыль до 1 января этого года не начались, под угрозой находятся налоговые интересы только 2001 года (остальные годы уже не могут быть проверены). Если у вас имеются основания предполагать, что до конца года такая проверка будет проведена, воз-

можно, стоит предпринять меры для минимизации потерь уже сейчас.

Косвенные налоги не возвращаются

Это касается, правда, только тех случаев, когда переплата произошла в связи с излишним взиманием налогов с потребителей. Конституционный суд посчитал, что возврат в такой ситуации приведет к неосновательному обогащению налогоплательщиков.

В нашем августовском обзоре (см. СФ 14-15/2003) мы рассказывали о решении ФАСа Западно-Сибирского округа по делу «Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз» против ИМНС по г. Ноябрьску, в котором суд санкционировал возврат налогоплательщику акцизов на нефть, излишне уплаченных в 1997—1999 годах в связи с применением незаконно установленных правительством России ставок налога.

Суд не сразу пришел к пониманию того, что в таких случаях налог подлежит возврату налогоплательщику. Годом ранее в аналогичном деле («ЛУКОЙЛ—Западная Сибирь» против ИМНС по г. Когалыму) ФАС вынес противоположное решение. ЛУКОЙЛ посчитал свои интересы нарушенными и обратился в Конституционный суд с жалобой, в которой указал на неконституционность ряда положений Налогового кодекса в том их понимании, которое препятствует возврату акциза в данной ситуации.

В определении по делу «ЛУКОЙЛ—Западная Сибирь» против Российской Федерации Конституционный суд предельно четко сформулировал свою позицию по вопросу о принципиальной возможности возврата косвенных налогов, взимаемых с потребителей (ранее эта позиция уже фигурировала в его решениях, однако допускала ее различное толкование). Как вытекает из определения,



возврат или зачет косвенных налогов в целом (в этом аспекте нет принципиальной разницы между акцизами и, в частности, НДС) возможен лишь в том случае, если налогоплательщик возвратил излишне полученные суммы налогов своим потребителям. В противном случае возврат или зачет приведет к неосновательному обогащению налогоплательщика.

Очевидно, что в абсолютном большинстве случаев (кроме, пожалуй, единичных крупных сделок в b2b секторе) никто на дополнительные затраты по возврату налога потребителям и отвлечение средств до получения возмещения из бюджета не пойдет. Поэтому вопрос о возврате косвенных налогов можно считать закрытым.

Неосновательно обогащаться в таких случаях будет государство — для этого достаточно, как в данном случае, незаконно увеличить ставки косвенного налога или потребовать его взимания при операциях, налогообложению не подлежащих.

Разумеется, все вышеизложенное не имеет никакого отношения к возврату акцизов или НДС, переплаченных в бюджет по основаниям, не связанным с их излишним взиманием с потребителей (например, в связи с неполным учетом сумм, подлежащих вычету при исчислении налога).

В отношении таких налогов, как налог с продаж, налог на пользователей автодорог и налог на содержание жилфонда и объектов социально-культурной сферы данный подход также может быть применен (это отражено в постановлениях Конституционного суда), однако с некоторыми оговорками. Поскольку эти налоги не выставлялись покупателям дополнительно к цене товара, анализу должно быть подвергнуто ценообразование налогоплательщи-

Очевидно, что в абсолютном большинстве случаев (кроме, пожалуй, единичных крупных сделок в b2b секторе) никто на дополнительные затраты по возврату налога потребителям и отвлечение средств до получения возмещения из бюджета не пойдет. Поэтому вопрос о возврате косвенных налогов можно считать закрытым.

Неосновательно обогащаться в таких случаях будет государство — для этого достаточно незаконно увеличить ставки косвенного налога или потребовать его взимания при операциях, налогообложению не подлежащих.

ка. Если выяснится, что при введении налога или увеличении его ставки цена была увеличена на соответствующую сумму, шансы добиться его возврата весьма низки. В любом случае здесь очень многое будет зависеть от судебского усмотрения и от квалификации налоговых специалистов, представляющих ваши интересы.

Налог на пользователей автодорог

Федеральный арбитражный суд Московского округа на 180 градусов изменил свою позицию в отношении существования налога на пользователей автомобильных дорог в 2001 и 2002 годах. Суд признал, что налог все-таки был установлен.

В нашем октябрьском обзоре (СФ №18/2003) рассказывалось о сенсационном решении ФАСа Московского округа по делу «Данон-Индустрія» против ИМНС по г. Чехову Московской области. Суд признал, что с 2001 года налог на пользователей автодорог не может считаться установленным в связи с изъятием такого его существенного элемента, как срок уплаты (в результате приостановления действия постановления Верховного Совета России от 23.01.1992 г. о федеральном дорожном фонде).

Судя по всему, это решение показалось слишком революционным даже самому окружному суду. В постановлении от 12.08.2003 г. по делу № КА-А41/5503-03 (привести название дела невозможно, поскольку в этом очень лаконичном решении стороны не названы) суд указал, что налог в 2001 и 2002 годах следует считать вполне установленным. В обоснование этого вывода ФАС сослался на то, что приостановление действия указанного выше постановления Верховного Совета было вызвано отсутствием средств на реализацию его положений





в связи с передачей всех источников формирования федерального фонда в регионы. Из этого, как полагает суд, вытекает, что действие постановления (включая положения о сроке уплаты налога) в отношении территориальных дорожных фондов не приостанавливается. Логика, прямо скажем, в этом выводе прослеживается очень слабо.

А вот уже неизбежным следствием этого вывода является изменение позиции суда на 180 градусов — если это решение будет положено в основу всей будущей практики, в Москве и Московской области появятся и пени за неуплату налога в отсутствующие сроки, и штрафы за его неу-

плату. В результате одного решения ФАС Московского округа в вопросе об этом налоге переходит с самой агрессивной на самую консервативную позицию, перечеркивая не только свое решение по делу «Данон — Индустрии», но и всю свою прежнюю практику, во всяком случае не допускавшую взыскания пеней по налогу на пользователей автодорог за 2001 и 2002 годы.

Другие вопросы

Приведем также некоторые иные выводы из ставших известными за последнее время решений.

Передача налогоплательщиком имущества, первонациально приобретенного для осуществления операций, облагаемых НДС, в уставный капитал другой организации не влечет его обязанности по восстановлению и уплате в бюджет НДС, приходящегося на остаточную стоимость этого имущества. Этот вывод, сделанный президиумом Высшего арбитражного суда, применим как при толковании закона о налоге на добавленную стоимость, так и при толковании главы 21 Налогового кодекса (Разрез «Сартаки» про-

тив МИМНС №3 по Кемеровской области).

Внереализационные доходы и расходы подлежат учету при налогообложении только при их фактическом осуществлении безотносительно их отражения в учете. Хотя этот вывод сделан президиумом Высшего арбитражного суда в отношении всех внереализационных доходов и расходов в целом, непосредственно дело было связано с вопросом о курсовых разницах (в понимании закона 1991 года) (НПО прикладной механики имени академика М. Ф. Решетнева против ИМНС по г. Железногорску).

В том же постановлении президиум Высшего арбитражного суда сделал еще один важный вывод. **Если определенный факт, приводящий к снижению суммы налога, учтен налогоплательщиком в более раннем налоговом периоде, чем надлежало, пена рассчитывается только за период до того момента, когда этот факт должен был учитываться.** Например, если расходы, подлежащие учету в декабре 2003 года, фактически были учтены в декабре 2002 года, пена будет рассчитана за год, а

не по день вынесения решения налоговой инспекцией. Следует отметить, что этот вывод президиума Высшего арбитражного суда вряд ли будет применяться в полном объеме в том случае, если в соответствующий период изменилась ставка налога.

Сдача имущества в аренду, возможно, все-таки признается реализацией услуги. Если президиум ВАС счел, что такие операции никогда не признавались услугами («Коксохиммонтаж-Челябинск» против ИМНС по Металлургическому району г. Челябинска (см. ноябрьский обзор — СФ №20/2003), Конституционный суд подверг этот вывод сомнению. Хотя сделанный им вывод о признании сдачи в аренду услугой непосредственно относится к аренде публичного имущества (вопрос был связан с возможностью возмещения НДС при аренде государственного и муниципального имущества без счетов-фактур), принципиальной разницы с точки зрения налогового законодательства здесь быть не должно («Дизайн-группа «Интерьер-Флора» против Российской Федерации»). СФ

Timothy's™



Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСEx текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре



Споры из налоговых правоотношений

Для кого: для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости налоговыми рисками.

Периодичность: ежемесячно.

Объем: 512 страниц.

Цена: €600 при годовой подписке.

Споры с участием банков

Для кого: для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм. Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 400 страниц.

Цена: €320 при годовой подписке.

Споры с участием энергетических и добывающих компаний

Для кого: для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.

Ценность: повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.

Периодичность: ежеквартально.

Объем: более 500 страниц.

Цена: €320 при годовой подписке.



Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте www.timothys.ru, а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородние звонки бесплатные) и (095) 721 2882.





[УЧЕБНЫЙ КУРС]

Новые классы

Российские бизнес-школы всегда отличались особой чуткостью — быстро реагировали на потребности нашего рынка и внимательно следили за тенденциями в мировом образовании. Результат — почти непрерывный «запуск» программ и коррекция существующих учебных курсов. В последнее время программ открывается меньше, зато качество у них выше.

Что нового предлагают бизнес-школы в нынешнем году?

— Текст: Екатерина КРОТОВА

Дальнейший рост числа новых специализаций отрицательно сказался бы на качестве программ



Времена, когда школы вводили новые программы по первому требованию рынка, прошли. Сегодня учебные курсы разрабатываются гораздо тщательнее, чем прежде. Известно, что Высшая школа бизнеса (ВШБ) МГУ уже достаточно давно «оттачивает» программу ЕМВА, но первый набор ожидается не ранее чем через год. Словом, в сфере образования участники рынка научились вернее оценивать свои силы. В Институте бизнеса и делового администрирования (ИБДА) при АНХ корреспонденту **СФ** рассказали, что новая, четвертая специализация МВА («Управление стоимостью компаний»), которая появится в этом году, будет последней. Дальнейший рост числа программ отрицательно сказался бы на качестве обучения.

Отчасти такая осторожность связана с тем, что на рынке бизнес-образования ожидается усиление конкуренции. Минобразования завершило эксперимент по реализации программ МВА (в нем участвовало более 30 вузов и бизнес-школ), теперь возможность выдавать дипломы МВА государственного образца получили многие вузы. **Александр Чеканский**, декан факультета стратегического управления ИБДА: *С одной стороны, это хорошо, поскольку рынок станет более конкурентным. С другой — может снизиться общий уровень российского делового образования. Некоторые вузы будут открывать программы МВА, чтобы получить дополнительную прибыль, и это вполне понятно. Но большинство таких учебных заведений не имеет ресурсов для создания полноценной программы.* Именно высокое качество разрабатываемых программ должно стать главным конкурентным преимуществом ведущих российских бизнес-школ.

Леонид Евенко, ректор Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) при АНХ, напротив, считает, что слишком бурного расширения рынка не произойдет. По его прогнозам, в ближайшее время программы МВА будут создавать в основном крупные технические вузы.

Многие эксперты сомневаются в том, что цены на бизнес-образование в связи с растущей конкуренцией снизятся. Напротив, элитные бизнес-школы сейчас повышают стоимость уже существующих курсов.

Топ-программы

Как полагают, основным направлением в наступившем году станет создание большого числа новых программ для топ-менеджеров (парadox в том, что среди учащихся бизнес-школ появляется все больше менеджеров среднего звена).

Всеобщее увлечение учебными курсами для топ-менеджеров объясняется просто. Российские бизнес-школы наконец пришли к выводу: тем, кто должен принимать стратегические решения, нужны одни знания и умения, а тем, кому придется эти решения вопло-

щать, совсем иные. Значит, лучше учиться порознь.

К тому же многие топ-менеджеры, освоив базовые бизнес-образовательные программы, хотят развиваться и дальше. Руководители школ отлично осознают необходимость предоставить учащимся образовательные программы более высокого уровня. Все меньшей популярностью пользуются программы по общему менеджменту (General MBA), каждая бизнес-школа стремится к четкой специализации для разных категорий слушателей.

Например, в ИБДА открывается новая программа МВА «Управление стоимостью компаний». Она предназначена для финансистов. Курс в основном ориентирован на топ-менеджеров, но, как утверждают авторы программы, подойдет и руководителям среднего звена. По мнению Александра Чеканского, «максимизация» стоимости есть главная цель бизнеса, стандартные курсы МВА будут ориентированы именно на это положение. Программа ИБДА с подобной специализацией пока не имеет аналогов в России. «Финансы» и «стратегическое управление» всегда считались приоритетными направлениями в исследованиях Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА). Поэтому соединение их в новой программе вовсе не случайно.

По словам Леонида Евенко, сейчас бизнес-школы стремятся также разделить слушателей на группы по возрастам. Молодые люди 25–30 лет должны овладевать теоретическими знаниями и много работать с учебниками. Людям же старшего поколения необходимо интегрировать имеющиеся знания, учиться подходить к проблеме комплексно, перенимать опыт. Именно таким слушателям и необходим курс ЕМВА.

Сами по себе программы ЕМВА уже не новость для российского рынка. Только за последнее время их анонсировали как минимум две бизнес-школы.



MBA
программа
Master of Business Administration

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

Институт Международного Бизнеса

Специализация:
Стратегия международного бизнеса

Государственный диплом МВА

Форма обучения - модульно-дистанционная:

- Ежемесячные очные трехдневные сессии
- Он-лайневые доступы к учебным ресурсам и индивидуальный мониторинг хода обучения

срок обучения 2 года

Стоимость обучения: 7500 долларов США за весь период обучения

Рязанский пр-т, 99 (ст. метро "Выхино"); тел.: (095) 377-6957; факс: (095) 174-6741
E-mail: admin_mba@interbusiness.ru; Веб: www.interbusiness.ru

Именно высокое качество должно стать главным конкурентным преимуществом ведущих российских бизнес-школ

Как уже было сказано, в 2005 году Высшая школа бизнеса МГУ обещает начать прием слушателей на EMBA. Создатели программы уверены: она будет кардинально отличаться от аналогичных, уже представленных на российском рынке.

Станислав Смирнов, заместитель декана ВШБ МГУ: *Мы очень долго занимаемся данной программой, поскольку EMBA требует куда более тщательной подготовки, чем MBA. Некоторые программы, которые на данный момент представлены в Москве, по сути, просто модификация MBA. «Подлинная» EMBA не предполагает традиционных занятий: идет общение слушателей между собой, преподаватель организует в классе дискуссию и руководит ею, а учат друг друга сами студенты. Есть много людей, которые по уровню развития перешагнули MBA, у них потребность не столько в знаниях, сколько в общении, обмене опытом.*

Программа готовится совместно с западным партнером, но имен в ВШБ МГУ пока не называют. Известно лишь, что основной специализацией EMBA станет стратегический менеджмент. Кстати, такое направление в последнее время становится все более модным. Так, в МИРБИС в скромном времени должна появиться двухлетняя программа EMBA «Стратегическое и корпоративное управление», рассчитанная на топ-менеджеров и собственников малых и средних компаний.

В Высшей школе менеджмента ГУ-ВШЭ в конце этого года пройдет набор слушателей на программу DBA (Doctor of Business Administration). DBA — высшая ступень в бизнес-образовании, по рангу она соответствует ученой степени доктора наук. Разумеется, программа предназначена для топ-менеджеров с солидным опытом работы и имеет скорее академическую, нежели практическую направленность. **Сергей Филонович**, декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ: *К освоению нового уровня бизнес-образования нас привело понимание того, что у предпринимателей есть потребность в интеллектуальной деятельности. Бизнес, без сомнения, захватывает, но не слишком развивает. Наша про-*

грамма DBA — обобщение практического опыта; после его изучения студенты должны написать диссертацию. Это надстройка над MBA, взгляв на бизнес с высоты птичьего полета. DBA пока редки для российского рынка, сегодня они есть лишь в Высшей школе корпоративного управления АНХ и в Институте международного бизнеса «Классическая бизнес-школа». В мире подобных учебных программ тоже немного — всего около ста.

Для среднего менеджмента

Появятся в 2004 году и новые программы для управленцев среднего звена. К примеру, в МИРБИС собираются развивать направление «Электронная коммерция и электронный бизнес». Здесь планируют не только создать отдельную программу с такой специализацией, но и «внедрить» дисциплины, связанные с e-commerce, в уже существующие курсы. На днях состоялась встреча представителей

МИРБИС с профессором Ифаном Шефердом — директором Центра электронного

бизнеса Middlesex University, где обсуждались новые программы и курсы.

В Международном институте менеджмента ЛИНК создана, пожалуй, единственная в России программа обучения именно для менеджеров среднего звена — «Корпоративный менеджер». Весной ЛИНК начинает набор на годичный курс «Управление деятельностью и изменением». Он изучается после программы «Менеджер-профессионал», вместе они образуют двухлетнюю программу.

Дмитрий Орехов, начальник службы маркетинга МИМ ЛИНК: *В крупной компании представитель среднего звена по выполняемым функциям совершенно отличается от топ- и линейных менеджеров. Управленец высшего звена разрабатывает стратегию, линейный менеджер решает, как претворить ее в жизнь, но именно среднее звено непосредственно осуществляет изменения в компании. По словам Дмитрия Орехова, «Корпоративный менеджер» представляет нечто среднее между MBA и программой профессиональной переподготовки, но все-таки ближе к первому.*

Некоторые перспективы

Рынок российского бизнес-образования пытается «дотянуться» до уровня западных стандартов. Новые программы точнее ориентированы на конкретного слушателя, они стали более pragmatичными, как правило, имеют в основном практическую направленность. Но, конечно, российским бизнес-школам еще есть куда расти.

Сейчас примерно 80% выпускников MBA приходится на Москву. Возможно, в ближайшее время начнет развиваться и региональный рынок делового образования — на периферии у бизнеса свои особенности.

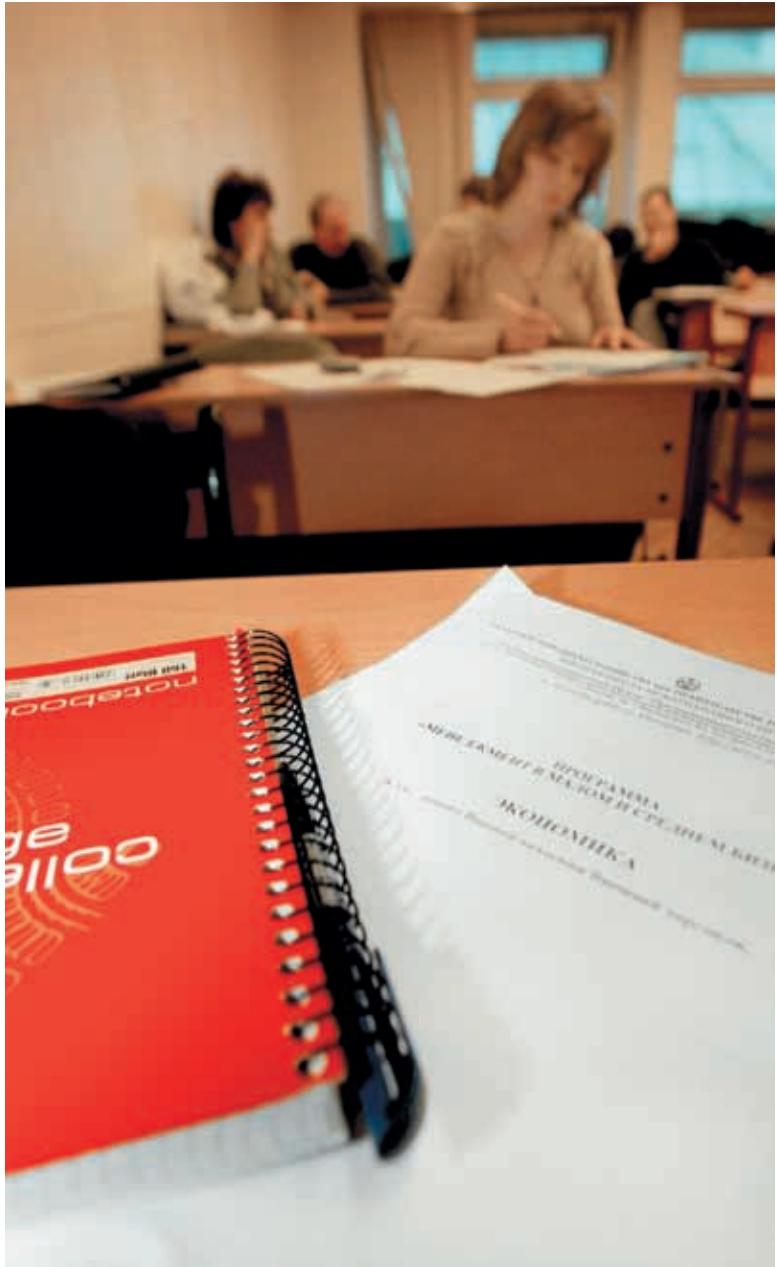
classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

- Типография Ушакова ТУШ®
995-8259 www.aushakov.com
- Кредиты юр. лицам от 12% годовых. Т. 785-1780 / 81
- Курьерская доставка 3 ч - 120 р. (095) 400-4028

бизнес-школа

Наконец школы пришли к выводу, что тех, кто принимает стратегические решения, и тех, кто их реализует, лучше учить отдельно друг от друга



«Такой учебный план мне не подходит»

ЭКСПЕРТ НОМЕРЫ
Александр Тынкован,
президент компании
«М.Видео»

— Лично я заинтересован в получении бизнес-образования и могу сказать, что делал попытки получить его в России. В одной из российских бизнес-школ я прошел подготовительные курсы по иностранному языку и на этом остановился. Дело в том, что, изучив содержание программы, я понял, что такой темп обучения и учебный план мне не подходят. Возможно, программа хороша для молодых людей, которые еще ничего не знают о бизнесе, и для них весьма полезно изучить все эти дисциплины, но мои временные затраты в данном случае явно бы не соответствовали тому, что я мог бы получить на выходе. Те двухгодичные программы, которые есть на рынке, слишком подробно затрагивают многие вещи. Если бы я был молодым менеджером и только начинал свой бизнес, непременно пошел бы на такую программу.

Основная проблема российского бизнес-образования в том, что отечественные преподаватели еще недостаточно созрели для обучения наших менеджеров. Рынок у нас слишком молодой, и наш опыт еще слишком мал для того, чтобы на нем учиться. К тому же люди, которые выросли на российском рынке, с трудом могут обучать маркетингу. В привлечении же западных преподавателей есть как свои минусы, так и плюсы. Если приглашать западных профессоров, к примеру, с шестнадцатилетним опытом в области ритейла или двадцатилетним опытом в области маркетинга, то мы неизбежно столкнемся с огромной разницей между тем, что нужно нашему рынку, и тем, что предлагает западный. Не все технологии, работающие за рубежом, подходят нам.

Тем не менее я сейчас рассматриваю возможность обучения в западной бизнес-школе, возможно, это будет INSEAD. По рассказам моих знакомых, там очень интересно построен процесс обучения на кейсах, которые разбираются на очных занятиях в группах. Важно, что темы постоянно обновляются параллельно с появлением каких-либо актуальных проблем в бизнесе. Я бы не сказал, что испытываю недостаток в каких-то знаниях — на программе для меня куда важнее проговорить с людьми, которые работают на крупных рынках и занимают высокие позиции, все те проблемы, которые у нас возникают. При этом для меня важны не столько должности таких людей, сколько масштаб их деятельности: человек должен отвечать за большой участок бизнеса, а не за узкий круг задач.

c53

НОВЫЕ ПРОГРАММЫ МОСКОВСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ

БИЗНЕС-ШКОЛА	НОВАЯ ПРОГРАММА, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ	СТОИМОСТЬ ВСЕГО ОБУЧЕНИЯ	АДРЕС В ИНТЕРНЕТЕ
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МГУ	EMBA	—	WWW.MGUBS.RU
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (ИБДА) ПРИ АНХ	MBA — УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ	9900 У. Е.	WWW.IBS-M.RU
ИНСТИТУТ МИРБИС	EMBA	9800 У. Е.	WWW.MIRBIS.RU
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК	УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ИЗМЕНЕНИЕМ	81 300 РУБ.	WWW.OU-LINK.RU
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА (ВШМ) ГУ-ВШЭ	DBA	—	WWW.MBA.HSE.RU
Прочерк — нет данных.			

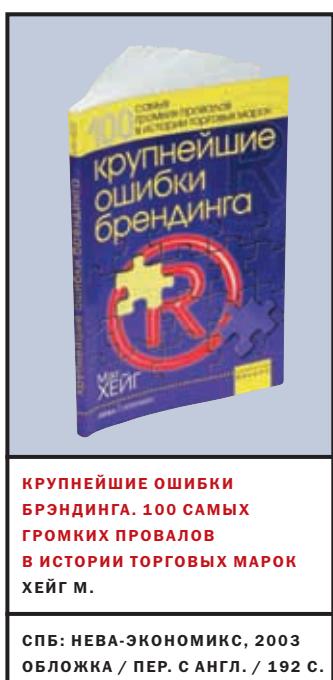
КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

[РЕЦЕНЗИЯ]

Добро пожаловать на кладбище брэндов



КАК ИЗВЕСТНО, НЕ ОШИБАЕТСЯ ЛИШЬ ТОТ, КТО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ. К СОЖАЛЕНИЮ, ДАЖЕ САМЫМ ИЗВЕСТНЫМ И УСПЕШНЫМ КОМПАНИЯМ НЕ УДАЕТСЯ ОБОЙТИСЬ БЕЗ ОШИБОК. НО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧУЖОГО ОПЫТА ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ РИСК НЕВЕРНОГО ШАГА И ЗАГОДЯ ОБОЙТИ МНОЖЕСТВО ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ. **Текст: Екатерина Шулаева**



Мэт Хейг отобрал и систематизировал наиболее яркие из негативных бизнес-примеров, а затем объединил их в книге «Крупнейшие ошибки брэндинга». Это единственное вышедшее в России издание, в котором нет ни одной success-story. Читателю предлагаются лишь истории громких провалов в области брэндинга, возникавшие на пути развития крупнейших мировых компаний. В книге 100 рассказов, каждый представлен в виде кейса, с кратким обзором сути и причины допущенного просчета. Делая выводы, Хейг ссылается на работы известнейших маркетологов, главным образом на «отцов» брэндинга Райса и Траута.

Несомненное достоинство книги Хейга — попытка свести все промахи брэндинга воедино. Эти данные приводились как примеры во многих учебниках по маркетингу, описывались в автобиографиях или просто упоминались в новостях. Под общим переплетом собраны истории самых разных компаний: здесь и пищевая промышленность, и автомобилестроение, бытовая химия и производство товаров широкого потребления, розничная торговля и даже индустрия развлечений.

Предложенные автором истории распределены по главам тематически. Такая компоновка превращает «Крупнейшие ошибки брэндинга» в мини-энциклопедию, где можно отыскать множество полезных советов на все случаи жизни. Хотите выйти на зарубежный рынок — учтите ошибки Electrolux, Hallmark и Kellogg's из раздела «Провалы, вызванные культурными различиями». Мечтаете создать новый успешный товар — не поленитесь заглянуть в главу «Ошибочные идеи»: там рассказ, как в свое время это не удалось Unilever, Mattel или Clairol. Готовите доклад по маркетингу — не забудьте упомянуть о New Coke, Ford Edsel и Sony Betamax из отдела «Классические ошибки».

А уж если вы занимаетесь новыми технологиями, просто необходимо узнать о том, как просчитались Dell и Intel. Кстати, легко поднимут настроение примеры из раздела «Проблемы перевода»

Хейг помогает читателю сделать три основных вывода. Во-первых, ошибки, не столь существенные в больших компаниях, для маленьких фирм могут оказаться губительными. Во-вторых, большинство просчетов возникают при разработке новых продуктов для рынков с падающим или плохо изученным спросом, а это требует особого внимания на этапе маркетинговых исследований. И в-третьих, основной ключ к успеху — доверие покупателя к брэнду. Конечно же, польза книги не ограничивается этими положениями. Выводы Хейга не голословны, а основаны на реальном опыте. Здесь вы не найдете ни абстрактных построений, ни пустой риторики. Книга примечательна, поскольку знакомит читателя с тщательно скрываемыми фактами и содержит подробности редких «работ над ошибками». Выводы из конкретных просчетов одновременно невероятно просты и универсальны:

- не запутывайте покупателя;
- не забывайте о наследии;
- дистрибуция есть основа успеха.

Конечно, можно возразить: мол, и время было иное, и страны — не те, и что любой человек, находясь в здравом уме, просто не стал бы делать таких глупостей. Потому совершенно неизачем забивать голову промахами из прошлого.

Предложим скептикам короткую цитату из книги: нашими «героями» будут брэнды, на раскрутку которых тратились миллионы долларов, однако это не помешало им исчезнуть без следа.

Что ж, позволить себе игнорировать чужие ошибки может лишь тот, кто имеет крепкий лоб и бездонный кошелек. **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



[БЕСТSELLERY]

КНИГИ ПО БИЗНЕСУ, РЕКОМЕНДОВАННЫЕ EXECUTIVE BOOK SUMMARIES				
Nº	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА, \$*
1	CAREER WARFARE (КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ)	DAVID F. D'ALESSANDRO, MICHELE OWENS	MCGRAW-HILL COMPANIES, 2004	21,95
2	CONQUERING CONSUMERSPACE (ПОКОРЯЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПРОСТРАНСТВО)	MICHAEL R. SOLOMON	AMACOM, 2003	25,00
3	LEADERSHIP SOPRANOS STYLE (ЛИДЕРСТВО В СТИЛЕ СЕМЬИ СОПРАНО)	DEBORRAH HIMSEL	DEARBORN TRADE, 2003	20,00
4	LOVE IT, DON'T LEAVE IT (ЛЮБИТЕ СВОЮ РАБОТУ, НЕ БРОСАЙТЕ ЕЕ)	BEVERLY KAYE, SHARON JORDAN-EVANS	BERRETT-KOehler PUBLISHERS, INC., 2003	17,95
5	MANAGER OF CHOICE (МЕНЕДЖЕР ПО ВЫБОРУ)	NANCY S. AHLRICHS	CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC., 2003	27,95
6	MORE BALLS THAN HANDS (РУК НЕ ХВАТАЕТ)	MICHAEL J. GELB	PRENTICE HALL PRESS, 2003	20,00
7	THE NEW INVESTOR RELATIONS (НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ИНВЕСТОРАМИ)	BENJAMIN MARK COLE	BLOOMBERG PRESS, 2003	55,00
8	RETRAIN YOUR BUSINESS BRAIN (КАК ПОДДЕРЖАТЬ БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ)	DONALEE MARKUS, LINDSEY PAIGE MARKUS, PAT TAYLOR	KAPLAN PROFESSIONAL COMPANY, 2003	19,95
9	THE SUPERBOWL OF ADVERTISING (СУПЕРКУБОК В РЕКЛАМЕ)	BERNICE KANNER	BLOOMBERG PRESS, 2003	29,95
10	TRADING UP (ПРОДАВАЯ ДОРОГО)	MICHAEL J. SILVERSTEIN, NEIL FISKE	PORTFOLIO, 2003	26,95
11	VALUE-ADDED SELLING (ДОБАВЛЯЯ ЦЕННОСТЬ В ПРОДАЖИ)	TOM REILLY	MCGRAW-HILL COMPANIES, 2002	24,95
12	WHY NOT? (ПОЧЕМУ НЕТ?)	BARRY NALEBUFF, IAN AYRES	HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING, 2003	27,50*

EXECUTIVE BOOK SUMMARIES – МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРС, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЙ ОБЗОРЫ ПОСЛЕДНИХ КНИГ ПО АКТУАЛЬНЫМ ПРОБЛЕМАМ БИЗНЕСА.

*СТОИМОСТЬ КНИГИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ BARNES & NOBLE (WWW.BARNESANDNOBLE.COM).

КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ Фокс Дж. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003 Переплет / Пер. с англ. / 176 с.	0304-08 138	БАЛ ХИЩНИКОВ. ПОДЛИННАЯ ИСТОРИЯ DREXEL BURNHAM И ВЗЛЕТ ИМПЕРИИ «МУСОРНЫХ» ОБЛИГАЦИЙ Брук К. М.: Олимп-Бизнес, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 400 с.	0304-09 555	УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ — НИЧТО, ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ — ВСЕ Гитомер Дж. СПб: Питер, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 256 с.	0304-10 129
КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА. НЕОБЫЧНЫЕ ПРАВИЛА, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ ПОБЕДНО ЗАЗВЕНИТ ВАШ КАССОВЫЙ АППАРАТ  Фокс Дж. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003 Переплет / Пер. с англ. / 232 с.	ЛОТ № 0304-01 ЦЕНА (РУБ.) 139	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ  Фокс Дж. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003 Переплет / Пер. с англ. / 176 с.	ЛОТ № 0304-02 ЦЕНА (РУБ.) 139	ОГРАНИЦАЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА СТРАТЕГИЮ. КАК В НОВОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ ПРЕУСПЕВАЮТ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИМЕНЯЮЩИЕ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ Каплан Р., Нортон Д. М. : Олимп-Бизнес, 2004. Переплет / Пер. с англ. / 416 с.	0304-07 1048
ОЦЕНКА КОМПАНИЙ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ: СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ В ЧАСТНЫХ КОМПАНИЯХ Эванс Ф., Бишоп Д. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 332 с.	0304-03 648	ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ Стэнли Р., Лажу А. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 958 с.	0304-04 952	НОВЕЙШАЯ НОВИНКА. ИСТОРИЯ СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЫ Льюис М. М.: Олимп-Бизнес, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 384 с.	0304-06 401
РАДИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: ОТ ГАРВАРДА ДО ХАРЛЕЯ — УРОКИ ДЕСЯТИ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ НАРУШАЛИ ПРАВИЛА И СОЗДАВАЛИ СЕНСАЦИИ М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 Переплет / Пер. с англ. / 416 с.	0304-05 182				

Как подпісатися на журнал «Секрет фирм»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку
через редакцию,
вы будете
получать журнал
в Москве
с курьером,
в регионах –
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

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции podpiska@sf-online.ru, сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися
на журнал «Секрет фирм»

Отметьте выбранный вами срок подписки.

При оформлении подписки до 01.02.04

ее стоимость составит:

Срок подписки	Стоимость подписки (руб., включая НДС)	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	825	25
на 9 месяцев	1188	37
на 12 месяцев	1551	47

(С 1 января 2004 года журнал будет выходить 4 раза в месяц)
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

ИИН 7701505764

ООО «Секрет фирм»

АКБ «Держава», г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал
«Секрет фирм»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

ИИН 7701505764

ООО «Секрет фирм»

АКБ «Держава», г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал
«Секрет фирм»

сумма

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

Подписка
с любого номера.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1
Телефоны для справок:
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить
подписку через компании:
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,
ЗАО «МК-Периодика» (095) 281-9763, info@periodicals.ru.

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте 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

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирм» www.sf-online.ru

Полезная площадь



Главные новости месяца

на рынке коммерческой недвижимости / события **58**

Сколько ни строй в Москве офисов, все мало / рабочая зона **60**

На что рассчитывают инвесторы «Москва-Сити» / проект **64**

Борьба столичных владельцев торговых помещений
за арендаторов еще далеко не окончена / торговый зал **66**

Творческий подход к экономии рабочего пространства / кабинет **68**

«НИКойл» проинвестирует «Москву-Сити»

Как стало известно **СФ**, финансовая корпорация «НИКойл» заключила соглашение с СК «Строймонтаж», в соответствии с которым проинвестирует возведение в Московском международном деловом центре (ММДЦ) «Москва-Сити» башни «Федерация».

На участке в 1,07 га планируется построить многофункциональный деловой комплекс общей площадью 260 тыс. кв. м, из которых 120 тыс. кв. м будут отведены под офисные помещения класса А и 50 тыс. кв. м — под жилые апартаменты. Комплекс, состоящий из двух башен (35 и 75 этажей), станет самым высоким зданием Европы — 340 м.

Гендиректор компании «Строймонтаж» Сергей Плонский сообщил **СФ**, что «НИКойл» вложит в возведение комплекса «Федерация» около \$340 млн. Господин Плонский не исключил, что финансовое участие «НИКойла» может возрасти до \$550 млн. Реализацией проекта займется совместная компания, в которой у «Строймонтажа» и «НИКойла» будет по 50% акций. После завершения строительства права собственности на построенное здание будут поделены между «Строймонтажем» и «НИКойлом» в равных долях. По данным **СФ**, «НИКойл» станет также якорным арендатором «Федерации». Исполнительный директор «НИКойла» по связям с общественностью Александр Вихров отказался комментировать эту информацию, сославшись на ее конфиденциальность.

IBM арендует «Башню на набережной»

Как стало известно **СФ**, турецкая компания Enka, входящая в «Москва-Сити» офисный комплекс «Башня на набережной», заключила с IBM соглашение об аренде 6 тыс. кв. м в первой очереди



комплекса. Ранее соглашение на 1,5 тыс. кв. м было подписано с американской фармацевтической компанией Eli Lilly & Co.

Таким образом, Enka за десять месяцев до завершения строительства первой очереди здания заключила предварительные соглашения на аренду фактически половины расположенных здесь офисных площадей. Общая площадь 17-этажного здания пер-

вой очереди составляет 17,5 тыс. кв. м, 26-этажного здания второй очереди — 30 тыс. кв. м (строительство должно завершиться во втором квартале 2005 года), 52-этажного здания третьей очереди — 88 тыс. кв. м (окончание строительства запланировано на 2006 год).

Сумма сделки между IBM и Enka не разглашается. По сведениям **СФ**, офисные площади первой очереди «Башни на на-

бережной» со 2-го по 13-й этаж — именно там расположены арендуемые IBM площади — сейчас предлагаются по арендной ставке \$550 за кв. м в год (плюс \$75 за кв. м в год на эксплуатационные расходы). Площади с 14-го по 16-й этаж, арендаторы на которые еще не найдены, предлагаются

ВАЛЕРИЙ ШАЛПАННИКОВ



ся в аренду по ставке \$600 за кв. м в год.

Юрий Росляк взял коммерческую недвижимость Москвы в свои руки

В соответствии с указом столичного мэра первый заместитель мэра в правительстве Москвы Юрий Росляк в январе возглавил Комплекс экономической политики и развития города (КЭПР; преобразован из Департамента экономической политики и развития).

Помимо задач, которые до образования КЭПРа решал упраздненный департамент, под руководство господина Росляка перешли структурные подразделения ликвидированного Комплекса имущественно-земельных отношений, который ранее возглавлял другой первый заместитель Юрия Лужкова Олег Толкачев. Кроме того, в ведение Юрия Росляка теперь находятся конкурсные комиссии по предоставлению земельных участков под жилищное строительство, ранее возглавлявшиеся вице-мэром Валерием Шанцевым и заместителем мэра Владимиром Ресиным. После перераспределения полномочий в московском правительстве Юрий Росляк будет распоряжаться земельными участками под строительство объектов коммерческой недвижимости. К нему перешло также право распоряжения объектами недвижимости, находящимися в городской собственности.

В интервью СФ господин Росляк заявил, что никаких скоропалительных кадровых перестановок в находящихся под его контролем ведомствах, как и существенных изменений в их работе в ближайшее время не будет. Он также сообщил, что арендные ставки в принадлежащих городу помещениях пересматриваться пока не будут.

Отметим, что единственным заместителем мэра, сохранившим после указа Юрия



Практически вся коммерческая недвижимость столицы теперь в руках Юрия Росляка

Лужкова право распоряжения земельными участками под застройку, стал руководитель департамента внешнеэкономической деятельности Иосиф Орджоникидзе. За ним остались полномочия по привлечению инвесторов в наиболее значимые проекты города, уровень которых сопоставим с реконструкцией гостиниц «Интурист», «Москва» и застройкой Нагатинской поймы.

Павел Здрадовский приручает западные инвестфонды

Павел Здрадовский, ранее возглавлявший в риэлтерской компании Penny Lane Realty департамент элитной недвижимости в январе ушел из Penny и основал собственную компанию, Paul's Yard (буквально «дворик Павла»). По данным СФ, вместе с господином Здрадовским из Penny Lane Realty ушло около половины сотрудников компании. Хотя гендиректор Penny Георгий Дзагуров это опровергает, настаивая на том, что компанию покинуло более 4% сотрудников.

По словам Павла Здрадовского, его компания собирается в кратчайшие сроки стать одним из лидеров рынка как в сегменте коммерческой, так и в сегменте жилой элитной недвижимости. Уже в течение 2004 года Paul's Yard собирается привлечь в на рынок недвижимости России около \$250 млн инвестиций. Учитывая партнеров Paul's Yard, эта задача кажется вполне выполнимой. Одним из инвесторов

компании является крупный европейский инвестиционный фонд Amergor, инвестиционный портфель которого составляет около \$1,5 млрд. По словам господина Здрадовского, инвестиционное участие Amergor в Paul's Yard стало возможным благодаря его личным взаимоотношениям с руководством фонда, прежде всего с главой Наблюдательного совета Amergor Валерием Бабкиным.

Одним из ключевых клиентов Paul's Yard станет инвестиционный фонд Fleming Family & Partners Ltd. Отметим, что стратегическим партнером FFPL в России является компания Colliers Int. По словам Максима Кунина, управляющего российским подразделением FFPL фондом Fleming Family & Partners Russia Real Estate, все сделки фонда с российской недвижимостью заключаются только при участии Colliers Int. Paul's Yard, безусловно, может рассчитывать на партнерские отношения с фондом, но они не будут носить эксклюзивный характер. Именно по такой схеме с фондом сейчас сотрудничают другие риэлтерские компании — Jones Lang LaSalle, Stiles & Riabokobilko, Noble Gibbons.

«Кремлевский» опять потерял инвесторов

Управление делами президента РФ (УПД) инициирует реконструкцию Средних торговых рядов (Красная площадь, д. 5) и возведение на их месте торгово-выставочного комплекса «Кремлевский». Однако в декабре прошлого года работы были в очередной раз отложены. Испанская Segura Consulting Associatied (SCA), обещавшая собрать для реализации проекта инвестиционный пул испанских предприятий и банков, разорвала соглашение с УПД.

Своё решения отказалось от участия в строительстве «Кремлевского» компания никак не прокомментировала. По неофициальной информа-

ции, SCA не удалось найти необходимые \$300 млн. Кроме того, на отказ испанцев от участия в проекте повлияло решение московского правительства, объявившего Средние торговые ряды памятником архитектуры регионального значения. Фактически это целый квартал между улицами Варварка, Ильинка и Красной площадью.

В результате воплощение предложенного управлением делами президента проекта стало невозможным. Согласно плану, после реконструкции в «Кремлевском» должны были разместиться две пятизвездочные гостиницы, аукционные дома, занимающиеся продажей антиквариата и драгоценных камней, а также торговая галерея и подземный паркинг. Ранее от инвестирования проекта уже отказалась французская компания Bouygues Batiment.

ПФПГ скупает московские бизнес-центры

В конце декабря «Пермская финансово-производственная группа» (ПФПГ), акционеры которой тесно связаны с менеджментом ЛУКОЙЛа, приобрела в Москве у компании Ericsson офисное здание площадью 8,8 тыс. кв. м на улице 8 Марта и бизнес-центр в Большом Гнездниковском переулке площадью 11,6 тыс. кв. м — у инвестфонда Capital Investments LLC. Общая сумма сделок составила \$58,7 млн. Продажа здания, предпринятая Ericsson, удивления не вызывает. Последние два года компания находится в крайне сложном финансовом положении и распродает непрофильные активы по всему миру. Что же касается Capital Investments, купившего три года назад бизнес-центр у компании Samsung, то риэлтеры полагают, что пермяки предложили Capital Investments цену, существенно превышающую сумму предыдущей сделки, и добились согласия.

Офисы рвутся ввысь

РЫНОК ОФИСОВ В МОСКВЕ ПЕРЕЖИВАЕТ САМЫЙ ДЛИТЕЛЬНЫЙ БУМ ЗА ВСЮ СВОЮ ИСТОРИЮ. 400 ТЫС. КВ. М ОФИСНЫХ ПЛОЩАДЕЙ, ВОЗВЕДЕННЫХ В ПРОШЛОМ ГОДУ, БЕЗ ОСОБЫХ ПРОБЛЕМ НАШЛИ СВОИХ АРЕНДАТОРОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ. В ЭТОМ ГОДУ ТЕМПЫ СТРОИТЕЛЬСТВА ВЫРАСТУТ НА 40%. ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ РИЭЛТЕРАМИ СПРОС НА ОФИСНЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ ВЫРАСТЕТ ПРИМЕРНО ТАК ЖЕ. ПОЭТОМУ УЧАСТНИКИ РЫНКА СЧИТАЮТ, ЧТО АРЕНДНЫЕ СТАВКИ ОСТАНУТСЯ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ, КАК И УРОВЕНЬ ЗАПОЛНЯЕМОСТИ ОФИСНЫХ ПЛОЩАДЕЙ, НЕ ОПУСКАЮЩИЙСЯ СЕЙЧАС НИЖЕ 90%. **Текст: Кузьма Минский**

В минувшем году Москва поставила очередной рекорд по строительству офисных помещений — в эксплуатацию было сдано 400 тыс. кв. м офисов класса А и В. Это один из самых высоких показателей строительной активности в Европе — выше он только у Лондона, строительная активность которого в основном обеспечивается возведением делового центра London Docklands; все остальные европейские столицы и города, претендующие на статус центра деловой активности, по офисным помещениям класса А и В не смогли преодолеть рубеж 200 тыс. кв. м.

Триумфальные показатели офисного строительства в Москве неудивительны. По сравнению со средней доходностью европейских проектов — 10—15% годовых, в Москве девелоперы получают 20—25% годовых. Правда, инвестиционные риски по-прежнему остаются высокими. Во всяком случае, почти половина из наиболее значимых московских бизнес-центров, сданных в эксплуатацию в 2003 году, имела проблемную историю. «Альфа-Арбат-Центр» (ул. Арбат, 1) пережил кратковременный запрет московских влас-

тей на строительство. Сдача офисного центра на Новинском бульваре, 31 (центр до сих пор не имеет названия) ввиду нехватки средств была заморожена почти на три года и завершена только после реструктуризации задолженности по проекту турецкого Eximbank и покупки права инвестирования проекта банком «Глобэкс». Сдача в эксплуатацию второй очереди Центра

мировой торговли также была отложена почти на два года по причине судебного конфликта инвесторов — ОАО «Совинцентр» и югославского подрядчика Cinex GmbH.

Тем не менее временные неудачи одних участников этого рынка совершенно не пугают других. И, как ожидается, в этом году объем нового строительства высококлассных офисных площадей будет

существенно выше — около 560 тыс. кв. м, из которых 122 тыс. кв. м придется на офисы класса А.

Игроки

Обилие новых игроков на офисном рынке Москвы скорее не исключение, а правило. В прошлом и нынешнем годах они обеспечили и обеспечат около 30% всех инвестиционных сделок. В большинстве случаев это либо региональные российские компании — например, Пермская финансово-производственная группа, купившая за \$57,8 млн бизнес-центры Eriksson и Samsung общей площадью почти 20 тыс. кв. м, либо западные инвестиционные фонды, пробующие свои силы на новом для них рынке.

Но ведущие позиции занимают не они, а компании, являющиеся лидерами рынка уже не первый год. В их числе компания Enka, построившая семь собственных офисных комплексов, в числе которых и сданный в прошлом году комплекс «Павелецкая Тауэр», располагающий самой большой арендаемой офисной площадью в Москве — 35 тыс. кв. м. Именно Enka станет пер-

Инвестиционный рейтинг российской недвижимости

Важный показатель рынка офисной недвижимости — средняя цена сделок купли-продажи офисных площадей. В минувшем году она так же, как и арендные ставки, осталась неизменной. Офисы класса А приобретались по цене \$2500—4000 за кв. м, класс В обходился покупателю в \$1500—2500 за кв. м. Стоит отметить, что количество сделок купли-продажи существенно возросло, а объем участующей в них площади по сравнению с показателями прошлого года увеличился почти вдвое, составив 100 тыс. кв. м. Наиболее раз рекламированной стала сделка по приобретению инвестиционной компанией Fleming Family & Partners у банка Credit Suisse First Boston здания на Гоголевском бульваре площадью 8 тыс. кв. м. Довольно скромная по московским масштабам сделка привлекла всеобщее внимание благодаря имени покупателя: Fleming Family & Partners известна своим консерватизмом и традиционно инвестирует деньги исключительно в надежные рынки. Для офисного рынка Москвы это событие стало своеобразным эквивалентом присвоения России инвестиционного рейтинга.





Олег Лазарев

вым офисным застройщиком после городских властей, сдавшим в эксплуатацию бизнес центр в «Москва-Сити» (сдача первой очереди принадлежащего компании комплекса «Башня на набережной» запланирована на лето этого года).

Весомые позиции на рынке сохраняет за собой компания «Капитал Групп» — именно с офисного строительства начиналась история ее взлета. Во второй половине 1990-х построенные ею четыре офисных комплекса класса А были проданы принадлежащей БИН-банку группе «Чайка Плаза». После этого компания переориентировалась на возведение жилых зданий, но в то же время сохранила существенные объемы офисного строительства. В прошлом году компания всерьез заявила о себе сразу несколькими новыми проектами — бизнес-центром «На Брестской» (30 тыс. кв. м), офисным комплексом на Лесной улице (41 тыс. кв. м) и строительством в «Москва-Сити» двух офисных башен «Петербург» и «Москва» общей площадью около 200 тыс. кв. м. Правда, из них под офисы будет отведено только около 60 тыс. кв. м. Остальные будут заняты торговыми площадями и апартаментами.

Еще один лидер рынка, компания ST-Group, принадлежащая Шалве и Александру Чигиринским (которым, кстати, в последние годы представлялись наиболее привлекательные с коммерческой точки зрения участки под офисную застройку), в минувшем году наконец смогла найти партнера на застройку участка на Садовнической набережной. Им стала принадлежащая ведущим акционерам «Сибнефти», в числе которых губернатор Чукотки Роман Абрамович, компания Millhouse Capital. Вместе они построят офисный комплекс «Балчут Плаза» площадью 31 тыс. кв. м, половину площадей в котором получит «Сиб-

нефть» как якорный арендатор (компания, арендующая не менее 30% площадей на начальном этапе строительства здания). Этим активность Millhouse на офисном рынке Москвы не ограничилась. В районе Крылатское в прошлом году она начала строить бизнес-парк (комплекс офисных зданий) площадью 55 тыс. кв. м, сдача первой очереди которого в эксплуатацию ожидается уже в этом году.

Отметились в прошлом году своими проектами компании «Форум Пропертиз», «Открытые инвестиции», «Тобтим», MCD и «Энергогарант-Капиталстрой». Впервые в Москве о самостоятельном строительстве своего офисного комплекса на Ленинградском шоссе объявил немецкий концерн Siemens. Проект будет реализовываться при участии московской АФК «Система».

Однако наиболее заметными фигурами офисного строительства в столице стали участники застройки «Москва-Сити», в числе которых, помимо Enka и «Капитал Групп», оказались петербургская компания «Строймонтаж» и принадлежащая менеджерам «Северстальтранса» компания «Северная Башня». Пятым инвестором офисного строительства в Московском международ-



ном деловом центре (ММДЦ) станет компания «Техинвест», уже реализовавшая два офисных проекта в Москве. Правда, компания пока еще не вышла на строительную площадку в «Сити». Единственное, чем она может похвастать, так это заявлениями некоторых риэлтеров, которые считают, что офисное здание этой компании в «Москва-Сити» (если верить архитектурному проекту) может стать лучшим бизнес-центром Москвы.

Расклад

Среди наиболее значимых объектов, строительство которых будет завершено в 2004 году, — первая очередь комплекса «Крылатские холмы»

(27 тыс. кв. м), комплекс компании MCD на Моховой улице (22 тыс. кв. м), бизнес-центр «Капитал Груп» на Лесной улице (21 тыс. кв. м) и первая очередь «Башни на набережной» в ММДЦ «Москва-Сити». А в 2005 году, согласно прогнозам Stiles & Riabokobilko, в Москве ожидается сдача в эксплуатацию уже 650 тыс. кв. м. офисных площадей, из них 320 тыс. кв. м — офисы класса А.

Иными словами, темп прироста офисных помещений класса А в 2004—2005 годах останется весьма значительным. Однако это вряд ли окажет существенное влияние на арендные ставки и цену продажи офисных площадей. Де-

В Москве арендные ставки на офисные помещения снизятся не ранее, чем через два года

ло в том, что одновременно с вводом в эксплуатацию новых бизнес-центров класса А происходит девальвация классности офисных комплексов,озвезденных пять лет назад и ранее. Сейчас большая часть этих зданий уже относится к риэлтерами большой четверки — Stiles & Riabokobilko, Jones Lang LaSalle, Colliers Int. и Noble Gibbons — к классу В.

Не повлияет на арендные ставки и заполненность офисных помещений Москвы, хотя она продолжает оставаться на самом высоком в Европе уровне.

Точка зрения

Юлия Никуличева, ведущий аналитик компании Jones Lang LaSalle:

— Колебания арендных ставок на офисные помещения в прошлом году были крайне незначительны — 2–3% в течение одного квартала. Ценовые изменения происходили только при смене арендатора и были связаны с условиями конкретного контракта — срока действия заключаемого договора, порядка оплаты и т. д. Площади в новых бизнес-центрах, учитывая лучшее качество строительства и большую комфортность, формально могли быть сданы в аренду по более высоким ставкам. Однако девелоперы проектов были заинтересованы в скорейшем заключении договоров и максимальном поглощении пустующих площадей, поэтому целенаправленно отказывались от повышения арендных ставок по отношению к их среднему уровню по рынку. Кроме того, значительная часть арендных договоров, а точнее, предварительных соглашений об аренде заключалась еще на этапе строительства. Этот фактор также способствовал отказу арендодателей новых офисных помещений от установления арендных ставок, превышающих среднерыночные показатели.

Сергей Рябокобылко, генеральный директор компании Stiles & Riabokobilko:

— Последние три года мы фиксируем увеличение ежегодных объемов офисного строительства на 15–20%. При этом темпы роста строительства офисных комплексов класса А примерно в полтора раза опережают строительство офисов класса В. Ничего удивительного в этом нет: именно на офисы класса А сейчас существует наибольший спрос и именно на них ориентируется большинство застройщиков при реализации своих проектов. Еще два года назад мы констатировали, что рынок офисной недвижимости Москвы находится на подъеме. Сейчас констатируем то же самое, и, на наш взгляд, уровень насыщения в ближайшие два года достигнут не будет. Причина проста — востребованность высококлассных офисных площадей будет оставаться высокой до тех пор, пока экономика России будет демонстрировать устойчивую тенденцию к росту. В том, что это будет происходить в этом году, сомневаться не приходится. Скорее всего, экономика России сохранит тенденцию к росту и в следующем году.

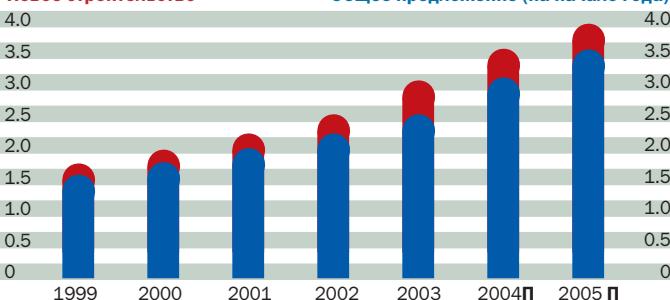




ОБЪЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ АРЕНДУЕМОЙ ОФИСНОЙ ПЛОЩАДИ КЛАССОВ А И В В МОСКВЕ

млн кв. м

Источник: компания Colliers Int.

Новое строительство

не. Площадь вакантных площадей класса А риэлтеры в течение 2003 года оценивали в 3–5% от общего объема арендуемых площадей, класса В — в 6–10%. В среднем по рынку высококлассных офисных помещений в течение 2003 года вакантными оставалось 6,5–7%. Это показатели свидетельствуют: рынок отнюдь не стагнирует, он находится на подъеме.

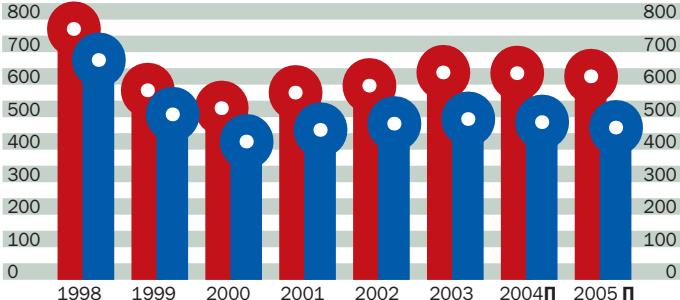
Однако в 2003 году, как и годом ранее, стоимость аренды офисов класса А осталась на уровне \$525–575 за кв. м. в год. С учетом операционных расходов (охрана, парковка, уборка и проч.) арендные ставки составили \$600–750 за кв. м в год. На офисы класса В цены также остались без изменений — в среднем \$450 без учета эксплуатационных рас-

П проектируемый объем
Общее предложение (на начало года)

ДИНАМИКА АРЕНДНЫХ СТАВОК НА ОФИСНЫЕ ПЛОЩАДИ КЛАССОВ А И В В МОСКВЕ

\$ за кв. м в год

Источник: компания Colliers Int.

Класс А Класс В
П проектируемый объем


ходов. И это при том, что спрос на офисную площадь постоянно растет.

С одной стороны, компании, успешно зарабатывающие в благоприятной экономической ситуации, сложившейся на российском рынке, улучшают комфортность своего офисного проживания. До 20% офисных арендаторов Москвы увеличивают объем арендованной площади не реже чем раз в два года. С другой, на российский и, в частности, московский рынок в последнее время пришло и продолжает приходить значительное число западных инвесторов, начинающих верить в перспективность российской экономики. Впрочем, они все еще считают, что в России в любой момент могут возникнуть правовые коллизии, из-за

которых они потеряют свою собственность. Именно поэтому они по-прежнему в основном не покупают, а арендуют офисные здания. Естественно, растет спрос на высококлассные офисные помещения.

Стабильность арендных ставок на фоне устойчиво высокого уровня заполненности офисных площадей риэлтеры отмечают уже третий год подряд. Объяснение этому одно: спрос на офисные помещения в Москве растет так же быстро, как и объемы нового строительства. То есть дефицит вакантных площадей с успехом компенсируется предложением «новостроя».

Тем не менее значительный прирост новых офисных площадей и класса А, и тем более класса В риэлтеры оценивают как признак не скорого, но не-

избежного насыщения рынка. Сейчас общий объем арендуемых офисов класса А и В оценивается приблизительно в 2,6 млн кв. м. Ежегодное увеличение этого показателя в среднем на 20–30% теоретически должно спровоцировать рост объема вакантных площадей и, как следствие, снижение арендных ставок.

Но в ближайшие два года никто эту перспективу реальной не считает. Рост экономики России, повышение ее суверенного рейтинга и благоприятная конъюнктура цен на энергоносители позволяют предположить, что желание как российских, так и иностранных компаний улучшить пространство своих офисов и по качеству, и по метражу, скорее всего будет опережать темпы нового строительства.

Офисные звезды

Классификация офисных помещений Москвы соответствует общемировым. Офисные здания класса А должны располагаться в центре или престижных деловых районах города. Архитектура такого здания должна иметь несомненную культурную ценность, а при его возведении непременно использованы самые современные технологии. Внутренние планировочные решения должны быть максимально комфортными. Обязательно наличие центральной системы кондиционирования, подземного паркинга и высококвалифицированной команды, управляющей комплексом.

Здания класса В также относятся к высококлассным офисным помещениям. Однако они могут располагаться в менее респектабельных районах города и не представлять особой архитектурной ценности. В них может также отсутствовать центральная система кондиционирования и подземный паркинг, а сервис, предо-

ставляемый управляющей компанией, как правило, на уровень ниже сервиса в офисах класса А.

Офисы класса С располагаются в зданиях, не предназначенных для полноценной офисной деятельности. В Москве это площади в научных институтах, административных зданиях, на первых этажах и в подвалах жилых домов. Естественно, такие офисы не обслуживаются управляющими компаниями, в них нет ни кондиционирования, ни современных лифтов, а вопрос с парковкой решается арендаторами самостоятельно. В прошлом году риэлтеры большой офисной четверки (S&R, JLL, Colliers Int. и Noble Gibbons. — СФ) утвердили ряд новых стандартов классности офисных зданий, но к существенному изменению подходов при определении классности зданий эти нововведения не привели. В конечном счете они были направлены на скординированный перевод морально и технически устаревших зданий категории А в категорию В.

ВИКТОРИЯ БЕКАСОВА, ведущий аналитик компании Colliers Int.



«Москва-Сити» получил пятерку

МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР (ММДЦ) «МОСКВА-СИТИ» В СВОЕ ВРЕМЯ МОГ СТАТЬ ПРОЕКТОМ, ПОСТАВИВШИМ КРЕСТ НА ВОЗВЕДЕНИИ ОФИСНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ В ЛЮБЫХ ДРУГИХ РАЙОНАХ ГОРОДА. 1 – 1,5 МЛН КВ. М ЕГО ОФИСНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ С ЛУЧШЕЙ В МОСКВЕ ТРАНСПОРТНОЙ И ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ СКОРЕЕ ВСЕГО ПОЛУЧИЛИ БЫ ВСЕХ АРЕНДАТОРОВ ОФИСОВ КЛАССА А РОССИЙСКОЙ СТОЛИЦЫ. ОДНАКО ДО ПРОШЛОГО ГОДА КРОМЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ ДРУГИХ ЖЕЛАЮЩИХ ВЛОЖИТЬ СРЕДСТВА В ЭТУТ ПРОЕКТ НЕ БЫЛО. В 2003 ГОДУ В «МОСКВА-СИТИ» ИНВЕСТИРОВАЛИ СВОИ СРЕДСТВА СРАЗУ ПЯТЬ КОМПАНИЙ. ОНИ НАДЕЮТСЯ НА ВЫСОКУЮ ОКУПАЕМОСТЬ СВОИХ ПРОЕКТОВ И ПОЧЕТНЫЙ СТАТУС УЧАСТНИКОВ САМОГО АМБИЦИОЗНОГО СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА РОССИИ. **Текст: Олег Владимиров**

Инвестиционный подъем

После десятилетнего застоя в реализации проекта «Москва-Сити», ознаменовавшегося возведением «Башни 2000», мостом «Багратион» и многочисленными манипуляциями с налоговыми льготами и обвинениями со стороны Генпрокуратуры в адрес инвесторов проекта, 2003 год стал годом инвестиционного триумфа ММДЦ. В конце апреля Юрий Лужков на встрече с депутатами Мосгордумы сообщил, что мэрия нашла инвесторов на все объекты ММДЦ, за исключением самого большого небоскреба комплекса — башни «Россия». Тогда же стало известно об ажиотаже со скопкой акций управляющей проектом компании — ОАО «Сити». Контрольный пакет и большинство в совете директоров «Сити» получила компания «Сивест», принадлежащая предпринимателю Юрию Шефлеру, известному борьбой за право использования российских водочных ма-

рок, и объявленному, в силу нюансов этой борьбы, в международный уголовный розыск. Гендиректором «Сити» стал представитель «Сивеста» Антон Исупов.

Покупка ОАО «Сити» «Сивестом» была предпринята во время. «Сити», в соответствии с решением столичного правительства, является заказчиком строительства всех зданий ММДЦ и за выполнение своих функций будет получать 2,5% от стоимости реализованных проектов. А большая часть первой очереди ММДЦ уже нашла своих инвесторов. И в прошлом году первый заместитель столичного мэра Владимир Ресин заявил о разработке проекта строительства второй очереди центра, территории которой расположится между «Москва-Сити 1» и Звенигородским шоссе. Площадь «Москва-Сити 2», согласно заявлению заместителя мэра, будет сопоставима с «Москва-Сити 1».

Имена инвесторов

В апреле 2003-го Юрий Лужков называть имена инвесторов «Москва-Сити» не стал. Три из них об этом позабочились сами. Компании Enka, «Капитал Групп» и «Строймонтаж» заявили о своем участии в проекте в апреле того же года. Неизвестными остались еще две компании, выкупившие права аренды двух участков ММДЦ под строительство офисно-торговых комплексов. Среди возможных участников проекта фигурировала японская корпорация Itochu. Однако корпорация распространила заявление, из которого следовало, что она отказалась от выкупленных ею за \$1 млн прав аренды участка в ММДЦ и больше не участвует в проекте. Инвесторами же стали компания «Северная Башня» и «Техинвест».

Компания Enka сразу же заявила, что самостоятельно финансирует свой проект, получивший название «Башня на набережной». В рамках проекта планируется возвес-

ти не одну, а три башни высотой 16, 26 и 52 этажа общей площадью 220 тыс. кв. м. Сдача в эксплуатацию первой башни ожидается в этом году, второй — в 2005-м, третьей — в 2006 году. Возводимые площади будут рассчитаны на офисных арендаторов.

Компания «Капитал Групп», построив две башни под названием «Санкт-Петербург» и «Москва» (49 и 61 этаж соответственно), сможет предложить более широкий спектр использования помещений. Помимо почти 60 тыс. кв. м офисных помещений в комплексе, общая площадь которого составит 204 тыс. кв. м, на верхних этажах разместятся жилые апартаменты, а на нижних — торговая зона. Согласно заявлению менеджеров компании, «Капитал Групп» финансирует проект самостоятельно, включая оплату английских инженеринговых консультантов (компания Agub) и подрядчиков (французская Bouygues Batiment).



Петербургская компания «Строймонтаж» заявила о своем участии в проекте «Москва-Сити» раньше прочих инвесторов, причем достаточно громко. Она намерена построить самую высокую башню ММДЦ (на это звание могла бы претендовать башня «Россия», но на нее, как считают участники рынка, инвестора будут искать еще очень долго). Высота башни «Федерация» должна составить 340 м. И похоже, компания действительно сумеет реализовать свои планы. Корпорация «НИКойл» не только заявила о намерении стать якорным арендатором «Федерации», но и профинансировать возведение комплекса, выступив в роли полноценного инвестиционного партнера «Строймонтажа».

Темные лошадки

О том, что компания «Северная Башня» получила в аренду участок ММДЦ, в столичной мэрии и в ОАО «Сити» сообщали охотно. Однако о том, кто является владельцем этой компании и что он собирается строить, не говорили ничего. Как стало известно СФ, «Северная Башня» принадлежит топ-менеджерам и совладельцам компании «Северстальтранс» Константину Николаеву и Никите Мишину. Господа



Николаев и Мишин привлечли для реализации проекта кредит Внешторгбанка, для проектирования здания — компанию «Проектный институт-2», а для выполнения подрядных работ — австрийскую компанию Strabag AG. В рамках проекта будет возведена центральная 29-этажная офисная башня площадью 80 тыс. кв. м и два пристроенных 12-этажных здания общей

площадью 60 тыс. кв. м. Завершить строительство планируется в 2006 году.

Последний, пятый инвестор «Москва-Сити» — компания «Техинвест» уже отметилась на столичном рынке возведением торгового комплекса «На Калужской». СФ удалось выяснить подробности проекта, который намерена реализовать эта компания в ММДЦ. По словам заместителя генерального

директора «Техинвеста» Анастасии Беляевской, строительство комплекса начнется в этом году и будет завершено в 2008-м. В рамках проекта будет построена 75-этажная башня общей площадью 207,5 тыс. кв. м. Комплекс будет многофункциональным, сочетающим функции бизнес-центра, торгового комплекса и фешенебельных апартаментов. Архитектором проекта стала американская Swanke Hayden Connell Architects, получившая общемировую известность благодаря созданию 202-метрового нью-йоркского небоскреба Tramp Tower. А также известность «общемосковскую» — столичные власти исключили именитую фирму из проекта по возведению небоскреба на Поклонной горе, девелопером которого является компания «КВ-Инжиниринг». Впрочем, теперь у американцев есть шанс отыграться.

Если же все пять девелоперов «Москва-Сити» с успехом реализуют свои планы, можно ожидать, что ММДЦ станет самым привлекательным объектом для инвестирования в столичную офисную недвижимость, а Москва может получить статус самого перспективного европейского города с точки зрения реализации офисных проектов.

Участник проекта

Эркан Эркек, генеральный директор компании Enka:

— Проект «Башня на набережной» компания Enka финансирует самостоятельно. В том, что наш проект в ММДЦ увенчается успехом, можно не сомневаться. На первую очередь нашего офисного комплекса в «Москва-Сити» уже заключены соглашения на аренду более чем 50% площадей. И это несмотря на то, что первые арендаторы смогут начать заселение комплекса только в сентябре этого года. Еще одним критерием надежности нашей компании может служить динамика стоимости ее акций, котирующихся на Стамбульской бирже. В последние годы котировки растут с завидной регулярностью.

На мой взгляд, в условиях дефицита в Москве высококачественных площадей класса А для нас не составит проблемы найти арендаторов не только на первую, но и на вторую и третью очереди комплекса. Особую уверенность в этом нам придает возрастающая активность на рынке офисных помещений класса А российских компаний. Если ранее они составляли не более 30% наших арендаторов, то сейчас эта цифра не опускается ниже 40%.



Кирилл Субботин, управляющий офисной недвижимостью компании «Капитал Групп»:

— Мы рассчитываем, что участие в ММДЦ «Москва-Сити» станет самым привлекательным нашим проектом для потенциальных арендаторов и покупателей. Именно для этого мы привлекли в проект ведущего мирового инжинирингового консультанта компанию Arub Consulting и одного из мировых лидеров в выполнении подрядных работ по строительству бизнес-центров и торговых комплексов французскую компанию Bouygues Batiment. Что касается выполнения функций управляющей компании, то нами будет объявлен открытый тендер, победитель которого и станет управляющей компанией. При этом принадлежащая «Капитал Групп» управляющая компания «Капекс» будет участвовать в этом конкурсе на общих основаниях. Хотел бы отметить еще одну деталь: «Капитал Групп» — единственная компания из участвующих в реализации проекта ММДЦ, которая ориентирована на многофункциональное использование возводимых площадей. То есть круг наших потенциальных арендаторов и покупателей будет значительно шире, чем в конкурирующих компаниях.

Розничные сети проиграли центр

В ЭТОМ ГОДУ ПРОТИВОСТОЯНИЕ МЕЖДУ СТАРЫМ И НОВЫМ РИТЕЙЛОМ СОХРАНИТСЯ ХОТЯ БЫ ПОТОМУ, ЧТО НОВЫХ СОВРЕМЕННЫХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ В ДОРОГИХ РАЙОНАХ ГОРОДА ПО-ПРЕЖНЕМУ БУДЕТ СЛИШКОМ МАЛО.

Текст: Кузьма Минский

Возведение современных торговых центров в 2003 году шло ударными темпами. Однако даже при поверхностном анализе места их расположения обнаруживается, что более 80% самых больших центров находится на периферийные районы Москвы. Комплекс «Гранд 2» (103 тыс. кв. м) возведен в Химках, «Маркеткауф» (26,5 тыс. кв. м) — на Рязанском шоссе в Котельниках, «Мосмарт 1» (16,4 тыс. кв. м) — на Ярославском шоссе, «Ашан 3» (16 тыс. кв. м) в Марфине на 53-м километре МКАД, а очередной «Рамстор» (20 тыс. кв. м) — вообще в подмосковном Подольске. Среди 12 крупнейших торговых центров, построенных в прошлом году, только два расположены в республиканских районах города — «Галерея Аэропорт» и «На Страстном». При этом по объему торговых площадей они занимают последние места в списке самых больших центров — 12 тыс. и 4,5 тыс. кв. м соответственно.

Доминирование торговых центров ведущих торговых сетей Москвы в периферийных районах города неудивительно. Именно здесь права аренды земельных участков под новое строительство стоят дешевле всего (по оценке риэлтерской компании Jones Lang LaSalle, в среднем \$300 — 500 тыс. за га). И именно здесь, в «спальных» райо-

нах, проживает большинство столичных потребителей.

В центре ситуация диаметрально противоположная. В обжитых районах Центрального административного округа невозможно найти ни одного магазина ведущих столичных розничных сетей. Исключение составляет магазин сети «Седьмой континент», расположенный недалеко от Театральной площади. По нашим данным, участок под этот магазин приобретался в начале 1990-х, когда цены на торговые площади в центре Москвы еще не были сверхвысокими. Зато есть множество магазинчиков и торговых палаток, цены в которых в среднем на 20% выше, чем в сетевых торговых центрах, а сервис оставляет желать лучшего. И в

ближайшие два года, как считают риэлтеры, такой расклад сил сохранится. Главная причина в том, что в центре города просто нет свободных площадок под строительство больших объектов продуктового ритейла. Но даже если бы эти помещения существовали де-факто, то цена аренды торговых площадей съедала бы все доходы ритейлеров.

Успешная конкуренция современных торговых центров, ориентированных на торговлю промтоварами, с реконструируемыми мелкооптовыми магазинами и торговыми павильонами, расположенными вблизи станций метро, выглядит еще более проблематичной. В соответствии с прошлогодним решением столичной мэрии «дикие» рынки и скоп-

ления палаток возле метро должны быть преобразованы в торговые центры. Инвесторами нового строительства, как правило, становятся хозяева тех же «диких» рыночных площадок. Это неудивительно, если учитывать их тесные связи с чиновниками префектур и муниципальных управ.

Что касается расценок на годовую аренду помещений в таких комплексах, то они находятся в интервале \$500 — 1200 за кв. м в зависимости от места расположения. Это в два-три раза ниже, чем в современных торговых центрах. Кроме того, цены на товары в комплексах возле метро зачастую мало отличаются от стоимости продукции в торговых центрах. При этом система работы в магазинах «мо-

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ, ПЛАНИРУЕМЫЕ К ВВОДУ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ В 2004 ГОДУ

№	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М
1	«ИКЕА ХИМКИ МОЛЛ»	ХИМКИ, МКР. 8, СТР. 1	280 000
2	«ЕКАТЕРИНОВКА РАМСТОР 7»	РУБЛЕВСКОЕ ШОССЕ, 62	62 000
3	«ВЭЙМАРТ 2»	МКАД, 74-Й КМ	55 000
4	«ПЯТАЯ АВЕНЮ»	МАРШАЛА БИРЮЗОВА УЛ., 32	45 000
5	«ПРОФСОЮЗНАЯ, 56»	ПРОФСОЮЗНАЯ УЛ., 56	40 000
6	«БРАТИСЛАВСКИЙ КРУГ»	БРАТИСЛАВСКАЯ УЛ., 45–47	31 000
7	«МОСМАРТ 2»	ДМИТРОВСКОЕ ШОССЕ, 116	18 000
8	«НОВИНСКИЙ, 31»	НОВИНСКИЙ Б-Р, 31	16 000
9	«ДРИМ ХАУС»	ПОС. БАРВИХА, РУБЛЕВСКОЕ ШОССЕ	12 950
10	«АРБАТ-ЦЕНТР»	АРБАТ УЛ., 1–7	12 300
11	«ВЕСНА ИНКОМ»	НОВЫЙ АРБАТ УЛ., 19	12 290
12	«КВАДРО»	КУТУЗОВСКИЙ ПР-Т, 88	11 000
13	LUXUARY VILLAGE — MERCURY	ПОС. ЖУКОВКА, РУБЛЕВО-УСПЕНСКОЕ ШОССЕ	10 000
14	«ТОБТИМ»	СРЕДНИЙ ОВЧИННИКОВСКИЙ ПЕР., 10	8 500
15	«БЕГ»	АРБАТ УЛ., 8–10	7 400
16	«РУБЛЕВСКИЙ ПАССАЖ»	ГОРКИ-2, РУБЛЕВО-УСПЕНСКОЕ ШОССЕ	4 600

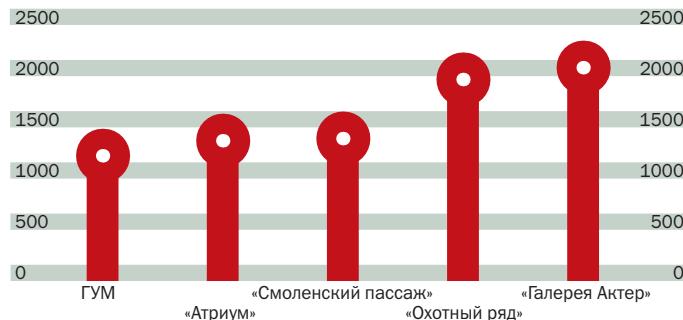
ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ COLLIERS INT.



СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЕ СТАВКИ АРЕНДЫ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ ВНУТРИ САДОВОГО КОЛЬЦА

\$ за кв. м
в год

Источник: компания Colliers Int.



СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЕ СТАВКИ АРЕНДЫ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ ЗА ПРЕДЕЛАМИ САДОВОГО КОЛЬЦА

\$ за кв. м
в год

Источник: компания Colliers Int.



дернизованных» рынков, как правило, остается прежней: небольшие отгороженные помещения площадью не более 20 кв. м, тесные помещения для примерки, скучающие продавщицы.

По мнению ритейлеров, одинаковая стоимость товаров в современных торговых центрах и их «демократичных» копиях объясняется консервативным мышлением российских покупателей, традиционно считающих, что чем хуже выглядит магазин, тем ниже в нем цены. Думая так, они поддерживают торговлю в обновленных комплексах на весьма высоком уровне, что становится еще одним доводом снять здесь торговое помещение.

Для арендаторов с большими запросами по-прежнему интересны небольшие магазинчики в центре города. Покупка или долгосрочная аренда недействующих или нерентабельных магазинов под их реконструкцию в респектабельных районах столицы — самый популярный объект инвестиций специализированных торговых сетей, таких как «Арбат Престиж», «М.Видео», «Спортомастер», «Старик Хоттабыч» и др. Покупка разорившегося обветшалого магазина сейчас редко обходится дороже \$3 тыс. за кв. м, еще около \$500 за кв. м уйдет на реконструкцию помещения. В любом случае сумма расходов

не превышает полуторагодичной ставки аренды, которую приходится платить в современных торговых центрах Москвы. А экономия в будущем — налицо.

Тем не менее риэлтеры считают, что у современных торговых комплексов, особенно расположенных в центре столицы, большое будущее. Прежде всего благодаря мировым торговым сетям, которые в силу респектабельности своих марок предпочитают располагаться в супердорогих торговых центрах. Именно по этой причине и «Атриум», и «Охотный ряд», и другие центры почти не испытывают проблем с заполняемостью, хотя арендные ставки в них

составляют \$2,2 — 2,35 тыс. за кв. м в год.

Более комфортные позиции только у владельцев новых, но реконструированных помещений на Новом Арбате и Тверской улице. Арендные ставки на торговые площади от 100 кв. м в этих районах составляют \$3 — 3,2 тыс. за кв. м. И мировые торговые сети, будь то Mexh или Boss, идут на эти расходы. Для них торговые площади в центре города выполняют не только торговую, но и рекламную функцию. Торговый знак компании, размещенный в витринах такого магазина, окупает все расходы по аренде помещений.

Склад что клад

Просторные и качественные складские помещения — одно из главных составляющих успешной сетевой торговли. Между тем в Москве и ближайшем Подмосковье по-прежнему сохраняется дефицит подобных помещений. Суммарная площадь складов более или менее приемлемого качества оценивается сейчас в 700 тыс. кв. м, при этом международным стандартам соответствует не более 200 тыс. кв. м. Вакантные места в них почти отсутствуют — лишь в отдельных комплексах остаются незанятыми 2–3% площадей. По оценке компании Colliers Int., в этом году будет возведено около 150–250 тыс. кв. м новых складов. А по прогнозам риэлтеров, потребность в складских помещениях составит в текущем году от 500 тыс. до 1 млн кв. м. Таким образом, новое строительство спрос не удовлетворит. Тем более что до половины вновь возводимых комплексов создаются логистическими операторами для своих нужд. Например, компания FM Logistic в 2004 году завершит в подмосковном Чехове строительство терминала площадью 70 тыс. кв. м, а «Националь-

ная логистическая компания» сдаст в эксплуатацию две очереди терминала в Химках суммарным объемом около 70 тыс. кв. м. Однако на рынок эти площади не поступят.

В результате арендные ставки на складские помещения в 2004 году, скорее всего, не опустятся ниже \$150 за кв. м в год (включая операционные расходы). Впрочем, по оценкам риэлтеров, к концу года темпы строительства новых складских помещений существенно возрастут. Если их прогнозы оправдаются, то ставка \$150 за кв. м в год сохранится только в складах, соответствующих мировым стандартам. Всем остальным придется снижать стоимость аренды до \$120–130 за кв. м в год.

Предпосылки для увеличения объемов нового строительства существуют. Покупка или приобретение прав аренды на земельные участки в ближнем Подмосковье сейчас обходится в \$200 тыс. за га. При таких затратах обеспечивается 20–25-процентная доходность строительных проектов. В Москве, учитывая дефицит земельных участков и высокую стоимость их аренды, новое складское строительство маловероятно.



Расходное место

РОССИЙСКИЕ САНИТАРНЫЕ НОРМАТИВЫ ОТВОДЯТ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА НЕ МЕНЕЕ 4,5 КВ. М ОФИСНОЙ ПЛОЩАДИ. ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА АРЕНДАТОРОВ СОБЛЮДЕНИЕ ЭТОГО ТРЕБОВАНИЯ — НАСТОЯЩЕЕ РАСТОЧИТЕЛЬСТВО. ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ ПОМОГУТ НАЙТИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ — У НИХ МАССА ИДЕЙ, КАК СЭКОНОМИТЬ МЕСТО И ПРИ ЭТОМ СОБЛЮСТИ ВСЕ НОРМЫ ЭРГОНОМИКИ. ПРИМЕНЕНИЕ ДИЗАЙНЕРСКИХ РАЗРАБОТОК ПОЗВОЛИТ СЭКОНОМИТЬ ДО ЧЕТВЕРТИ ОФИСНОЙ ПЛОЩАДИ. **Текст: Татьяна Лапина**

Дизайнерская мысль, создавая офисную мебель, всегда шла «от большого к малому», стремясь уместить максимум оборудования на минимуме пространства. Это движение вполне объяснимо: использование офисных площадей «с умом» удешевляет стоимость рабочего места и тем самым способствует снижению издержек. Применение продвинутых дизайнерских разработок вместо стандартных стационарных офисных компози-

ций «прямоугольный стол-тумба и стул» уменьшает потребность в офисной площа-ди в среднем на 20 — 25%.

Конструкторы и производители мебели предлагают рассмотреть несколько вариантов «творческого подхода» к организации офисного про-странства. Стоит обратить внимание на мобильную ме-бель-пазл, способную в мгно-вение ока менять размеры и конфигурацию. Особенность ее в том, что элементы коллекции, например рабочие по-

верхности, легко стыкуются между собой, образуя единую плоскость стола совещаний или при необходимости пре-вращаются в раздельные ра-бочие места. Такая мебель способна принести ощущи-мую экономию пространства: при ее установке отпадает не-обходимость в переговорной комнатае, мало того, длинный стол для собраний не потребует места.

Автором концепции мебе-ли-пазла принято считать крупнейшую американскую

компанию — производителя офисной мебели Haworth (цена одного оперативного места — от \$400). Ее специа-листы вовремя подметили, что современный стиль управ-ления смещает акценты в сторону командной работы, принятия коллегиальных ре-шений и быстрых переходов от одного рода деятельности к другому прямо на рабочем месте.

Разработкой мебели со сходным принципом эконо-мии места занимаются и дру-

Кафедра
офисные интерьеры, мебель



MOBILI E SEDUTE PER UFFICIO DAL 1930
MASCAGNI

- офисная мебель ... и не только
- прямые поставки мебели из Европы и Прибалтики
- профессиональная разработка и реализация корпоративных проектов
- научный подход к формированию офисного пространства
- абонентское обслуживание офисов растиущих компаний
- специализированная мебель для учебных заведений и образовательных центров
- комплексное оснащение гостиниц, баров, ресторанов и других общественных помещений

лаборатория делового интерьера



НН
Narbutas & Ко

МОСКВА, УЛ. СРЕТЕНКА, Д.28

916-58-35
916-58-40
916-58-47

E-MAIL: INFO@KAFEDRA.RU
WWW.KAFEDRA.RU



Правила рассадки

Вера Бутко, архитектор, руководитель архитектурной мастерской «Атриум»:

— Всем известный прямоугольный конторский стол и стул пока рано сбрасывать со счетов. Они окажутся весьма кстати тогда, когда перед руководителем встанет задача, как рассадить большое число сотрудников в маленьком помещении. В этом случае мудрить и создавать сложные концентрированные композиции в виде «розочек» неоправданно — много места съедят всевозможные проходы и обходы. Придумать что-либо лучше ортогональной схемы расположения рабочих столов трудно. Она подразумевает обычную расстановку рабочих столов по периметру вдоль стен, а также в ряды в свободном пространстве помещения. При такой плотной схеме имеет смысл совместить столы со стеллажами-шкафами, что заменит



бесполезные «чистые» перегородки. Для одного человека надо не так уж много мебели. В стандартное рабочее место входят стол, тумба, стул и система хранения — например, шкаф.

Анна Мосиенко, дизайнер компании «Кафедра»:

— Существует масса вещей — пожирателей пространства, которые часто не замечают именно из-за их очевидности. Например, лишний стол для чаепитий в офисе или холодильник в рабочей зоне. Планируя рассадку сотрудников, руководители нередко сами усложняют себе жизнь. Они заранее закрепляют места за определенными сотрудниками, тем самым создавая жесткие схемы рассадки и теряя много полезной площади. А между тем гораздо практичнее было бы пойти иным путем: сначала составить идеальный план помещения без потерь полезного пространства, а потом уже рассаживать людей.

гие производители, например, компания Mr. Doors. Ее линейка офисной мебели включает в себя стол-трансформер. «Эту конструкцию можно назвать „стол в столе“: вместительный стол как бы делится на несколько частей,

из которых при желании можно за несколько секунд собрать рабочую поверхность нужного размера», — объясняет Андрей Мудрый, директор по продажам компании Mr. Doors. — Могу поделиться собственным опы-

том: этот вариант идеально подходит для людей, в чьих кабинетах часто проводятся переговоры. Рабочий стол легко превратить в место, за которым удобно выпить с партнером кофе». Стоимость комплекта для одного опера-

тивного места зависит от выбранной «начинки» — количества ячеек, полок и т.д. (от \$200 до \$500).

Тот же производитель предлагает еще один принцип экономии пространства. Эффект достигается благода-



Шатура[®]

www.shatura.com

Мебель для бизнеса



Дельта



Дельта



Практика



Вегас

с69

кабинет

Контора будущего

Впервые об организации офисного пространства задумались американские дизайнеры в 60-х годах прошлого века. До этого момента в офисах царствовали кантормские столы-тяжеловесы и неудобные стационарные стулья. Начало эры информационных технологий поколебало устойчивость этой традиции. Столы и стулья оказались в прямом смысле слова ближе к человеку — их высоту стало можно варьировать, они начали свободно передвигаться по офису, ушла в прошлое и привычная прямоугольная форма столов. Офисный дизайн двигался в ногу с дизайном компьютеров и систем связи, что в конечном итоге привело к возникновению лозунга *Plug and work* («Включай и работай»), весь смысл которого сводился к требованию работать всегда и везде — в поезде, в самолете и даже в отпуске. Продвинутые японцы не хотели оказаться привязанными к одному рабочему месту и терять драгоценное время на перелеты и переезды. В 1990-х годах появилась новая концепция организации офисно-

го пространства *freestanding* (свободный или виртуальный офис). В этом направлении дизайнеры работают сегодня. Особенность *freestanding* в том, что рабочие места в офисе не закрепляются за конкретным человеком. Каждый пришедший сотрудник может занять любой стол, туда ему переведут персональный телефонный номер. Ноутбук он либо приносит с собой, либо работает с личными документами в общей компьютерной сети. Индивидуальной у сотрудника может быть только тумбочка, которая подкатывается к его временному рабочему месту. Компании-поклонники этой идеи экономят до двух третей офисных пространств: в среднем для полноценной работы оказывается вполне достаточно трети оперативных мест от общего числа сотрудников. Первыми эту идею взяли на вооружение консалтинговые компании и фирмы, занимающиеся информационными технологиями, — их сотрудники массу времени проводят в офисах клиентов. Но перенять подобный опыт могут и другие компании, персонал которых выполняет свои должностные обязанности вне стен фирмы.

ря индивидуальному подходу к офису. «Особенность рельефной мебели в том, что каждое рабочее место строится индивидуально, под конкретного сотрудника или кон-

кретный интерьер,— рассказывает Андрей Мурый.— При таком подходе можно охватить все „слепые зоны“ офиса: всевозможные балки, выступы, углы, которые

обычно не используются, а только мешают. Так, выступ можно обыграть в качестве полки, угол использовать как часть системы хранения». Вариант подгонки мебели «по фигуре» особенно полезен арендаторам офисов в реконструированных домах — памятниках архитектуры, изобилующих «слепыми зонами».

Принцип изменения конфигурации мебели «под ландшафт» исповедуют и инженеры предприятия «Шатура-Мебель». В основу их последней разработки — коллекции офисной мебели «Дельта» — положен принцип конструктора: любые детали, будь то шкаф или ячейки для хранения, легко монтируются друг с другом и могут постепенно включать все новые и новые дополнительные элементы. В итоге одно рабочее место занимает не более 3 кв. м, а обойдется оно в 15 тыс. рублей.

Иной путь, предлагаемый конструкторами, сражающимися за каждый лишний сантиметр пространства, — создание офисных интерьеров на основе единой базы.

Обычно это металлическая перекладина или металлокаркас с «умными» гнездами, к которым монтируются любые офисные элементы (словно кубики Lego). Причем конструкция может расстилать как по горизонтали, так и вертикали. В итоге возникают целые цепочки из столов, полок и ячеек, растущие вширь и ввысь. Подобную схему используют дизайнеры американской компании Steelcase (стоимость одного оперативного места от \$500). Российские фирмы и эту идею взяли на вооружение. Такова, например, особенность коллекции «Формула» от компании «СП Мебель». «Изначальной задумкой было приведение столешниц в опрятный вид. Ведь не сек-

МЕБЕЛЬ ПО ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ ДЛЯ ОФИСОВ
СТАЦИОНАРНЫЕ И РАЗДВИЖНЫЕ ПЕРЕГОРОДКИ

Mr. DOORS

Горячая линия /095/ 733-93-77

www.mebel.ru

ЕВРОПЕЙСКИЕ КАНЦЕЛЯРСКИЕ ТОВАРЫ
ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО
***КОНСУЛЬТАЦИЮ ПО ОФОРМЛЕНИЮ РАБОЧЕГО МЕСТА В ЕДИНОМ СТИЛЕ**
***НОВЫЙ КАТАЛОГ 2004 – 2005 года**
(095) 956-7930; e-mail: kanztrend@megar.ru



рет, что многочисленные провода и технические разъемы съедают массу места и мешают работе,— объясняет Геннадий Ведерников, руководитель отдела маркетинга компании „СП Мебель”. — В итоге была создана конструкция, не только позволяющая спрятать провода под поверхностями, но и обладающая другими функциями — например, возможностью „прирастания” дополнительными системами хранения и замены элементов (например, столешниц) частями как большего, так и меньшего размера».

Универсальная идея дизайнеров — совмещать сразу несколько функций в одном предмете — очень популярна на российском рынке. Обычная тумбочка в этом случае

превращается в автономную офисную станцию. К примеру, мобильный бокс от итальянской компании Mascagni, специализирующейся на офисном оборудовании, одновременно служит и тумбой, и шкафом, и сейфом. «На его горизонтальной поверхности легко устанавливается монитор, так что можно работать стоя, а это сейчас чрезвычайно модно в Европе», — говорит Анна Мосиенко, дизайнер компании «Кафедра», специализирующейся на организации офисных пространств. По наблюдениям специалистов, за вертикальными боксами и стойками будущее. Не случайно инновационные идеи европейских и американских дизайнеров вращаются вокруг человека, работающего именно стоя.

Место по норме

В 2003 году в России вступили в силу новые санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН) «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы». Ими предписывается, что на сотрудника, имеющего дело с компьютером, должно приходиться 6 кв. м полезной площади. Эта норма предусмотрена для рабочих мест, оснащенных мониторами с электронно-лучевыми трубками. Под столы с более современными жидкокристаллическими или плазменными мониторами отводится 4,5 кв. м. Данный показатель сопоставим с нормой площади, положенной управлению, — 4 кв. м. Считается, что руководитель проводит за компьютером гораздо меньше времени, чем остальные сотрудники, в частности за счет участия в различных. В московских офисах некоторые рабочие места укладываются в размер 80 x 80 см, но средним «форматом» считается 3 кв. м. Законные нормы устраивают далеко не всех арендаторов дорогой офисной площади. Но за их нарушение работодатель может быть оштрафован. Кстати, в странах ЕС требования еще строже. Согласно стандарту TIA/EIA-569-A на место для сотрудника, имеющего дело с компьютером да еще и с целым парком оргтехники, должно отводиться 10 кв. м площади.



СПМЕБЕЛЬ

Производство и продажа
офисной и гостиничной мебели

**СТИЛЬНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА**

WWW.SPMEBEL.RU

(095)725-4757

c71

дневник наблюдений

[ЦИФРЫ]

2 %

— примерно столько граждан России согласились доверить управление своими пенсионными накоплениями частным фондам. Согласно озвученным премьер-министром Михаилом Касьяновым данным, Пенсионный фонд России (ПФР) получил около 700 тыс. заявлений от граждан, пожелавших передать свои пенсионные накопления в руки частников. Пенсионные деньги остальных 39 млн граждан автоматически перешли под управление Внешэкономбанка. Эти цифры пока предварительны: ПФР еще только заканчивает подсчет заявлений. Тем не менее уже ясно, что прошлогодний прогноз относительно того, что 5–7% граждан доверяются частным фондам, пока далек от реальности. По мнению Касьянова, правительство и частные управляющие компании недостаточно активно просвещали население о преимуществах реформы

\$17.85 млрд

чистого дохода сумела заработать Citigroup за прошедший год, подтвердив титул самого доходного банка в мире. Рост в сравнении с 2002 годом составил 17%. А результаты четвертого квартала 2003 года — \$4,76 млрд — в четыре раза выше результатов ближайшего соперника Bank One, отчитавшегося о чистом доходе в \$978 млн. Чарльз Принс, занявший должность исполнительного директора Citigroup после ухода в октябре Сэнфорда Уэйлла, заявил: «Мы сделали больше, для большего числа клиентов, в большем количестве мест. Мы заняли позицию номер один во многих секторах рынка. Вклады наших клиентов достигли \$241 млрд». Наиболее прибыльным подразделением Citigroup стал департамент обслуживания частных клиентов — 9,6 млрд чистого годового дохода. А департамент инвестиций хотя и заработал меньше (\$5,39 млрд), показал огромный рост — 70%. Еще одна впечатляющая цифра — 145 млн кредитных карт по всему миру, которые банк начал обслуживать после приобретения Diners Club Europe.

6,9 %

— настолько вырос в прошлом году ВВП России, следуя наказу президента о необходимости удвоения этого показателя. Сообщить приятную новость главе государства выпало министру экономического развития и торговли Герману Грефу. Данные хоть и предварительные, но в Минэкономразвития уверены, что они не будут значительно отличаться от окончательных. Правда, ложкой дегтя может стать сравнение с Китаем — экономика этой страны в 2003-м подросла на 9,1%. Но есть и бочка меда — председатель правительства Михаил Касьянов полагает, что влияние цен на нефтепродукты на рост ВВП не так уж и велико, как считалось. Хотя он признает, что зависимость страны от внешнеэкономических факторов снижается медленнее, чем хотелось бы. Об этом свидетельствуют и данные Госкомстата о росте промышленного производства в прошлом году, составившем 7% (в отличие от 3,7% в 2002-м). Согласно этим данным, большая часть роста была обеспечена за счет интенсивного экспорта сырья в условиях высоких цен на энергоносители. Хотя справедливости ради надо сказать, что прошлогодним лидером в промышленности все же стала не одна из добывающих отраслей, а машиностроение, выпустившее на 9,4% продукции больше.

\$1,5 млрд

получит Россия от продажи Индии авианесущего ракетного крейсера «Адмирал Горшков». С российской стороны документы о передаче корабля индийским ВМС подписал генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт» Андрей Бельянинов. На церемонию подписания прилетел и министр обороны РФ Сергей Иванов. Переговоры о продаже «Адмирала Горшкова» велись несколько лет и несколько раз откладывались. В октябре 2002 года страны подписали протокол о ремонте и модернизации авианосца на северодвинском заводе «Севмашпредприятие». Индия неоднократно

покупала у России военную технику: дизельные подводные лодки, самолеты, танки. А на северодвинском заводе отремонтирована уже далеко не первая индийская подлодка. На данный момент в процессе обсуждения находится проект по передаче в лизинг или даже индийским ВМС нескольких атомных субмарин.

15 тыс.

новых сотрудников наберет компания IBM в этом году — в 1,5 раза больше, чем планировалось изначально. На фоне массовых увольнений, не так давно ставших печальной необходимостью для большинства крупных ИТ-компаний, в том числе и самой IBM, новость положительная. Поводом для увеличения штата стали хорошие показатели последнего квартала и уверенность топ-менеджеров в будущем росте ИТ-рынка, основанная на росте заказов от клиентов. Руководство IBM особо подчеркивает, что несмотря на тенденцию переноса рабочих мест в такие страны, как Индия и Китай, с целью снижения расходов, треть из «новобранцев» будет работать в США. Хотя это лишь реверанс в сторону правительства Соединенных Штатов, озабоченного проблемой безработицы, — в реальности сейчас более половины всех сотрудников американской компании работает за рубежом. Новый сотрудникам предстоит заняться разработкой программного обеспечения и бес-

проводными технологиями. В результате нового набора в штате IBM будут числиться 330 тыс. сотрудников. Такого количества работников у компании не было с 1991 года.

\$ 55 млрд

ущерба нанесли компьютерные вирусы в прошедшем году,— подсчитала компания Trend Micro. В течение года российский разработчик антивирусного ПО «Лаборатория Касперского» зафиксировала 9 крупных вирусных эпидемий и 26 менее значительных, носящих преимущественно локальный характер. Это число уступает результатам прошлого года (12 и 34 соответственно). Однако одновременно со снижением количества вирусов многократно возросла масштабность их атак, и усилились побочные действия, влияющие на работу мировой сети. В 2003 году произошли две глобальные эпидемии, которые можно назвать крупнейшими за всю историю интернета. В январе сетевой червь Slammer за считанные минуты заразил сотни тысяч компьютеров по всему миру. Он смог настолько увеличить сетевой трафик (по экспертным оценкам, от 40% до 80% в различных сетях), что из строя вышли отдельные национальные сегменты интернета, в частности южнокорейский. Причиной второй, не менее значительной эпидемии стал червь LovSan, еще раз продемонстрировавший уязвимость операционной системы Windows. **СФ**



**читайте в следующем номере
(в продаже со 2 февраля)**

[внутренний резерв]

Владеть искусством бизнес-презентации необходимо менеджеру любого уровня. Тем более что это совсем не сложно: знание всего нескольких простых приемов гарантирует успех

[менеджмент]

В последнее время многие российские компании заключили стратегические и тактические союзы — как внутри страны, так и за ее пределами. Каков реальный КПД от вступления в альянс и каковы негативные последствия от такой кооперации?

[маркетинг]

Умелое управление ценой — залог выживания в условиях жесткой борьбы за покупателя. Чтобы оперативно получать информацию о ценовой политике конкурентов, компаниям приходится идти на самые разные ухищрения



[разговор номера]

Перспективы развития фондового рынка России, готовность наших компаний к IPO, логика построения финансовой группы, состоящей из инвестиционного банка, страховой компании и ипотечного банка, — в интервью одного из самых известных отечественных бизнесменов Рубена Варданяна

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые полезные образовательные программы

[Секрет фирмы](#)



Каждый день вы думаете о том, как сохранить доверие требовательных клиентов, и делаете все, чтобы опередить конкурентов

Мы очень ценим ваши стремления. И поэтому каждый понедельник предлагаем вашему вниманию свежий номер журнала «Секрет фирмы», который помогает вам узнать, что думают ваши клиенты и что делают ваши конкуренты

Мы очень ценим ваше время. И поэтому заботимся о том, чтобы свежие номера журнала «Секрет фирмы» вы получали как можно быстрее и тем самым имели фору перед конкурентами

Мы очень ценим ваш бизнес. Именно поэтому для нас большая честь видеть вас в числе подписчиков журнала «Секрет фирмы»

Секрет фирмы

в ы з на е т е ч т о д е л а т ь