

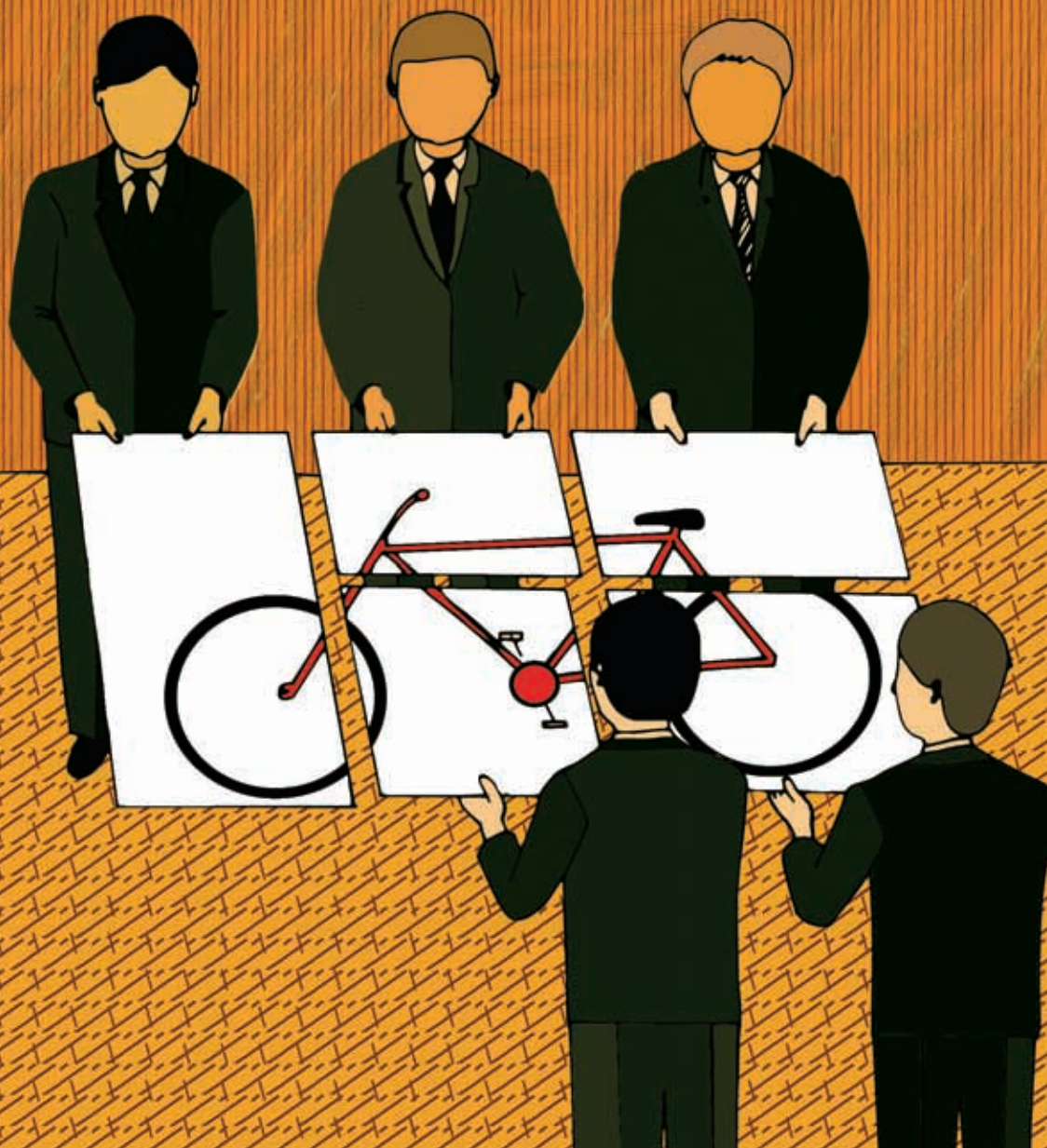
Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 05 (92) 07 ФЕВРАЛЯ — 13 ФЕВРАЛЯ 2005

www.sf-online.ru

Самое сильное звено

- с14** Чудеса управления цепочками поставок
- с34** Таймуразу Боллоеву придется кроить и шить
- с64** А.Т. Kearney открыла универсальные законы развития отраслей
- с52** Рейтинг вариантов финансирования бизнеса





Audi. Первый с quattro®

Новый Audi A4. Азарт победителей

Первооткрыватели – движущая сила истории. Их путь нельзя предугадать, но жажда победы и стремление вперед заставляют их совершать невозможное.

Легендарный полный привод quattro® – это мощная тяга, полный контроль и чувство превосходства на любой скорости. Это двадцать пять лет триумфальных побед в раллийных чемпионатах самого высокого класса.

Так победители входят в историю, потому что их жизнь – это адреналин, скорость и желание быть первыми независимо от обстоятельств.



Официальные дилеры Audi в России: Москва: АвтоСпецЦентр Audi на Варшавке (095) 755-8811; АвтоСпецЦентр Audi на Таганке (095) 755-8181; VIP Центр на Садовом (095) 730-3434. Санкт-Петербург: Audi Центр Петербург (812) 103-0106; Русь-Авто (812) 326-0808. Волгоград: Audi Центр Волгоград. Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67-4505. Магнитогорск: Автоперсональ* (3519) 23-2616. Нижний Новгород: Автолига-Центр (8312) 78-2178. Тольятти: Audi Центр Тольятти (8482) 73-4400. Тюмень: Audi Центр Тюмень (3452) 42-9677. Челябинск: ТТМ (3512) 69-6350.

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO (095) 943-4592

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Никто не помнит второго покорителя космоса



Товар сертифицирован

Ауди Центр Москва (095) 797-9090; Ауди Центр Рублевка (095) 775-7772; Ауди Центр Север (095) 785-2727; Ауди Центр Юг (095) 730-6777; (8442) 49-1111. **Воронеж:** Ринг Сервис* (0732) 39-3232. **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 245-1819. **Казань:** Премиум Авто* (8432) 61-6616. **Новосибирск:** Престиж-Авто (3832) 27-2294. **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299-0000. **Самара:** Арго-Моторс (8462) 17-4222.

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

*Сервисные центры

«Секрет фирмы»

НАМ ВАЖНО ВАШЕ МНЕНИЕ

Российский бизнес развивается, учится на чужих и собственных ошибках, покоряет новые вершины. «Секрет фирмы» растет вместе с ним, оставаясь при этом изданием для профессионалов, еще одной ступенькой на пути к успеху.

В 2004 году изменилась структура журнала, дизайн, появились новые рубрики.

Все это было бы невозможно без вас, наших читателей, без вашего участия, ваших писем, откликов, советов и поддержки.

Нам важно знать ваше мнение, и мы предлагаем вам стать участниками исследования, проводимого журналом «Секрет фирмы».

Заполните «Анкету читателя» на интернет-сайте www.sf-online.ru и получите в подарок полугодовую подписку* на наши новые издания

Внимание! Анкета будет размещена на нашем сайте с 31 января по 14 февраля 2005 года. Редакция гарантирует, что данные заполненной вами анкеты ни при каких обстоятельствах не будут переданы третьим лицам.



БИЗНЕС

Первое московское издание, посвященное проблемам среднего и малого бизнеса. Ежедневная информация обо всем, что относится к профессиональным интересам наиболее многочисленной части российских менеджеров



ВСЁ ЯСНО

Общероссийский еженедельник, освещающий события, явления и процессы в легкой и доступной форме, с большим количеством иллюстраций – фотографий, рисунков, схем, карт, диаграмм, помогающих максимально быстро разобраться во всем, что происходит вокруг



ИМЕЕШЬ ПРАВО

Московский еженедельный журнал рассерженного горожанина, уставшего в одиночку постигать науку жить в мегаполисе

* Газета «Бизнес» и журнал «Имеешь право» – доставка только по московским адресам

«Недоступность Москвы — это миф. Возможно, его придумал и распространил кто-то из участников строительного бизнеса, чтобы конкуренты из регионов и других стран не спешили сюда идти. Своя логика в этом есть. Москва — это как элитный клуб. Если в клуб пускают кого угодно, он перестает быть элитным, пропадает любопытство. Слухи о неприступности Москвы только подогревали наш интерес к этому рынку. К счастью, ни один из них не оправдался. В Москву мы вошли легко и без потерь»

разговор номера



ЮЛИЯ ОРЕНТИХЕРМАН

12

больной вопрос

«Эффект присвоения рейтинга может быть снижен издержками административной реформы. Она усложнила решение многих вопросов, связанных с реализацией инвестиционных проектов»

14

тема номера

«Дэвид Паккард однажды заметил, что маркетинг слишком важен, чтобы доверить его отделу маркетинга. О концепции Supply Chain Management можно сказать то же самое»

34

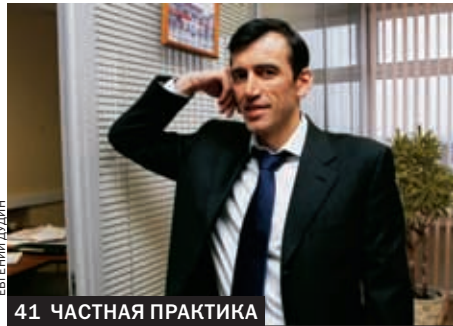
частная практика

«Чтобы обеспечить своему новому детищу инфраструктуру для создания стильной, конкурентоспособной одежды, бывшему пивовару Таймуразу Боллоеву придется очень постараться»

52

лаборатория

«Клонировать американского инвестора все равно не удастся. Американский инвестор — самый богатый, всеядный и искушенный. И это закон всемирного фондового тяготения»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

41 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Если бы мы заранее знали о тех трудностях, с которыми нам придется столкнуться при внедрении процессного управления, не факт, что мы бы начали эту работу»



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

66 ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

«Экономические законы и мировая практика определяют нормальные темпы роста цен на недвижимость в пределах от 10% до 20% в год. Но 100% за два года — явно слишком»

содержание

- 08 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 32 ЛЮДИ
- 46 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

- СТРАТЕГИЯ
- 14 **Цепная реакция**
Как реорганизовать работу с поставщиками, чтобы все поступало в срок и в нужном объеме? Идеи управления цепями поставок SCM все более востребованы в России

- 22 **Дирижер товарных потоков**
Что позволяет концерну «Калина» измерять свой баланс не только в деньгах, но и в тоннах и погонных метрах

РАЗГОВОР НОМЕРА

- ЛИДЕРЫ
- 24 **«Бизнесом надо заниматься играючи»**
Космическим туристом глава петербургского «Строймонтажа» Сергей Полонский пока не стал. А вот на строительный рынок Москвы его корпорация уже вышла

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- СУТЬ ДЕЛА
- 34 **Новое лицо ФОСП**
Купив компанию «Фабрики одежды Санкт-Петербурга», экс-президент «Балтики» Таймураз Боллоев поднимет ее с помощью «пивных» наработок

МЕНЕДЖМЕНТ

- 41 **19 процессов «Виктории»**
Когда в компании решили внедрить процессное управление, то даже не подозревали, как далеко зайдет оптимизация бизнеса

ЛАБОРАТОРИЯ

- ФИНАНСЫ
- 52 **Издержки тотального недоверия**
Выбирая, у кого бы занять, CFO все чаще смотрят на иностранные банки, а не на капризные российские. Итоги очередного опроса Ассоциации менеджеров и СФ
- 56 **Все двери на западный рынок**
Самый дорогой, самый эксклюзивный, самый распространенный, самый уважаемый и самый экзотический способы доступа а западные биржи

- 60 **Торг по принуждению**
Несмотря на свои недостатки, российская биржа именно сегодня предоставляет компаниям возможность заработать себе публичную историю

64 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБЗРЕНИЕ

- 65 **Полезная площадь. Жилая недвижимость**
■ что спасло столичный рынок жилья
■ коттеджи за десятки, сотни и тысячи километров от МКАД

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 05 (92) 07 ФЕВРАЛЯ — 13 ФЕВРАЛЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНУХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЬРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ТЮТОНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУЖОЛОВА
РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБЗЕРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ БЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЦ, ЕЛЕНА МАТИНС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

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

Коммерческая дирекция

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

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКАМОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ», ОБЛОЖКА МАРИЯ КРАСНОВА-ШАБАЕВА

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.
ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОМПЬЮТЕРЫ Ie ParaType

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

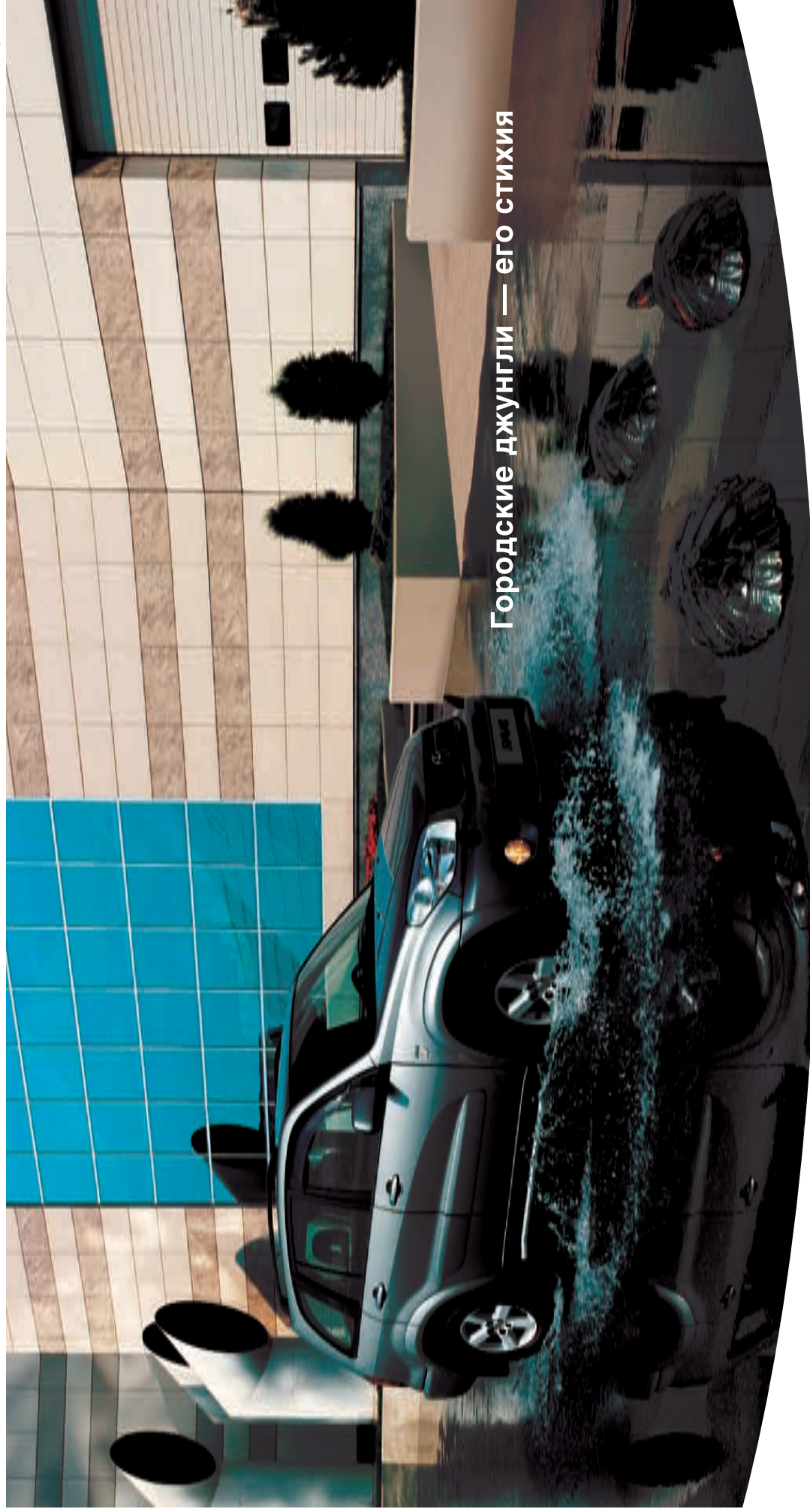
© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ	14.02.05
БИЗНЕС-ШКОЛА	21.02.05
КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	28.02.05
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	28.02.05
SF LIGHT	28.02.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731; e-mail: reclama@sf-online.ru



Городские джунгли — его стихия

RAV4

Максимум возможностей. Максимум свободы.



Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878.
Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 320-9800; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888.
Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 333-0231.
Казань: Тойота Центр Казань (8432) 18-4318.
Пермь: Тойота Центр Пермь (3422) 689-888.
Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000.
Самара: Тойота Центр Самара (8462) 700-500.
Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565.
Челябинск: Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595



Программа кредитования доступна в Москве и С.-Петербурге для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.



Управляй мечтой. **TOYOTA**



PHOTOS

S&P поверило в Россию

Агентство признало наличие в России благоприятного инвестиционного климата. Но к быстрому притоку инвестиций в страну это не приведет.

Самое консервативное из рейтинговых агентств Standard & Poor's повысило рейтинг нашей страны до инвестиционного уровня с прогнозом «стабильный». Теперь у России есть уже три инвестрейтинга. Первым в перспективность российской экономики поверило Moody's, затем к нему присоединилось Fitch Ratings. Наконец сдалось и S&P, всегда скептически относившееся к нашей стране: в получении этого рейтинга нас опередили Казахстан, Мексика и Болгария. Причем вслед за повышением оценки России S&P присвоило «стабильный» рейтинг и Москве, впервые в российской истории причислив к инвестиционной категории отдельный регион.

Тем не менее агентство по-прежнему проявляет по отношению к нам сдержанность: по мнению аналитиков S&P, в стране продолжают расти политические риски, а большинство затеянных правительством реформ не доведено до конца. Эксперты S&P признают, что «непредсказуемые политические решения и действия регулирующих органов» тормозят приток инвестиционного капитала в страну. Подняться на рейтинговую ступеньку выше России позволило улучшение показателей внешней задолженности и разумная бюджетная политика, а также высокие мировые цены на нефть и значительный объем Стабфонда.

Однако российский фондовый рынок отреагировал на это событие довольно вяло — всего лишь 2-процентным ростом индекса РТС. Да и эксперты не верят, что рейтинг повернет консервативных западных инвесторов лицом к российскому рынку. «Превалирующее в последнее время негативное отношение к России вряд ли можно исправить присвоением рейтинга», — отметил аналитик «Тройки Диалог» Денис Агапонов, выразивший мнение большинства своих коллег по цеху.

Оценка экспертов +2,55

Декларация о взятках

Российские компании решили включиться в международную борьбу со взяточничеством. Правда, как отмечают эксперты, для них она будет носить скорее декларативный характер.

На днях на Всемирном экономическом форуме в Давосе 62 компании со всего мира, в числе которых оказались и три российские (СУАЛ, ТНК-ВР и «Ленэнерго»), во всеулышание обязались никогда никому не давать взятку.

Именно под этим требованием они подписались в рамках декларации «Партнерство против коррупции».

Эта хартия предусматривает запрет на все виды взяток, в том числе на подкупы, замаскированные под политические вложения, благотворительность, спонсорство и подарки. Подписание документа накладывает на участников серьезные обязательства: борьба с взяточничеством должна распространяться на все филиалы компаний, дочерние предприятия и даже на партнеров и поставщиков. Вдобавок компании должны провести «антикоррупционные» тренинги среди персонала. Сотрудников, отказавшихся давать или передавать кому-либо взятки, не разрешается за это увольнять или наказывать, даже если от этого «неподношения» пострадал их работодатель. Другими публичными противниками взяток стали такие известные компании, как ChevronTexaco (США) и Statoil (Норвегия), в разное время фигурировавшие в громких коррупционных скандалах. Судя по всему, именно эти транснациональные корпорации и должны показать остальным представителям бизнеса пример борьбы с взяточничеством.

По словам пресс-секретаря ТНК-ВР Владимира Бобылева, этот шаг означает для его корпорации соблюдение международных правил в борьбе с

коррупцией. А как отмечает партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, для российских участников подписание этого документа — скорее дипломатическая мера и благоприятный PR для налаживания взаимоотношений с зарубежными партнерами и выхода на западные рынки. Тутыхин подчеркнул, что юридической силы давосская декларация не имеет, к тому же наказания за коррупцию и взяточничество и так детально прописаны в российских законах. По его мнению, если хартия и даст эффект, то только общественно-моральный, да и тот может наделать хлопот подписавшим пакт компаниям. «Присоединение к декларации может вызвать негативную реакцию у других законопослушных российских компаний. Ведь получается, что тех, кто ее не подписал, автоматически можно считать взяточниками», — заключил юрист.

Оценка экспертов +0,64

Изъять нельзя помиловать

Возвращение конфискации имущества в виде наказания за уголовные преступления может стать серьезной угрозой для благосостояния многих российских компаний.

Владимир Путин решил усилить наказание за уголовные преступления в виде конфискации имущества, которое он же отменил еще в 2003 году. В тексте президентских поправок к статье 104.1 УК РФ, которые еще предстоит изучить правительству, конфискация распространяется на все виды уголовных преступлений и предусматривает изъятие любого имущества в пользу государства. Сейчас практикуется лишь конфискация орудий преступления и имущества, полученного преступным путем. Но глава государства предлагает

STANDARD & POOR'S ПРИСВОИЛО РОССИИ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕЙТИНГ | СУАЛ, ТНК-ВР И «ЛЕНЭНЕРГО» ПООБЕЩАЛИ БОЛЬШЕ НИКОГДА НЕ ДАВАТЬ ВЗЯТОК | ПУТИН ПРЕДЛАГАЕТ ВЕРНУТЬ НАКАЗАНИЕ ЗА УГОЛОВНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ В ВИДЕ КОНФИСКАЦИИ ИМУЩЕСТВА | РОССИЯ ДОСРОЧНО ПОГАСИЛА ДОЛГИ ПЕРЕД МВФ



PHOTOXPRESS

У судебных приставов в скором времени может резко расширяться фронт работ

включить в этот список доходы и прибыль, полученные от преступно нажитого имущества, а также «имущество, предназначенное для финансирования организованных преступных групп или преступлений». Иными словами, принимая во внимание последние обвинения топ-менеджеров ЮКОСа в отмывании доходов, полученных преступным путем, эта поправка позволит властям конфисковать все оставшиеся у ЮКОСа активы. Другая президентская поправка предлагает изымать «имущество, переданное осужденным другому лицу, если у этого лица имелись основания полагать, что оно получено в результате преступных действий». Опираясь на нее, можно конфисковать не только краденое, хранящееся у родственников воров, но и заработную плату сотрудников компании, руководство которой оказалось нечистым на руку, а подчиненные могли об этом догадываться. «Эти поправки создают большое поле для судебного произвола, ведь применять данные нормы можно не только

к уголовникам, но и к бизнесменам», — считает управляющий партнер юридической компании «Вегас-Лекс» Альберт Еганян. Юрист напоминает, что большинство российских компаний заработали стартовый капитал в середине 1990-х годов. «Достаточно будет доказать преступное происхождение „первого миллиона“, чтобы затем конфисковать все имущество компании и привести ее к банкротству», — говорит Еганян. В пик ажиотажа вокруг «дела ЮКОСа» многие предприниматели признались, что в период приватизации только ленивый не воспользовался пробелами в законодательстве, и если государство решит накладывать конфискацией всех подряд, то это может привести к разорению огромного количества российских компаний.

Оценка экспертов —0,09

Россия дала МВФ полный расчет

Благодаря досрочному погашению долга России перед Международным валютным фондом российские компании могут надеяться на удешевление западных кредитов.

РАСПЛАТА

Россия больше не является должником МВФ. Правительство направило на выплату оставшихся \$3,3 млрд долга часть стабилизационного фонда. За 13 лет сотрудничества с МВФ российское правительство заняло у фонда в общей сложности \$15,6 млрд — на осуществление в стране рыночных реформ, сокращение инфляции до 10% в год и стабилизацию госбюджета. Из всех этих задач государственным деятелям удалось частично решить лишь последнюю. Тем не менее, правительство предпочло поскорее расстаться с обязательствами перед МВФ, выплатив долг на три года раньше заявленного срока и сэкономив на этом \$204 млн. По мнению главы Минфина Алексея Кудрина, уменьшение внешнего долга позитивно отразится на российском бизнесе — отечественные компании смогут привлекать более дешевые западные кредиты. А начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одинцова пояснила, что при расчете стоимости займа западные кредиторы учитывают не только положение дел компании-заемщика, но и страновой риск, одним из показателей которого является объем внешнего долга. Чем ниже этот риск, тем ниже и процентные ставки по кредиту. Однако глава аналитического департамента «Антанта Капитал» Денис Матафонов считает, что на процентные ставки западных кредитов выплата долга не повлияет: «Наличие внешнего долга не является негативной характеристикой для страны. У США, к примеру, внешний долг просто гигантский, и это не мешает американским корпорациям занимать под выгодные проценты». Поэтому решение правительства выплатить долг перед МВФ за счет стабфонда эксперт расценивает как неумение властей распорядиться сверхдоходами.

Оценка экспертов +2,12

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Герман ГРЕФ, министр экономического развития и торговли России

заявил, что не поддерживает предложения предпринимателей объявить налоговую амнистию. Выступая в Совете Федерации, он сообщил, что бизнесу не стоит ожидать ни налоговых послажек, ни прекращения проверок по приватизационным сделкам. Гref довольно витиевато объяснил, что властям нужно «не захотеть искать преступление в обычных сделках, отделить криминальные сделки от некриминальных». Он также заявил, что не считает возможным пересмотр срока давности приватизационных сделок, так как это противоречило бы существующему в законодательстве институту восстановления сроков исковой давности, и вообще в этом случае пришлось бы «переписать половину Гражданского кодекса». Единственное, что, по мнению Гrefа, возможно — найти некий мягкий механизм разрешения этой проблемы. Зато он пообещал принять ряд мер по усовершенствованию налогового администрирования, которые уже в начале февраля будут рассмотрены правительством. Правда, рассказать о них более подробно министр отказался, поскольку они пока до конца не сформулированы. Так что, похоже, в ближайшее время рассчитывать на защиту от нарастающего налогового давления российскому бизнесу не приходится.



Сергей СОРОКИН,
генеральный директор группы
компаний «Русский алкоголь»

«Основная масса бизнесменов не нуждается в налоговом амнистировании»

— Предложение ввести механизм предварительного согласования последствий коммерческих сделок придаст спокойствия инвесторам. Если они будут уверены в том, что цена сделки не будет в процессе ее заключения изменена, инвестор вряд ли потеряет к ней интерес на одном из этапов ее совершения.

Налоговая амнистия и прекращение проверок приватизации, казалось бы, не являются важными событиями для деловой активности, протекающей в рамках закона. «Нечистым на руку» компаниям имеет смысл размышлять не о прекращении проверок, а о появлении механизма, который позволит из текущих доходов компании выплатить те суммы, которые государство недополучило в результате такой приватизации. Думаю, что основная масса бизнесменов не нуждается в налоговом амнистировании.

Декларация ТНК-ВР, СУАЛа и «Ленэнерго» относительно того, что впредь не будут давать взятку, рождает в сознании размышляющего на эту тему человека такую картину: представители крупных организаций, обсуждая Уголовный кодекс РФ, решают, какие из его статей они будут исполнять. Затем они переходят к Налоговому кодексу и т. д. Наверно, я не могу судить обо всем тексте декларации, поскольку его не видел, но для меня, как для нормального бизнесмена, эта ситуация кажется комичной.

Что касается возможной замены комбинированной ставки акциза на табачные изделия на фиксированную, то это событие вряд ли отразится на всем российском рынке, поскольку касается прежде всего табачников. У них, видимо, скоро произойдет передел рынка в пользу дорогих сигарет.

Два события — досрочное погашение долга МВФ и присвоение очередного инвестиционного рейтинга России — отчасти связаны между собой. То, что мы с опережением рассчитались с МВФ, — хорошо и плохо. Плохо, потому что мы потратили на этот платеж средства из фонда, который мог бы финансировать другие миссии. Но досрочное погашение кредитов положительно влияет на репутацию страны. Нам присвоен рейтинг, мы платим кредиты — в целом это повышает нашу инвестиционную привлекательность. Нам начинают доверять как стране, а значит, будут доверять отдельно взятым жителям этой страны, отдельно взятым отраслям, предприятиям.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВЫЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
РСПП ПРЕДЛАГАЕТ ОГРАНИЧИТЬ ПРАВА НАЛОГОВИКОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОВЕРОК И ВВЕСТИ МЕХАНИЗМ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО СОГЛАСОВАНИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ КОММЕРЧЕСКИХ СДЕЛОК	+1,91
РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ТНК-ВР, СУАЛ И «ЛЕНЭНЕРГО» В ЧИСЛЕ 62 УЧАСТНИКОВ ФОРУМА В ДАВОСЕ ПОДПИСАЛИ ДЕКЛАРАЦИЮ О ТОМ, ЧТО НИКОМУ НЕ БУДУТ ДАВАТЬ ВЗЯТОК	+0,64
ФНС ПРЕДЛАГАЕТ ЗАМЕНИТЬ КОМБИНИРОВАННУЮ СТАВКУ АКЦИЗА НА ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ НА ФИКСИРОВАННУЮ, КОТОРАЯ НЕ ЗАВИСИТ ОТ ОТПУСКНОЙ СТОИМОСТИ ТОВАРА, ЧТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПЕРЕДЕЛУ РЫНКА В ПОЛЬЗУ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ДОРОГИХ СИГАРЕТ	−0,18
ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ГЕРМАН ГРЕФ ЗАЯВИЛ, ЧТО БИЗНЕСУ НЕ СТОИТ РАССЧИТЫВАТЬ НИ НА НАЛОГОВУЮ АМНИСТИЮ, НИ НА ПРЕКРАЩЕНИЯ ПРОВЕРОК ПО ПРИВАТИЗАЦИОННЫМ СДЕЛКАМ	−1,18
ДЕЛА	
ПОСЛЕДНЕЕ И САМОЕ КОНСЕРВАТИВНОЕ ИЗ ТРОЙКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕЙТИНГОВЫХ АГЕНСТВ STANDARD & POOR'S ПРИСВОИЛО РОССИИ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕЙТИНГ	+2,55
РОССИЯ ДОСРОЧНО И ПОЛНОСТЬЮ ПОГАСИЛА СВОЙ ДОЛГ ПЕРЕД МЕЖДУНАРОДНЫМ ВАЛЮТНЫМ ФОНДОМ. БЛАГОДАРИ ЭТОМУ ЗАПАДНЫЕ КРЕДИТЫ СТАНУТ ДЛЯ НАШЕЙ СТРАНЫ ДЕШЕВЛЕ	+2,18
ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН НАПРАВИЛ НА РАССМОТРЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПОПРАВКИ В УГОЛОВНЫЙ КОДЕКС, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩИЕ ВВЕДЕНИЕ КОНФИСКАЦИИ ИМУЩЕСТВА В КАЧЕСТВЕ НАКАЗАНИЯ ЗА УГОЛОВНЫЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ	−0,09

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	ВЛАДИМИР БАБАЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ГЕЙДЕЛЬБЕРГ СНГ»
2	ТАТЬЯНА ДУБРОВСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ИНГОССТРАХ»
3	ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ «МИР»
4	АНДРЕЙ КОСТЯШКИН, ПАРТНЕР КОМПАНИИ BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS
5	СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ПРОБизнесБАНКА
6	ВЛАДИМИР ЛЕВЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СИТРОНИКС»
7	ГАРРИ ВИЛСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОНДИТЕРСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «СЛАДКО»
8	СЕРГЕЙ СОРОКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
9	РАИСА РОЗИНОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «СКАЙ ЛИНК»
10	ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»
11	ВИКТОР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «БЕЛАЯ ДАЧА»
12	ИГОРЬ СИМОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ХЕРОХ (ЕВРАЗИЯ)»
13	ВЛАДИМИР СНОВСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»
14	ДМИТРИЙ ТИМАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА „СОКОЛ“»
15	АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SAP В СТРАНАХ СНГ

ДЛИННЫЕ ДЕНЬГИ



«Наши преимущества – это длинные деньги, синдицированные займы и стратегия развития»

Председатель правления банка «ТуранАлем» **Садуакас Мамештеги** рассказал о том, как будет строиться первая банковская сеть СНГ и работа БТА в России.

– «ТуранАлем» – казахстанский банк, основными акционерами которого являются транснациональные банки, имеющие большой опыт работы на растущих рынках. По сравнению с Казахстаном, насколько Россия отстает в развитии банковского бизнеса?

– У Казахстана есть преимущество в несколько лет. И я думаю, то, что есть сейчас в Казахстане, через 3–5 лет будет в Москве и нескольких регионах России.

– Какие реформы, которые проведены у вас, реальны и нужны в России?

– Я сомневаюсь, что реформы могут быть скопированы и реализованы в полной мере по образцу Казахстана. В России реформы, конечно, будут проведены, но, наверное, в несколько ином виде, чем это происходило у нас. В России больше людей, больше мнений и, естественно, больше дискуссий на эту тему. Но я думаю, что наш опыт банковского реформирования будет учтен. В данный момент Казахстан – это сугубо капиталистическое государство. У нас, например, почти нет социальных льгот. В России сделать то же самое, что в Казахстане, будет сложнее.

– В связи с политическими событиями на Украине и в Грузии, не ухудшилась ли ситуация внутри Единого Экономического Пространства?

– Я думаю, во взаимоотношениях между странами ЕЭП никаких изменений не произошло, потому что мы остаемся соседями. Несмотря ни на какую политику, товарооборот между странами и деловая активность, особенно в Украине, будут расти. Вообще, мы считаем Украину очень интересным рынком, особенно для развития банкинга, поэтому будем уделять ему много времени и сил.

– А каким образом Россия вписывается в ваши планы?

– Одним из главных направлений нашего стратегического плана до 2010 года является географическое расширение – создание дочерних банков в странах СНГ. Мы хотим, чтобы они занимали значимую долю в каждой из стран, в том числе и России. Для этого мы обучаем и развиваем персонал банков, наполняем его нашими менеджерами, нашими технологиями, чтобы для клиента не было разницы, где он находится, и он везде мог получить те же услуги, что и в Алматы. В дочерних банках мы будем придерживаться наших стандартов по всем финансовым продуктам и всем финансовым услугам, вне зависимости от того, будь это ипотека, инвестиционные, брокерские или дилерские услуги, лизинг или же страхование.

– Каковы ваши планы по экспансии на этот год?

– Нашими дочерними банками являются «Славинвестбанк» в Москве и «Омскбанк», «Астана-Эксимбанк» (Минск) и «Трансбанк» (Киев) – это наши стратегические банки-партнеры, но в этом году они станут нашими дочерними банками.

Уже действуют представительства БТА в Москве, Минске, Киеве и Бишкеке. Готовятся к открытию представительства в Екатеринбурге, Ереване, Баку и Казани. Кроме того, в этом году у нас откроются дочерние банки в Казани, Уфе, Грузии. Сейчас мы ведем переговоры на эти темы в Азербайджане и Армении. К концу 2006 года сеть дочерних банков БТА будет насчитывать не менее 10 финансовых институтов в СНГ.

– Сейчас многие российские банки активно выходят в регионы. Как вы планируете завоевывать себе место на этом рынке?

– Мы будем использовать наши конкурентные преимущества – длинные деньги, синдицированные займы, передовые технологии бизнеса, которых

нет пока в вашей стране, но которые обязательно будут через 2–3 года.

Поскольку мы хотим войти в банковские системы регионов быстро и успешно, то мы не стремимся создавать дочерние банки с нуля. Нам нужна уже готовая, сложившаяся система работы и качественная репутация на российских региональных рынках банковских услуг. Нам нужны партнеры, готовые работать с нами, имеющие начальную клиентскую базу для развития бизнеса на местном рынке. Именно поэтому при покупке банка принципиальное значение для нас имеют «чистые» акционеры местного банка с хорошей репутацией.

– Какие из местных банков наиболее привлекательны для вас?

– Это банки с сильными позициями в регионах, с долей местного рынка не менее 5%. Кроме того, такой банк должен быть универсальным. Региональные банковские рынки очень разные, и предстоит разобраться, какие именно направления деятельности предстоит развивать в каждом конкретном случае. Вместе с тем у банка должны быть очевидные сильные стороны, которые мы, конечно же, будем поддерживать и развивать.

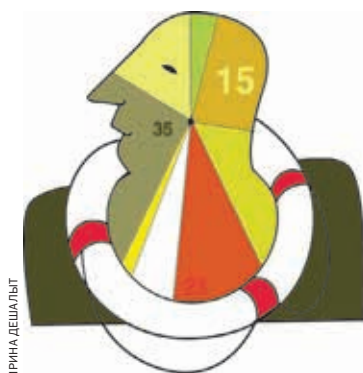
– Что БТА готов предложить российским клиентам?

– Мы уже третий год активно кредитуем российские банки и компании. Это, в основном, проектное финансирование. Также среди наших клиентов – предприятия перерабатывающей промышленности, машиностроения, металлургии и строительства. Российские компании уже получили у нас более 200 млн долларов. Мы предлагаем компаниям принципиально новый продукт – кредит на срок до 10 лет. Десятилетние кредиты на внутреннем рынке – это большая редкость. Чтобы иметь возможность выдавать займы в рублях, мы запустили две программы размещения ценных бумаг в России – вексельную и облигационную. Общая сумма заимствований составит более 500 млн долларов. И данные программы мы рассматриваем как постепенный выход на российский фондовый рынок.

– За какими услугами, на Ваш взгляд, будущее российских банков?

– Я считаю, что банкам в первую очередь нужно развивать ипотечное кредитование и финансирование малого и среднего бизнеса. Одним словом, работать на россиян.

Самое консервативное рейтинговое агентство Standard & Poor's наконец присвоило России инвестиционный рейтинг. Однако, как прогнозируют эксперты, вряд ли это будет способствовать резкому притоку инвестиций. Основное препятствие — сложная политическая ситуация в стране. Поможет ли рейтинг S&P вашему бизнесу?



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ТАТЬЯНА КРУГЛОВА,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ГРУППЫ ТАРГО»:**

— Нашему бизнесу это, безусловно, поможет, поскольку мы во многом работаем с товарными инвестициями. Я не согласна с тем, что политические факторы нивелируют эффект, связанный с присвоением России рейтинга. Во-первых, такой рейтинг в настоящее время обретает институциональный статус и с неизбежностью влияет на инвестиционный климат. Во-вторых, нельзя говорить об однозначном неприятии иностранными компаниями нынешней политической ситуации в России: реальность такова, что происходит укрепление власти, а оно влечет за собой определенную стабильность, предсказуемость. Эффект присвоения рейтинга может быть существенно снижен издержками проведенной административной реформы. Мы, работая в таможенной сфере, уже столкнулись с этим: нынешняя административная реформа усложнила и запутала решение многих вопросов, связанных с реализацией инвестиционных проектов.

ВЛАДИМИР ДОРОХИН,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«РОЭЛ ГРУПП»:**

— Благодаря инвестиционному рейтингу повысится интерес зарубежных инвестиционных институтов к нашей стране. Они станут более активно входить на наш рынок и предъявлять жесткие требования к оптимизации систем корпоративного управления. Это сделает бизнес более прозрачным.

ИВАН КОСТИН,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО
«МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ»:**

— Для машиностроительных предприятий, особенно для тех, кто так или иначе связан с производством военной техники, присвоение рейтинга важно не столько тем, что инвесторы вдруг разом начнут «вкладываться» в Россию, а возможностью легче и быстрее найти надежных партнеров среди ведущих иностранных корпораций. Впрочем, от «длинных» денег на приемлемых условиях я бы тоже отказываться не стал, тем более что инвестиционная программа нашего холдинга предполагает более 1 млрд рублей вложений в модернизацию производственных мощностей в течение ближайших трех-четырех лет.

АНДРЕЙ ДАСКОВСКИЙ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «УРСА ЕВРАЗИЯ»:**

— Как любая иностранная компания, активно ведущая свои операции в России и инвестирующая в российскую экономику, мы не можем не приветствовать решения столь авторитетного агентства, как S&P. Ведь решение об инвестициях в российскую экономику принимается акционерами компании, ориентирующимися, в частности, на мнение подобных экспертов. Что касается нас, то и без этого решения мы не собирались сворачивать свои инвестиционные программы в России.

ДМИТРИЙ НОВИКОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «КОНСУЛЬТАНТ
ПЛЮС»:**

— Присвоение инвестиционного рейтинга нашей стране не может не радовать — это означает, что появляется хорошая перспектива для роста деловой активности в России. Следовательно, мы можем рассчитывать на повышение интереса к правовой информации и к нам в частности, как к компании, обеспечивающей надежную правовую поддержку участникам рынка.

АНДРЕЙ ТАТАНОВ,

**ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «ЕВРОПЕЙСКАЯ
ПОДШИПНИКОВАЯ
КОРПОРАЦИЯ»:**

— Вряд ли поможет. Наш бизнес больше ориентирован на внутренний рынок. Мы пока не участвуем в международных рынках заимствований.

Но, впрочем, если бы и участвовали, не уверен, что ощутили какие-либо изменения в нынешних условиях.

НИКОЛАЙ НИКОЛЕНКО,

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СТРАХОВОЙ ГРУППЫ «УРАЛСИБ»:**

— Страховому бизнесу это поможет, но не в краткосрочной перспективе. Не следует ждать, что сейчас инвестиции хлынут в Россию. Для этого рейтинг должен быть устойчивым на протяжении значительного времени. У западных инвесторов должно появиться ощущение стабильности. Что касается страховой сферы в целом, то законодательных препятствий для работы западного капитала здесь уже практически нет.

ДМИТРИЙ СУЗДАЛЬЦЕВ,

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
ПРАВЛЕНИЯ РОСЕВРОБАНКА:**

— Для нас, как для банка, много внимания уделяющего сфере финансирования международных операций, это достаточно важно. Нынешний рейтинговый статус России, безусловно, будет способствовать улучшению инвестиционного климата в стране. Что же касается политических рисков, то не случайно госпожа Хессел, кредитный аналитик S&P, особо подчеркнула, что показатели государственной задолженности и внешней ликвидности в последнее время достаточно хороши и в значительной степени уравнивают политические риски. **СФ**

САМАЯ ЕВРОПЕЙСКАЯ EMBA

Программа Executive MBA — самая популярная новинка на рынке бизнес-образования 2004–2005 годов. EMBA предлагает целый ряд солидных российских бизнес-школ, часть этих программ создается совместно с западными партнерами. Любые новинки нуждаются в обкатке; программ, выверенных и зарекомендовавших себя, — единицы. Одна из них — совместная EMBA Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ и Школы менеджмента университета Антверпена (UAMS, Бельгия).



Совсем новая для российского рынка программа Executive MBA в ИБДА существует уже более шести лет. «Что такое Executive у нас понимают по-разному, — говорит заместитель директора ИБДА АНХ, руководитель программы Executive MBA Михаил Зайцев. — Иногда речь идет об обучении первых лиц компании. В другом случае (и для нас это ближе к истине) это — обучение кадрового резерва, то есть людей, которые после окончания EMBA готовы занять первые места в больших компаниях. А 60–80% наших слушателей работают именно в крупных международных компаниях или компаниях, ассоциированных с ними».

Программа Executive, в отличие от MBA, не предполагает глубокой специализации в той или иной области менеджмента компании: топ-менеджеру не обязательно знать детали, допустим, финансового учета. Главная задача — структурировать практический опыт менеджера и дать необходимые знания по каждой области менеджмента в их взаимосвязи с целями компании, что позволит руководителю понимать линейных менеджеров, согласовывать — часто не совпадающие — их точки зрения и принимать стратегические решения. Поэтому 40 дисциплин, изучаемых на обычной MBA, здесь объединили в 11 интегрированных модулей, соответствующих основным областям менеджмента компании. Здесь наиболее популярны кейсы, не имеющие готового, единственно правильного решения (так называемые кейсы с открытым концом). Большое значение придается совершенствованию навыков командной работы. Даже завершающая дипломная работа — Master Project — это командная разработка бизнес-плана нового проекта, предприятия, запуска нового продукта или реинжиниринга существующей организации.

70% занятий программы EMBA ИБДА ведут российские преподаватели из АНХ, МГИМО(У), ГУ ВШЭ. «И здесь мы абсолютно демократичны. Берем все лучшее, что есть на рынке», — говорит Михаил Зайцев.

Несмотря на сильную российскую компоненту программы, MBA и EMBA — западное изобретение. Поэтому качество программы гарантирует в том числе и наличие сильного западного партнера.

«Европа — крупнейший партнер России в бизнесе. Мы хотели создать именно европей-

скую программу, — объясняет выбор школы-партнера Михаил Зайцев. — Бельгийцы оказались очень заинтересованными, ответственными, открытыми для сотрудничества». И добавляет: «Кроме того, Бельгия — наиболее европейская страна».

Наиболее европейская — значит без «великодержавного шовинизма». На улицах Антверпена говорят на четырех языках. Здесь исторически перекрещивались европейские торговые пути, а сегодня находится Центр европейской интеграции и центральные офисы ряда лучших в своем роде международных компаний самых разных отраслей. Кроме того, здесь умеют делать бизнес. Бельгия занимает второе место после США в мире по производительности труда.

Бельгийцы открыты, потому что готовы брать все лучшее на рынке бизнес-образования независимо от национальной принадлежности.

«Если лучшие учебники по курсам, которые входят в EMBA, написали американцы, эти учебники — в нашей программе EMBA, — рассказывает руководитель программы. — Если речь идет о „мягкой“ компоненте бизнес-образования — организационном поведении, управлении человеческими ресурсами, маркетинге, международном бизнесе, где лидируют европейцы — все лучшее от них есть в программе. Не менее интересен и интернациональный преподавательский состав. Помимо россиян и бельгийцев, около 80 аудиторных часов в модуле „Финансовый и управленческий учет. Корпоративные финансы“ и в модуле „Управление операциями“ читают американцы — профессора Babcock Graduate School of Management at Wake Forest University (North Carolina, USA), разговаривая, согласовывая программу и методы преподавания с бельгийскими кураторами программы. Бельгийцы привлекают преподавателей из Франции, Германии... У нас, например, в последнее время занятия по стратегическому маркетингу проводит ведущий консультант компании Siemens в Германии Ingo Zborschil», — рассказывает Михаил Зайцев.

Один из модулей программы EMBA ИБДА и UAMS «Европейская среда бизнеса» проходит в Бельгии в течение одной недели. Программой предусмотрены встречи с главами крупных международных компаний (напри-

мер, входящей в пятерку крупнейших страховых брокеров компании Marsh, мировым лидером в текстильном машиностроении, компанией Picanol, крупнейшим производителем больших рекламных экранов, компаний BARCO и многих других) и лекции ведущих бельгийских консультантов и бизнес-профессоров.

«Работать приходится по 12 часов в сутки, ни о каких свободных вечерах речи быть не может», — говорят студенты. Стоимость обучения заложена в оплату программы, но перелет и проживание ложатся на плечи самих слушателей.

EMBA — одна из самых дорогих учебных программ. В ведущих европейских бизнес-школах ее цена зашкаливает за 80–100 тыс. долларов США. Программы университета Антверпена дотируются государством и поэтому обойдутся дешевле, но программа Executive MBA в Антверпене, которая является прародительницей московской EMBA, читается только на фламандском языке (Dutch), то есть получить степень EMBA непосредственно в Бельгии российскому слушателю очень проблематично.

Стоимость получения степени Executive MBA и диплома школы менеджмента университета Антверпена (UAMS) в России — 11 950 евро (оплата производится по семестрам по курсу ЦБ РФ на день выставления счета), плюс 550 евро — организационный взнос (перечисляется на счет Университета Антверпена для ведения официального индивидуального файла).

Для поступления нужно свободно владеть английским языком (все учебники программы англоязычные и вся отчетность — на английском языке) и иметь опыт работы на управленческой должности не менее пяти лет. «Мы стараемся подобрать однородные группы людей с высоким уровнем интеллекта, образования и разнообразным управленческим опытом, — говорят в ИБДА. — Enrichment through sharing — обогащение от взаимного общения — основной принцип западных программ MBA, полностью разделяется руководством программы EMBA ИБДА-UAMS».

Институт бизнеса и делового администрирования
тел. (095) 937-0747
www.emba-uams.ru



Идеи управления цепями поставок (Supply Chain Management; SCM) стремительно овладевают умами российских топ-менеджеров. В прошлом году интерес к этой теме возрос настолько, что уже стал заметен невооруженным глазом. В феврале о создании в нашей стране Центра экспертизы SCM-решений объявила компания i2 Technologies. В течение ближайших двух лет мировой поставщик решений по управлению цепочками поставок рассчитывает занять не менее 60% российского рынка SCM.

Одновременно с этим SCM весь прошлый год входила в повестку дня многих деловых конференций и являлась одной из любимых тем семинаров-практикумов. «Вы не можете успешно управлять дизайном, закупкой сырья, производством продукта и его поставкой конечному потребителю, не применяя SCM», — гласит реклама одного из них. Более категоричен директор i2 СНГ Игорь Карпачев, так озаглавивший свой доклад на конференции: «Как убежать от конкуренции, или почему без SCM ваш бизнес погибнет».

Но все это только начало.

Как отмечает сам господин Карпачев, до повального увлечения этой передовой концепцией в нашей стране пока еще далеко. Но в портфеле i2 СНГ сейчас уже 15 проектов, которые реализуются в основном в крупных компаниях. Так, о начале внедрения системы в мае минувшего года объявила «Северсталь». Проект должен привести потребности рынка в соответствие с планами производства — что, в частности, будет означать переход от

помесячного к подекадному планированию и контролю отгрузок. Известно, что интегрированное SC-планирование производства и дистрибуции использует «Балтика». Есть примеры и из других отраслей. Директор UPS Supply Chain Solutions по России и странам СНГ Максим Колчин полагает, что SCM с большей вероятностью у нас может получить развитие в компьютерной сфере, автомобилестроении, фармацевтике и ритейле.

Скептики между тем предрекают SCM нелегкую судьбу в российских условиях. Их доводы не ограничены бедами отечественной логистики. «Русские органически неспособны выполнить „совершенный заказ“, — говорят они. Perfect order — показатель безупречного сервиса, принятый в логистике, — действительно можно считать своеобразным мериллом операционной слаженности в SCM. «Идеально исполнить заказ» — значит осуществлять доставку точно в день или час, указанный покупателем (читай: следующим звеном в цепи), всего, что было им заказано, с надлежащим документальным оформлением и при отсутствии повреждений в ходе транспортировки. Однако по свидетельствам профессора кафедры логистики ВШЭ и президента международного центра логистики Виктора Сергеева, та же «Балтика» довела этот показатель до 95–97% (правда, по ограниченному ассортименту продукции или по отдельному дивизиону). «Следовательно, можно работать на очень высоком уровне логистического сервиса, — считает господин Сергеев. — Главное — знать, как это делать, а также иметь ресурсы и соответствующую волю хозяев и топ-менеджмента».



Цепная реакция

Концепция управления цепью поставок Supply Chain Management (SCM) последнее десятилетие бьет рекорды популярности у менеджеров на Западе. Там она стала почти синонимом организационного совершенства. Поразительные бизнес-результаты эта современная система обещает и внедряющим ее российским компаниям. — Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК

Голландский консультант по оптимизации цепей поставок **Ханс Риттерман** прежде никогда не бывал в России. Но в первый же свой приезд увидел несколько регионов страны. В числе других он посетил Челябинскую область, где неподалеку от областного центра смог наблюдать работу небольшого склада местной металлотрейдерской компании, торгующей трубами разного диаметра. Директор фирмы рассказал иностранному гостю о своем ноу-хау в управлении складскими запасами.

Большая часть продукции в обороте у трейдера размещалась под открытым небом. Там она ожидала своей отгрузки месяцами. В зимнее время такой способ хранения создавал проблемы: первый же обильный снегопад погребал под собой все запасы. Для выполнения заказов персоналу приходилось затевать сложную снегоочистительную работу, всякий раз долго разыскивая под сугробами нужный клиенту диаметр. Решение, найденное директором, раз и навсегда положило этому конец. В теплое время он стал снимать на видеокамеру полную складскую панораму — что и где лежит. Отснятый материал отсматривался зимой, после чего директор уже мог с уверенностью сказать: «550 мм? Копать здесь!»

Голландец был поражен. Неизвестно, оценил ли он находчивость русского директора, но о качестве управления поставками в России у него сложилось вполне определенное мнение.

Борьба цепей

Из России консультант отбыл домой, где вернулся к привычной работе. Последние несколько лет она сводилась к тому, чтобы решать с клиентами примерно следующие задачи: «Можно ли избежать простоев при складировании и транспортировке грузов из Юго-Восточной Азии в Канаду?» или «Как нужно реорганизовать работу с поставщиками, чтобы все ком-



DPA/PHOTAS

поненты поступали на конвейер точно к назначенному сроку и в нужном объеме, минуя лишние этапы хранения?».

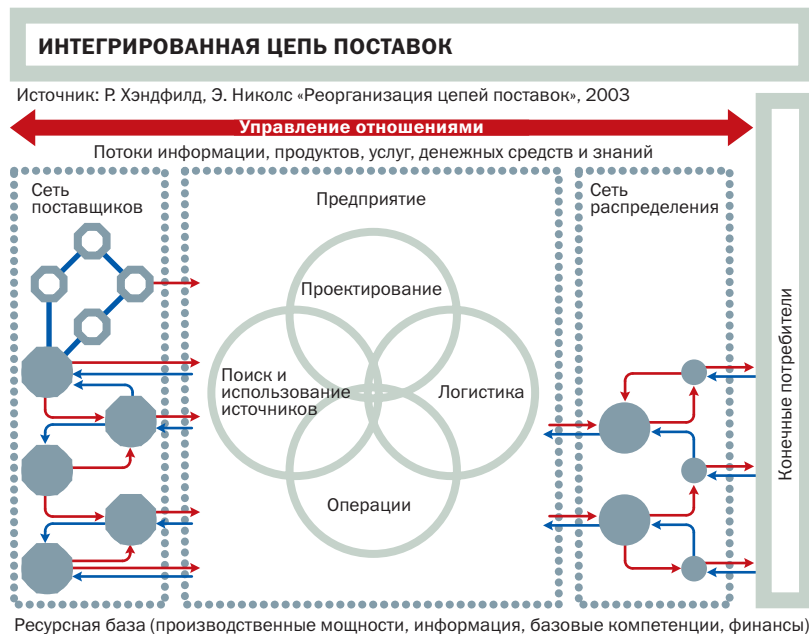
Клиенты Риттермана — европейские предприятия средней руки. Правильность ответа на каждый подобный вопрос для них измеряется долей рынка — удержанной либо отданной прожорливому конкуренту.

Противоборство отдельных компаний уходит в прошлое. Самые жаркие очаги конкуренции разгораются между группами независимых поставщиков, производителей и дистрибуторов, что есть не что иное, как цепи поставок. Современная система управления ими известна как Supply Chain Management (SCM). Это термин в начале 1980-х годов предложили американские компании i2 Technologies и Arthur Andersen.

Определение концепции SCM все еще не устоялось и имеет множество вариаций ². Многие специалисты для простоты сводят суть SCM к формуле: «Нужный продукт в нужном месте в нужное время — с низкими издержками и высоким сервисом для клиента». При этом очевидно, что речь идет не только о логистике. «SCM не просто задача о перемещении чего-то из пункта А в пункт В. Цель системы — создание ценности для организаций, участвующих в цепи поставок, с особым акцентом на конечном потребителе в этой цепи», — пишут Роберт Хэндфилд и Эрнест Николс в своей книге «Реорганизация цепей поставок» (см. схему).

SCM — продукт новой экономики. Изобретение интернета и привело к появлению онлайн-цепочек. В них контрагенты больше не закупают, поставляют или планируют вслепую. Все видят друг друга в режиме реального времени, зная текущие возможности своих поставщиков и потребности своих заказчиков. Покупка тысячи костюмов на одном конце света может служить на другом руководством к действию для дистрибутора, швейной и прядильно-ткацкой фабрик, а также поставщиков исходного сырья. Происходит сквозная реакция на рыночные колебания.

В сочетании с хорошими прогнозами спроса это приводит бизнес к удивительным результатам. По





оценкам Deloitte & Touche, эффект от SCM подчас измеряется 75-процентным увеличением оборачиваемости запасов, на столько же могут быть снижены расходы на логистику, а время планирования — и во все сведено к 5% от затрачиваемых прежде часов. Кроме того, резко повышается прозрачность грузопотоков.

Компании всегда могут знать, где в настоящий момент находится их продукция. Но в отличие от внутрикорпоративной логистики **SCM охватывает внешние связи компании**. Поэтому, например, улучшение планирования и снижение складских запасов при внедрении SCM происходит не в одной фирме, а — в идеале — у всех контрагентов по всей длине цепочки.

Цепь оправдывает средства

Супермаркет — хорошее место для разговора о цепочках поставок. Западные исследователи Джеймс Вумек и Дэниел Джонс утверждают, что организация работы супермаркета когда-то вдохновила Тайити Оно на изобретение системы «точно вовремя» (Just-In-Time), своеобразной прародительницы SCM. Неудивительно, что те немногие, кто проповедует идеи SCM в России, в заметной степени представлены компаниями от ритейла.

Торговые залы — последняя остановка на пути потребительских товаров. Взять, к примеру, обыкновенную колу. Как долго она шла к своему покупателю? Сразу и не скажешь. Процесс создания алюминиевой банки начинается с добычи бокситов и

Внедрившая SCM компания всегда будет знать, где в настоящий момент находится ее продукция



Новая DATA

Заглянуть в ближайшее будущее - в этом уже давно нет ничего сверхъестественного. Все, кто знаком с географией, знают, что так и происходит на **Линии перемены дат**.

В то время как на острове к востоку от нее на календарях местных жителей в графе DATA еще стоит 31 ДЕКАБРЯ, их западные соседи видят уже новую дату, новый месяц и новый год.

Эту воображаемую линию пересекло семейство **DATA PAPERS**: внесите поправки в графу DATA в Вашем ежедневнике!

Офисные бумаги DATA PAPERS предлагают вам сегодня выбор, который станет привычным завтра!

**DATA
PAPERS**

Подробности на www.datacopy.ru

Голландец был поражен. Неизвестно, оценил ли он находчивость директора, но о качестве управления поставками в России у него сложилось вполне определенное мнение



При удачном воплощении SCM может на 75% увеличить компании оборачиваемость ее запасов

охватывает несколько переделов. Плавильная печь, горячий и холодные прокаты, цикл изготовления, склад, доставка — возможно, не полный перечень этапов, по прошествии которых банка оказывается под разливной машиной производителя. К этому моменту на той же фабрике должна оказаться партия картонной упаковки (лесозаготовка—ЦБК). Для создания содержимого банки нужны экстракт (из жженого сахара, получаемого, в свою очередь, из кукурузы), сахар (свекольные поля—переработка) и т. д. После разливной фабрики банка колы попадает к дистрибутору в распределительный центр, проходя еще один этап хранения и транспортировки. И только потом кола достигает магазина,

чтобы оказаться в корзине потребителя, который осушит ее за пару минут.

За всем этим сложным движением сырья, комплектующих, товара, информации и денег стоят десятки контрагентов и месяцы работы (если не больше). В каждом звене этой сложной цепи неизбежны потери — времени, ресурсов, денег. Это происходит, например, из-за лишнего времени хранения, нерациональной доставки, ожиданий, непрозрачности, разрозненности, а потому неточного планирования (мощностей, материалов, запасов готовой продукции). SCM позволяет бороться с этим общими усилиями всех участников процесса.

Но SCM необязательно должна пронизывать весь процесс — от сырья до магазина. Даже в теории цепь имеет три категории сложности — в зависимости от количества компонентов. Например, **Марк Хьюз**, менеджер по развитию грузоперевозок и транспортной сети DHL в СНГ, полагает, что в цепочке поставок вы вольны иметь столько звеньев, сколько посчитаете нужным. Кроме того, как и любая широкая управленческая концепция, SCM распадается на множество более узких направлений: управление отношениями с клиентами, спросом, выполнением заказов, производством, снабжением, дизайном продукта и его доведением до коммерческого использования, возвратными материалами. Улучшение каждого из этих параметров — серьезный вклад в построение успешной цепочки поставок в каждом из его звеньев.

Поставки в разрезе

В прошлом году торговый дом «Перекресток» совместно с i2 СНГ разработал стратегию развития SCM и организовал в структуре компании новый департамент управления цепочками поставок. Сегодня у сети около 1 тыс. поставщиков и 100 тыс. позиций по активной базе. Бизнес сети за прошлый год вырос на 75%. Число магазинов к концу этого года, по планам, должно увеличиться с нынешних 100 до

Словарь SCM

У Supply Chain Management достаточно дефиниций, чтобы запутать любого неискушенного человека. При этом вполне вероятно, что в определение концепции и впредь будут вноситься все новые и новые смысловые оттенки.

«В понимании системы SCM в мире существуют разные школы, я бы даже сказал, континентальные различия», — говорит Виктор Сергеев из ВШЭ. Так, по его словам, в США наиболее распространенным является определение SCM, данное Джеймсом Стоком и Дугласом Ламбертом в их популярной книге «Стратегическое управление логистикой». Оно: «Управление цепочками поставок — это интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц».

Другие американцы — Роберт Б. Хэндфилд и Эрнест Л. Николс — считают SCM «интеграцией и управлением всеми организациями и видами деятельности, входящими в цепь поставок, на основе взаимного сотрудничества, эффективных бизнес-процессов

и высокой степени совместного использования информации с целью создания высокоэффективных систем формирования ценности, которые обеспечивали бы организациям-участникам существенное конкурентное преимущество».

В Европе с подачи Европейского сертификационного комитета (ECBL) и Европейской логистической ассоциации (ELA) трактуют SCM как «организацию, планирование, контроль и реализацию товарного потока, начиная с получения заказа и закупки сырья и материалов для обеспечения производства товаров, и далее через производство и распределение доведение его с оптимальными затратами ресурсов до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка».

По мере развития концепции из древа SCM вырастают новые терминологические ветки. Supply Chain Collaboration — совместная цепочка поставок. Или Supply Chain Event Management — система слежения за статусом заказа. В обиход профессионалов уже входит понятие Supply Network Management, где практически каждое звено — это отдельная цепь контрагентов. Так в будущем из стратегии по управлению цепочками поставок SCM может превратиться в систему управления целыми бизнес-галактиками.



Дирижер товарных потоков



ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» БЛАГОДАРЯ SCM ДОБИЛСЯ ПОЛНОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И СЫРЬЯ, А МЕНЕДЖМЕНТ ЗАБЫЛ О ПРОБЛЕМАХ С ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ. Текст: Евгений Карасюк

«Из разных концов света сюда движутся грузовики, поезда, корабли. К нам, в Екатеринбург и Омск (там находится вторая производственная площадка «Калины». — **СФ**), направляется огромное количество разнообразных комплектов, чтобы быть здесь точно в срок. На месте опять же точно в срок начинается производство. И производство не чего-нибудь, а того, что понадобится на более чем 200 складах, где лежит свыше 500 различных видов нашей продукции. Причем ни один из этих видов не будет в излишке либо недостатке» — так президент «Калины» **Тимур Горяев** рассказывает о чудотворном эффекте SCM. В этой системе уральский производитель работает уже не один год.

«Калина» выпускает около 500 видов изделий. У компании свыше 2 тыс. поставщиков, несколько тысяч позиций сырья, половина которого импортируется (еще оно дробится на множество групп и подгрупп: жидкое, сухое, твердое; огнеопасное, неогнеопасное; сортируемое по срокам годности). Далее продукция должна быть очень оперативно распределена по всем рынкам, на которых работает «Калина». А это вся территория России и СНГ плюс разовые поставки в дальнее зарубежье — например, Германию, Грецию, США. «В какой-то момент мы почувствовали, что начинаем захлебываться в этих гигантских потоках информации», — вспоминает господин Горяев.

Около четырех лет назад «Калина» инвестировала несколько сотен тысяч долларов в установку мощной ИТ-системы (MBS-Axapta), способной обрабатывать огромный массив данных. С ее помощью компания получила возможность управлять уровнем запасов большей части номенклатуры на складах своих дилеров (их более двух сотен). Все они включены в информационную сеть. Поэтому «Калина» в онлайн-режиме может отслеживать любое свое товародвижение. Сведения о продаже каждой баночки или тюбика поступают в единый информационный центр, и далее сама система принимает решение о производстве и закупке под него необходимого сырья.

Но очевидно, что продукт не будет произведен и доставлен в магазины немедленно. Порой на это требуются месяцы, а потому особое значение приобретает качество маркетинговых прогнозов «Калины». «Много времени приходится на изготовление сырья и его доставку», — поясняет глава компании. — В Европе можно уложиться за две недели. Но у нас, с учетом транспортного плеча и таможни, сроки доходят до двух месяцев. Плюс доставка до клиента — скажем, из Екатеринбурга до Сахалина, а это еще 40 дней. Сложив всю транспортировку и время производства, можем получить четыре месяца. Мы должны предвидеть, что произойдет на складе у нашего торгового партнера спустя все это время: купит кто-нибудь наш продукт или нет».

Близость к поставщику

В онлайн-орбиту «Калины», разумеется, входят все ее поставщики. Для них тоже важно точно знать, когда и что производить: «с одной стороны, чтобы не было опозданий, за которые мы жестко спрашиваем, а с другой — чтобы не держать у себя лишний запас».

Интеграцию поставщиков в единую цепь поставок, есте-

Чтобы выпускать 500 видов изделий, «Калина» должна свести воедино несколько тысяч видов сырья



ственно, сопровождали проблемы. Тимур Горяев не скрывает, что поначалу несколько идеализировал ситуацию: «Думали, что если мы управляем запасами продукции на складах своих торговых партнеров, то так же и наши поставщики могут управлять запасами своего сырья у нас». Но поставщики не стали проявлять инициативу. Сегодня заказы сырья исходят от самой «Калины».

На концерне считают, что управлять поставщиками легко, когда среди них есть выбор. Если рынок поставщиков конкурентный, вы имеете возможность выбрать наиболее мотивированного из них — для последующего перевоспитания и развития. «Мы таких поставщиков называем стратегическими и довольно прилично в них вкладываемся. Но это окупается», — подчеркивает господин Горяев.

«Калина» постоянно совершенствует шкалу оценки своих поставщиков и пытается вводить все более точные, критичные параметры их работы — от качества операций с сырьем до умения хеджировать риски.

Сегодня в категории надежных поставщиков «Калины» 80% — это европейские предприятия. Однако в пример господина Горяев ставит местное полиграфическое предприятие «Авантаж 1», выпускающее самоклеящуюся этикетку. Свыше 90% этикеток «Калина» получает от этого стратегического поставщика (в свою очередь заказы «Калины» занимают четверть портфеля полиграфистов). Компании давно занимаются совместным планированием, в том числе и инвестиционным. **Тимур Горяев:** *Партнеры обсуждают, какое оборудование им необходимо купить, чтобы удовлетворить наши будущие потребности. Это новый подход к сотрудничеству, и мне он нравится.*

Стучат колеса

Логистика у «Калины» примерно на 85% собственная. Компания рада была бы отдать ее на аутсорсинг, но из существующих операторов большинство не внушает доверия.

Половина продукции «Калины» перевозится автотранспортом, а половина — железной дорогой. В первом случае, по словам господина Горяева, компании удается выдерживать жесткие сроки поставки транспорта под погрузку, доставку продукции. Сложнее с РАО РЖД. Хотя, по признанию главы концерна, с советских времен здесь многое изменилось к лучшему: «Время от времени происходит какой-нибудь сбой. Скажем, у нас большой заказ, а на площадке, к которой мы прикреплены, вдруг не оказывается контейнеров. Но на соседней площадке они есть. С деньгами в руках мы приходим и просим: ребята, продайте нам услугу — в чем проблема? А они в ответ лепечут какие-то глупости о том, что запил сварщик. Для нас речь идет о десятках миллионов долларов, и с такой вот арифметикой обращаемся к их вышестоящему начальству. И поверьте: принимают меры».

Доступный баланс

Тимур Горяев говорит, что с переходом на SCM он забыл о проблемах с оборотным капиталом. Раньше компания, стабильно приносящая прибыль, вечно испытывала нехватку в деньгах. Никто не мог точно сказать, что в данный момент находилось в обороте. Всегда что-то было в дороге, что-то заказывалось у поставщиков, покупалось и не отгружалось, приезжало и браковалось. Поэтому были непрозрачны.

Президент «Калины» утверждает, что теперь все эти процессы у него как на ладони. «Мы сегодня в любых цифрах, деньгах, тоннах, погонных метрах, в чем угодно имеем развернутый баланс компании», — говорит он. **СФ**

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ Джон Шрайбфедер: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СПРОСА

10–11 марта
Москва

Holiday Inn Moscow
— Vinogradovo



Джон Шрайбфедер
(Jon Schreiberfeder) —

это уникальный опыт
2 000 компаний, в том числе General Electric,
Lockheed Aircraft, Caterpillar Inc.

по окончании семинара
Джон Шрайбфедер
предложит Вам
**ОПТИМАЛЬНЫЕ
ДЛЯ ВАШЕЙ
КОМПАНИИ**
методики планирования
спроса

О СЕМИНАРЕ ДЖОНА ШРАЙБФЕДЕРА:

Очень редкий случай, когда затраченные на подобное обучение средства были оправданы. Главное — неформальное отношение Джона к слушателям и то, что он фанатик идеи.

МИХАИЛ БОДУХИН
руководитель отдела логистики и ВЭД
компания «Форт «Б»

Стоимость участия
в семинаре-практикуме — 600* USD

При регистрации 2 и более участников
от одной компании — **скидка 5%**

Для регистрации заполните, пожалуйста,
форму на сайте www.korusconsulting.ru
или позвоните по телефону: **(095) 955-1707**

Информационные спонсоры:

**складские
технологии**

КОМПАНИЯ
деловой эмиссионный

МЕТАЛЛОСНАБЖЕНИЕ

* без учета стоимости проживания

Организатор семинара:



КОРУС КОНСАЛТИНГ





Глава петербургской строительной корпорации «Строймонтаж» **Сергей Полонский** в деловых кругах считается баловнем судьбы и большим оригиналом. Освоив московский рынок недвижимости, он решил стать первым российским космическим туристом. Пока попытка выйти на орбиту не удалась, но это, по его словам, дело времени. Водить самолеты и прыгать с парашютом Полонский уже умеет. А к перипетиям строительного бизнеса относится с истинно космическим спокойствием.

— Текст: Мария ПЛИС Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

«Бизнесом надо заниматься играючи»

«Недоступность Москвы — это миф»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: То, что питерская компания смогла выйти на московский строительный рынок и добиться здесь успеха, — по сути, уникальный случай. Как вам это удалось, ведь строительный бизнес в Москве — та сфера, где приезжих не любят?

СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ: Недоступность Москвы — это миф. Возможно, его придумал и распространил кто-то из участников стройбизнеса, чтобы конкуренты из регионов и других стран не спешили сюда. Должен признать, своя логика в этом есть. Москва — это как элитный клуб. Если в клуб пускают кого угодно, он перестает быть элитным, пропадает любопытство. Слухи о неприступности Москвы только подогревали наш интерес к этому рынку. К счастью, ни один из слухов не оправдался. В Москву мы вошли легко и без потерь.

СФ: Тем не менее московский строительный бизнес имеет довольно неприглядную репутацию. Считается, что без административного ресурса в нем делать нечего. Вам кто-то помог?

СП: Административный ресурс — тоже легенда. До прихода в Москву мы шесть лет работали в Петербурге, у нас были опыт и хорошая репутация: к 1999 году мы построили в северной столице четыре крупных жилых комплекса. Придя в Москву, мы рассказали о своих планах и возможностях, и московское правительство дало добро на нашу работу. Вот и весь административный ресурс. А чтобы кто-то звонил, лоббировал наши интересы и просил, чтобы нам дали тот или иной объект, — этого не было и сейчас нет.

СФ: Если честно, верится с трудом. Ну, хорошо, а необходимость наличия связей, для того чтобы обеспе-

«В Москве строительством занимаются более двухсот компаний — где здесь, по-вашему, монополия?»

Компания «Строймонтаж» является одной из крупнейших российских строительных организаций. С 1994 года работает в Санкт-Петербурге, с 2000-го — в Москве. По итогам прошлого года оборот компании составил \$225 млн, а объем реализованных площадей достиг 65 тыс. кв. м. Наиболее яркие объекты: «Золотые ключи», «Кутузовская Ривьера», башня «Федерация» в Москве, «Петровский форт» и «Пятый элемент» в Петербурге. В 2004 году компания вошла в состав корпорации Mirax Group, куда помимо нее входят компании MiraxPharma, Mirax-Software, «Миракс-Сервис», Mirax-City

чить себе победу в аукционах на объекты строительства, — это тоже миф?

СП: Абсолютный. Мы принимали участие в нескольких конкурсах. Они похожи на аукционы Sotheby's. Приходишь, платишь деньги, поднимаешь цену, выигрываешь и строишь. Это совершенно нормальная, прозрачная процедура. Шаг торгов — \$100 тыс. Недавно мы, например, один конкурс проиграли. Мы предложили \$8,2 млн, а другой застройщик — \$10,5 млн. Нам, между прочим, хотелось получить этот объект, но у конкурентов бюджет позволил, а у нас — нет.

СФ: Как вы в таком случае расцениваете заявление главы Федеральной антимонопольной службы Игоря Артемьева о том, что на московском рынке строительства и недвижимости сложилась монополия, с которой ведомство собирается бороться?

СП: Не согласен с этим мнением. Говорить о монополии можно тогда, когда на рынке присутствуют одна-две-три компании. В Москве строительством занимаются более двухсот предприятий — где здесь, по-вашему, монополия? Лично я ее не вижу. Причем, помимо российских игроков, на московском рынке работает очень много иностранцев: здесь есть и американские, и немецкие, и болгарские компании. В этом смысле Москва — самый открытый город. Например, в Финляндии иностранные строители запрещены. Да и вообще в Европе войти в строительный бизнес гораздо тяжелее, чем у нас.

«Застройщикам придется считать каждую копейку»

СФ: Подобные сложности, впрочем, не помешали вам начать строительство во Франции. Что это за проект?

СП: Мы, действительно, начали строительство объекта в Париже. Это будут два жилых комплекса: первый на 30 тыс. кв. м, второй — на 70 тыс. Для меня это, если хотите, патриотический шаг. Шанс доказать, что русские могут строить не хуже иностранцев. Еще с советских времен у нас укоренилось мнение, что все лучшее в России делают иностранцы, например, строят лучшие дома. Если они могут строить у нас, почему мы не можем строить у них? К тому же 100 тыс. метров — по парижским меркам, проект гигантский, там такого еще не строили. А у нас был опыт строительства подобных объектов в Москве, мы показали их французам и убедили, что сможем построить аналогичный в Париже. В итоге контракт

был подписан с нами. Два года мы изучали проект и месяц назад приступили к строительству.

СФ: С какими сложностями пришлось столкнуться?

СП: Там во всем очень жесткий регламент, и рынок, действительно, поделен между ограниченным числом участников. На французском рынке работают около семи застройщиков. Мы стали восьмыми. В Лондоне строят всего пять компаний. В Нью-Йорке — не больше десяти. В Москве, как я уже сказал, — около двухсот. Вот показатель открытости нашего рынка. Хотя к монополии в западном смысле и мы неизбежно придем.

СФ: Почему?

СП: Потому что мелкие и менее успешные компании уйдут из этого бизнеса. В последние три года рост цен на рынке недвижимости был бешеный, в Москве появилось множество мелких застройщиков, которые сумели на этом хорошо заработать. Сейчас такого роста уже не будет и застройщикам придется считать каждую копейку. Если раньше при составлении сметы просчет в миллион не играл особой роли, то теперь этот же миллион может обанкротить строителя. Уверен, что через пять лет на московском рынке останется максимум 15 компаний. И вовсе не из-за пресловутого административного ресурса, просто мелкие игроки и «звезды одного проекта» на рынке не выживут. В строительном бизнесе останутся только «монстры». И я, если честно, этому рад.

СФ: Вероятно, потому, что одна мелкая компания в свое время вам насолила? Я имею в виду историю, когда компания «Росглавматериалы» переименовалась в «Строймонтаж» и начала рекламироваться под вашим именем.

СП: Мелкие компании редко заботятся о своем имидже и могут позволить себе что угодно. Отчасти поэтому «монополия гигантов» расставила бы все по местам. Случай с украденным именем произошел, когда мы только пришли на московский рынок и начали строить комплекс «Золотые ключи». Объект осваивали «Росглавматериалы», но хозяин пятна предпочел быть уверенным, что проект будет доведен до конца, и продал его нам. Между прочим, он правильно сделал: «Росглавматериалы» забили сваи, и на этом у них закончились деньги. За строительство объекта взялись мы, но «Росглавматериалы», видимо, решили обеспечить себе лишний PR и назвали нас своим именем. Законом это не запрещалось. Нам, конечно, это было неприятно. Когда годами зарабатываешь себе имя, такие колкости воспринимаешь болезненно. Но «Росглавматериалы» в итоге снискали дурную славу и ничего не добились.

СФ: За пять лет работы в Москве подобные истории часто повторялись?

СП: К счастью, больше ни разу. Крупные игроки на строительном рынке Москвы друг другу не мешают, и с конкурентами у нас нормальные отношения.

«На самом деле квартиры в Москве очень дешевые»

СФ: Вы обмолвились о том, что рост цен на столичную недвижимость затормозится. Означает ли это, что

Сергей Полонский родился 1 декабря 1972 года в Ленинграде.

В 1997 году окончил Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет по специальности «Экономика и управление на предприятии строительства». За три года до окончания вуза вместе с другом Артуром Кириленко создал компанию «Строймонтаж», а в 1997-м стал ее генеральным директором. В 2002 году защитил кандидатскую диссертацию на тему «Формирование функциональных стратегий материально-технического снабжения строительного производства». В 2004 году возглавил группу компаний Mirax Group, в состав которой вошел «Строймонтаж».



почему 7 из 10 специалистов
предпочитают КонсультантПлюс?



* по исследованиям КОМКОН, Левада-Центр

КонсультантПлюс
надежная правовая
поддержка

(095) 956 8283
www.consultant.ru

© 2005 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ».





сейчас цены на московские квартиры перегреты и в скором будущем начнут падать?

СП: Рынок недвижимости очень чувствителен к таким веяниям. Если бы были предпосылки к падению цен, люди уже сейчас побежали бы продавать свои квартиры. Нет, цены на квартиры в Москве будут расти еще очень долго. Другое дело, они будут расти не такими бешеными темпами, как последние три года. На самом деле квартиры в Москве очень дешевые. Москва занимает третье место в мире по дороговизне жизни, но по ценам на недвижимость мы находимся пока еще во второй двадцатке. Чувствуете диспропорцию? По ценам на жилье нас обгоняют Гонконг, Нью-Йорк, Берлин, Париж. В Москве можно купить квартиру в хорошем монолитном доме по цене \$2 тыс. за квадратный метр. За тот продукт, который сейчас выдают ведущие застройщики, — это мизер. В той же Франции квадратный метр в обычном блочном доме стоит от 3 тыс. евро.

СФ: Но там и уровень жизни другой...

СП: По зарплатам Москва не слишком отличается от Европы. Просто там жилье дорогое, но доступное, потому что люди имеют возможность брать ипотечные кредиты. У нас — не слишком дорогое, но большинству населения, увы, пока приобрести его не очень реально.

СФ: Значит, вы скептически относитесь к программе по созданию рынка доступного жилья?

СП: Реализовать ее в том объеме и в те сроки, которые заявило правительство, будет трудно. Для того чтобы в стране развивалось ипотечное кредитование, государству нужно добиться хотя бы как можно меньшей текучести кадров. На Западе люди спокойно берут

кредиты, потому что работают по 20 — 30 лет на одном месте и имеют стабильный доход. В России высок риск того, что человек, взяв кредит, может потерять работу, не найти эквивалентной должности, зарплаты и в итоге не сможет этот кредит выплатить. Для ипотеки нужен высокий уровень социальной стабильности. Если правительство сумеет обеспечить его вместе с выдачей ипотечных кредитов, то программа будет выполнена, и весьма успешно. Справится ли правительство, другой вопрос.

«Из Северной столицы вымывалась деловая интеллигенция, включая меня»

СФ: У вас есть возможность сравнить строительные рынки Москвы и Петербурга. Насколько сильно они отличаются?

СП: Единственное, что объединяет эти рынки, — сроки согласования проекта. И в Москве, и в Питере на одобрение проекта во всех инстанциях уходит как минимум полтора года. В остальном рынки совершенно разные. В Москве строить интереснее. Здесь ты можешь позволить себе масштабные высотные проекты. К сожалению, в Петербурге реализация таких проектов, как «Корона» или «Золотые ключи», невозможна из-за низкой покупательной способности населения и из-за плохих грунтов. Если в Питере мы будем строить такие дома, какие строим в Москве, они будут стоять там памятниками неудавшихся амбиций. Их никто не купит. Поэтому в Питере мы строим в основном бизнес-центры и жилые комплексы для среднего класса.

СФ: А где выгоднее строить?

СП: Пожалуй, в Москве. В Петербурге дешевле земля: квадратный метр стоит примерно \$100. В Москве —



около \$400. Продажная цена объектов в Питере за метр — это \$900 — 950 при себестоимости \$750 — 800. То есть в Петербурге зарабатываешь с метра фактически \$100 — 150. Это немного по сравнению с Москвой, где маржа гораздо выше. Наши обороты в Москве в два с половиной раза превышают питерские.

СФ: Как вы относитесь к идее правительства перевести часть крупных коммерческих структур из Москвы в Петербург?

СП: Это не идея, а факт. Внешторгбанк уже практически переехал в Петербург. Если это не мешает бизнес-процессам, почему бы и нет? Не вижу в этом никакой глобальной подоплеки. Переехали — и хорошо. Это отлично, если капитал начнет перераспределяться, а в Москве будет меньше пробок. Из Северной столицы последние десять лет в Москву вымывалась вся деловая интеллигенция, включая меня. Может быть, сейчас начнется обратный процесс, и Питер вновь станет привлекательным для инвестиций.

СФ: Сегодня многие компании расширяют бизнес в регионы. У вас нет желания заняться строительством в других городах, помимо Москвы и Петербурга?

СП: Пока я не вижу экономики, которая позволяла бы сделать интересные нам проекты в российских регионах. Мы работаем для определенного класса, а обитает этот класс сейчас в основном в Москве и частично — в Петербурге. Регионы пока не доросли до наших домов, а строить ширпотреб нам бы не хотелось.

«Кто-нибудь тебя опередит, и потом начнешь кусать локти»

СФ: Какие проекты являются для вас самыми прибыльными и знаковыми?

СП: Не могу их подразделять, мы все проекты обсуждаем очень долго. Дома — это как дети, всех любишь одинаково. Каждый по-своему знаковый. Слава богу, все — прибыльные. Вот наиболее актуальный сейчас проект — башня «Федерация», которая станет самым высоким зданием в Европе. Через неделю мы заложим первый ряд бетона, а через два года будем беседовать с вами в этой башне. Помимо нее, в Москве у нас сейчас в разработке еще пять проектов.

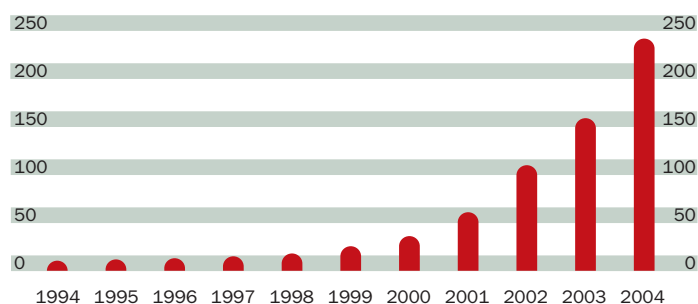
СФ: Недавно вы переименовали «Строймонтаж» в Mirax Group. С чем это связано?

СП: Название компании уже не отвечает задачам, которые мы перед собой ставим, — это выход на западные рынки. «Строймонтаж» там — нечитаемый брэнд. К тому же, помимо строительства, мы занялись фармацевтическим бизнесом и высокими технологиями, поэтому и образовали группу компаний.

ОБОРОТ КОРПОРАЦИИ MIRAX GROUP

\$ млн

Источник: Mirax Group



«На нас в Петербурге подавали в суд, и мы выплачивали компенсацию. В Москве таких примеров еще не было»

СФ: Фармацевтика и строительство слабо связаны. Зачем вам это?

СП: Знаете, в «Алисе в Зазеркалье» есть фраза такая: «Чтобы удержаться на месте, нужно бежать вперед со всех ног». Чтобы удержаться в бизнесе, нужно все время идти вперед и искать новые ниши. Иначе кто-нибудь тебя опередит, и потом начнешь кусать локти. Мы решили развивать фармацевтический бизнес, потому что это очень перспективно. Но решение создать его было неожиданным. Наш партнер, с которым мы строим объекты, работает в Медицинской академии имени Сеченова. У них были разработки препарата по борьбе с раковыми заболеваниями, но не было финансирования. Нам идея показалась интересной, и мы создали компанию совместно с учеными из академии.

«Люди платят за несуществующий объект»

СФ: Раньше было очень популярным покупать квартиры на этапе строительства. Сейчас продавцы жилья констатируют, что люди предпочитают покупать готовые квартиры. На вашем бизнесе это отразилось?

СП: Нет, не отразилось. Люди и сейчас охотно инвестируют в строительство. Просто сейчас снизилась доходность от вложений в недвижимость. До недавнего времени она составляла около 30%, но в ближайшие годы будет не более 10 – 15%. Это хороший показатель, больше, чем инвесторы получают в любом банке. К тому же 70% наших дольщиков покупают квартиры не для перепродажи, а для себя и вкладывают в строительство весьма активно.

СФ: Откуда тогда взялась волна недоверия к инвестициям в строительство?

СП: Речь идет не о волне, а о нескольких случаях обмана, вызванных тем, что многие недобросовестные игроки привлекают средства дольщиков, не заложив даже фундамента, — люди платят за несуществующий объект. Затраты добросовестного застройщика на начальном этапе составляют около 30% от стоимости проекта. На свои средства строитель возводит два-три этажа, и уже после этого привлекает инвест-

торов. А инвесторам, в свою очередь, нужно внимательно подходить к выбору строителя.

СФ: Недавно в закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов» была внесена поправка, предусматривающая ответственность застройщика за невыполнение сроков строительства. Если сроки нарушены — владелец квартиры может подать в суд и получить компенсацию. Сильно ли это правило изменит положение дел на строительном рынке?

СП: Это правило действовало и раньше. И у нас были случаи выплаты компенсации за просроченную сдачу объекта. На нас в Петербурге подавали в суд, и мы выплачивали компенсацию. В Москве у нас таких примеров еще не было. Но это вполне нормальная практика. Она уже действует и не повредит застройщикам, а, скорее, пойдет им на пользу — будут лучше координировать свое время.

СФ: Будет ли, на ваш взгляд, недавно принятый закон об ипотечных ценных бумагах способствовать развитию строительства?

СП: Трудно судить. Сам факт принятия такого закона — серьезный шаг вперед, но нужно посмотреть, как он начнет работать на практике.

«Почему я не могу нырять, прыгать и тусоваться?»

СФ: Вы — частый гость на богемных тусовках и постоянный герой светских хроник. Вдобавок в прошлом году вы решили полететь в космос в качестве туриста и заявили, что сможете построить дома даже на Луне. Вы сознательно создаете себе эпатажный имидж?

СП: Мой имидж — это мой естественный образ жизни. Я делаю то, что мне нравится, и так, как мне хочется. Если кто-то называет это эпатажем, пусть так. Почему я не могу нырять, прыгать и тусоваться, если это мне нравится? Я люблю общаться, люблю экстремальные виды спорта, люблю водить самолеты. Это мой стиль жизни, и сознательно я ничего такого не создаю.

СФ: В бизнесе вам такой стиль жизни помогает?

СП: Не задумывался над этим. Мне кажется, бизнесом надо заниматься играючи. Если ты называешь бизнес работой, пора менять работу. Нужно получать удовольствие от того, чем занимаешься, и относиться к этому легко. Тогда все само собой получается и всего можно легко добиться.

СФ: А вы всего добились и ни о чем больше не мечтаете?

СП: Люди мечтают, когда им чего-то не хватает или их желания далеки от реальности. У меня все есть: семья, любимое дело, время, которое можно потратить на любимые увлечения, друзья есть. Что еще?

СФ: А как же ваше несостоявшееся пока желание стать космическим туристом?

СП: А это уже не мечта. Это отсроченная реальность, которую я непременно осуществляю. Просто технические параметры корабля не соответствуют моему росту (194 см), вот и все. Пройдет два года, ну максимум пять лет, построят новый корабль, и мой полет в космос станет сложившимся фактом. **СФ**



2-я ежегодная конференция

Креативные технологии в маркетинге и рекламе

22 марта 2005 года Санкт-Петербург, гостиница Рэдиссон САС Роял

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, представителям компаний, оказывающих услуги в области маркетинга и рекламы.

На конференции будут рассмотрены вопросы:

- постановка задачи – важный шаг на пути к успеху
- как выбрать идею, которая продает
- креатив в рекламе: как не переборщить с творчеством
- креативная идея для целевой аудитории
- креативная стратегия как условие эффективного позиционирования
- адаптация стратегии для различных носителей
- тестирование рекламного сообщения: как организовать правильное исследование
- product placement как эффективный способ рекламных размещений
- креативные идеи, которые изменили бизнес

Стоимость участия – \$190 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация:

по тел.: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
в Санкт-Петербурге: +7 (812) 922-4820

Организаторы

Секрет фирмы





Березовского потянуло ближе к родине

Известный предприниматель заявил о намерении переехать из Лондона в Киев. Очевидно, Березовский уверен, что Украина не выдаст его российским властям.

Еще в сентябре 2003 года обвиняемому прокуратурой РФ по двум делам Борису Березовскому был предоставлен в Великобритании статус политического беженца. Находящийся под защитой этой страны опальный бизнесмен намеревается теперь переехать в Киев. Как сообщил Борис Березовский **СФ**, его решение перебраться на Украину окончательное, хотя пока не определены сроки переезда: «Я еще не знаю, чем конкретно буду заниматься в Киеве. Суть моего приезда на Украину в том, что я окажусь ближе к России». Однако многие эксперты допускают, что на новом месте Березовский может заняться каким-либо бизнесом.

Новый президент Украины Виктор Ющенко пока дистанцируется от урегулирования потенциальных проблем, которые могут возникнуть между украинскими и российскими властями в случае переезда Березовского. На Всемирном экономическом форуме в Давосе Ющенко заявил, что ему ничего не известно о намерениях Березовского и что эту ситуацию нужно рассматривать «в строгом соответствии с внутренними и международными законами».

А как предполагает руководитель Института проблем глобализации Михаил Делягин, Березовский принимал активное участие в недавней кампании по выборам президента Украины, причем поддерживал именно Ющенко. И в качестве некой «благодарности» за эту поддержку ему может быть предложен пост советника президента Украины. «Требования России или Интерпола выдать преследуемого Бориса Березовского вполне могут быть проигнорированы, как это произошло в случае с находящейся в розыске Юлией Тимошенко, сейчас исполняющей обязанности премьер-министра Украины, — говорит Делягин. — Точно так же Россия может „проглотить” и отказ в выдаче Березовского».

Самвел Аветисян снова при Тинькове

Заниматься продвижением «Т» — первого недорогого бренда пивоварни «Тинькофф» — на посту директора по маркетингу будет Самвел Аветисян, ушедший из компании в ноябре прошлого года.

ВОЗВРАЩЕНИЕ Предполагалось, что продвижением нового бренда займется бывший директор по маркетингу российского подразделения Pepsi Сергей Степанов, известный запуском Aqua Minerale. Аветисян к тому времени покинул компанию, решив заняться самостоятельными проектами и преподаванием. Однако на днях Степанов был уволен из «Тинькофф». Тиньков и сам Аветисян отказались комментировать возвращение последнего в компанию. Отказался от комментариев и Сергей Степанов, отметив лишь, что «„Тинькофф” — специфическая компания». Аветисян считается одним из идеологов эпатажной рекламы «Тинькофф», которая вызывала недовольство чиновников. Участники рынка называют его возвращение знакомым. «У Самвела большой опыт, он харизматичный маркетинголог, который верит в то, что он делает. Думаю, поэтому они с Тиньковым и сработались», — говорит президент Media Arts Илья Слуцкий. С ним соглашается исполнительный директор ОАО «Лебедянский» Магомет Тавказов: «Для того чтобы продвинуть на рынок массовый бренд, нужен нестандартный подход Самвела».

Михаил Зельман взялся за «Русское бистро»

Известный московский ресторатор Михаил Зельман решил взять под свое управление сеть «Русское бистро». Возможно, ему удастся возродить ее.

КУХНЯ Проект по изменению концепции «Русского бистро» компания «Арпиком», которой управляет Зельман, будет вести вместе с правительством Москвы,



бывшим владельцем контрольного пакета сети. Вложение города в проект — это бренд и технологическая база «Русского бистро», а «Арпиком» планирует инвестировать в ребрендинг сети около \$3 млн, изменить технологические процессы, модернизировать интерьер и сделать кухню более качественной. Как объяснили **СФ** в компании, с предложением к Михаилу Зельману (на фото) городские власти вышли сами, и он счел этот бренд довольно привлекательным. «Основной задачей мы видим возрождение русского бистро на основе национальных традиций. От этого проекта мы ожидаем, что он станет общероссийским фаст-фудом», — сказал Зельман. Для начала он планирует увеличить сеть в Москве на 12 точек. Кстати, в последнее время московские рестораторы вообще уделяют большое внимание русской кухне. Например, как стало известно **СФ**, Аркадий Новиков, владеющий сетью «Елки-палки», сейчас планирует запустить еще два новых проекта с русской кухней — сетевой и отдельный ресторан.

Иосиф Пригожин ушел из Real Records

Владелец компаний Nox Kids, Nox Music и продюсер Валерии и Авраама Руссо Иосиф Пригожин оставил пост главы звукозаписывающей компании Real Records.

БОРИС БЕРЕЗОВСКИЙ ПЕРЕЕЗЖАЕТ ИЗ ЛОНДОНА В КИЕВ | САМВЕЛ АВЕТИСЯН ВЕРНУЛСЯ В «ТИНЬКОФ» | СЕТЬ «РУССКОЕ БИСТРО» БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ ГЛАВА «АРПИКОМА» МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН | ИОСИФ ПРИГОЖИН УШЕЛ С ПОСТА ГЕНДИРЕКТОРА REAL RECORDS | ПРАВНУЧКА СОЗДАТЕЛЯ ВОДКИ SMIRNOFF ЗАЯВЛЯЕТ НА НЕЕ СВОИ ПРАВА | ОСНОВАТЕЛЬ ХОЛДИНГА «ВЕДА» КИРИЛЛ РАГОЗИН ПОГИБ В ФИНСКОМ ЗАЛИВЕ

ШОУ-БИЗНЕС На эту должность Пригожин был приглашен в 2004 году как кризисный менеджер после ухода из компании одного из ее основателей — Алены Михайловой. За время работы в Real Records он способствовал налаживанию чрезвычайно успешного сотрудничества этой компании с «Первым каналом» и «Русской медиагруппой» (РМГ). Об успешности неформального альянса можно судить хотя бы по проекту «Фабрика звезд», который приносит создателям столько прибыли, что для регулирования денежных потоков была создана «Первая концертная компания». Как предполагают участники рынка, уход Пригожина из Real Records связан с постепенным перераспределением полномочий внутри тройственного союза, диктуемым руководством «Первого канала». Впрочем, по словам самого Пригожина, он всего лишь выполнил свою антикризисную миссию и теперь хочет сконцентрироваться на работе с артистами. Гендиректор РМГ Сергей Кожевников тоже не склонен видеть в произошедшем подводных камней. «Думаю, что он просто решил сосредоточиться на работе с Лерой (певица Валерия. — СФ)», — сказал Кожевников. По его мнению, перемены в руководстве никак не скажутся на партнерстве Real Records и РМГ.

Брэнд Smirnoff хотят вернуть России

Внучка создателя водочного брэнда Smirnoff Кира Смирнова собирается предъявить на этот торговый знак права наследницы и перерегистрировать его на свое имя.

ПРЕТЕНЗИИ Водку Smirnoff по лицензии выпускают многие американские производители. Однако никто из них не отчисляет компенсацию потомкам придумавшего марку Smirnoff Владимира Смирнова, сына

Петра Смирнова (создателя водки «Смирновъ»). В 1919 году Владимир покинул Россию и позже передал лицензию на производство напитка с воспроизведенным в латинице названием эмигранту Рудольфу Куннету, который впоследствии продал лицензию одному из американских производителей. 74-летняя Кира Смирнова при поддержке компании «Дом русской водки» намеревается подать иск в американский суд сразу на нескольких иностранных производителей Smirnoff. Среди них и считающая себя нынешним владельцем брэнда британская компания UDV — подразделение компании Diageo Plc., которая ежегодно тратит около \$15 млн на судебные споры о принадлежности ей этого знака. Смирнова намерена сначала аннулировать зарегистрированный UDV в России брэнд Smirnoff, а затем перерегистрировать его на себя. Размеры денежной компенсации за безвозмездное использование этого знака в течение почти 70 лет, которую рассчитывает получить Смирнова, могут исчисляться миллиардами долларов. Ведь, по оценкам руководителя «Дома русской водки» Александра Никишина, ежедневно в мире продается около 1,5 млн бутылок Smirnoff. Однако патентный поверенный Вадим Усков полагает, что американские суды не усмотрят в иске российской гражданки предмета для судебного разбирательства. «Я вообще сомневаюсь, что инициатива по перерегистрации знака исходит от самой наследницы Смирнова», — говорит Усков. — Не исключая, что за этой историей может стоять ФКП «Союзплодоимпорт», которое в последнее время активизировало свою деятельность на алкогольном рынке и пытается вернуть вино-водоч-

ную монополию государству. А инструментом такой национализации выбраны товарные знаки».

Погиб основатель «Веды»

Основатель холдинга «Веда. Объединенные компании» Кирилл Рагозин погиб, провалившись под лед на Финском заливе.

УХОД На момент сдачи номера тела погибшего еще не нашли, но компания «Веда» уже распространила заявление о смерти своего акционера. По словам Марины Балабановой, пресс-секретаря компании, исходя из свидетельств очевидцев нет оснований полагать, что Кириллу Рагозину (на фото) удалось выжить. Как добавляет Балабанова, на текущей работе компании смерть Рагозина не отразится — став депутатом Госдумы в 2003 году, он отошел от оперативного управления. За 10 лет Рагозину удалось вывести два направления холдинга на лидирующие позиции на рынке. Свой бизнес Рагозин начал с установки одной линии по розливу водки на бывшем хлебном заводе в Кингисеппе под Петербургом. В последние годы

«Веда» стала одним из лидеров по объемам продаж водки в России. Другим крупным проектом Рагозина явилась компания «Веда-Пак», крупнейшее производство стеклотары в России. А с 2003 года «Веда» начала активно развивать строительное направление, что, кстати, совпало по времени со стартом политической карьеры Рагозина. Компании «Веда-Эстейт» уже удалось построить в Петербурге бизнес-центр и начать инвестиционный проект по строительству торгово-развлекательного центра возле Московского вокзала. В него «Веда» рассчитывала вложить \$300 млн. Как полагают эксперты, гибель Рагозина может пагубно сказаться на эффективности строительного бизнеса «Веды». По словам первого заместителя гендиректора «Петербургстрой Skanska» Валерия Гутовского, на рынке недвижимости личностный ресурс имеет большое значение: «Этот бизнес подчиняется далеко не только законам рынка — он очень политизирован, нужно постоянно вариться в административной и правовой кухне». **СФ**



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ. 12



Недавняя покупка экс-президентом «Балтики» Таймуразом Боллоевым компании «Фабрики одежды Санкт-Петербурга» заставила рынок говорить о том, что ФОСП ждут большие перемены. Компания с советским прошлым, выпускающая продукцию для консервативных потребителей, сумела стать лидером, хотя никогда не вкладывалась в собственный имидж и особо не экспериментировала с ассортиментом. Эксперты считают, что опыт нового владельца позволит кардинально изменить ситуацию. В противном случае ФОСП вряд ли удержит лидирующие позиции. — Текст: Наталья УЛЬЯНОВА

Новое лицо ФОСП

ФОСП было чем заинтересовать главного пивовара страны. Бывшая фабрика имени М. М. Володарского, основанная еще в 1919 году, уже многие годы лидирует в нише мужских костюмов. Оборот компании в прошлом году составил около \$20 млн. Кроме того, тот факт, что Таймураз Боллоев выбрал в качестве объекта для инвестиций именно ФОСП, скорее всего, объясняется его личными связями с гендиректором фабрики **Владимиром Михеевым**. Свое отношение к Михееву Боллоев продемонстрировал еще в 2000 году, когда пригласил его занять пост члена совета директоров «Балтики». **Людмила Фомичева**, в то время занимавшая должность пресс-секретаря Боллоева, вспоминает, что приглашение далекого от пивной отрасли Михеева ее очень удивило: *Но Боллоев тогда сказал, что в Петербурге это один из луч-*

ших менеджеров. А ему было важно, чтобы в принятии стратегических решений принимали участие скорее опытные управленцы, чем узкие специалисты. Сейчас ситуация изменилась с точностью до наоборот: теперь уже Таймуразу Боллоеву, купившему 90% акций ФОСП (пакет был распылен среди более чем 700 акционеров, за которыми стояли неизвестные на рынке структуры), придется заниматься «не своим делом».

Надо сказать, Владимир Михеев давно подыскивал стратегического партнера для своей компании — ему нужно было успеть получить дополнительные инвестиции до прихода на рынок мужской одежды западных игроков. Дело в том, что российский рынок одежды считается весьма перспективным (каждый год он растет примерно на 25%), но еще неструктури-



Таймураз Боллоев (справа) решил примериться к бизнесу Владимира Михеева

рованным, и потому представляющим легкую добычу для западных компаний. «Я считаю, Михееву повезло, что компанию купил такой масштабный человек, как Боллоев», — говорит гендиректор фабрики по производству женской одежды «Первомайская заря» Галина Синцова.

Практически сразу после того, как у фабрики имени М. М. Володарского появился новый владелец, Владимир Михеев покинул совет директоров «Балтики», чтобы сосредоточиться на управлении своим предприятием, где с приходом Таймураза Боллоева ожидаются большие перемены.

Совершенно секретно

Владимир Михеев, который пришел на фабрику в 1985 году, а возглавил ее в 1995-м, сумел сделать многое для своего предприятия. По мнению Галины Синцовой, Михеев всегда чувствовал перспективы развития рынка. Например, в свое время он начал инвестировать в собственную розницу. «Производственным было очень сложно на это решиться. Но собственные магазины — это не только канал сбыта, но и качественный маркетинговый ресурс, позволяющий продвигать марку и получать обратную связь», — говорит Синцова. Уже в 1999 году у ФОСП насчитывалось 27 фирменных секций в магазинах и пять собственных магазинов. Сегодня, по данным компании, у ФОСП 8 магазинов, а всего по России продукцию ФОСП продают более 200 магазинов, большинство из которых — франчайзинговые.

В первые годы своего правления Владимир Михеев помимо развития каналов сбыта уделял большое внимание пошиву одежды по заказам западных компаний (этим фабрика занималась еще с 1991 года). Как признавался в свое время Михеев, это позволило ФОСП перенять современные технологии. А сотрудничество с французским производителем Bruno Saint Hilaire даже вылилось в покупку в 1999 году лицензии на производство моделей этой марки и продажу их в России.

1999 год вообще стал переломным в развитии компании. Если раньше в ассортименте фабрики преобладали недорогие костюмы, то после покупки лицензии на выпуск Bruno Saint Hilaire Владимир Михеев начал активно вкладываться в производство, поскольку понял, что рынку уже требуется продукция более высокого уровня. В 2000 году Михеев купил у германского производителя швейного оборудования, чьим клиентом является Hugo Boss, около 10 машин на сумму 300 тыс. немецких марок. Потом он любил повторять, что подобного оснащения еще не видел ни одно российское предприятие и даже в Европе такие фабрики можно пересчитать по пальцам. По сведениям **СФ**, этот же производитель устроил ФОСП экскурсию на завод Hugo Boss, что явно пригодились Михееву при запуске производства.

Параллельно он занимался поиском возможностей расширения производства. Его выбор пал на Обуховский завод, некогда засекреченное оборонное предприятие. Заполучить эти площади можно было только с разрешения городских властей, но уж с кем-кем, а с властями глава ФОСП всегда умел на-

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ! СЕМИНАР ПОЛА ХЕНЛИ ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ

GUERRILLA
MARKETING



2 марта 2005

Россия, Москва,
Конференц-центр
«Экстрополис»

4 марта 2005

Россия, Санкт-Петербург
МДЦ «Нептун»

В программе семинара:

- 16 секретов Партизанского Маркетинга
- Человеческое мышление и принятие решений
- 100 Инструментов Партизанского Маркетинга
- Партизанский Маркетинг и Маркетинговые Мифы
- Стратегия Партизанского Маркетинга
- Убеждение с помощью языковых возможностей
- Рост и развитие в Партизанском Маркетинге
- Конкурентные преимущества Партизанского Маркетинга
- Креативность в Партизанском Маркетинге
- Сила Сплетен

организатор

LBS INTERNATIONAL
CONFERENCES

Дополнительная информация и регистрация

тел. (095)540-7870, 775-4996

www.lbsglobal.com

Михеев любил повторять, что подобного оснащения еще не видело ни одно российское предприятие и даже в Европе такие фабрики можно пересчитать по пальцам



ходить общий язык. Так, Михеев поддерживал хорошие отношения с бывшим губернатором Петербурга Владимиром Яковлевым, а тот в ответ при каждом удобном случае упоминал, что одевается в костюмы от ФОСП. И с новой властью Михеев постарался наладить контакт заранее, войдя в 2003 году в предвыборный штаб Валентины Матвиенко.

После всевозможных согласований с городской администрацией Владимиру Михееву все-таки дали добро на размещение производства на территории Обуховского завода, и ФОСП получил в аренду дополнительные 15 тыс. кв. м. Но с этим проектом Михееву в конечном итоге не повезло. В 2003 году, после процедуры банкротства только что акционированного завода, у предприятия появились новые владельцы, с которыми, по сведениям **СФ**, директор ФОСП не сумел договориться.

Как считают на рынке, потребности в увеличении мощностей ФОСП поможет удовлетворить новый владелец. По мнению управляющего партнера компании «Корус Консалтинг» **Дмитрия Слинькова**, Таймураз Боллоев, скорее всего, сможет договориться о покупке местных предприятий, как это было в период его руководства «Балтикой». «Цели будут преследоваться те же, что и в пивной промышленности: выход на местные рынки и популяризация имеющихся марок», — поясняет Слиньков. — В регионах Боллоев имеет хорошие связи. Думаю, у него все получится».

Мужской взгляд на вещи

Несмотря на то, что в последние пять лет продуктовый портфель ФОСП периодически пополнялся новыми марками, в целом концепция компании не менялась: ставка делалась на пошив консервативной одежды для работы. И такая политика долгое время выглядела оправданной. «До последнего времени на мировом рынке тренды в мужской моде появлялись на сезон позже, чем в женской. Считалось даже, что мужчины пренебрегают не только модой, но и сезоном, надевая летние рубашки зимой и наоборот», — говорит **Леонид Алексеев**, бывший дизайнер ФОСП.

Опираясь на эту концепцию, Михеев и развивал свой бизнес, причем, как утверждает Алексеев, с заметной оглядкой на опыт Hugo Boss. Подобно германскому производителю, свою массовую продукцию Михеев маркирует лейблом фабрики — FOSP. Для одежды, предназначенной для других ниш, Михеев, как и Hugo Boss, придумывает новые бренды. У немецкой компании на средний сегмент рассчитана марка Boss, у ФОСП — Onegin, появившаяся в 2000 году, для молодежной аудитории Hugo Boss создал бренд Hugo, ФОСП — SP Fashion, самый свежий бренд фабрики. Hugo Boss выпускает элитную марку под именем своего дизайнера Baldessarini, ФОСП тоже производит костюмы класса «люкс» под брендом Bruno Saint Hilaire. Под этой же маркой российская фабрика пытается осваивать и нишу женской одежды, вероятно, также руководствуясь успехами Hugo Boss с его Hugo Woman.

Несмотря на попытки развивать новые ниши, до сих пор большая часть выпускаемой продукции —



Компания «Фабрики одежды Санкт-Петербурга» (ФОСП) основана в 1919 году. До 1992 года фабрика называлась Ленинградское производственное швейное объединение имени М. М. Володарского. Специализируется на мужской верхней одежде. Около 30% продукции идет на экспорт. В 2004 году оборот компании составил около \$20 млн. До покупки 90% акций Таймуразом Боллоевым у ФОСП было 702 акционера, а гендиректору компании Владимиру Михееву принадлежало около 3% акций. В 1998 году предприятие было названо лучшим в России по эффективности использования финансовых ресурсов, а костюм от ФОСП вошел в число 100 лучших товаров России. В 1999 году фабрика получила премию губернатора Санкт-Петербурга по качеству.

массовый FOSP. «У нас старое предприятие, традиционно оно продавало свою продукцию по всей стране. Не было никакого смысла отказываться от рынка, который объективно существует», — говорил Михеев в одном из своих интервью.

Имидж ничто

С тем, что Таймураз Боллоев вложил в перспективное предприятие, на рынке не спорят. Однако многие собеседники **СФ** считают, что у ФОСП есть одно очень уязвимое место — продвижение. Дело в том, что рекламной Владимир Михеев никогда не злоупотреблял. В середине 1990-х он не рекламировал предприятие, потому что «компания не была к этому готова, а товар был и без того в дефиците». Потом глава ФОСП бросил все свои силы на развитие производства и розницу.

Как объясняет Леонид Алексеев, Михеев всегда придерживался точки зрения, что реклама может отпугнуть консервативных мужчин, для которых, собственно, и работает ФОСП. Наверное, этим объясняется и тот факт, что на фабрике все это время не уделяли должного внимания маркетингу. По замечанию одного из источников **СФ**, знакомого с ситуацией на фабрике, отдел маркетинга как таковой на ФОСП есть, но он, скорее, дублирует функции отдела сбыта.

Владимир Михеев всегда свято верил, что главная марка компании — это корпоративный бренд ФОСП и все остальное должно восприниматься через призму компании. Но, как заключает **Филипп Капчиц**, гендиректор компании Sela, в создании имиджа фабрики в

alpari FOREX

**Инвестиции в валюты
через INTERNET!**

Возможность работы из дома или офиса.

Обучение, консультации, тестовые счета.

Лучшие торговые условия. Spread от 3 пунктов!

Тел.: (095) 250-95-00, 250-95-05 www.alpari.org

с37

Единственным человеком, уполномоченным рассказывать внешнему миру о достижениях фабрики, является сам Михеев. А он, в свою очередь, человек весьма закрытый



Сергей СОРОКИН,
генеральный директор группы
компаний «Русский алкоголь»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Проецирование опыта на деятельность совсем иного рода может пройти неудачно»

— Скорее всего, приход квалифицированного менеджера в лице бывшего президента пивоваренной компании «Балтика» Таймураза Боллоева в швейную промышленность связан с тем, что пока этот рынок в России недостаточно структурирован и не является высоко конкурентным по сравнению со многими другими отраслями. Думаю, что такие условия позволят господину Боллоеву удачно применить опыт выращивания крупной отраслевой компании, как это было в случае с «Балтикой».

Вместе с тем хочется отметить, что смена сферы деятельности зачастую требует от топ-менеджера несколько иных подходов и компетенции, чем в более привычном для него виде бизнеса. Не секрет, что с самого начала успеху «Балтики» во многом способствовало то, что в условиях быстро формирующегося пивного рынка менеджеры компании сделали правильные и эффективные шаги в сторону наращивания современных производственных мощностей и развития дистрибуционной сети.

Повторюсь, что в случае с работой в швейной отрасли от менеджеров компании потребуются принципиально иные подходы к бизнесу. Во-первых, возможно, понадобится приложение усилий не в сфере производства и дистрибуции, а в первую очередь в области маркетинга продукции.

Во-вторых, им, вероятно, придется приложить немало усилий к созданию новых ассортиментных линеек, заключению лицензионных соглашений с известными западными торговыми марками или созданию собственных сильных брендов. Несомненно, что при правильном походе к продвижению своей продукции отечественное швейное предприятие имеет все шансы неплохо развиваться и в дальнейшем занять положение лидера своего рынка.

Но, к сожалению, если рассматривать бизнес и опыт «Балтики» с точки зрения маркетинга, эта компания никогда не являлась инициатором интересных маркетинговых решений. Поэтому проецирование менеджерского опыта на рыночную деятельность совсем иного рода может пройти и неудачно.

Несмотря на это, я надеюсь, что у «Фабрики одежды Санкт-Петербурга» под управлением господина Боллоева — хорошее будущее, и ее менеджеры справятся с теми амбициозными задачами, которые перед ними поставлены.

целом ФОСП не особенно преуспел. Это и неудивительно: единственным человеком, уполномоченным рассказывать внешнему миру о достижениях фабрики, является сам Михеев. А он, в свою очередь, человек весьма закрытый и не расположенный делиться какими бы то ни было секретами — с журналистами он общается неохотно и крайне редко, а на самой фабрике даже нет отдела по связям с общественностью.

Подобная политика «непродвижения» не замедлила принести свои плоды. Так, по данным исследования «Комкона» R-TGI за 2004 год, узнаваемость марки среди российских потребителей более чем скромная — всего 6,1%. Впрочем, Капчиц считает, что приход Таймураза Боллоева должен изменить ситуацию. На рынке, правда, в адрес маркетинговой политики Боллоева всегда звучало немало нелицеприятных замечаний: рекламу титульного бренда «Балтики», которая не менялась годами, не критиковал только ленивый. Но зато в продвижении на рынке своей бывшей компании немалая заслуга все-таки принадлежит именно Боллоеву.

Найди десять отличий

Эксперты считают: чтобы развиваться дальше, ФОСП должен вкладываться в продвижение не корпоративного, а продуктовых брендов (как, кстати, в конце концов стала делать «Балтика» и как давно поступает, скажем, «Первомайская заря»). **Леонид Алексеев:** *Мировые производители раскручивают прежде всего свои фэшн-марки, которые и определяют имидж компании. Фабрика — это машина, а продвигать на этом рынке имеет смысл то, что несет в себе узнаваемость, стиль. Михеев делал ставку на добротность и носкость костюмов. Но в итоге получается, что, закупив нужное оборудование, подобные костюмы могли бы делать и другие производители.*

По мнению экспертов, ФОСП стоит обратить внимание и на быстро растущие ниши, например, молодежную и спортивную одежду. Перспективность этих направлений демонстрируют и данные «Комкона». Согласно данным исследования R-TGI, за февраль-май 2004 года костюмы приобрели 209 тыс. москвичей, в то время как одежду более свободного стиля предпочло гораздо больше потребителей. Джинсы — 1,079 млн человек, а трикотажные изделия (свитера и джемперы) — 682 тыс.

Леонид Алексеев считает, что ФОСП следует обратить внимание на тренды, существующие на рынке мужской одежды. В последние годы тенденции в мужской моде начали меняться с той же частотой, что и в женской, представители сильного пола стали менее консервативными в выборе «рабочей» одежды. По мнению Алексеева, при разработке для своей продукции узнаваемого стиля компании придется полагаться на собственные силы. Для продвижения компании на рынке коммуникабельный Боллоев, безусловно, идеальная кандидатура. Но чтобы еще и обеспечить своему новому детищу инфраструктуру для создания стильной и конкурентоспособной одежды, владельцу фабрики, больше привыкшему ориентироваться на удовлетворение пивных пристрастий, придется очень постараться. **СФ**

Конференция

В2В маркетинг: разные подходы к разным клиентам

16 февраля 2005 года

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

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

10.00–10.30	Регистрация, кофе
10.30–11.15	В чем различия между маркетингом на рынке В2В и потребительским маркетингом Игорь Липсиц , консультант, профессор ГУ-ВШЭ
11.15–12.00	Особенности маркетинга услуг в В2В секторе: как достучаться до клиента Екатерина Ильвовская , директор по маркетингу, IBS
12.00–12.45	Способы и методы формирования приверженцев в сфере В2В Андрей Мудрый , директор по развитию, Mr. Doors
12.45–13.00	Кофе–брейк
13.00–13.45	«Длинный» маркетинг вендора: маркетинг для партнеров, с партнерами и через партнеров Игорь Манн , директор по маркетингу, Alcatel
13.45–14.30	Оптимизация товарного предложения на рынке товаров промышленного назначения Олег Чернозуб , управляющий партнер, V-Ratio
14.30–14.45	Кофе–брейк
14.45–15.30	Выбор оптимальных каналов коммуникации в сфере В2В: разработка кампаний Татьяна Любимова , менеджер отдела маркетинговых коммуникаций, DHL
15.30–16.15	В чем особенности брэндинга на рынке В2В Олег Иванов , генеральный директор, Amadeus Consulting
16.15–17.00	Маркетинг услуг: другая жизнь привычных технологий Татьяна Ананьева , директор по маркетингу, Агентство «Контакт»

Стоимость участия — \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация:

по тел.: (095) 960–3118, 797–3171
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Организатор

Секрет фирмы

Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326



представляет



«ПЕРСОНА ГОДА 2004»

ежегодная национальная премия

Москва, Кремль, 24 февраля 2005 года

ПРЕУМНОЖЬ СЛАВУ ОТЕЧЕСТВА!

НОМИНАЦИИ

ГРАН-ПРИ
«Персона года 2004»

В общественно-политической сфере:

- Персона в политике
- Персона в государственном управлении
- Региональный лидер
- Персона в образовании
- Персона в культуре
- Персона в спорте
- Персона в СМИ

В области бизнеса:

- Бизнесмен
- Предприниматель
- Топ-менеджер
- Финансист
- Инвестиционный банкир
- Руководитель производства
- Руководитель предприятия в сфере услуг

Орден
«Слава Отечества»
включён
в государственный
реестр наград:



Наградные знаки:

Лауреаты Премии награждаются золотым нагрудным знаком и почётным дипломом. Лауреаты Гран-При «Персона Года» представляются к награждению Орденом «Слава Отечества».

Дополнительная информация:

www.persona2004.ru, e-mail: persona2004@rbc.ru (+7095) 363-11-11 доб. 1841, 1312



№111 от 02.09.2004

информационные спонсоры

THE RUSSIA JOURNAL

ЖУК
УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ

Эксперт



Босс

ЭГОИСТ

19 процессов «Виктории»



СЛОЖНОСТИ, С КОТОРЫМИ ПРИШЛОСЬ СТОЛКНУТЬСЯ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ВИКТОРИЯ» ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, НЕСКОЛЬКО РАЗ ЗАСТАВЛЯЛИ ЕЕ РУКОВОДСТВО УСОМНИТЬСЯ В ПРАВИЛЬНОСТИ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ. СПУСТЯ ПОЛТОРА ГОДА В КОМПАНИИ СЧИТАЮТ, ЧТО МЕРОПРИЯТИЕ ВСЕ-ТАКИ БЫЛО ЗАТЕЯНО НЕ ЗРЯ. ТЕПЕРЬ «ВИКТОРИИ» ЗНАЧИТЕЛЬНО ПРОЩЕ СОЧЕТАТЬ ВЫСОКИЕ ТЕМПЫ РОСТА С ХОРОШИМИ ОПЕРАТИВНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ. **Текст: Наталья Обухова**

«Год назад нам казалось, что денег на развитие бизнеса постоянно не хватает,— рассказывает **Ангелина Долгая**, вице-президент ГК „Виктория“. — Наши ресурсы и сейчас не безграничны, однако новый подход к управлению позволяет нам использовать их более эффективно, четко ориентируя на нашу стратегию».

В прошлом гендиректор и собственница консалтинговой компании Ангелина Долгая появилась в «Виктории» в 2002 году. В течение четырех месяцев консультант с 15-летним стажем возглавляла службу рекламы и маркетинга компании (за это время отдел разработал и запустил программу карт постоянного покупателя), а затем согласилась занять должность вице-президента по развитию.

Хотя к тому моменту «Виктория» была бесспорным лидером на калининградском розничном рынке (компания управляет сетями «Виктория», «Квартал» и «Дешево»), схема организации бизнеса, с точки зрения Долгой, требовала существенной корректировки. Розничное направление «Виктории», выделившееся в 1998 году из оптового бизнеса, работало по линейно-функци-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ональной модели. Типичное для этой модели положение дел, при котором все подразделения стараются исполнять свои обязанности, но из-за слабой координации значительная часть ресурсов расходуется зря, оказывалось серьезным тормозом для роста бизнеса.

«Компания начинала экспансию на столичные рынки, но для того, чтобы тиражировать наш продукт, его требовалось сделать стандартным,— комментирует Ангелина Долгая.— Соответственно, по-новому надо было подходить и к управлению, чтобы иметь возможность оценить реальный вклад сотрудников в конечный результат и уже осознанно влиять на их работу».

Коллективное творчество

Системой, которая позволила бы активно растущей компании постоянно повышать свою эффективность, по мнению госпожи Долгой, было процессное управление. Подход, при котором бизнес «разбирается» на процессы, имеющие измеримый результат, обладал

Николаю Власенко пришлось постараться, чтобы сломить сопротивление персонала

«Наши ресурсы и сейчас не безграничны, однако новый подход к управлению позволяет использовать их более эффективно»

Калининградская группа компаний «Виктория» образована в 1993 году. Управляет сетью супермаркетов «Виктория», сетью дискаунтеров «Дешево» (в нее входят 24 магазина в Калининграде и 13 в Москве). Сеть «Квартал», работающая в формате «магазин у дома», насчитывает более 50 торговых точек в Калининграде, Москве, Санкт-Петербурге и Владимире. Ежемесячный оборот на 1 кв. м торговой площади составляет от \$600 (магазины «Квартал») до \$800 (супермаркеты «Виктория»). Кроме того, в управлении группы компаний находятся несколько оптовых складов, магазин Cash & Carry, а также мощности для производства мяса-колбасных изделий и питьевой столовой воды. В 2004 году товарооборот «Виктории» увеличился более чем на 80% и составил около \$370 млн.



массой достоинств. Он позволял решить вопрос со стандартизацией и снять проблему взаимодействия подразделений компании, определив обязанности каждого и переведя их отношения в «клиентскую» плоскость. «Пока деятельность фирмы не разложена на про-

цессы, изменить что-то в комплексе очень трудно», — объясняет Ангелина Долгая.

Сложность реализации была, по сути, единственным минусом, но зато очень существенным. «Внедрение процессного управления — поистине гигантская работа, — говорит

сейчас президент ГК «Виктория» **Николай Власенко**. — Если бы мы заранее знали о тех трудностях, с которыми нам придется столкнуться, совсем не факт, что мы бы ее начали».

Но весной 2003 года получить поддержку инициативы у владельцев бизнеса — условие, которое во многом обеспечивает успех любых масштабных преобразований, оказалось несложным. Совет директоров в хорошем смысле слова заболел идеей процессного управления. Чего, впрочем, нельзя было сказать о непосредственных участниках проекта. Без сопротивления не обошлось, признаются в компании. «Руководство компании, генеральные директора, мы старались не просто приказывать, а побудить сотрудников к коллективному твор-

честву, — вспоминает **Николай Власенко**. — Помогло то, что мы вместе рассуждали на тему процессного управления, выискивали положительные моменты и т. д.»

Борьба со стихией

Разлагая бизнес на процессы, в компании отталкивались от добавленной стоимости, то есть от важных для покупателя составляющих марки «Виктория». Что ценит любой покупатель? Чистый и удобно расположенный магазин, где он сможет купить качественный товар в достаточном количестве, где ему не нахамят и не обвешают. «Это и есть элементы стоимости, которую мы создаем, организуя поиск места, оборудуя стоянку и обучая персонал, — объясняет Ангелина Долгая. — Эти процессы шли в компании



ГШТААД
Швейцария

информация
и регистрация

11-я международная конференция РБК

20-23 марта 2005 года
Гштаад, Швейцария

Российский бизнес в новых условиях: риски и перспективы

Тематические заседания:

- Что ожидать инвесторам от российского правительства и законодателей
- Длинные деньги для развития российского бизнеса
- Перспективы российского страхового рынка
- Современные тенденции на рынке слияний и поглощений
- Инвестиции в недвижимость и бизнес инфраструктуру
- Перспективы российского рынка IPO. Ожидания бума
- Интеллектуальная собственность как бизнес актив
- Деловые СМИ на Западе и в России. Конструктивный диалог с российским бизнесом

Стоимость базового пакета участника конференции **3680 евро**.

Тел.: 363-11-11 (доб. 1312, 1750)
Факс: 363-03-36

e-mail: conference@rbc.ru
www.gs.rbc.ru

Генеральный спонсор:



Генеральный информационный спонсор:



Спонсоры:











Медиа спонсоры:










«Внедрение процессного управления — гигантская работа. Если бы мы заранее знали о тех трудностях, с которыми придется столкнуться, совсем не факт, что мы бы ее начали»



постоянно, но складывались скорее стихийно. К примеру, процесс логистики, результатом которого, по идее, должен быть товар на полке, никак не участвовал в его движении в магазине и заканчивался доставкой в торговые точки».

Общими усилиями в бизнесе «Виктории» были выделены 19 процессов и определены критерии эффективности каждого из них. В группу основных вошли мониторинг внешней среды, формирование категорий и товарного портфеля, мерчендайзинг, ценообразование, логистика и продажи. Группу обеспечивающих процессов составили управление кадрами, техническое и информационное обеспечение, безопасность; финансовых — учет, управление финансами; управленческих — выработка стратегии, процесс формирования и поддержания стандартов и т. д. В отдельную группу вошли процессы производства, запуск магазина и поиск места.

Для описания процессов (или последовательности выполнения функций, приводящих к получению полезного результата) в компании были сформированы 19 процессных комитетов, куда вошли так называемые владельцы процессов (менеджеры, ответственные за управление ресурсами процессов) от каждого дивизиона. Этим структурам предстояло определить составляющие процессов, разработать схему взаимодействия участников, а затем выбрать из деятельности региональных подразделений наиболее эффективные практики. Так, основой процесса запуска магазина стал опыт московского дивизиона, нацеленного на максимально быстрый рост бизнеса, а, например, процесс формирования товарного портфеля базировался на примере работы более старого калининградского подразделения компании, основное внимание уделявшего вопросам эксплуатации.



Непостоянные стандарты

В компании даже не подозревали, насколько далеко зайдут в оптимизации бизнеса. Мероприятия по описанию процессов, которыми предполагалось ограничиться вначале, потянули за собой и серьезную организационную и управленческую перестройку. В департаменте логистики был сформирован отдел товародвижения. Выделение таких процессов, как мерчендайзинг и ценообразование, также потребовало создания соответствующих структур. Число менеджеров, непосредственно подчиняющихся генеральному директору, выросло до 19 человек.

Одновременно в компании отказались от некоторых функциональных должностей: в дивизионах были сокращены позиции финансовых и исполнительных директоров. **Ангелина Долгая:** При процессном управлении нет необходимости вникать во все детали, и это дает возможность сделать структуру более плотной. Когда отношения между процессами строятся по принципу «клиент-поставщик», часть контролирующих функ-

Ангелина Долгая решила, что влиять на работу сотрудников нужно осознанно

ций можно передать самим процессам. Скажем, основной для нас процесс продаж оценивает (причем именно как клиент — субъективно) результаты процессов мерчендайзинга, технического и информационного обеспечения, заставляя их тем самым все время совершенствоваться.

Анализом эффективности процессов и разработкой лучших вариантов в компании занимаются постоянно. Координируют эту деятельность процессные комитеты, которые раз в две недели представляют отчет о положении дел в дивизионах на общем собрании и принимают решения о вне-

рении на глобальном уровне тех или иных местных практик. «Стандарты не должны стать застывшей мертвой оболочкой, не дающей фирме расти, — это мы решили для себя с самого начала», — говорит Ангелина Долгая.

Управлять бизнесом в условиях, когда необходимо следовать стандартам и в то же время постоянно повышать их эффективность, — задача отнюдь не простая, признают в компании. Но еще большая головная боль для руководства — фактическое улучшение процессов. **Ангелина Долгая:** В принципе люди сами должны быть заинтересованы во внедрении лучших процедур, но иногда нужные нам изменения так и остаются на бумаге. Контролем исполнения задуманного в компании занимается недавно созданный отдел аудита стандартов, который в данный момент выстраивает во всех дивизионах правильную систему ответственности.

Промежуточные результаты

Спустя полтора года после начала работ по преобразованию управленческой системы в «Виктории» все еще разбираются в специфике подхода. «Нам пока не до конца понятно, как „измерять“ финансовые процессы», — комментирует Ангелина Долгая. — Для них результатом сейчас является выполнение бюджета, а этот показатель очень часто не зависит от работы финансовых служб».

По планам «Виктории» выстраивание процессного

FOREX = **FXTEAM**
СИСТЕМА КОМПАНИИ

4 года на рынке
30 филиалов
Карточки в подарок

ПОКУПАЙ ЕВРО

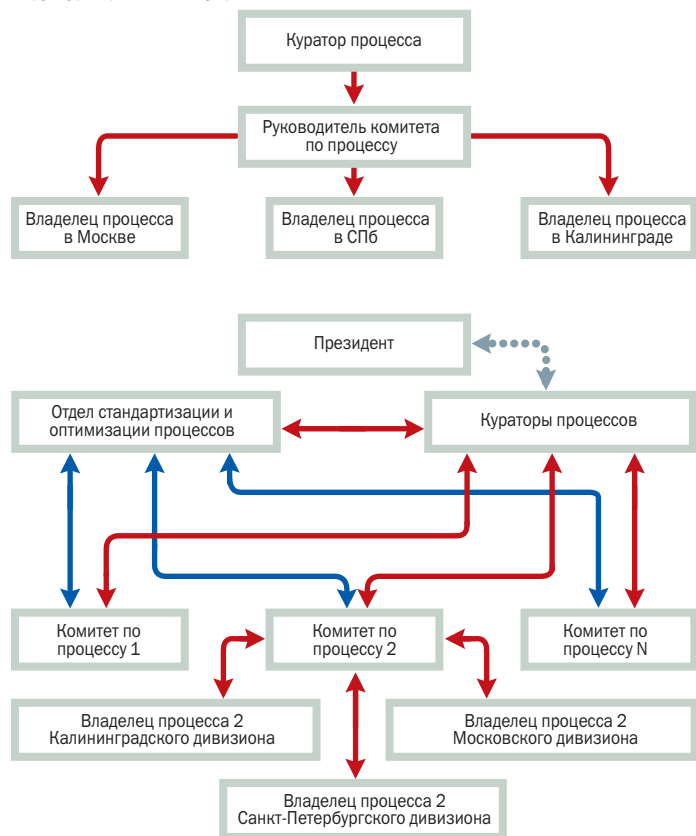
<http://www.fxteam.ru> **775-60-07**

В компании отказались от некоторых функциональных должностей: в дивизионах были сокращены позиции финансовых и исполнительных директоров

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРИ ПРОЦЕССНОМ УПРАВЛЕНИИ

Источник: ГК «Виктория»

Структура процессного управления



управления в компании закончится в начале текущего года, когда будет завершено внедрение попроцессного бюджетирования и системы материальной мотивации, связанной на процессных показателях. Впрочем, утверждает Ангелина Долгая, о позитивном влиянии нового подхода можно говорить уже сегодня. Благодаря появлению стандартов сразу возросла управляемость ресурсами. К примеру, на продвижении — фирменных пакетах, наружном оформлении, спецодежде — компания сэкономила 20–25%, а затраты на внутреннюю логистику, занимавшие раньше около 9% оборота, сократились до 7%.

По словам Николая Власенко, процессное управление куда лучше справляется с одной из важнейших задач менеджмента — правильной оценкой вклада сотрудников в общее дело компании. «Функциональная система базируется на оценке потенциала человека: его образовании, опыте работы, интеллекте, трудолюбии. И за это ему платят деньги, надеясь, что он принесет пользу бизнесу», — говорит глава «Виктории». — При процессном методе ты платишь за конкретный ре-

зультат, за то, что сотрудник уже сделал, а не за то, что мог бы сделать».

Помимо экономии, компания получила и мощный толчок к развитию бизнеса: в распоряжении «Виктории» появился такой инструмент, как франчайзинг. В ноябре у компании появился первый партнер во Владимире. Программ минимум на этот год — заключение еще двух партнерских договоров. В самой же «Виктории» сконцентрируются на запуске в Москве и Санкт-Петербурге супермаркетов: в 2005 году здесь откроются два магазина «Виктория». Кроме того, в московской сети «Квартал» в течение года должно появиться 30 новых торговых точек, и столько же магазинов пополнят питерскую сеть.

В «Виктории» говорят, что считать внедрение процессного управления главной причиной постоянно растущей рентабельности бизнеса все же не стоит — ведь параллельно в компании проводились и другие мероприятия. Но тот факт, что фирма развивается и достигает поставленных целей, позволяет менеджменту компании надеяться, что решение о внедрении процессного управления оказалось правильным. **СФ**

«Основная сложность — контроль за эффективностью»

Антон Шматалюк, директор по развитию консалтинговой компании «Логика бизнеса»:

— При функциональном делении процессы, которые проходят через отделы компании, часто формируются не столько из целей компании, сколько из амбиций глав подразделений. Процессный подход позволяет заранее «проложить» путь следования процессов по структуре фирмы, четко распределить ответственность между функциональными единицами и более эффективно управлять бизнесом. Это не значит, что он исключает функциональную модель. Речь идет о логичном встраивании процессного подхода в существующую систему управления, когда все подразделения принимают во внимание те сквозные цепочки, которые и приводят к получению положительных результатов. Задуматься об этом всегда полезно, и определить важные для бизнеса процессы лучше заранее, но, как показывает практика, компании решаются на этот шаг, только когда внутри структуры накапливается критическая масса конфликтов. В качестве примера можно привести опыт российского подразделения компа-

нии Avon, с которой мы работали. Ничего не меняя в процессе подготовки кампании продаж, очень скоро Avon рисковала столкнуться с серьезными потерями, вызванными операционными рисками. Определив этот процесс как приоритетный, внимательно проработав взаимодействие всех участвующих в нем подразделений и назначив владельца процесса, компания получила поразительный результат. Как выразились в Avon, «процесс подготовки кампании продаж перестал быть подвигом».

Что касается сложностей при разработке и внедрении подхода, то на каждом этапе существуют свои особенности. При совершенствовании процессов есть большой риск ошибиться в определении правильных критериев эффективности для кросс-функциональных процессов. При внедрении подхода в систему управления компании возникают трудности с нахождением на роль владельцев процесса менеджеров, способных взять на себя ответственность по координации работы подразделений. Уже после внедрения основной сложностью становится контроль за эффективностью, причем не только с точки зрения продуктивности работы отделов, но и с точки зрения того, насколько она соответствует стандартам прохождения процессов.





Чистая почта
Без спама, без вирусов, без баннеров

Яndex

почта
mail.yandex.ru



AT&T достанется бывшей «дочке»

Старейшую телекоммуникационную компанию США AT&T за \$16 млрд купит бывшая «дочка» — SBC. Объединенная компания станет крупнейшим телекомом США.

Последние несколько лет доходы AT&T стремительно сокращались — в частности, только за 2004 год они упали на 16%. Все это время компания искала возможности для продажи. В 2003 году AT&T чуть было не купила компания BellSouth, но стороны так и не смогли договориться. Тогда же сорвались и переговоры с SBC. Сейчас SBC уже не пугает падение доходов AT&T: стороны просчитали, что синергический эффект в результате объединения двух телеком-гигантов способен ежегодно приносить около \$71 млн.

Все крупнейшие телекомы США являются в некотором роде «родственниками». В 1984 году по решению антимонопольных органов AT&T лишилась шести дочерних компаний, специализирующихся на услугах местной связи. После ряда слияний и поглощений бывших «дочек» осталось четверо: Verizon, SBC, BellSouth и Qwest. До недавнего времени крупнейшим оператором на рынке был Verizon. Но теперь ситуация может резко измениться: объединение SBC и AT&T приведет к созданию нового лидера в сфере телекоммуникаций в США. В компаниях надеются покончить со всеми формальностями до середины 2006 года. Сделку еще должны одобрить акционеры и антимонопольное ведомство. К тому же SBC заявила, что после слияния должна будет сократить 13 тыс. работников в обеих компаниях, чтобы избежать дублирования функций. То есть, SBC еще нужно будет получить одобрение сделки у профсоюзов.

Если сделка состоится, остальным участникам рынка тоже придется заняться поиском объектов для поглощений, чтобы не потерять место на рынке. Так, за последние несколько месяцев в сегменте сотовой связи США произошло несколько масштабных поглощений, а теперь, видимо, пришло время укрупняться и операторам фиксированной связи.

«Исток» вернулся к истокам

Последние два года продажи водочной компании «Исток» стабильно падали на 25%. После этого ей ничего не осталось, как уйти в регионы.

НЕЗАДАЧА Главные проблемы осетинской компании эксперты связывают с тем, что она не привыкла работать на цивилизованном рынке, поздно взялась за маркетинг и слишком увлеклась выпуском дешевых марок. Всерьез заняться маркетингом владелец «Истока» Таймураз Бокоев решил всего полтора года назад. Тогда он набрал довольно сильную команду. Гендиректором компании был назначен экс-глава российского представительства Motorola Борис Борисов, вместе с которым пришли топ-менеджеры из крупных компаний сектора FMCG — концерна «Калина», Pepsi и Kraft Foods.

Но им не удалось решить проблем «Истока». В итоге продажи упали с \$210 млн в 2003 году до \$160 млн в 2004. Дальнейшие кадровые изменения тоже ни к чему не привели. «Менеджеры решили наращивать объемы, пытаясь завоевать рынок. Но этого не получилось, старые схемы были нарушены, а новые не созданы. В итоге произошел резкий спад», — заявил газете «Бизнес» бывший топ-менеджер «Истока» Эрнест Стрельников. Теперь Бокоев решил переориентировать компанию на региональный рынок, где он рассчитывает найти потребителей дешевой продукции. Он занимается подбором нового персонала для работы в регионах и параллельно сокращает штат головного офиса, который уже уменьшился на 70%. Среди причин, которые привели к этим мерам, эксперты рынка называют происхождение водки. Изготавливая ее в кавказском регионе, у которого изначально негативный имидж, связанный

с большим количеством производимой здесь контрафактной продукции, Бокоев не заботился о корректировке репутации «Истока». К тому же эта компания слишком долго оставалась закрытой.

МАИР избавится от излишков

Крупнейший российский ломопереработчик — группа МАИР — намерен продать свой непрофильный бизнес и вложить вырученные деньги в украинские активы.

КОНЦЕНТРАЦИЯ Как заявил президент группы Виктор Макушин, компания планирует остаться только в трех отраслях. Так, в прошлом году МАИР приобретала предприятия в отраслях, определенных менеджментом компании в качестве профильных: производство лакокрасочных материалов, металлургия и переработка лома. От активов в других отраслях МАИР постепенно избавляется. Еще в 2003 году группа вышла из микробиологической отрасли, продав Башкирский биохимкомбинат, и докупила три ломоперерабатывающих предприятия на Украине, а в середине 2004 приобрела ведущего мирового металлотрейдера, швейцарскую компанию Centramet. «В 2005 году, если будет хорошая цена, мы продадим и остальные наши непрофильные активы», — заявил Виктор Макушин. Таковых у группы осталось только два: предприятие по заготовке и переработке леса «Мантуровопромлес» и Георгиевский арматурный завод имени Ленина (АрЗил).

В число распродаваемых активов МАИР может включить и Саратовский завод металлических изделий. Президент группы винит в возникшей необходимости продавать завод российский завод, который снизил производство 2,5 года назад, когда наши металлурги пролоббировали



импортные пошлины на катанку — основное сырье для этого завода поступает с Украины, — сообщил Виктор Макушин. — Сегодня в России реальными производителями катанки являются четыре предприятия, но нам они ее не дают или дают по цене, превышающей рыночную на 30%. Это, по словам президента МАИР, вынудило руководство холдинга принять решение о продаже Саратовского завода. Средства, вырученные от продажи всех этих предприятий, будут вложены в развитие основных фондов. «В прошлом году мы вложили более \$17,3 млн в основные фонды, — говорит Виктор Макушин. — В этом году мы планируем инвестировать туда до \$20 млн». Основная доля этих средств уйдет из России. «Самое интересное для нас сегодня — Украина, — поясняет президент

группы. — Туда в этом году будет много инвестиций, как минимум только в основные фонды \$10 млн».

«Протек» возьмется за таблетки и ампулы

Ко второму кварталу 2005 года крупнейший российский фармдистрибутор «Протек» собирается построить две линии ампульного производства на базе своего подмосковного упаковочного завода «Сотекс». А в 2007 году компания собирается наладить на «Сотексе» еще и производство таблеток.

РАСШИРЕНИЕ

Создание производства поможет «Протеку» увеличить рентабельность своего бизнеса. На производстве медицинских препаратов возможно заработать до 35% в год, в то время как рентабельность дистрибуторского бизнеса в несколько раз ниже. Мощность ампульного производства составит 130 млн ампул

в год. Таблеток планируется выпускать 1 млрд штук ежегодно. Совокупный объем инвестиций в эти проекты составит \$40 млн. Какие именно препараты будет производить «Протек», в компании не говорят, отмечая лишь, что это «дженерики и лицензионные препараты». Аналитики сходятся во мнении, что фармацевтический рынок перенасыщен дженериками (более доступные по цене заменители дорогих препаратов с аналогичным действием. — СФ). Тем не менее эксперты добавляют, что в случае если продукция «Протека» будет качественной и недорогой, проблем со сбытом у компании не возникнет. Как известно, «Протек» имеет 41 филиал и 39 представительств в 80 регионах России. Также компании принадлежит аптечная сеть «Ригла». «Протек» лидирует на российском рынке фармдистрибуции с оборотом \$1 млрд в год и может просто заменить лекарства других производителей под слабыми брэндами на собственные препараты в своей товаропроводящей сети. Владельцев слабых фармбрендов ждут сложные времена, поскольку «Протек» не первый дистрибутор, который решил заняться производством. Еще раньше о строительстве собственного завода заявил второй по объему продаж участник рынка — «СИА Интернейшнл». Запуск первой линии завода запланирован на конец 2005 года. «СИА Интернейшнл» также собирается производить дженерики и лицензионные препараты под собственными марками — всего 50–60 наименований. Третий крупнейший национальный фармдистрибутор «Шрея Корпорейшн» уже имеет собственное производство — в Индии. «Каж-

дая крупная компания рано или поздно начинает задумываться о диверсификации бизнеса, что позволяет развиваться в нескольких направлениях сразу и повышать свои конкурентные преимущества», — прокомментировала происходящее гендиректор «Национальной дистрибуторской компании» Настасья Иванова.

Алкогольное слияние

К середине этого года два ведущих водочных дистрибутора — «Алкомир» и «Винэксим» объединят бизнес для создания нового оператора рынка, который станет крупнейшим продавцом крепкого алкоголя в России.

КОНГЛОМЕРАТ

«Алкомир» и «Винэксим» как нельзя лучше подходят друг другу. «Алкомир» создан двумя крупнейшими российскими дистрибуционными холдингами — «Меркурием» и «Мегаполисом» и обладает внушительной дистрибуторской сетью, охватывающей 70 регионов России. В десяти из них имеются собственные филиалы, владеющие лицензиями на оптовую торговлю, а также занимающиеся прямой доставкой в розничные точки. «Винэксим» не имеет столь широких возможностей по дистрибуции, но зато обладает правами на брэнд «Путинка», который, по последним исследованиям «Бизнес Аналитики», в сентябре-октябре 2004 года занимал 2,7% водочного рынка в стоимостном выражении. По некоторым данным, слияние «Алкомира» и «Винэксима» завершится к осени этого года. Каким образом будет выглядеть структура акционерного капитала объединенной компании, неизвестно — сами участники слияния пока официально не комментируют свои планы. Последнее время обеим компаниям вообще сильно везло. Весной 2004 года «Алкомир» заключил десятилетний контракт с ФКП «Союзплодо-



ИТАР-ТАСС

МАИР сконцентрируется на торговле металлом

импорт» на дистрибуцию торговых марок Stolichnaya, Moskovskaya, Pertsovka, Starka и «Русская» на всей территории России, а в январе 2005-го подписал сублицензионный договор с заводом КиН на продажу лидирующего на рынке коньяка «Московский». А «Винэксиму» удалось достигнуть ежемесячного объема производства «Путинки» в 500–700 тыс. дал и по этому показателю выйти на первое место в отрасли. Таким образом, если это объединение действительно произойдет, на рынке появится явный лидер, который по объемам продаж и популярности брендов оставит позади остальных водочных дистрибуторов.

Банановый рай JFC

Крупнейший российский импортер фруктов компания JFC купила 40 га банановых плантаций в Эквадоре. Это поможет компании контролировать всю производственную цепочку — от выращивания бананов до их продажи.

КОЛОНИЯ

По словам пресс-секретаря компании Марии Михайловской, Эквадор JFC выбрал потому, что в этой стране самая развитая система выращивания бананов. В ней работает около 6 тыс. производителей и задействовано около 1 млн человек. В Эквадоре JFC открыла собственное представительство JFC-Ecuador, в котором работают местные жители. А руководить этим предприятием будет российский менеджер. Свой менеджмент в Эквадоре совершенно не обходимо JFC, поскольку компания планирует всерьез заняться агропромышленным бизнесом: на этой плантации компания будет отрабатывать технологию выращивания нового сорта бананов Meristemo. К тому же, вло-

Два ведущих водочных дистрибутора — «Алкомир» и «Винэксим» планируют объединить бизнес и создать нового оператора на рынке.

Слияние должно завершиться к осени 2005 года.

Если объединение произойдет, на рынке появится явный лидер, который по объемам продаж и популярности брендов оставит позади остальных продавцов крепкого алкоголя в России.

жив в плантацию Don'a Laura \$423 тыс., компания уже присматривается и к другим южноамериканским регионам. Теперь в JFC изучается проект по выращиванию бананов и цитрусовых в Бразилии. Как объясняет Михай-

ловская, помимо того, что в Бразилии производство бананов субсидируется государством, JFC привлекает и климат страны, который позволяет собирать урожай два раза в год. А по заявлению президента JFC Владимира Кех-

мана, такая стратегия компании соответствует мировой тенденции глобализации бизнеса. Совершив последние приобретения в Южной Америке, он рассчитывает, что теперь его компания будет контролировать всю производственную цепочку — от выращивания бананов в Эквадоре до их реализации в России. Кроме того, JFC, которая и без того обеспечивает около 40% поставок бананов в Россию, планирует увеличить эти показатели. «Это очень выгодный бизнес, и мы не хотим зависеть от конъюнктуры на рынке», — говорит Кехман.

Аналитика компании «Файненшл Бридж» Станислава Клецов не удивляет подобные шаги JFC: «Это позволит компании создать ресурсную базу и оптимизировать поставки, обходясь без посредников». Клецов также отмечает, что если даже ЛУКОЙЛ инвестирует средства в агробизнес, то для профильной компании подобные вложения отнюдь не будут являться чем-то экзотическим.



REUTERS

Компания JFC решила пустить корни на банановых плантациях Эквадора

ТНК-ВР расколола Совет федерации

Почти половина членов Совета федерации, которые подписали отправленную в Федеральную налоговую службу в конце 2004-го жалобу на нефтяную компанию ТНК-ВР, отозвали свои подписи.

КОНФУЗ

Под жалобой в ФНС с просьбой проверить схемы, посредством которых ТНК-ВР якобы нанесла ущерб государству в 2000–2001 годах в размере 22 млрд рублей, подписались 45 сенаторов. В жалобе было предложено обратить внимание на схемы, связанные с созданием аффилированных с ТНК-ВР предприятий. Но на днях 21 из сенаторов под разными аргументами решили отозвать свои подписи. Напомним, что в ноябре прошлого года налоговые органы уже предъявили ТНК-ВР налоговые претензии на сумму почти 3 млрд рублей. Однако тогда компания не согласилась с претензиями и подала в суд встречную жалобу на ФНС. В феврале должно состояться основное слушание по этому делу. В ТНК-ВР сообщили, что пока новых запросов из ФНС не поступало. Однако президент компании Роберт Дадли на всякий случай публично высказал в Давосе уверенность, что очередной виток налоговых претензий к ТНК-ВР не перерастет в разбирательство, подобное делу ЮКОСа. В самой ФНС от комментариев отказались, заявив, что ответ Совету феде-

рации уже готов, но после отзыва подписей его надо скорректировать. При этом, как стало известно **СФ**, в налоговом ведомстве недовольны сложившейся ситуацией, считая, что кто-то пытается манипулировать сенаторами. В частности, такие выводы можно сделать из текста обращения в ФНС. Эксперт ИК «Финам» Мария Радина отмечает, что в жалобе приведена выраженная в точных цифрах сумма налоговых сокрытий компании. «Это не публичная информация, она может быть известна только налоговым органам и прокуратуре», — заявляет Радина. — Следовательно, можно предположить утечку информации в чьи-либо интересах». Также удивляет экспертов и явная несвоевременность запроса со стороны Совета федерации. «Компания уже объявила о своем стремлении переместить центр прибыльности холдинга и, следовательно, налогообложения в Россию, создав новый российский холдинг. Очередную жалобу могли инициировать для кого консолидация около 600 предприятий группы в единой структуре является невыгодной», — отмечает Радина.

«Клуб по интересам» для миллиардеров

Группа компаний Vesco Group подсчитала российских толстосумов и решила предложить им комплексное обслуживание.

БОГАТСТВО Vesco Group при помощи управляющей компании De Luxe Alliance намерена создать Vladenie — альянс производителей очень дорогих вещей. Стоимость товаров и услуг, предоставляемых участниками Vladenie, должна быть не менее \$1 млн (негласным девизом проекта стал лозунг «Миллионерам вход воспрещен!»). Иными словами, если у клиента есть всего \$1 млн, то ассортимент

участников пула будет ему не по карману. Как сообщил PR-директор компании Vesco Group Максим Карапетов, в соответствии с проведенными группой исследованиями в России насчитывается 15–20 тыс. очень богатых людей. По словам Карапетова, в альянс Vladenie уже готовы войти некоторые игроки рынка товаров класса люкс. Среди них — компании, торгующие коллекционными автомобилями, дистрибуторы производителей яхт, небольших самолетов и т. д. Подробности проекта (в частности — информация о том, как именно будут взаимодействовать участники пула и как, собственно, пул будет продвигать себя на рынке) пока не разглашаются.

По мнению аналитика ИГ «Атон» Алексея Языкова, в рамках проекта, в котором намереваются работать участники пула, может быть задействована система, подобная распространенному за рубежом маркетинговому механизму one-stop-shop («все в одном»). Такой подход широко известен на Западе и часто применяется, к примеру, при обслуживании клиентов банков. «Например, после покупки яхты клиенту потребуется нанять капитана, найти место для стоянки, получить сервис по обслуживанию судна», — объясняет Алексей Языков. —

Предполагается, что все необходимое покупатель найдет среди участников пула. Таким образом, для развития своего бизнеса им выгоднее объединить усилия, нежели работать самостоятельно».

А вице-президент компании Premium Yachts Сергей Рыбаков, наоборот, считает, что этот проект вряд ли окажется жизнеспособным. По его оценкам в стране едва наберется 5 тыс. человек, готовых потратить на покупку более чем 1 млн евро. «К тому же ни один богатый человек в России не захочет повторить судьбу Ходорковского и потому просто не станет демонстрировать свои деньги», — говорит Рыбаков. — Кроме того, чем состоятельнее человек, тем он больше склонен требовать к себе индивидуального подхода и профессионального обслуживания. А система кросс-маркетинга вряд ли может обеспечить требуемый уровень сервиса». **СФ**

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №01/2005 в материале «Меню голодного менеджера» по техническим причинам была допущена неточность. Стоимость программы «Евро-менеджмент — развитие компании» Высшей школы корпоративного управления АНХ составляет 1400 у. е. Редакция приносит свои извинения.



ПРИГЛАШАЕТ 17 ФЕВРАЛЯ 2005 г.

НА ВТОРУЮ ОТРАСЛЕВУЮ КОНФЕРЕНЦИЮ

“ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ERP-СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С РЕЦЕПТУРНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ. ФАКТОР УСПЕХА”

Зарегистрироваться на конференцию можно по телефонам : (095) 956 3850/51/60 или на сайте www.credoconsulting.ru

PCWEEK информационное агентство

computerworld русский журнал

Секрет фирмы ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

c.news

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

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

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца. Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1

Телефоны для справок:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118

Факс (095)797-3171 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.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

Подписные индексы: **17400, 99657** – на полгода в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России», и **17600** – на полгода в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

финансы



персонал

сф №6, 14.02

Инфляция, динамика валютных курсов, состояние рынка — все это влияет на реальный размер заработных плат. Решение проблемы — индексация

менеджмент

сф №7, 21.02

Повысить эффективность можно не только инвестициями и наращиванием мощностей. Достаточно найти и устранить узкие места, определяющие производительность системы

маркетинг

сф №8, 28.02

«Не учите меня жить», — говорила людоедка Эллочка. Лучше, как известно, помогать людям материально. Но компаниям, которые создают новые товары, следует поступать точно наоборот

Издержки тотального недоверия

Последний звонок для российских банкиров

Выбирая, к кому пойти за деньгами, финансовые директора все чаще смотрят на ЕБРР и западные банки. Хотя денег Европейского банка на всех не хватит, отечественным банкирам все-таки полезно стать доверчивее. Результаты очередного опроса Ассоциации менеджеров и СФ

с52

Все двери на западный рынок

Пять способов достать международных инвесторов

Самый дорогой, самый эксклюзивный, самый распространенный, самый респектабельный и самый экзотический способы доступа на западные биржи

с56

Торг по принуждению

Уникальная возможность «второго эшелона»

Российские биржи не хотят быть игрушкой в руках спекулянтов. И это открывает для российских компаний дополнительные возможности финансирования

с60

Издержки тотального недоверия

ЧИСЛО ДОСТУПНЫХ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ, К КОТОРЫМ МОЖЕТ ПРИПАСТЬ СРЕДНЯЯ РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ, С КАЖДЫМ ГОДОМ РАСТЕТ. УВЕЛИЧИВАЮТСЯ РАЗМЕРЫ СРЕДНЕЙ КОМПАНИИ, УДЛИНЯЕТСЯ ЕЕ КРЕДИТНАЯ ИСТОРИЯ, РАСТЕТ ДОВЕРИЕ К СТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОВЕЛ ОПРОС ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ВЫЯСНИЛ, ЧЬИМИ ДЕНЬГАМИ ОНИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ И ПОЧЕМУ. Текст: Сергей Кашин

Знак качества XXI века

То, что лидером среди источников финансирования для российских компаний являются российские же банки (см. схему на стр. 55, пункт 2), конечно, не сюрприз. Да и в будущем большинство финансовых директоров планируют широко прибегать к этому источнику. Но дополнительный анализ показывает не вполне приятную для наших банков тенденцию: все больший интерес («не пользуемся, но желаем попробовать») стали вызывать международные организации, например Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Международная финансовая корпорация (IFC).

Получение кредита у международной организации — дело непростое, но в случае успеха компания оказывается не только при деньгах. **Борис Бирман**, финансовый директор Челябинского цинкового завода: «Работа с ЕБРР потребовала значительных усилий и ресурсов, но зато впоследствии почти любые

Геннадий Ломасов («Комус», слева) и Алексей Данильченко («Комсомольская правда») считают, что ведущие российские банки еще повоюют за внимание клиента



источники финансирования стали гораздо доступнее. Сам факт получения займа ЕБРР — что-то вроде „знака качества“ заемщика».

О забюрократизированности ЕБРР на российском рынке ходят легенды. Насколько это мнение справедливо и что вызывает такой ужас потенциальных кредиторов? Борис Бирман: «В отличие от работы с российскими банками для ЕБРР необходимо готовить гораздо более подробное технико-экономическое обоснование (feasibility study) и великое множество юридических бумаг. Подготовка всей документации требует привлечения дорогостоящих экспертов из международных компаний. Использование более детальных и изощренных правовых механизмов характерно для любых западных банков, но для ЕБРР это верно в квадрате. Сами по себе кредитные соглашения — по объему текста, количеству деталей, дополнительных условий и оговорок — превосходят любые известные мне. Еще одной особенностью банкиров из ЕБРР является повышенное внимание к экологической информации. Но после подписания всех бумаг и выполнения всех предварительных условий компания получает „зеленый свет“, о проволочках не может быть и речи».

Не верь, не бойся, не проси

На втором месте после западных финансовых организаций по потенциальному интересу в качестве источников финансирования стоят западные банки. Есть набор типичных обоснований для такого внимания. Во-первых, тамошние деньги «длиннее». Во-вторых, их банально больше. **Василий Корнев**, заместитель гендиректора по финансовым и экономическим вопросам ОАО «Уральская энергетическая управляющая компания» говорит, что «поднять» проект в энергетике сегодня можно либо с участием

Сбербанка или Внешторгбанка, либо с участием западного кредитора.

Более широкие возможности западных банков — неоспоримый факт. Но если посмотреть на кредиты западных банков, то становится понятно, что их «длина» не так уж заоблачна. Кроме того, сколько-нибудь серьезный кредит никогда не выдается одним банком, это всегда кредит синдицированный. И речь идет не о возможности определенного банка собрать ту или иную сумму, а о грамотной работе с рисками. Синдикация могла бы стать выходом и для российских банков. Но у нас эта простая логика почему-то не работает. На практике не известно ни одного синдиката, где в качестве лид-менеджера (он же инициатор выдачи кредита) выступал бы российский банк, и ни одного синдиката, состоящего только из российских банков.

Похоже, причина такого положения вещей одна: тотальное недоверие участников рынка друг другу. Банк России не верит российским банкирам, недоверие это выражается в имеющейся системе нормативов и отсутствии порядка рефинансирования. Банкиры не верят друг другу. Очевидный пример — хроника развития событий во время прошлогоднего кризиса. И все вместе банкиры не верят своим клиентам — ни физическим, ни юридическим лицам. **Константин Ашин**, заместитель генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром»: «Требования российских банков, безусловно, завышены. Видимо, действует презумпция „непорядочного клиента“, иначе чем объяснить двойной имущественный залог и массу других требований. Банки переполнены деньгами, но все равно рассматривают документы буквально месяцами». Презумпцию виновности и чрезмерные требования к клиентам отмечают многие CFO. На-

пример, **Алексей Макаров** из компании «Мизель-недвижимость» указывает на очень высокий дисконт при залоге недвижимости и чрезмерные сроки оформления документов. **Евгений Нечипоренко**, финансовый директор ООО «Бриг-Стар»: «В последнее время существенно ужесточились формальные, документарные условия получения кредитов. За последние полгода наша компания обращалась к тринадцати банкам, но деньги удалось получить только в двух — мол, залог не тот, ситуация на рынке не та, и вообще приходите попозже».

В свою очередь банкиры часто ссылаются на негибкие и завышенные требования по резервированию со стороны Центробанка. Это и является проявлением тотального недоверия. Характерен и тот факт, что кредитование компаний под неофициальную отчетность начали активно практиковать именно банки с западным капиталом. Риски, как показала практика, стали вполне контролируемы. На самом деле существует критическая масса фактов, говорящих о том, что мошеннические намерения российских заемщиков систематически переоцениваются. Более того, пока оказывается, что наш заемщик — и «физик», и «юрик» — просто патологически честен. Примеры в достаточном количестве предоставляют потребительское кредитование, практика внедрения ОСАГО (где уровень мошенничества сильно переоценили), ипотечное кредитование (по данным Агентства по ипотечному жилищному кредитованию, случаи невозврата здесь в десятки раз реже, чем в практике даже развитых стран) и кредитование микробизнеса. Скорее всего, при росте рынка до нормальных масштабов версия о сверхчестности россиян не устоит, но зато и расхожее мнение о «нации мошенников» уже давно развалилась.

ВПЕРВЫЕ

ТОЛЬКО ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ PR



рекламных служб

индивидуальная презентация дизайн-проектов ГODOVЫХ ОТЧЕТОВ



Вы сможете выбрать любой:
**консервативный
инновационный
неожиданный
убедительный
просто красивый**

из 15 новых авторских проектов годовых отчетов, выполненных дизайнерами студии АРБОР

Предварительная запись по телефонам (095)248-2170 (095)248-2158

или по e-mail: d@arbor.ru до 30 марта

www.arbor.ru

arbor



ЕВГЕНИЙ ДАДИН

Станислав Серегин («Мир») знает, что торговые холдинги уже начали движение к полной прозрачности

Беспросветность стоит денег

Наличие надежного обеспечения и степень открытости информации о бизнесе — именно эти главные факторы, по мнению российских CFO, принимают во внимание финансирующая сторона (см. схему пункт 4). **Андрей Кленин**, директор департамента финансов и ИТ сети универсамов «Патэрсон»: «Для профессиональных инвесторов на первый план выходят, помимо экономических показателей работы компании, ее открытость и прозрачность. Это позволяет не только получить подтверждение корректности расчета самих показателей, но и дает представление о сравнительной эффективности работы компании вне зависимости от российской специфики ведения бизнеса».

По мнению **Станислава Серегина**, главного бухгалтера компании «Мир» (сеть магазинов бытовой электроники), рынок источников финансирования российских торговых холдингов ограничен как раз

из-за их непрозрачности и других специфических российских рисков. При этом, по его словам, большинство таких холдингов сейчас активно проводят реструктуризацию. Например, «Мир» собирается по итогам 2004 года предоставить отчетность по международным стандартам, заверенную аудитором из «большой четверки».

Геннадий Ломасов, финансовый директор компании «Комус», считает, что прозрачность могут позволить себе далеко не все: «Компании с оборотом меньше \$100 млн, как правило, имеют небольшую историю развития, короткую кредитную историю, очень непрозрачную финансовую структуру. Только более крупные компании активно привлекают квалифицированный менеджмент для обеспечения последовательной финансовой политики. Они развивают относительно прозрачную корпоративную систему управления для работы с акционерами, выхода на фондовые рынки, привлечения западных инвесторов и т. д.». За непрозрачность же приходится платить ограниченным списком источников финансирования и повышенными ставками.

Каждый банчок знай свой шесток

Против требований кредиторов и инвесторов компании выставляют свои запросы (см.

схему пункт 5). В первую очередь они оценивают приемлемость запросов и свое им соответствие. Но уже следующим пожеланием, предъявляемым к источникам, становится простота процедуры получения денег и уменьшение затрачиваемого на это времени. По этому параметру у CFO есть масса претензий к своему основному источнику финансирования. Взаимоотношения компаний и российских банков далеки от безоблачных — мы уже об этом писали (см. **СФ** №41/2004). Как говорит Геннадий Ломасов, адекватность требований банка есть соотношение итоговой стоимости ресурсов и затрат времени на их получение плюс соразмерность объема раскрываемой информации: «Ключевой вопрос для нас — стоимость ресурсов. Например, ряд международных финансовых институтов могут предоставить очень дешевые валютные ресурсы, вплоть до 4% годовых. Однако для этого проводится тотальная проверка компании. У ведущих российских банков уровень требований значительно ниже, и при этом они могут предоставить вполне интересные условия, например ставку до 9 — 10% годовых. А вот когда схожие требования предъявляют банки второго эшелона со ставками в 14% годовых — в этом случае усилия компании оказываются несоизмеримы результату».

Что касается затрачиваемого на получение денег времени, то, по словам Евгения Нечипоренко, практика показывает, что если решение о выдаче кредита не принимается в первые два-три дня, то потом положительного решения не будет — вне зависимости от наличия залога, поручительства и необходимых документов. При этом средний период, необходимый банку для формулирования отказа, — две недели, на протяжении которых компания тратит время сотрудников. Директор по экономике и финансам ОАО «Казаньнефтеоргсинтез» **Марат Мухаметшин** констатирует: «К сожалению, в большинстве случаев требования российских банков к получателям кредитов по условиям финансирования и срокам организации неадекватны. Работа с ними строится больше из соображений диверсификации портфеля заимствований». Впрочем, есть и более оптимистичные взгляды. Конкурентная борьба за перспективных клиентов усиливается, и банки охотнее идут им навстречу, считает **Алексей Данильченко**, заместитель гендиректора по финансам и инвестиционным проектам ИД «Комсомольская правда»: «Мы — их единственный источник доходов. На рынке главным становится клиент».

читайте в **СФ** № 07 / 21.02.2005 /

специальное обозрение

БИЗНЕС-ШКОЛА

- _ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ МИРА. IESE (ИСПАНИЯ)
- _ ГДЕ И НА КАКИХ УСЛОВИЯХ ВЗЯТЬ КРЕДИТ НА ОБРАЗОВАНИЕ
- _ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕЛОВЫХ ИГР В ОБУЧЕНИИ
- _ КАК НАУЧИТЬСЯ ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЯ НОВЫМ СОТРУДНИКАМ

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Майе Ивановой по тел. (095) 960-3128 (доб. 20-97), e-mail: mivannikova@sf-online.ru

В ПОИСКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

1. Диапазон диверсификации источников финансирования (сколько источников финансирования используют опрошенные)

один источник финансирования	3
два источника	6
три источника	11
четыре источника	5
пять источников	5
шесть источников	3
семь источников	1

2. Где российские компании получали финансирование

Банки российские	29
Существующие акционеры	15
Банки со 100-процентным иностранным капиталом	14
Источники связанного финансирования (лизинг и экспортные агентства)	14
Посредники по организации финансирования с рынка (инвесткомпании)	10
Частные лица, предприятия-партнеры	9
Госорганы (дотации, госгарантии, налоговые льготы, программы господдержки)	7
Международные организации (ЕБРР, МФК)	6
Профессиональные инвесторы (венчурные фонды, ПИФы, пенсионные фонды)	5
Специализированная система финансирования МСП	0

3. Лидеры интереса (не использовавшиеся прежде источники, к которым компания хочет обратиться в будущем)

Международные организации (ЕБРР, МФК)	9
Банки со 100-процентным иностранным капиталом	6
Источники связанного финансирования (лизинг и экспортные агентства)	6
Профессиональные инвесторы (венчурные фонды, ПИФы, пенсионные фонды)	5
Посредники по организации финансирования с рынка (инвесткомпании)	3
Существующие акционеры	1
Частные лица, предприятия-партнеры	1
Госорганы (дотации, госгарантии, налоговые льготы, программы господдержки)	1
Специализированная система финансирования МСП	1
Банки российские	0

4. Какие факторы влияют на выбор при поиске финансирования

Наличие надежного обеспечения	28
Степень открытия информации о бизнесе	24
Наличие личных связей и истории взаимоотношений	23
Политика и внутренние регламенты внутри источника финансирования	16
Срок существования компании-получателя	15
Наличие гарантий третьей стороны	9
Согласие получателя делиться контролем над бизнесом	2

5. Что влияет на ваш выбор источника финансирования

Требования, предъявляемые к получателю	21
Личные контакты, неформальная информация о процедуре финансирования	19
Простота процедуры и затрачиваемое время	19
Информация из внешних источников (конференции, СМИ, веб-ресурсы)	4
Географическая доступность, удобство расположения точек обслуживания	4

В рамках совместного проекта журнала «Секрет фирмы» и Ассоциации менеджеров изучению подверглись вопросы и проблемные ситуации, возникающие при обращении компаний к источникам внешнего финансирования деятельности. В период с 9 по 19 ноября 2004 года был проведен опрос, в котором принял участие 31 топ-менеджер ведущих российских компаний, представляющих различные секторы российской экономики:

АБРАМОВ Сергей, финансовый директор ЗАО «Смартс»; АНДРЕЕВ Владислав, директор департамента денежных операций ООО «Росинтер Ресторантс»; АНДРИАНОВ Александр, директор по финансам и экономике ОАО «Северсталь»; АШИИН Константин, заместитель генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром»; БИРМАН Борис, финансовый директор ОАО «Челябинский цинковый завод»; ДАНИЛЬЧЕНКО Алексей, заместитель генерального директора по финансам и инвестиционным проектам ЗАО «ИД „Комсомольская правда“»; ДЕРЕЧИН Александр, начальник управления внешнеэкономической деятельности и маркетинга РКК «Энергия»; КЛЕНИН Андрей, директор департамента финансов и ИТ сети универсамов «Патэрсон»; КОЛОСКОВА Наталья, заместитель директора по экономике и финансам Сахалинского филиала ОАО «Дальсвязь»; КОРНЕВ Василий, заместитель генерального директора по финансовым и экономическим вопросам ОАО «Уральская энергетическая управляющая компания»; ОАО «Тюмень-энерго»; ОАО «Курганэнерго»; КУЛИЧЕНКО Алексей, финансовый директор компании

«Юнимилк»; ЛОМАСОВ Геннадий, финансовый директор компании «Комус»; ЛОМИЗЕ Сергей, партнер, вице-президент компании ФБК; МАКАРОВ Алексей, компания «Мизль-недвижимость»; МУХАМЕТШИН Марат, директор по экономике и финансам ОАО «Казаньоргсинтез»; МУХИН Юрий, директор департамента финансов ОАО «Уралсвязьинформ»; НАСИБУЛЛИН Игорь, финансовый директор компании «Росэкспертиза»; НЕЧИ-ПОРЕНКО Евгений, финансовый директор ООО «Бриг-Стар»; НЮКАЛОВ Александр, заместитель генерального директора по экономике ЗАО «Сибтяжмаш»; ПУШМИН Алексей, директор по экономике и финансам ОАО «Сибирьтелеком» «Электросвязь» Иркутской области; СЕРЕГИН Станислав, финансовый директор компании «Мир»; СИМОНОВА Надежда, главный экономист ОАО «ИПФ СИБНА»; СОБОЛЕВ Андрей, начальник финансового отдела — заместитель начальника финансово-бухгалтерского управления ФГУП «ПО „Уралвагонзавод“»; СОРВАЛЬ Алексей, начальник финансово-экономического отдела ОАО «ЦЗ „Питкяранта“»; СУКОРУКОВА Лариса, директор по экономике и финансам ОАО «Каустик»; ТАРНОПОЛЬСКАЯ Марина, финансовый директор «Агентство Контакт»; ТВЕРДАЯ Лариса, директор по экономике и финансам ОАО «Славнефть—Мегионнефтегаз»; ТЕЙО Панкко, главный финансовый директор, заместитель председателя правления ОАО «Альфа-Банк»; ЧИСТЯКОВ Александр, директор по экономике и финансам ОАО НЗЛ; ШАИПОВА Светлана, PR-директор ОАО «Голденмедиа»; ШМАТОВА Елена, вице-президент по финансам ОАО «Вымпелком». **СФ**

Все двери на западный рынок

КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О ПРОДАЖЕ ЧАСТИ КАПИТАЛА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ, СРАЗУ ЖЕ ПРИХОДИТ НА УМ АББРЕВИАТУРА IPO. ПОД ЭТИМ СЛОВОМ, КОТОРОЕ В РОССИЙСКОЙ ПРЕССЕ СТАЛО СВОЕОБРАЗНЫМ «ЗОНТИЧНЫМ БРЭНДОМ», НА САМОМ ДЕЛЕ ПРЯЧЕТСЯ ЦЕЛЫЙ ВЕЕР РАЗЛИЧНЫХ СПОСОБОВ ДОЛЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ БИЗНЕСА. Текст: Сергей Кашин

Куда бедному эмитенту податься

Как показывают опросы СФ и Ассоциации менеджеров, самой насущной задачей финансовых директоров российских компаний является поиск приемлемых вариантов финансирования компании. На собственные средства — при нынешних темпах консолидации, укрупнения компаний на многих отраслевых рынках и повсеместной угрозе прихода мощных западных конкурентов — рассчитывать не приходится. При этом, как показывает практика, крупные фирмы, переступившие некий порог в своем развитии, который можно оценить минимум в \$100 млн годового оборота (что приблизительно соответствует small cap в западной классификации), предпочитают искать зарубежных инвесторов. Делать это можно вне рынка, предлагая поучаствовать в капитале стратегическому или венчурному инвестору. Но более распространен второй вариант: пойти на рынок, попытавшись продать свои акции или облигации. Пока большая часть российских компаний предпочитает начинать с долгового сегмента, выпуская еврооблигации. Но и многочисленные обещания выйти на западные фондовые биржи могут стать реальностью.

Дороги, ведущие в Нью-Йорк

При всем богатстве выбора существует пять основных способов попасть на западные фондовые биржи:

1. выпустить американские депозитарные расписки, получив возможность котирировать свои акции на крупных биржах или внебиржевых рынках США;
2. дотянуться только до самых больших американских инвесторов, сделав закрытое размещение по правилу 144а;

3. совместить выход на американские рынки с предложением своих акций в Лондоне, Люксембурге или Франкфурте;
4. структурировать бизнес так, что компания станет иностранной и уже в этом качестве выйдет на фондовый рынок;
5. купить готовую американскую публичную компанию.

В 99% случаев доступ на западные рынки лежит через американскую Комиссию по ценным бумагам (SEC; наша ФСФР — Федеральная служба по финансовым рынкам — ее аналог). Уже много лет американский фондовый рынок является эталоном среди себе подобных. Многие считают, что причина тому — законы о фондовом рынке и банковской системе, принятые в 1933 — 1934 годах по результатам «разбора полетов» Великой депрессии. Законы эти ради охраны интересов рядового инвестора налагают очень жесткие ограничения на поведение эмитента. Он должен в первую очередь раскрыть о себе всю возможную информацию и долгое время обязуется не отклоняться ни на миллиметр от установленной процедуры выхода на американский фондовый рынок. Весь этот путь придется пройти с юристами, которые станут вашими вечными (и весьма дорогостоящими) спутниками. Без американских юристов обойтись никак не удастся, только они смогут защитить компанию от других американских юристов.

Говорят, что именно высочайшие стандарты защиты инвесторов и делают американский рынок таким привлекательным. Но даже если воспроизвести драконовское законодательство США (что и пытаются сделать многие страны) — клонировать американского инвестора все равно не удастся. Американский инвестор — самый богатый, самый всеядный и самый искушенный. И это закон всемирного фондového тяготения.

Итак, защита инвестора оборачивается жесточайшими требованиями к действиям эмитента. Но SEC может себе это позволить. Например, она долгие годы не соглашается принимать финансовую отчетность от эмитентов в бухгалтерском стандарте, отличном от US GAAP. А перевод отчетности из стандарта в стандарт, даже из UK GAAP или из МСФО (IAS) в US GAAP — дорогое удовольствие. Для российских компаний это вообще роскошь. Как считает Кирилл Ратников, юрист компании Coudert Brothers и автор самого полного издания по американским депозитарным распискам на русском языке, первенство «Вымпелкома» среди российских компаний на Нью-Йоркской фондовой бирже объясняется ведением отчетности в двух стандартах — российском и US GAAP — практически с момента создания компании. Однако,

Американский инвестор — самый богатый, самый всеядный и самый искушенный. И это закон всемирного фондового тяготения



ПУТИ ВЫХОДА НА ЗАПАДНЫЕ БИРЖИ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ		
ПУТИ	+	-
ВЫПУСК АМЕРИКАНСКИХ ДЕПОЗИТАРНЫХ РАСПИСОК	ВСЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ЭТО	ADR III — ЭФФЕКТИВНО, НО ОЧЕНЬ ДОРОГО, ADR I — ВСЕГДА ДОСТУПНЫЙ СПОСОБ ПОТЕШИТЬ СВОЕ САМОЛЮБИЕ
ЗАКРЫТОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ	ДОСТУП К САМЫМ БОГАТЫМ ИНВЕСТИТОРАМ МИРА	ЛИКВИДНОСТЬ АКЦИЙ НЕВЫСОКА, У САМЫХ БОГАТЫХ ИНВЕСТИТОРОВ И БЕЗ ВАС МНОГО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ
ГЛОБАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ	САМЫЙ ПОПУЛЯРНЫЙ СПОСОБ, ПОЗВОЛЯЕТ УБИТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАЙЦЕВ	РАСПЫЛЯЮТСЯ УСИЛИЯ
СТАТЬ ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИЕЙ	МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОЕ ДОВЕРИЕ ИНВЕСТИТОРОВ	ПРИДЕТСЯ ДЕЛИТЬСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ СТЕПЕНЬЮ КОНТРОЛЯ
ОБРАТНОЕ ПОГЛОЩЕНИЕ	ПОЗВОЛЯЕТ ДОБИТЬСЯ СТАТУСА ПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ, МАКСИМАЛЬНО СОХРАНИВ ИНКОГНИТО ВЛАДЕЛЬЦЕВ	РЕСПЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ПРИДЕТСЯ ПОЖЕРТВОВАТЬ

несмотря на высокие барьеры на входе, поток иностранных эмитентов не иссякает.

Последней демонстрацией уверенности в себе было принятие, после серии «бухгалтерских» скандалов (самый громкий из которых — банкротство энергетического гиганта Enron), так называемого закона Сарбейнса—Оксли. Закон жестко регламентировал процедуры подготовки финансовой отчетности и в разы усилил ответственность CEO и CFO. От них теперь требуется личное подтверждение, что с представляемой инвесторам информацией все в порядке: в отчете нет недостоверных сведений, система внутреннего контроля работает эффективно, аудиторам компании сообщили о всех упущениях. Теперь директорам в случае претензий придется потратить гораздо больше усилий, чем раньше, чтобы доказать, что они действовали с должной осмотрительностью (due diligence). А если доказать этого они не сумеют, их ждет уголовное наказание и значительные штрафы. Появление этого закона привело эмитентов к серьезным дополнительным финансовым расходам.

Светлана Попова, менеджер отдела по сопровождению сделок с капиталом PricewaterhouseCoopers: *Поскольку закон применяется первый год, пока нет точных статистических данных о дополнительных затратах. Практический опыт нашей фирмы показывает, что*

в течение первого года после вступления закона в действие дополнительные, связанные с законом затраты большинства компаний, акции которых обращаются на бирже, составляют около \$1–2 млн. Однако в последующие периоды эти затраты должны снизиться. Никаких послаблений для иностранных компаний-эмитентов, кроме того, что закон «настиг» их на год позже, не было сделано.

Акционерный эквивалент

Все российские вышедшие на западные фондовые рынки компании — а их насчитывается уже несколько десятков — сделали это с помощью так называемых американских депозитарных расписок (ADR). Дело в том, что никакие акции вне национальных рынков не торгуются. Сама акция все время находится в стране происхождения, в банке-хранителе. Они изымаются из обращения, и специальный банк-депозитарий (эту функцию выполняет, как правило, один из четверки: Bank of New York, J.P. Morgan, Citibank и Bankers Trust (сейчас «дочка» Deutsche Bank) выпускает депозитарную акцию. Ее стоимость выражается в долларах, и она подтверждает право собственности на акции иностранной — для США — компании.

Кстати, появились ADR в 1927 году вовсе не потому, что иностранцы рвались на американский рынок. Наоборот, аме-

риканцы хотели торговать британскими акциями, а английское правительство им препятствовало. И оказалось, что ADR очень и очень удобны для американского инвестора: он покупает и продает их, пользуясь привычной инфраструктурой, оцениваются они в привычной для него валюте. И теперь все бумаги иностранных компаний (кроме канадских — так сложилось исторически) добираются до американского рынка в виде депозитарных расписок.

ADR можно выпустить трех уровней. ADR II и ADR III позволяют российской фирме пройти листинг на биржах NASDAQ и NYSE. Эти два варианта — самые дорогие и штучные, на них до сих пор решились лишь шесть российских компаний. И можно сказать, что у них все складывается



1_ Американские депозитарные расписки. Ваш билет в финансовую Мекку

ся достаточно удачно. Правда, «Мечел», последняя из вышедших на NYSE российских компаний, сделала это только в ноябре и не имеет длинной биржевой истории, хотя начало было удачным. Но из пяти старожил только одна, «Вимм-Билль-Данн», стала для инвесторов разочарованием (ее ADR сейчас торгуются ниже стоимости размещения).



Центр
Административного
Менеджмента

**ДИСЦИПЛИНА, ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ
КАЧЕСТВО, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

ВАШИ ПРИКАЗЫ БУДУТ ТОЧНО ИСПОЛНЯТЬСЯ

Подтверждено 10-летней практикой

Административная система управления
предприятиями и группами предприятий

Высокоэффективная в условиях России

Семинары. Помощь во внедрении
www.new-management.ru (095) 280-80-18, 950-55-15

Выпуск ADR по правилу 144а позволяет дотянуться до «квалифицированных институциональных покупателей» (QIB) — финансовых компаний со стоимостью более \$100 млн



Сергей СОРОКИН,
генеральный директор группы
компаний «Русский алкоголь»

«Ответственность при таком пути привлечения средств многократно возрастает»

— Никто не ставит под сомнение тот факт, что размещение акций компании на фондовом рынке открывает ей доступ к сравнительно дешевым источникам финансирования.

Однако до настоящего времени масштаб бизнеса большинства компаний в России оставался сравнительно небольшим. Это подтверждается недавно опубликованным рейтингом 400 крупнейших отечественных фирм, который наглядно продемонстрировал, что компании, занимающие в нем последние строчки, имеют оборот не более \$90 млн. С такими показателями, безусловно, нет смысла задумываться (по крайней мере — в среднесрочной перспективе) о выходе на фондовый рынок, поскольку всем хорошо известно, насколько эта процедура дорогостояща для любого участника рынка.

Компания, решившая выйти на IPO, должна соблюсти несколько важных условий. Первое — демонстрация всему бизнес-сообществу своей прозрачности. Одним из шагов, способных привести компанию к такому состоянию, является прежде всего построение финансовой отчетности по определенным принятым во всем мире стандартам.

Дальше в преддверии привлечения средств через IPO компании не обойтись без квалифицированного персонала, поскольку перестройка деятельности (структуры) бизнеса на многих уровнях во многом зависит от подготовки кадров. Нужно сказать, что ответственность менеджеров компании, выбравших для себя такой путь привлечения средств, многократно возрастает.

А вот неуклюжее вмешательство государства в отраслевые дела и заявления отдельных чиновников могут серьезно навредить компании, планирующей привлечь средства с помощью IPO. К примеру, недавно опубликованное заявление высокопоставленных лиц о возможности введения госмонополии на оборот спирта могло бы существенно повлиять на капитализацию игроков алкогольного рынка, если бы акции их компаний торговались на бирже. Либо же разрушить ожидания тех, кто инициирует процесс IPO.

Ни для кого не секрет, что спирт является одним из основных компонентов при производстве ликероводочной продукции, и риски, возникающие в связи с этим, имеют принципиальное значение.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ADR первого уровня позволяют добраться только до внебиржевого рынка. Это самая дешевая программа выпуска ADR. Она проводится по упрощенной процедуре. Если ограничиться выпуском ADR I, придется мириться с невысокой активностью внебиржевого рынка и, соответственно, с низкой ликвидностью ADR. Но некоторые плюсы появления там все же есть. «Это хорошая возможность стать публичными для компаний со средним оборотом или для компаний, которые недавно начали свою деятельность и никогда ранее не получали листинга. Выход на внебиржевой рынок также помогает сформировать интерес инвесторов к будущим размещениям, которые, вероятно, будут более значительны по величине», — объясняет Светлана Попова. Надо сказать, что привлечению капитала служит только размещение ADR III — именно выпуск этих расписок позволяет произвести размещение ранее не существовавших акций (то есть IPO). В остальных случаях (программ размещения ADR I существует уже несколько десятков) главной целью является как раз привлечение внимания инвесторов к компании.

Предложение не для всех

Несмотря на существенное различие в объемах подготовки при выпуске ADR I-III, все эти программы являются публичными. Но SEC позволяет

иностранным компаниям провести и закрытое размещение по так называемому правилу 144а. Требования со стороны SEC к представляемой информации здесь даже меньше, чем при выпуске ADR I. Но и запреты на распространение информации, на «саморекламирование» — максимальны. При этом выпуск ADR по правилу 144а позволяет «дотянуться» до «квалифицированных институциональных покупателей» (QIB; это, как правило, финансовые компании со стоимостью более \$100 млн, их список регулярно публикует Standard & Poor's). Фактически никто в США, кроме представителей QIB, не должен знать о существовании вашей компании. Но так как QIB — это инвесторские «сливки», то такая программа достаточно дорогостоящая. Квалифицированные инвесторы хотят много знать о вашей компании; их требования, невыполнение которых обернется потерей интереса, до вас донесет андеррайтер.

Светлана Попова: По общему мнению, ценные бумаги, эмитированные в соответствии с правилом 144а, являются наиболее надежными с точки зрения инвестора. Требования по раскрытию информации, в отношении которой должно быть представлено подтверждение аудитора, а также юридические требования являются более строгими, чем правила, действующие, например, в Великобритании или Люксембурге.

Удачное сочетание

Многие российские компании предпочитают сочетать выпуск ADR I или выпуск ADR по правилу 144а с еще одним широко распространенным вариантом выпуска ADR. Согласно Положению «С» (Regulation S), иностранный эмитент может без особых требований продавать свои ADR за пределами США. Это положение позволяет регулировать так называемые глобальные размещения, при



2_ Закрытое размещение акций по правилу 144а. Посторонним вход воспрещен

которых выпускаются GDR — глобальные депозитарные расписки. Именно так компании размещают бумаги одновременно и в США, и в Европе.

Чаще всего российские GDR, выпущенные по Положению «С», торгуются в Лондоне. Лондонская фондовая биржа (LSE) по жесткости стандартов, по оборотам и, соответственно, по привлекательности находится в числе мировых лидеров. Она сильно изменилась в результате реформы середины 1980-х (так называемый «большой взрыв», Big Bang). Целью этих реформ стала защита интересов инвесторов. Успех Лондона, во-первых, можно объяснить тем, что он уже пару веков является финансовым центром Европы, и реформа просто позволила не потерять этот статус. Во-вторых, подавляющее количество американских компаний любых отраслей осуществляют экспансию в Европу, сначала попрактиковавшись на потребителях своих услуг и товаров в Лондоне. Собственно, лет двадцать-тридцать назад точно так же поступали и американские инвестиционные банки, ведя за собой богатого американского инвестора.

До последнего времени ситуация была такова, что российские бумаги допускались к торгам даже без листинга — предполагалось, что компания уже прошла необходимые процедуры в США. Так, на LSE торгуются бумаги 14 российских эмитентов. Листинг на

этой бирже прошли только четыре из них, причем по полной форме, наиболее жесткой — лишь ЛУКОЙЛ. Все остальные бумаги были приняты просто по заявлению. Но, похоже, ситуация будет меняться, и требования к российским бумагам станут жестче. Нынешнее решение — проявление доброй воли LSE.

Кроме Лондона, в Европе существуют и другие привлекательные рынки. «Основное преимущество размещения ценных бумаг, например, на биржах Люксембурга и Франкфурта по сравнению с фондовыми биржами Нью-Йорка или Лондона, заключается в том, что затраты на размещение на этих рынках ниже, — говорит Светлана Попова. — Требования для получения листинга на этих биржах являются менее строгими, чем в Лондоне и особенно в Нью-Йорке». По словам Светланы Поповой, на фондовой бирже Люксембурга разместили свои ценные бумаги такие российские компании, как «Газпром», МДМ-банк, «Сибнефть», банк «Зенит», банк «Петрокоммерц», «НИ-Койл». Франкфуртская фондовая биржа несколько менее популярна среди российских компаний, однако и там обращаются акции многих российских компаний («Газпром», ЛУКОЙЛ, «Норильский никель»).

Мимикрия

Капитал по природе своей интернационален, как справедливо заметил еще Маркс. Поэтому если мы говорим о желании владельца российского бизнеса попасть на западные рынки капитала, то нет ничего невозможного: он может стать крупным или даже контролирующим акционером американской или английской компании с российскими активами. А уже эта компания проведет полноценное IPO. Примером может служить Golden Telecom, торгующаяся на NASDAQ. На данный момент одной третью ее акции владеет «Аль-



4_ Стать иностранной компанией. Превращение Ивана в Айвэна

фа-групп». Как пишет в своей книге «Американские и глобальные депозитарные расписки» Кирилл Ратников, американским эмитентом считается компания, в которой большинство должностных лиц или директоров являются резидентами США, более 50% средств находится в США и управляется предпринимательская деятельность тоже из США. Другой пример подобного структурирования российского бизнеса: компания Highland Gold Mining (HGM) в 2002 году вышла на IPO на AIM, малой площадке LSE (см. **СФ** №41/2004). Вариант HGM — едва ли не единственный, позволяющий избежать визита в SEC.

В чужой шкуре

Существует еще один, более короткий, хоть и несколько вычурный, способ доступа на западные рынки капитала. Способ носит название reverse merger, «обратное поглощение» (см. **СФ** №01/2004). В этом случае в результате двухходовки владельцы российской компании становятся основными



5_ Покупка американской публичной компании. Витязь в тигровой шкуре б/у

акционерами американской публичной компании. Смысл операции состоит в поглощении уже существующей компании, акции которой котируются чаще всего на внебиржевом рынке США. Этот способ был довольно распространен во время интернет-бума, когда таким образом многочисленные дот-комы в целях экономии времени приобретали публичный статус. Такой способ вполне пригоден для небольших компаний привлекательных секторов (например, горнодобывающих). С помощью обратного поглощения можно попадать и на биржи других стран. По некоторым сведениям, именно таким способом Шалва Чигиринский стал основным акционером компании Sibir Energy, котирующейся на AIM, малой площадке Лондонской биржи. Этот способ, кстати, позволяет владельцам бизнеса сохранить инкогнито, добившись при этом публичного статуса для компании. Так что представленные нами способы — действительно на любой вкус. **СФ**



3_ Одновременный выход на американские и европейские рынки. Прием в лучших домах

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ООО (упрощенка) без долгов 778-03-84

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:

- опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилеобразующих изданиях)
- образование — высшее

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

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

Торг по принуждению

РОССИЙСКАЯ БИРЖА, НЕСМОТРЯ НА ВСЕ СВОИ НЕДОСТАТКИ, ИМЕННО СЕГОДНЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ КОМПАНИЯМ СОВСЕМ НЕДОРОГУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАРАБОТАТЬ СЕБЕ ПУБЛИЧНУЮ ИСТОРИЮ. ТОВАР ЭТОТ СЕГОДНЯ СИЛЬНО НЕДООЦЕНЕН — ВСЕГО ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ДОСТАВАТЬСЯ ОН БУДЕТ ГОРАЗДО ДОРОЖЕ.

Текст: Сергей Кашин

Новая сцена

Российские предприниматели относятся к отечественным биржам без уважения. Не видят они в них никакой пользы. Иногда даже боятся. **Людмила Урскова**, руководитель департамента биржевых операций Фондовой биржи РТС: *Мы заложники проведенной приватизации. Некоторые предприниматели много лет скупали акции своей компании, зачастую под угрозой захвата бизнеса. Теперь они панически боятся новых размещений. Страх этот иррациональный — сколько ни рассказывай о существовании привилегированных акций и других возможностей. У них нет желания разбираться, есть жесткая установка на противодействие.*

Но даже те, для кого слово «капитализация» не пустой звук, к нашим биржам относятся пренебрежительно. И маленькие они, и устроено все не «как в лучших домах», и инвесторов привлекают каких-то не таких. На биржевых площадках царит с десяток «голубых фишек», остальные эмитенты остаются в роли пасынков. И правда, по многим параметрам они далеки от идеала. Но то, что им далеко до Нью-Йоркской биржи, не означает, что надо отказывать им в своем внимании.

Тем более что в последнее время ситуация складывается благоприятно для компаний, которые хотят воспользоваться фондовым рынком для достижения своих целей. К так называемым компаниям второго эшелона вдруг проявили острый интерес разом Федеральная служба финансовых рынков (ФСФР), сами российские биржи, инвестиционные компании с инвесторами. Причиной резкой смены приоритетов игроков стали, например, четко оформившаяся тенденция ухода российского бизнеса на западные рынки капитала (это пугает регу-

лятора — ФСФР), стремительный уход со сцены ЮКОСа и «Мосэнерго», пессимистические прогнозы насчет биржевого будущего РАО ЕЭС (что снижает возможности маневра для инвесторов и брокеров).

В результате Олег Вьюгин, глава ФСФР, обещает добиться увеличения привлекательности отечественного фондового рынка; одна из ведущих бирж — РТС — организовала специальную площадку с целью «расторговывать» акции второго эшелона; поддержку таких эмитентов объявляют своей первостепенной задачей некоторые инвестиционные компании (например, «Антанта Капитал»). У инвесторов, лишившихся нескольких привычных объектов-эмитентов, по словам аналитиков, тоже появляется интерес «переложить» деньги в акции новых участников.

Рынок и в самом деле остро нуждается в новых компаниях. Вопрос в том, зачем это нужно компаниям и как эту возможность реализовать.

Вынужденная публичность

Как ни парадоксально, но компаний, готовых к моментальному биржевому употреблению, в России много. И это при том, что большинство фирм-эмитентов, акции которых торгуются на российских биржах, никогда не проходили процедуры под названием IPO. Точнее, их IPO стала приватизация. С ее помощью в России появилось около 40 тыс. открытых акционерных обществ, большинство из которых оказалось под контролем менеджмента, активно скупавшего в свое время акции у сотрудников компании.

Но скупить все акции не удалось, а иногда владельцы контрольных пакетов не видели в этом необходимости. Поэтому до сих пор для российского рынка обычной является ситуация, когда акции компании становятся объектами биржевой игры без желания основных акционеров. Иногда на фондовый рынок попадают пакеты миноритариев, которые хотят от них избавиться, иногда — пакеты, целенаправленно скупленные брокерами у мелких акционеров. Для владельцев это всегда стресс: компанию захватывают — вот первое, что им приходит в голову. Иногда компания активно противодействует торговле своими акциями на рынке. Но многие «случайные эмитенты» пытаются войти во вкус и ищут преимущества своего нового положения публичной компании. Главное из них — прозрачность, универсальное качество, необходимое для поиска новых кредиторов и инвесторов.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

1



2



3

ЕВГЕНИЙ ЛОДИН

Куда идет второй эшелон

Если первый эшелон — это компании с высокими показателями ликвидности, капитализации и активности торгов акциями компании, то второй — все те, у кого эти показатели недостаточны. Но с другой стороны, у компаний второго эшелона, как правило, огромный потенциал роста стоимости. Это — главная приманка для инвестора. Второй мотив, заставляющий их присматриваться к таким компаниям, — недостаточное количество котирующихся на бирже бумаг. След-

ствия такой ситуации вполне благоприятны для эмитентов. Как считает **Денис Матафонов**, директор аналитического департамента компании «Антанта Капитал», сейчас из-за дефицита новых предложений на рынке достаточно предложить ему даже минимум информации — и спрос на акции интересной компании резко растет. Но, как известно, недостатки — продолжение достоинств. **Алексей Данильченко**, заместитель гендиректора по финансам и инвестиционным проектам ЗАО «ИД „Комсомольская правда”»,

считает, что низкая ликвидность нашего рынка вкупе с мизерным количеством акций в обороте приводит к большим спредам и неадекватности рыночной оценки компании. Нестабильность — это общее свойство акций второго эшелона. Рост может смениться падением. К тому же поведение акций не всегда зависит только от усилий, прилагаемых самой компанией. Второй эшелон, как правило, растет гораздо быстрее первого, но при изменении движения рынка он и падает гораздо стремительнее.

1_Людмила УРСКОВА (РТС) поворачивает биржу лицом ко «второму эшелону»

2_Андрей СЛИВЧЕНКО («Аптечная сеть 36,6») верит в российских инвесторов

3_Денис МАТАФОНОВ («Антанта Капитал») считает, что большинство новых эмитентов ждет немедленный успех

Чтобы костюмчик сидел

Естественно, не всякому российскому предприятию имеет смысл стремиться на фондовый рынок. По мнению Дениса Матафонова, даже в России инвесторам только в исключительных случаях будет интересна компания с годовым оборотом менее \$60 млн. Другим критичным показателем является стоимость всех обращающихся на рынке акций: «Если \$100 тыс. — это все, что есть на рынке, никакой

Маркетинговая олимпиада

Секрет фирмы

Конкурс лучших российских кейсов

У больших компаний большие задачи, у маленьких — маленькие. Но всех объединяют решения, которые могут быть оригинальными и действенными (а могут — не быть). «**Секрет фирмы**» ищет эффективные решения задач на маркетинговую изобретательность, которые предлагает компаниям российский рынок. Если вы столкнулись с интересной проблемой, придумали ее решение и воплотили в жизнь, вы заслуживаете признания вне зависимости от масштаба вашего бизнеса или географического расположения. Впишите свою историю в историю российского маркетинга.

МИССИЯ

Выявить наиболее эффективные маркетинговые стратегии в современной российской практике

ОРГАНИЗАТОРЫ

Журнал «Секрет фирмы», Российская ассоциация маркетинга, Издательский дом «Питер»

УЧАСТНИКИ

Представители предприятий всех форм собственности, а также государственных и общественных организаций

ЗАЯВКА

Краткое описание маркетинговой стратегии, реализация которой завершилась в 2004–2005 годах. **Основные разделы:** рыночная ситуация, задача, решение, итоги.

АДРЕС

contest@sf-online.ru

РЕЗУЛЬТАТ

Информация о лучших маркетинговых решениях будет публиковаться на страницах «Секрета фирмы». Победители будут объявлены в декабре 2005 года

У НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие
2005 года

ИДЕТ ПРИЕМ АНКЕТ
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»



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



ПЕЧАТНЫЕ СМИ –
газеты, журналы,
распространение изданий



ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства,
компании-рекламодатели

PR – агентства, службы
компаний

ОРГАНИЗАТОРЫ:
«Новости СМИ»
профессиональное издание
о медиа-бизнесе

ИД «МедиаХаус»

при поддержке:

ГИП
АНРИ
НАТ
WAN

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

ПАРТНЕР ПРЕМИИ:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



Секрет Фирмы



УКВ 73.82 FM 91.2

активной торговли ждать не приходится. Сумма должна быть в десятки раз выше, ведь даже стандартный лот, который переходит из рук в руки во „втором эшелоне“ составляет, как правило, от \$10 до \$50 тыс.», — говорит Денис Матафонов.

Зато непосредственные расходы предприятия по выходу на биржу, по его мнению, сейчас очень невелики. Это оплата двух-трех сотрудников отдела по связям с инвесторами. Необходимый объем предоставляемых данных часто преувеличивают, ориентируясь на западные стандарты. Но иностранные инвесторы (а именно они сейчас делают рынок в России) очень гибки в своих требованиях к эмитенту. Они понимают: от акций второго эшелона ждать полной прозрачности неразумно. Для того чтобы заработать репутацию дружелюбной к инвесторам компании, как минимум, должна быть предоставлена внятная отчетность по российским стандартам. Ожидают инвесторы и информацию обо всех значимых корпоративных событиях — с комментариями первого ли-

ца. Требования российских бирж к размещаемым на их площадках акциям на данный момент тоже легко выполнимы. Никаких дорогостоящих процедур не требуется.

Расскажи и дай рассказать другому

Новый эмитент вправе рассчитывать на постороннюю помощь. В первую очередь в его существовании заинтересованы брокеры и сама биржа. В принципе до сих пор российские биржи были не очень дружелюбны к компаниям второго эшелона. Точнее, они были к ним равнодушны. За инвесторов приходилось соревноваться рядом с «фишками», никакой поддержки в виде, скажем, маркет-мейкеров, тоже не существовало. Но в ноябре прошлого года на РТС начала работу новая площадка — Фондовая биржа РТС, которая своей основной задачей ставит работу с подобными акциями. Людмила Урскова говорит, что для начала работы было отобрано 39 акций 27 эмитентов из восьми секторов экономики. Первоначально рассматривались 53 бумаги, но некоторые были отвергнуты — как прави-

Восемь ошибок российских публичных компаний

1. Отсутствие торговой идеи — идеи, которая привлечет инвесторов, показав им ваше будущее, менеджмент ничего не может сообщить про стратегию компании
 2. Отсутствие коммуникации с аналитиками и инвесторами
 3. Нет прозрачности в отчетности и структуре компании
 4. Выход на рынок для вывода денег владельцами
 5. Назначение максимальных цен при IPO
 6. Компанию не заботит ликвидность собственных акций
 7. Менеджмент не имеет доли в капитале компании
 8. Нет движения к цивилизованному корпоративному управлению
- Источник: Т. Зимке, KREML Capital management.



Лишь в исключительных случаях в России инвесторам может быть интересна компания с годовым оборотом менее \$60 млн



ло, из-за сомнений относительно интереса самого эмитента к биржевому существованию. Очень важно, что эта площадка берет на себя задачу поддержания ликвидности — на ней впервые в России начали работать так называемые биржевые специалисты, которые обязаны поддерживать двусторонние котировки бумаг определенных эмитентов с очень узким спредом — 0,5 — 1,5% от стоимости акции. По словам Людмилы Урсковой, фондовая биржа собирается помогать своим эмитентам в общении с инвесторами. Например, проводить на своей территории то, что обычно принято называть conference-call: регулярные встречи представителей компании не только с аналитиками, но и с заинтересованными инвесторами. К этому же направлению относится и заявленное сотрудничество биржи с рейтинговым агентством Standard & Poor's.

Но все же аналитическая поддержка — удел не биржи, а брокерских компаний. **Андрей Сливченко**, директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами «Аптечной сети 36,6»: *«Например, наш сегмент обслуживают примерно семь аналитиков в инвестиционных компаниях. Трое из них активно общаются с нашей компанией, готовят специальные отчеты для клиентов. С тем, что основная функция инвестиционной компании — предоставление прозрачных каналов распространения информации, согласен и Денис Матафонов: «Как компания может сообщить о себе внешнему миру? Обычно такую возможность предоставляет „Интерфакс“ или другие новостные ленты. Но это очень короткая информация. Нужны суперсделки, чтобы информацией заинтересовались газеты. А брокеры сами заинтересованы в том, чтобы предоставить как можно больше информации о предприятии. Его задача — лишь вовремя сообщить нам о важном событии».*

Аналитики сами расскажут инвесторам о значении предпринятых компанией шагов».

Две истории

Алекс де Валухофф, финансовый директор мебельной компании «Шатура», и Андрей Сливченко единодушно заявляют, что повышение капитализации — стратегическая цель их компаний. Оба уверены, что их акции могут торговаться только на национальной бирже, такова специфика бизнеса. **Алекс де Валухофф**: «Наш бизнес российский, он понятнее тем, кто работает на местном рынке, в отличие, скажем, от телекома или торговли сырьем, где действуют международные закономерности. К тому же и мировая биржевая практика показывает, что мебельные компании торгуются на национальных рынках». Акции обеих компаний торгуются в RTS Board. Это площадка внебиржевой торговли, где брокеры выставляют только индикативные котировки (то есть они не обязаны приобретать бумаги по заявленной цене). Оба директора видят недостатки российской биржи. Оба указывают на значительный нерегистрируемый внебиржевой оборот, о существовании которого сигнализируют изменения в реестре акционеров.

Но на этом сходство компаний заканчивается.

Разница между компаниями видна уже по тому, как их акции оказались на бирже. «Аптечная сеть 36,6» была одной из первых компаний, которая прошла процедуру IPO на российской площадке. Хотя многие наблюдатели называли это частным размещением — выпуск был куплен ограниченным кругом инвесторов. Впрочем, как показывает уже поздняя практика, то, что IPO похоже на частные размещения, — следствие нынешнего состояния российского фондового рынка.

История «Шатуры» как раз является примером того само-

го «насищенного» вывода на биржу. **Алекс де Валухофф**: «В начале прошлого года около 25% наших акций, скупленных у уволившихся с предприятия сотрудников, неожиданно оказались у московских брокеров и попали на биржу. Я думаю, эта скупка была следствием повышения интереса инвесторов к России в начале 2004 года — сейчас такая ситуация уже не повторилась бы». Насильственное попадание «Шатуры» на биржу сказалось на отношении к ней, тем более что два года назад было принято решение сосредоточиться на поиске стратегического инвестора.

По словам **Андрея Сливченко**, «36,6» сейчас получила полноценный листинг на РТС и ММВБ: «Я не думаю, что это сильно увеличит оборот, но это стало очередным этапом в развитии. Листинг есть смысл проходить, когда на внебиржевом рынке достигнута определенная ликвидность и есть успешная история торгов». **Алекс де Валухофф** говорит, что к листингу «Шатура» не стремится: «Листинг — это определенные обязательства, на выполнение которых руководство компании должно тратить время. Нам это не нужно, хотя всем формальным требованиям — по наличию аудированной отчетности, уровню корпоративного управления — мы давно отвечаем».

Основную причину своей неготовности делать ставку на российские биржи **Алекс де Валухофф** видит в неготовности самой биржи:

«Нам нужен инвестор, который готов смотреть на три-пять лет вперед. Мы считаем, что у нашей компании очень хорошие перспективы, но это не исключает появления на этом пути некоторых проблем развития. На нынешней бирже горизонт гораздо уже, инвесторы не готовы анализировать ситуацию». В качестве примера он приводит ситуацию прошлого года. В третьем квартале компания объявила о некоторых проблемных зонах. Котировки акций компании на тот момент составляли \$140. Хотя, по словам финансового директора «Шатуры», любой поверхностный анализ показывал, что проблемы временные и бизнесу ничего не угрожало, компания потеряла половину капитализации, акции стали котируются уже по \$70. «Эти спекулянты для нас — слишком горячие инвесторы», — говорит де Валухофф.

В «Аптечной сети 36,6» к нашей бирже относятся гораздо оптимистичнее. И для этого есть основания. С момента IPO стоимость акций поднялась с \$8 — 9 до \$17 — 18. Изменить российской бирже «36,6» пока не собирается. **сф**



UFS Group

Business Accounting Group Финансовый аутсорсинг

Услуги

- бесплатная первичная экспертиза состояния учета в организации
- постановка и ведение бухгалтерского и налогового учета
- сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды
- предоставление комплекса аудиторских, юридических и других услуг в области консалтинга

109004, Москва, ул. Николоямская, д. 28/60
тел. (095) 502-9925, e-mail: sales@ufs-bag.ru
www.ufs-bag.ru

Математика слияний



АВТОРЫ КНИГИ «К ПОБЕДЕ ЧЕРЕЗ СЛИЯНИЕ» ПОПЫТАЛИСЬ СОЗДАТЬ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ ЖИЗНИ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ. ПОЛУЧИВШАЯСЯ МЕТОДИКА ВЫГЛЯДИТ РАБОТОСПОСОБНОЙ — И ДОЛЖНА ТВОРИТЬ ЧУДЕСА. ЧТОБЫ РАЗВЕЯТЬ СОМНЕНИЯ, НАДО ПРОВЕРИТЬ ТЕОРИЮ НА РОССИЙСКОМ МАТЕРИАЛЕ. ЕСЛИ СРАБОТАЕТ — ЗНАЧИТ, ПОЯВИЛАСЬ ВЕЩЬ ПОСИЛЬНЕЕ ЕСЛИ НЕ «ПЯТИ СИЛ» ПОРТЕРА, ТО УЖ МАТРИЦЫ VCG — ТОЧНО. **Текст: Сергей Кашин**



К ПОБЕДЕ ЧЕРЕЗ СЛИЯНИЕ

ДИНЗ Г., КРЮГЕР Ф., ЗАЙЗЕЛЬ С.
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.

Книга «К победе через слияние» посвящена результатам изучения отраслевой консолидации. Три автора из американского офиса А.Т. Кеарнеу проанализировали 135 тыс. слияний, прошедших по всему миру с 1990 по 1999 год.

На основе исследования авторы вывели несколько закономерностей. Например, по их мнению, нельзя отсидеться в стороне от отраслевой консолидации. Либо вы покупаете другие компании, либо вы продаете свою, либо умираете. Альтернатив нет. Теория «нишевых» компаний, согласно авторам, неверна. Это они под Майкла Портера, кажется, копают. Авторы также утверждают, что угнаться за отраслью только на основе органического роста невозможно (то есть, хочешь не хочешь, придется поглощать или сливаться).

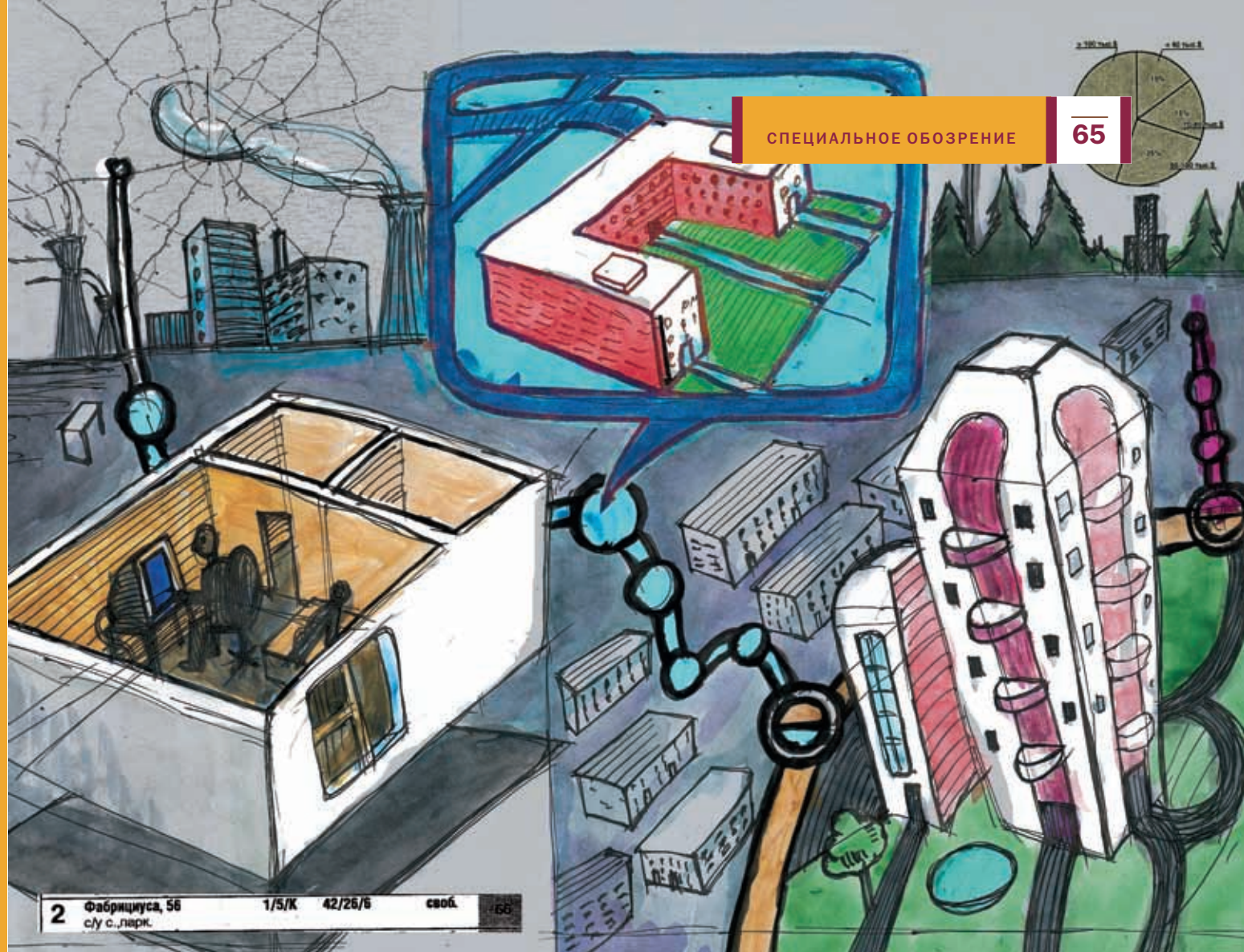
Закономерности очень любопытные. Но после проведения такого масштабного исследования грех было бы не замахнуться на формулирование какой-нибудь глобальной закономерности. Авторы и не согрешили: они заявляют, что сформулировали универсальные законы развития отраслей. Они, конечно, не первые. Эти правила изучал ну хоть тот же Портер. Сотрудники А.Т. Кеарнеу стали пионерами в том, что вывели простую и прозрачную методику определения момента покупки и продажи бизнеса (входа-выхода из отрасли). Теперь принять такое решение не сложнее, чем посчитать дискриминант для решения квадратного уравнения.

Глобальная экономика неумолима, цикл от появления отрасли до ее смерти завершается за 25 лет. Берем кривую консолидации (она основана на анализе количества игроков в отрасли в зависимости от этапа ее развития и уже подготовлена авторами). Рассчитываем два коэффициента для нужной отрасли — так называемый CR3 (доля рынка, занимаемая тремя крупней-

шими игроками в отрасли) и индекс Хиршмана-Херфиндаля (тоже мера отраслевой консолидации, у нас его рассчитывает Федеральная антимонопольная служба). С их помощью определяем на кривой консолидации — практически автоматом — место нашей отрасли. Теперь спрогнозировать события, которые будут происходить в отрасли (например, скупка региональных компаний крупными игроками), можно с точностью до года. Анализируем размер и возможности для развития собственной компании и решаем: то ли бегом бежать продавать, то ли попробовать посостязаться за лидерство. По этому алгоритму важнейшие для бизнеса решения могут приниматься с теми же интеллектуальными затратами, что и при расчете дискриминанта.

Слишком просто, чтобы быть правдой? Трудности начинаются уже при попытке определить, что такое отрасль, кто в ней игрок, а кто нет. Самоанализ компании тоже вызывает трудности, тем более что прозрачность в России не очень популярна. Но в целом методика не выглядит неприменимой.

Правда, остается еще поле для сомнений. Внимательно прочитав методику проведения исследования, узнаешь, что слияния суммой меньше \$500 млн просто отбрасывались как незначительные. Насколько верными окажутся такие закономерности для России — вопрос. Впрочем, разобраться позволит только эксперимент. С учетом того, что всей новой экономической истории от роду 15 лет, найти отрасль для проверки не так-то и просто. Но, похоже, подойдет пивная. Она уже прошла путь от десятков региональных пивзаводиков до нескольких игроков федерального уровня, времена высочайшей рентабельности тоже в прошлом. Кто возьмется проверить новую теорию? **сф**



2 Фабрициуса, 56 1/5/К 42/26/Б своб. 66
су с. парк.

ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

Жилая недвижимость

66_ЗИГЗАГИ «ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ» // Кто остановил цены
на недвижимость / КВАРТИРА

70_ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ // За каким городом теперь отдыхают
МОСКВИЧИ / КОТТЕДЖ

ЗИГЗАГИ «ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ»

Для столичного жилья бизнес-класса, как, впрочем, и для всего рынка недвижимости, прошлый год оказался переломным. Начавшаяся стагнация — впервые в постсоветской истории — имела естественный характер и не была связана ни с политическими, ни с экономическими, ни с прочими кризисами. Многие специалисты полагают, что подобная «прививка» уберегла рынок от прогнозирувавшегося на 2005 год обвала.

— Текст: Светлана ДАНИЛОВА

Наш паровоз вперед летит

Активный рост спроса на квартиры бизнес-класса, продолжавшийся последние годы, привел к заметному увеличению доли этого сегмента в общем объеме жилищного строительства. Если в 2001 году нетиповая застройка составляла только 27% общего количества новостроек, то в 2004-м — уже 38%. А в 2005 году более половины строящегося жилья (52,4%) будет относиться к средней категории жилищного фонда. По данным аналитического центра IRN.Ru, итогом прошлого года стал 19-процентный рост цен на современный монолит. Это меньше среднего по рынку: в целом цены выросли на 22%.

Значение индекса стоимости жилья (данный показатель характеризует среднесекторский уровень цен), рассчитываемого IRN.Ru, в конце 2003 года равнялось \$1477 за квадратный метр, а в конце 2004-го — \$1802. Для бизнес-класса в декабре средняя стоимость метра составляла \$2155.

Однако неплохие цифры годового роста цен скрывают весьма драматичное развитие событий. Весь прирост прошлого года — результат первого полугодия. Потом цены просто застыли на достигнутом уровне. Но еще в начале года ничто не предвещало подобной остановки. Результаты 2003-го были более чем впечатляющими: 40-процентный рост цен превы-

шал все мыслимые ожидания. И в начале 2004-го рынок демонстрировал столь же бурную активность. Темпы роста составляли от 3% до 5% в месяц. Звучали прогнозы, что цены за год увеличатся так же на 40% или даже больше. Одновременно раздавались и скептические высказывания. «Подобная ситуация настораживала», — говорит **Олег Репченко**, руководитель аналитического центра IRN.Ru. — Как-никак, экономические законы и мировая практика определяют нормальные темпы роста цен на недвижимость в пределах от 10% до 20% в год. Но 100% за два года — явно слишком. Такие проценты вряд ли можно ожидать даже от самого эффективного бизнеса».

В марте появилась статья специалистов этого центра о вероятном затоваривании рынка так называемыми инвестиционными квартирами, купавшимися с целью получения дохода от ожидаемого роста цен, и последующем обвале. Часом X был назван рубеж 2005 — 2006 годов. Публикация вызвала массу раздраженных опровержений риэлтеров и девелоперов, в которых они на-

зывали сразу десяток объективных причин продолжения роста цен на квадратные метры. Занятно, что в приватных беседах эти же девелоперы говорили об ожидаемой ими ценовой стабилизации и даже называли сроки: лето 2005-го. Но в разговорах «под запись» это еретическое суждение бурно опровергали. Однако начало сомнениям было положено.

Масла в огонь подлили, как водится, российские чиновники. Глава Минэкономразвития Герман Греф объявил рынок перегретым, а руководитель Федерального агентства по строительству Владимир Аверченко — абсолютно неконкурентным и чрезмерно рентабельным. Такие высказывания власть предержавших имели эффект разорвавшейся бомбы. Риэлтеры и строители вкупе с московскими «ответственными лицами» до сих пор негодуют по поводу этой «пиаровской», как они считают, акции правительства РФ. На самом деле высказывания эти, поспособствовавшие охлаждению рынка, были весьма кстати. Наступи это охлаждение позже —

ТАИНСТВЕННЫЙ КЛАСС

На нынешнем рынке столичной недвижимости не существует ясного и полного определения жилья бизнес-класса, несмотря на всеобщую потребность этого термина. Считать ли бизнес-классом дом сборно-монолитной серии, но расположенный в центре? А кирпично-монолитный комплекс с подземным паркингом и огороженной территорией, но в Кузьминках? Однозначного ответа эксперты не дают. На практике к московскому бизнес-классу чаще всего относят высотные дома, построенные по индивидуальному проекту, со своей территорией и паркингом, расположенные в зоне третьего транспортного кольца или дальше, если это запад, северо-запад или юго-запад столицы.



Ноябрь 2004 года стал для района «Гранд-парк» самым продаваемым месяцем

и ситуация могла сложиться куда драматичнее: рынок мог бы просто рухнуть. При всем разнообразии взглядов на развитие рынка факт остается фактом: обвала не произошло. В результате остановки роста цен большинство игроков отказались от ориентации на непрекращающийся рост стоимости жилья.

В коммуналке остановка — на полгода

«Волна спроса на жилье ослабевала по мере нарастания противоречивых высказываний о тенденциях и перспективах рынка жилья на фоне продолжающегося роста цен, — рассказывает **Сергей Лушкин**, директор по маркетингу и продажам ОАО „Квартал“. — Покупатели (инвесторы) заняли выжидательную позицию». Летом на рынке отчетливо обозначилось затишье. Реальную ситуацию с замершими ценами на квартиры профессионалы скрывали от клиентов — сделать это было не сложно, так как цены реальных сделок широкой публике неизвестны. Замедление

называли временным, ссылаясь то на пугающие высказывания государственных мужей, то на банковский кризис. И эти два фактора действительно повлияли на рынок недвижимости.

Широко рекламируемую правительством подготовку программы «Доступное жилье» риэлтеры трактуют как «неосторожные заявления о создании рынка доступного жилья, под которым многие понимали жилье дешевое и даже бесплатное». Косвенным подтверждением истинности такого понимания ситуации служит тот факт, что наибольшие колебания испытал сегмент панельного, наиболее дешевого жилья. Средний класс отнесся к заявлениям в лучших российских традициях — «бесплатный сыр бывает только в мышеловке», а потому жилье бизнес-класса, по данным компании «Мизель-недвижимость», было менее подвержено колебаниям рынка и показывало стабильный уровень спроса. Потрясения в банковском секторе, как их не назови, повлияли на предложение денег строительной отрасли. Следствием банковского кризиса стало «об-

рубание» кредитных линий застройщиков, многие из которых активно пользуются кредитными деньгами, что позволяет уменьшить риски и добиться большего оборота средств. Наиболее крупные проблемы были у тех, чьи проекты показались банкам неликвидными. При этом официально ни один застройщик, ни один банк не признались: «Да, нам (мы) не продлили кредитную линию по такому-то объекту». Но косвенных признаков было достаточно: откладывание сдачи объекта в эксплуатацию на неопределенный срок, предоставление негласных значительных скидок клиентам, задержка зарплат сотрудникам и прочее.

Так или иначе, начавшаяся стагнация продолжается

до сих пор. Даже простое осознание этого факта давалось продавцам с трудом. Привычка к постоянной игре на повышение сделала нормой выставление завышенных цен на жилье. За среднее время экспозиции (то есть нахождения на рынке до продажи, средний срок которого меняется от недели для панельной «однушки» до полугода для элитной квартиры) реальные цены догоняли выставленную стоимость — и сделка благополучно совершалась. Но уже летом и в начале осени 2004-го в базах нередко задерживались квартиры с многомесячной «историей». Продавцы психологически не могли снизить выставленную цену. Еще одним признаком затоваривания стал рост количества



PHOTOPRESS

Если цены замрут, то в ближайшие полгода в домах бизнес-класса возможен медленный рост количества проданных квартир

предложений на вторичном рынке, в том числе и за счет выставленных на продажу инвестиционных квартир. По оценкам аналитиков, такое предложение выросло на 30%.

Сентябрь не принес риэлтерам и девелоперам обычного всплеска активности. «Осень принесла оживление на рынке, но не такое, какое ожидалось специалистами и продавцами жилья. Накапливалось предложение», — комментирует Сергей Лушкин. «Объяснить остановку роста цен „летним затишьем“ явно не удалось», — говорит Олег Репченко. — Цены

на жилье оставались стабильными всю вторую половину 2004 года, включая и наиболее активный для рынка недвижимости осенний сезон». Правда, сами риэлтеры сохраняют оптимизм. «Осенью спрос на недвижимость восстановился», — рассказывает **Наталья Тихоновская**, директор управления новостроек компании «Мизель-недвижимость». — Люди поняли, что рынок оживился и ожидать дешевое жилье не имеет смысла». Ноябрь, по оценкам специалистов «Мизеля», стал самым «продаваемым» месяцем в году. Это подтверждают темпы продаж в районе бизнес-класса «Гранд-Парк»: только за один день ноября там было реализовано более 45 квартир.

КТО ПОКУПАЕТ МОСКОВСКОЕ ЭЛИТНОЕ ЖИЛЬЕ

РОД ЗАНЯТИЙ	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПОКУПАТЕЛЕЙ, %
СОТРУДНИКИ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	27
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	23
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ	19
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЛУЖАЩИЕ	9
РУКОВОДИТЕЛИ ГОСУЧРЕЖДЕНИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ)	3
ДРУГОЕ	19
ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ «МИЗЕЛЬ-НЕДВИЖИМОСТЬ» (УЧИТЫВАЛИСЬ ДАННЫЕ РЕАЛИЗАЦИИ КВАРТИР В РАЙОНЕ «ГРАНД-ПАРКЪ» И ОПРОСЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ).	

Ломаю привычки

Кроме стагнации, прошлый год преподнес и другие неожиданные сюрпризы. Например, рост цен на жилье замирал при высоких темпах роста нефтяных цен. Не сбавляла зависимость, ранее считавшаяся неоспоримой. Эксперты считают, что виной тому отток капитала из страны. Уменьшились инвестиционные вложения в рынок недвижимости, и одновременно снизился спрос. В начале июля ЦБ РФ объявил, что с февраля 2004-го начался отток валюты за рубеж (\$5,5 млрд за полугодие). Еще один сюрприз, и для игроков этого рынка тоже неприятный, преподнес курс доллара. За последние несколько месяцев 2004 года он снизился примерно на 4%, в то время как цены на недвижимость практически не изменились. «Новое ослабление курса доллара пока не привело к симметричному росту долларовых цен на жилье», — говорит Олег Репченко. — Таким образом, в рублевом выражении жилье даже испытывало некоторое снижение стоимости, хотя и небольшое, в пределах нескольких процентов, на которые снизился доллар за последние месяцы прошлого года». Практически все продавцы новостроек уже предприняли попытки компенсировать падение доллара, а значит и свои убытки. Стоимость метров меняли с долларов на евро и у. е. Евро не прижились и быстро исчезли из баз данных. Условные единицы по причине своего разнообразия оказались более живучи. Кто-то, как ДСК-1, привязывает их к курсу доллара на момент оплаты жилья, кто-то вычисляет среднее арифметическое между долларом и евро. Часть компаний просто перешла на рублевые цены.

На общем фоне плохих новостей продолжались ак-

ции по подогреву рынка. Всю осень эксперты, большинство из которых нельзя назвать независимыми, навязчиво твердили, что кризиса нет, а цены и спрос растут. Декабрьский «круглый стол» с участием компаний стройкомплекса Москвы и вовсе прошел под девизом «Все будет хорошо!». В первых числах января выяснилось, что это утверждение из разряда чрезмерно оптимистичных. Впервые за несколько лет, по данным независимого аналитика **Андрея Бекетова**, вторичный московский рынок жилья показал падение цен. Пусть даже это падение и составило 0,2% за квартал.

Другого нет у нас пути...

«Рынок долгое время был перегрет и наконец стабилизировался. Это естественный процесс, от которого больше всего выигрывают покупатели дешевого жилья: в условиях постоянных цен они могут вновь вернуться на московский рынок новостроек», — комментирует итоги года **Виктор Козлов**, коммерческий директор компании «Август Эстейт». — Негативной стороной стагнации стало снижение доходности для инвесторов, но инвестиционную привлекательность рынок все равно не утратил».

В ближайшие полгода, как считает Сергей Лушкин, при отсутствии каких-либо значимых перемен в общеэкономической ситуации, на рынке недвижимости никаких резких изменений не произойдет. Если цены не будут меняться, то возможен медленный рост количества проданных квартир.

Результаты первого месяца нынешнего года не сильно обнадеживают риэлтеров. Так, по данным «Мизель-недвижимость», темп роста цен составляет 1 — 2% в месяц. «Квартиры бизнес-класса обладают большим потен-

циалом, именно здесь строятся наиболее интересные, даже уникальные объекты, — объясняет Наталья Тихоновская. — Цены на жилье эконом-класса растут медленнее, потому что этот сегмент рынка за последние два года практически исчерпал свой потенциал». А по расчетам аналитического центра IRN.Ru, в январе заметных изменений общего ценового уровня на столичном рынке недвижимости не произошло. Индекс стоимости жилья вырос на 0,2% и составил \$1806 за квадратный метр против \$1802 за метр в декабре. «Очевидно, это связано не столько с пропорциональным подорожанием уже присутствующих на рынке квартир, сколько с выходом на рынок дополнительного предложения по „новым“ ценам, — комментирует Олег Репченко. — Так или иначе, изменения в доли процента находятся в пределах погрешности расчетов». По данным же Андрея Бекетова, в секторе жилья бизнес-класса цены поднялись на 1,2%.

«Сроки некоторых анонсированных в 2004 году проектов могут быть пересмотрены», — считает Виктор Козлов. Вряд ли дело дойдет до банкротства компаний-застройщиков. По мнению специалистов, эта опасность скорее гипотетическая. Кро-

ме того, продолжится ценовая корректировка цены тех предложений, стоимость которых была изначально неоправданно завышена. К примеру, в период новогодних каникул это делалось под знаком праздничных скидок. Размер этих корректировок по некоторым объектам бизнес-класса доходил до 40%.

В руках у нас винтовка

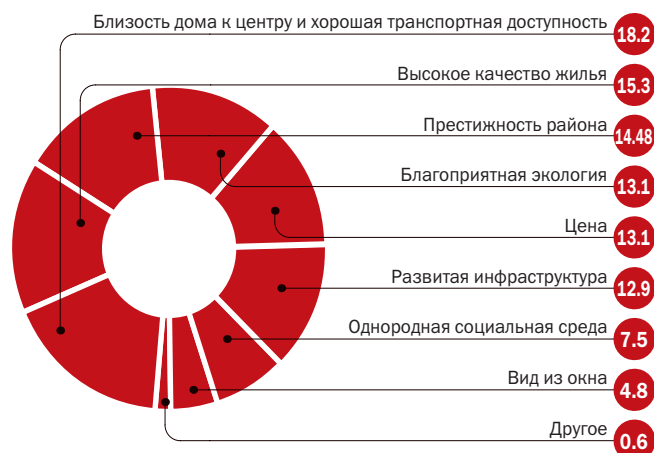
В 2005 году сохранится еще одна тенденция, проявившаяся в предыдущем году, — рост числа ипотечных сделок. «Динамично развивающееся ипотечное кредитование способствовало развитию рынка новостроек и, в частности, объектов бизнес-класса, — говорит Наталья Тихоновская. — По нашим данным, порядка 20% ипотечных сделок сегодня приходится на новостройки. Особый спрос отмечается на предложения в сегменте бизнес-класса». Также росту цен, по мнению Сергея Лушкина, могут поспособствовать возможные законодательные изменения, в том числе увеличение налога на недвижимость и коммунальных платежей.

Одно из главных изменений 2004 года, которое повлияет на рынок в текущем году, трудно просчитывается. Изменение психологии покупателя сложно изме-

ПРИОРИТЕТЫ ПРИ ПОКУПКЕ ЖИЛЬЯ БИЗНЕС-КЛАССА

%

Источник: «Миэль-недвижимость»



рить, но влияние этого факта отмечают многие эксперты. «К осени 2004 года уже четко определились некоторые тенденции в изменении требований к приобретаемому жилью, — говорит Сергей Лушкин. — В 2005 году данные тенденции будут преобладающими. И покупатель, и инвестор (тот, кто покупает квартиры с целью инвестиционных вложений) сегодня уже более детально и критично оценивают комфортность приобретаемого жилья и его ликвидность». Успех застройщика в таких условиях зависит от реализа-

ции требования покупателя: «Высокие цены на жилье должны соответствовать высокому качеству жизни. В связи с этим перспективными видятся проекты комплексной застройки отдельных территорий качественным и комфортным жильем», — добавляет он.

Дефицит, понятие, свойственное советским временам, наконец-то уходит с последнего рынка — недвижимости. И продавцы, как это и должно быть, начинают заботиться о клиенте. Наступает «эра просвещенного покупателя». **СФ**

Шаболовская



Павелецкая



Бауманская



Бауманская



Черкизовская



Семеновская



A.I.M. DEVELOPMENT
УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

АРЕНДА И ПРОДАЖА

www.aim-development.ru

- БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ КЛАССА "В" И "В+"
- ПЛОЩАДЬ В АРЕНДУ ОТ 50 КВ. М
- ПАРКИНГ
- АРЕНДНАЯ СТАВКА ОТ 250\$ ЗА КВ. М

- СКЛАДСКИЕ ПОМЕЩЕНИЯ
- ПЛОЩАДЬ В АРЕНДУ ОТ 500 КВ. М
- АРЕНДНАЯ СТАВКА ОТ 100\$ ЗА КВ. М

тел. (095) 258-5555

ВЕЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Сценарий развития событий на рынке загородной недвижимости в основном повторил ситуацию с городским жильем: 20% рост в первой половине года и полный штиль во втором полугодии. Вдали от Москвы жизнь оказалась богаче. Особенно стремительно число коттеджей растет в окрестностях курортной столицы России. — Текст: Ольга ХАСАНОВА



Землю не трясло

Тотальная стагнация на рынке недвижимости еще раз продемонстрировала, что именно является истинной ценностью. Рост цен на землю, составивший к концу года 50%, — это хороший показатель. Даже когда эксперты пророчили обвал на рынке недвижимости и цены на нее замерли, спрос на земельные участки повышался. Давно известно: земля — товар ликвидный, надежный и, как говорят финансисты, слабо-волатильный, то есть инертный. Рынок земли медленно реагирует на самые сильные потрясения. Даже во время дефолта 1998 года цены на землю несколько месяцев оставались стабильными и лишь затем начали плавно снижаться.

Подмосковная земля сегодня остается дорогим и востребованным товаром, который приобретает как для собственного пользования, так и для инвестиций (и в этом качестве ее надежность до сих пор никто не подвергает сомнению). К примеру, сотка земли в пя-

Нынешний покупатель хочет приобрести коттедж в организованном поселке с собственной инфраструктурой, но при этом обязательно рядом с лесом

ти километрах от испанского побережья Средиземного моря стоит около 3 тыс. евро. Тот же товар в пяти километрах от Москвы продается в среднем за \$10 — 15 тыс., что как минимум вдвое дороже. Средняя стоимость лесных участков по Рублево-Успенскому шоссе в пределах 15 км от МКАД составляет уже \$45 тыс. за сотку.

На фоне интереса к земельным участкам разборчивость клиентов в отношении отдельных объектов загородной недвижимости стала особенно заметной. «Одна из основных причин спада, затронувшего всех участников рынка, — изменение поведения покупателя», — подтверждает общую для рынка тенденцию генеральный директор компании «Терра-Недвижимость» **Андрей Мажаров**. Покупатели стали чаще обращать внимание на инвестиционную привлекательность даже тех объектов, которые приобретаются для личного пользования. А выбирать, как оказалось, особенно из чего. По оценкам экспертов компании «Мизель», из 300 строящихся под Москвой поселков в течение ближайших двух лет будут закончены только 40 (всего около 1500 — 2000 домов).

Запретный плод сладок

Самым громким событием на рынке стал публичный скандал, затеянный **Олегом Митволем**, высокопоставленным чиновником федерального природоохранного ведомства. «Кампанию, которую этим летом развернуло Министерство природных ресурсов против несанкционированного строительства объектов недвижимости на землях лесного фонда и в заповедных зонах, мы считаем наиболее значимым событием на рынке загородной недвижимости. Девелоперы начали серьезнее относиться к постройкам, всей докумен-

тации и согласованиям», — говорит заместитель генерального директора компании «Новое качество» **Андрей Уфимцев**. Но, как и ожидали многие наблюдатели, строительство «у воды» не сократилось, не уменьшился и спрос. Сегодня покупатель хочет приобрести не просто

ДАЖЕ КОГДА ЭКСПЕРТЫ ПРОРОЧИЛИ ОБВАЛ на рынке недвижимости и цены на нее замерли, спрос на земельные участки повышался. Давно известно: земля — товар ликвидный, надежный и, как говорят финансисты, слабоволатильный

отдельно стоящий дом, а коттедж в организованном поселке с собственной инфраструктурой, охраной и службой эксплуатации, при этом дом должен находиться рядом с лесом или водоемом.

Вслед за изменением потребительских предпочтений меняется и структура предложения на загородном рынке: появляются коттеджные поселки нового типа, отвечающие этим высоким требованиям. Новые тенденции на рынке загородной недвижимости — строительство гольф-клубов и поселков на воде с причальными сооружениями. Так, компания «Мизель-Недвижимость» в конце 2004 года приступила к реализации домовладений в новом коттеджном поселке класса de luxe «Монаково» на берегу Икшинского водохранилища. Поселок находится в 26 км от Москвы по Дмитровскому шоссе и располагается между лесом и водоемом. 100 причалов для катеров и яхт, а также собственный яхт-клуб позволят жителям поселка заниматься активными видами спорта — яхтингом, аквабайком, водными лыжами — или просто отдыхать у воды.

Еще одним примером нового поселка «на воде» является проект «Аврора», реализуемый компанией Penny

Lane realty и расположенный на расстоянии 18 км от МКАД по Дмитровскому шоссе. Здесь будет организован самый современный и технически оснащенный в Московской области яхт-клуб вместимостью более 140 судов. Канал имени Москвы, на берегу которого находится по-

Практически все риэлтеры отмечают значительный рост популярности и Дмитровского направления. Это шоссе выгодно отличается большим количеством водоемов и спортивно-развлекательных комплексов вроде парка «Волен», чем и объясняется повышенный инте-

селок, связывает собою с одной стороны Пироговское и Химкинское, а с другой — Пяловское, Пестовское и Ивановское водохранилища. Именно близость подмосковных водоемов и является изюминкой «Авроры».

Что касается требуемой многими клиентами близости дома к лесу, то поправки к Лесному кодексу, внесенные в Госдуму в декабре прошлого года, позволяют включить лесные участки в рыночный оборот. В Подмосковье они составляют 15% от общего объема предложения, и спрос на них традиционно высок.

Дальше — больше

Многие эксперты в прошедшем году отметили, что впервые за всю свою многолетнюю историю Рублево-Успенское шоссе отходит на второй план. Лидером — и по покупательскому спросу, и по объему продаж — становится Новорижская трасса. Однако Рублево-Успенское, как и прежде, остается наиболее дорогим направлением по ценам на коттеджи и на землю. Одним из существенных минусов «Новой Риги», по мнению управляющего директора Blackwood **Марины Маракровой**, является недостаточное количество обжитых коттеджных поселков.

рес к нему со стороны потребителя. Рейтинг трассы существенно возрос после проведения в 2002 году ее полной реконструкции. Сейчас это шоссе считается самым современным. «Дмитровское направление со временем может составить реальную конкуренцию Новорижскому и Рублево-Успенскому по таким характеристикам, как благоприятное экологическое положение, живописное природное окружение и хорошая транспортная доступность», — говорит Марина Маракрова. — Дополнительным его преимуществом сегодня являются более низкие цены на земельные участки».

В качестве еще одной заметной тенденции на земельном рынке Подмосковья в 2004 году следует отметить спрос на участки, расположенные далее 50 км от Москвы. Основной причиной выбора столь удаленной местности является возможность покупки участков большого размера, что уже почти нереально сделать в пределах 30 — 50-километровой зоны от МКАД. По наблюдениям специалистов, в удаленных районах охотнее всего приобретаются участки площадью от 10 до 500 га. Естественно, цены за пределами

50 км от МКАД не очень высокие, обычно они не превышают \$500 за сотку, что позволяет покупать землю в больших количествах.

С началом освоения удаленных от столицы пространств наметилась еще одна тенденция — строительство так называемых дачных поселков. Яркий пример — появившийся на рынке в 2004 году поселок «Раздолье» в 85 км от Москвы по Ярославскому шоссе. Цены на деревянные дома в нем начинаются с \$35 тыс. Стоимость жилья в подобных поселках редко превышает \$100 тыс. Проживание — скорее всего сезонное, хотя все зависит от желания клиента.

Новые лица за городом

По прогнозам специалистов, в 2005-м на рынке подмос-

ков в дальних поселках (за пределами 50-километровой зоны от МКАД) коттеджи делают исключительно деревянными

ковной загородной недвижимости ожидается рост цен в пределах 15–20%. В нынешнем году станет еще более тесным союз девелопера и риэлтера. Уже сейчас и опытные застройщики, и те, кто впервые выходит на этот рынок, стараются консультироваться с риэлтерами по вопросам правильного использования потенциала земельного участка, концепции коттеджного поселка, определения круга потенциальных покупателей, разработке PR-кампании и стратегии продаж. Немаловажной тенденцией 2004 года, которая, по мнению Андрея Уфимцева, продолжит свое развитие и в этом году, стал выход на подмосковный коттеджный рынок новых застройщиков, зарекомендовавших себя в элитном городском строительстве. Из уже известных — «Капитал Групп», «Система Галс», «Лоджик риэлти», «Созидание». «Думаю, в следующем году

таких компаний станет больше», — комментирует Андрей Уфимцев.

Суровые законы Подпетербуржья

Северная столица не готова похвастаться столь хорошими показателями. Процесс освоения земель островов и пригорода под строительство частных особняков и коттеджных комплексов протекает достаточно медленно. Во многом это следствие состояния личных финансов петербуржцев. Чтобы решить проблему спроса и сделать дачи и коттеджи более доступными для среднего класса, банки в 2005 году предоставили потребителю новую возможность приобретения частного дома. Достаточно широкое распространение — большее, чем в столице — получили ипотечные кредиты для строительства или покупки коттеджа. Первым, кто предоставил услуги ипотеки для

«загородки», стал Городской ипотечный банк Санкт-Петербурга. По мнению экспертов агентства «Адвекс», введение новой системы кредитования способно увеличить число желающих обзавестись дополнительным жильем в окрестностях Питера на 10%. И это позволит спросу приблизиться к объемам предложения, которое в прошлом году, согласно статистике компании «Легион-Недвижимость», увеличилось по отношению к 2003-му на 30%. Вместе с тем количество продаваемых земель сельхозназначения выросло на 20%, а предложение дорогих коттеджей по всем направлениям в ценовом диапазоне от \$180 до \$350 тыс. и общей площадью свыше 400 кв. м — на 15%. «Перспективы продаж данных объектов зависят в первую очередь от их местоположения по отношению к транспортным коммуникациям и наличию инже-



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

нерной инфраструктуры на объекте, особенно доступа к газоснабжению», — говорит руководитель отдела загородной недвижимости агентства «Легион-Недвижимость» **Ростислав Юнацкевич**.

Сегмент коттеджного рынка Петербурга по итогам 2004 года представлен 1000 объектами (общий загородный рынок — около 6 тыс. объектов) и складывается из трех категорий:

1_Эконом-класс — дома десятилетней давности, содержащие устаревшие архитектурные или инфраструктурные элементы и приобретающиеся с целью реконструкции. К эконом-классу относятся также дома, построенные промышленным способом с использованием каркасных и панельных технологий. Стоимость такой недвижимости — \$150 — 180 тыс. при площади дома 150 — 200 кв. м. Сегодня их насчитывается около 650 единиц.

2_Бизнес-класс, состоящий из современных домов площадью от 200 до 400 кв. м и стоимостью до \$600 тыс. Их всего около 250 единиц.

3_«Элита», которую несложно и по пальцам пересчитать. По всему Петербургу и области наберется от силы 30 объектов, расположенных в престижных районах на больших земельных участках. Цены на них колеблются от \$600 тыс. до \$1,5 — 2 млн.

Емкость коттеджного рынка за последнее время выросла вдвое за счет новостроек и реконструированных старых домов. В прошедшем году рынку было предложено около 30 новых коттеджных поселков. Самыми крупными и интересными предложениями можно считать объекты компании «Петростиль»: клубный поселок «Горки СПб» и элитный дачный поселок «Корабельные сосны».

«Они являются ярким примером европейского подхода к архитектуре, организации общей территории, уровню комфорта и сервисного обслуживания жителей поселков и оптимально сочетают в себе соотношение цены и качества», — считает руководитель департамента загородной недвижимости корпорации «Адвекс» **Ольга Астахова**.

Основными тенденциями 2005 года специалисты считают увеличение цены на элитные земельные участки в таких районах, как Комарово, Солнечный, Репино, Стрельников, Пушкино, а также повышение спроса на земельные паи сельхозназначения. «Застройщики двинулись за город, и поэтому появился спрос на большие участки земли различного назначения и в разных районах области», — объясняет Ольга Астахова. — Параллельно вырос спрос на услу-

плохо знаком с таким понятием, как организованный коттеджный поселок. Их на побережье сегодня несколько. Все они построены «Газпромом» и ЛУКОЙлом и относятся к числу элитных. Цены на дома в них начинаются с \$600 тыс. Строительство коттеджных поселков — новый виток развития Сочи. И спрос на этот товар уже есть. Начиная с января 2005 года наблюдается повышение покупательской активности на местном рынке недвижимости. Внимание потребителей связано прежде всего с масштабными инвестициями, стабильным ростом цен на недвижимость и с огромными перспективами развития. Стагнация цен, которая наблюдается на столичном рынке недвижимости, сочинского рынка не коснулась. Напротив, усилила интерес москвичей к курортной недвижимости в Сочи, рынок недви-

чинской загородной недвижимости. В 2004 году начались продажи расположенных здесь апартаментов «Катерина-Альпик». Комплекс находится в 40 км от аэропорта в Адлере и в 60 км от центра Сочи. Генеральный директор агентства элитной недвижимости Penny Lane Realty **Георгий Дзагуров** считает этот коттеджный поселок настолько привлекательным, что уже потратил на его рекламную кампанию \$200 тыс. По его словам, комплекс «Катерина-Альпик» уникален, и он ожидает максимальную прибыль.

Как говорит **Сергей Никитин**, заместитель генерального директора компании «Юмако», построившей «Альпик», спрос на здешние апартаменты растет с каждым днем. Сегодня максимальный предел стоимости квадратного метра находится на уровне 3,5 тыс. евро. По завершении строитель-

ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ КОМПАНИИ «МИЭЛЬ», ИЗ 300 СТРОЯЩИХСЯ ПОД МОСКВОЙ ПОСЕЛКОВ В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ДВУХ ЛЕТ БУДУТ ЗАКОНЧЕНЫ ТОЛЬКО 40 (ВСЕГО ОКОЛО 1500–2000 ДОМОВ)

ги юристов по подготовке таких объектов к продаже с изменением целевого назначения или разрешенного использования».

Два в одном

Многие состоятельные российские граждане мечтают иметь дом на морском берегу или на склонах живописных гор. Первым делом в голову приходит идея приобрести недвижимость за рубежом, но накопленный покупателями опыт свидетельствует о массе сложностей, порожаемых таким вариантом. И все чаще москвичи обращают взор на незаслуженно забытый город Сочи.

Сочинский рынок индивидуального жилья пока

жмостки которого пока значительно отстает по уровню развития от московского и подмосковного рынков индивидуального жилья.

А спрос в свою очередь прямо влияет на увеличение стоимости земельных участков. Морской и горнолыжный курорты сулят инвесторам немалый и стабильный доход. По подсчетам компании «Аста-Элит», цены на земельные участки здесь в 2004 году выросли на 25 — 30%.

Красна поляна новыми углами

Стараниями президента горнолыжника Красная поляна стала одним из перспективных районов развития со-

ва, которое запланировано на июль 2005 года, цены еще подрастут. На них должно повлиять и ожидаемое в августе открытие нового автомобильного шоссе Адлер — Красная Поляна. После этого дорога с побережья до нового горнолыжного курорта будет занимать всего 25 — 30 минут. Одним из важных преимуществ комплекса «Катерина-Альпик» станет, помимо основных подъемников, наличие вертолетов и оборудованных взлетных площадок.

Похоже, что курортная столица России переживает свое второе рождение — как еще один адрес для престижной загородной недвижимости москвичей. **СФ**

33%

составил рост рекламного рынка России в 2004 году по сравнению с 2003-м. Таким образом, прогнозы о замедлении темпов его роста не сбылись. По оценке Ассоциации коммуникационных агентств России, основывающейся на данных компании TNS Gallup AdFact, объем рекламного рынка в прошлом году составил \$3,855 млрд. Объем регионального рынка вырос по сравнению с 2003 годом на 35%, превысив отметку \$1 млрд. В целом российский рынок рекламы признан одним из самых динамично развивающихся в мире. Если в 2003 году лидерами по рекламе на ТВ были пиво, прохладительные напитки, моющие и чистящие средства, то в 2004-м на первое место вышли услуги сотовой связи. Среди компаний-рекламодателей, размещающихся на ТВ, лидерами признаны P&G, Unilever и Nestle, на радио — МТС, «Вымпелком» и «Дон-строй», в прессе — L'Oreal, Mercury и «Дон-строй».

£87,8 млн

(\$166 млн) убытков понес в прошлом году принадлежащий Роману Абрамовичу английский клуб Chelsea. Это стало худшим финансовым показателем в истории британского футбола. Эксперты считают, что виной всему чрезмерная спонсорская поддержка Абрамовичем своего детища. Так, в течение первого года после приобретения Chelsea Абрамович потратил на покупку игроков для клуба 175 млн фунтов стерлингов, а фонд зарплат вырос на 210%, составив более чем 115 млн фунтов. В то же время оборот клуба увеличился лишь на 40% — до 152 млн фунтов, причем 76% этих денег ушли на зарплаты. Гендиректор Chelsea Питер Кенньон

тем не менее уверяет, что, согласно бизнес-плану, сможет сделать клуб прибыльным к 2010 году. Однако для начала Chelsea предстоит стать менее зависимым от инвестиций российского магната.

3 раза

— во столько рост инфляции в России может превысить рост ВВП в 2005 году. Согласно подготовленному МЭРТ проекту среднесрочной программы развития экономики России на 2005–2008 годы, в этот период Россия вряд ли сможет удвоить ВВП. По мнению экспертов, рост может произойти лишь к 2015 году, но при условии грамотной реализации институциональных реформ. Существующая структура экономики предполагает темпы развития на уровне 5–6% ежегодно. В 2005 году МЭРТ рассчитывает на рост ВВП на 5,8%. В случае замедления реформ рост может снизиться до 4–4,7%, а по некоторым оценкам — вообще до 3%. Замедление роста ВВП негативно влияет на темпы инфляции. В МЭРТ полагают, что в этом году она останется на уровне 2004 года и составит около 12%. А по прогнозам экспертов, инфляция может быть и выше — до 15% в год.

5-е место

в рейтинге самых влиятельных брендов мира впервые занял арабский спутниковый телеканал «Аль-Джазира». К такому выводу пришел интернет-журнал Brandchannel.com, организовавший опрос почти 2 тыс. руководителей ведущих рекламных компаний, специалистов по брендам и исследователей. Основным критерием оценки стало воздействие бренда на жизнь людей. Финансовое состояние участников рейтинга не учитывалось.

Первую строчку занял производитель компьютеров Apple, создавший популярный медиаплеер iPod. На втором месте — поисковая система Google. Третье и четвертое места — у IKEA и Starbucks. Появление в пятерке лидеров скандально известного арабского телеканала стало полной неожиданностью. Данный факт в Brandchannel.com объясняют тем, что многие люди во всем мире для получения новостной информации смотрят именно этот канал.

\$10 млрд

превысила чистая прибыль корейской компании Samsung Electronics — впервые за 35 лет ее истории. В 2004 году только 10 компаний, большинство которых относятся к нефтяной индустрии или финансовым структурам, добились схожих финансовых результатов. За год продажи Samsung выросли на 32% и составили \$55,22 млрд, а чистая прибыль выросла на 81% — до \$10,34 млрд. В компании объясняют успех удачной ценовой политикой, дифференциацией продукции и способностью быстро реагировать на изменения рынка. В этом году Samsung сде-

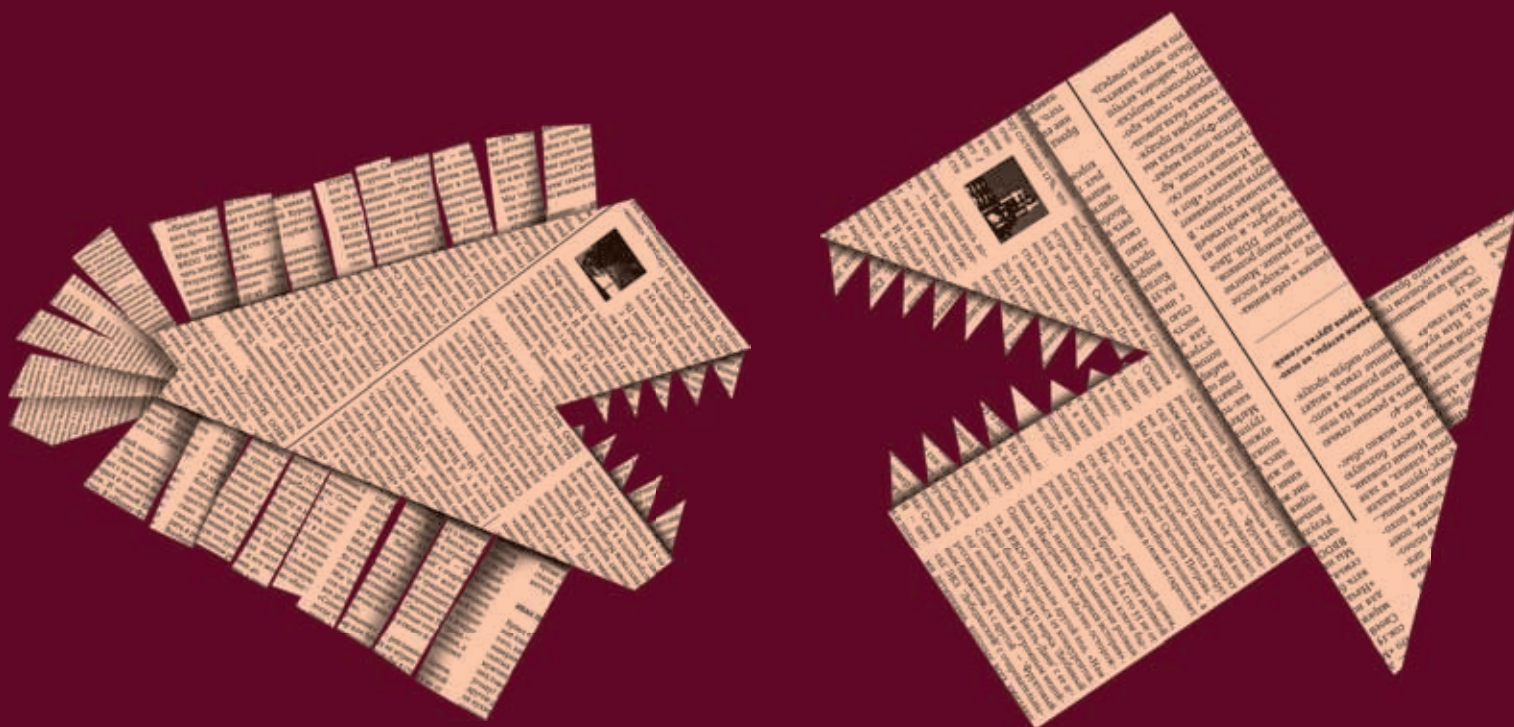
лает ставку на увеличение объема продаж микросхем, мобильных телефонов и ЖК-экранов.

25%

продаваемого в России топлива — фальсификат, считают эксперты МВД. По их мнению, в суррогатном горючем используются высокотоксичные компоненты: бензол, толуол, феррон и т. д. Они ускоряют износ узлов и деталей автомобиля и наносят вред окружающей среде и здоровью людей. В МВД также признают весьма распространенными факты обмана автовладельцев на АЗС: обсчет, недолив топлива, продажа поддельного и некачественного топлива. В 2004 году в России в топливно-энергетическом комплексе было выявлено 8556 преступлений, в том числе 96 фактов незаконного предпринимательства, 238 уклонений от уплаты налогов, заведено 5 тыс. уголовных дел. Ущерб от выявленных в прошлом году преступлений составил 22 млрд рублей. Самая неблагоприятная обстановка сложилась в Московском и Северо-Западном регионах. **СФ**



БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



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

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

Предложение действительно только для Москвы

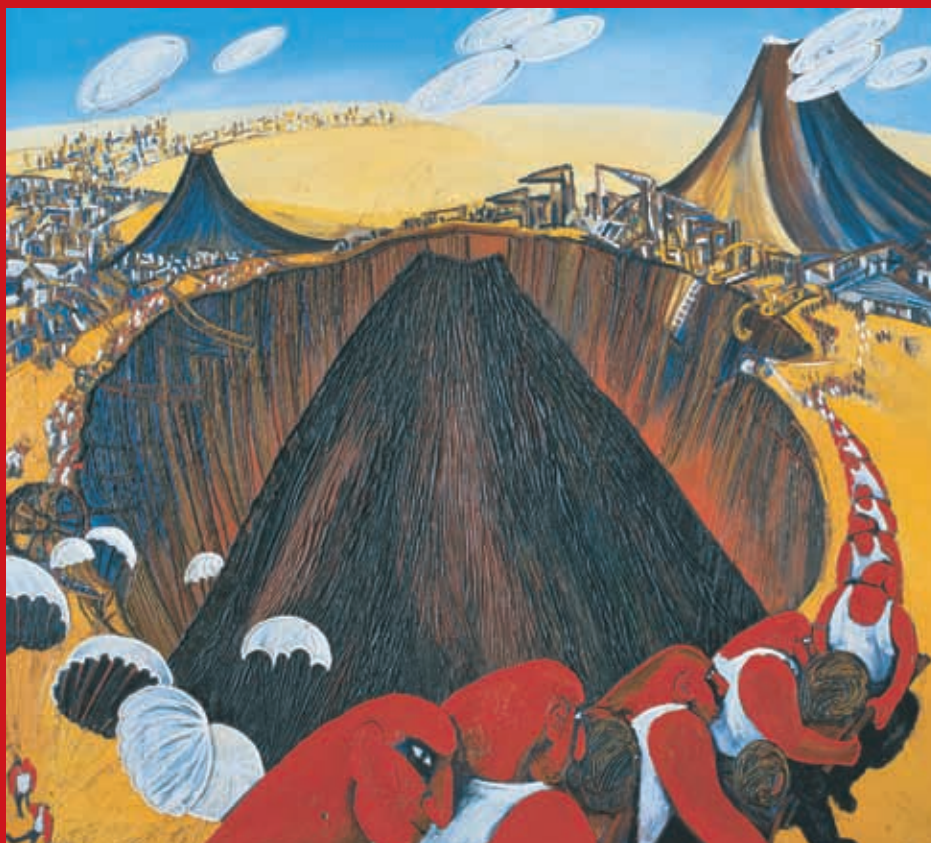
бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы