

Важен итог, а не размах



В очередной раз подводя итоги года, определяя лауреатов номинаций в категориях «Управленец года», «Компания года», «Экономический прорыв года» и «Государственный деятель года», мы хотим обратить внимание на правила игры и критерии эффективности российского бизнеса.

Возможно ли объективно оценить такую эффективность? В противном случае игра напоминает крокет из «Алисы в Стране чудес», где шарами служили ежи, молотками — фламинго, воротами — игрушечные солдатики, а судьей была Королева Червей, все время менявшая правила и отсылавшая игроков к Палачу, который рубил им головы. В подобных обстоятельствах понятие «выигрыш» теряет всякий смысл, а успешной тактике нельзя обучиться, так как не существует критерия успеха.

Организации призваны создавать добавленную стоимость и распределять ее между группами влияния в различных формах. Для акционеров — повышением курса акций, капитализации и дивидендов, для кредиторов — процентными платежами, для сотрудников — зарплатой и условиями работы, для клиентов — качеством товаров и услуг, для правительства — налогами, для общества — защитой экологии и прав человека. Но опасность заключается в том, что каждая из групп может ущемлять интересы других, преследуя собственные эгоистические цели. Поэтому для создания стимулов и мотивации для участия в организационной игре с суммарно положительным результатом требуются, скорее, навыки лидерства, умение убеждать и определенный социальный опыт, чем способность отдавать приказы в армейской манере. Другими словами, лидерство — это искусство создавать новое из осознанных конфликтующих интересов.

В конечном счете, мы все живем в некоей экосистеме, где благосостояние каждого зависит от деятельности множества других субъектов, а цель Королевы Червей заключается в обеспечении развития всей системы и в том, чтобы увидеть сначала ситуацию целиком, а затем — себя в этой ситуации.

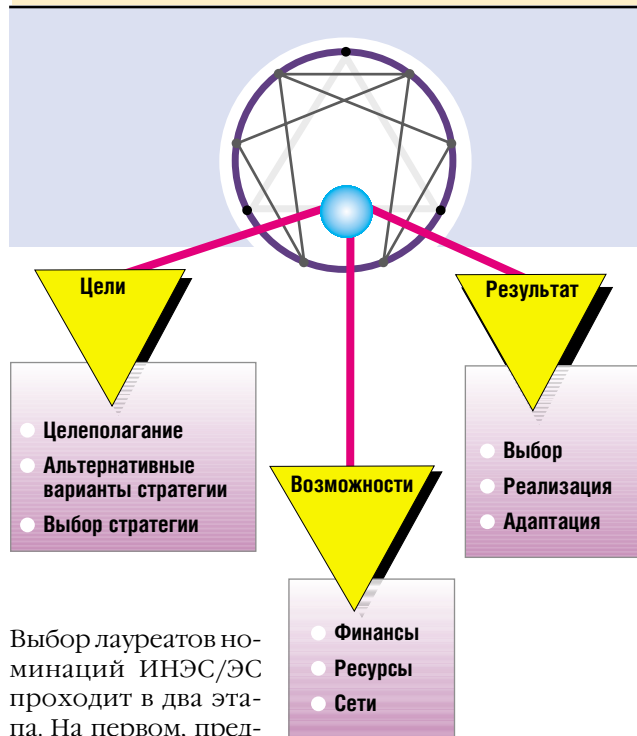
Однако что же мы наблюдаем сегодня? В России идет передел собственности в пользу новых начальников, которые, решая личные проблемы за счет населения, ищут

источники наших бед где угодно, кроме себя. Если положение не изменится, то, скорее всего, страна окончательно превратится в минное поле, а все мы — в заложников подобной политики.

Номинации программы «Действующие лица» и рейтинг стратегичности управления формируются на основе британо-российской разработки — энниграммы стратегического управления, которая отражает практически всю палитру управленческой жизни через девять основных факторов управления и корпоративной эффективности. Логический алгоритм модели предполагает анализ качества целеполагания, ресурсной базы, эффективности в достижении результатов. В свою очередь, каждая группа факторов оценивается по ряду индикаторов, которые являются показателями эффективности влияния предприятия на его внутреннюю организацию и среду обитания (схема 1).

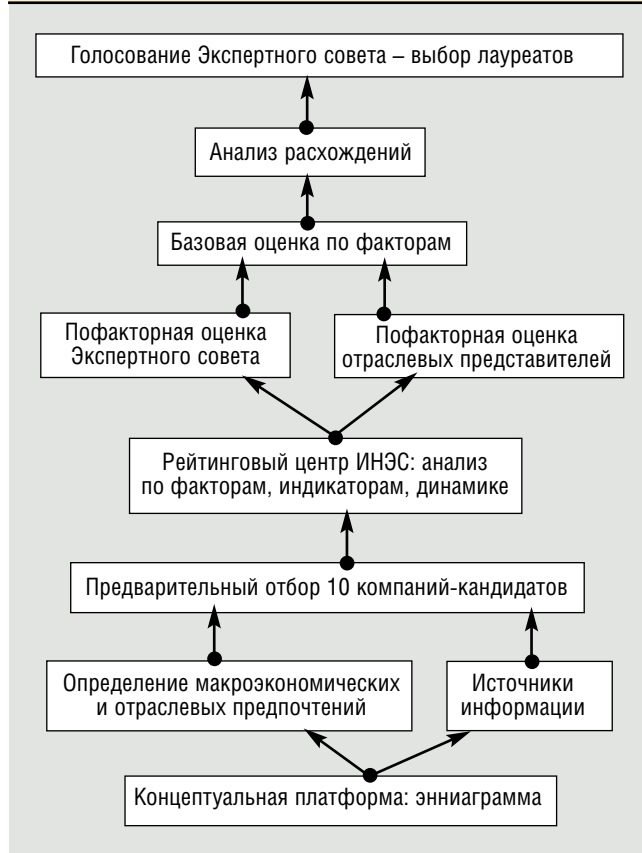
Схема 1.

Энниаграмма: факторы и индикаторы



Выбор лауреатов номинаций ИНЭС/ЭС проходит в два этапа. На первом, предварительном этапе Рейтинговый центр Института экономических стратегий формирует список кандидатов по всем номинациям (до 10 по каждой) и проводит детальный качественный и количественный анализ деятельности претендентов за текущий год.

На втором, заключительном этапе список номинантов представляется на суд Экспертного совета, в состав ко-

Схема 2.**Процедура составления рейтинга**

торого входят государственные деятели, экономисты, социологи, предприниматели, руководители предприятий и организаций. Путем голосования они определяют трех лауреатов по каждой номинации (схема 2).

Таким образом, сочетание вычислительной процедуры рейтингов стратегичности ИНЭС/ЭС и теоретической основы (энниаграммы) способствует целостному осмыслению управленческой ситуации. Мониторинг и динамика рейтинга призваны показать эволюцию стратегических замыслов и их реализацию. Значение подобного подхода трудно переоценить. По словам Робина Мэтьюза, автора концепции энниаграммы стратегического управления, методика оценки качества стратегического управления и расчета рейтингов на ее основе, разработанная Институтом экономических стратегий, стала первой управленческой разработкой, которую необходимо экспортировать из России на Запад, а не наоборот.

Программа «Действующие лица» призвана выявить наиболее яркие достижения в создании и реализации экономических стратегий и сделать их достоянием общественности.

ЗОНЫ РОСТА И ЛАУРЕАТЫ 2002 ГОДА

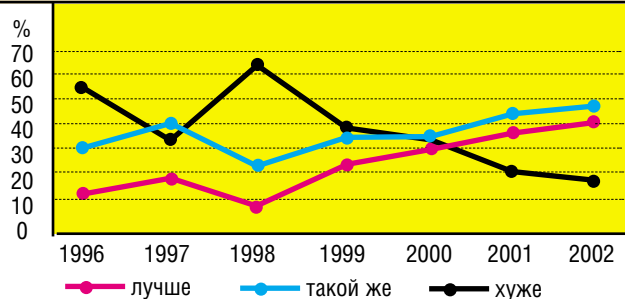
Ежегодно в ходе определения лауреатов программы «Действующие лица» Рейтинговый центр Института экономических стратегий в сотрудничестве с Центром развития анализирует макроэкономическую среду с целью выявления структурных сдвигов и отраслевых предпочтений.

Движущей силой экономического развития в 2002 году выступил, прежде всего, потребительский спрос, а также более высокие, чем ожидалось, объемы экспорта. Зонами роста российской экономики являются, с одной стороны, сферы, ориентированные на внутренний рынок: строительство, телекоммуникации, производство продуктов питания, а также секторы, зависящие от условий сбыта на мировых рынках, с другой — нефтяная, лесная, металлургическая и химическая промышленность.

Несмотря на инерционное развитие, возможности роста в 2003 году ограничены. Резерв производственных мощностей в стране не превышает 10%, рост тарифов и внешняя конъюнктура станут препятствием для многих компаний. Основная причина — снижение рентабельности по сравнению с 2001 годом. Норма прибыли составляет сейчас примерно 8–9% против 13% в первом полугодии 2001 года. Причем рентабельность очень сильно дифференцирована по секторам. В газовой промышленности норма прибыли составляет более 30%, в нефтяной промышленности и цветной металлургии — почти 20%, в машиностроении — около 10%, а в черной металлургии, химии, лесобумажной промышленности, потребительских отраслях — 3–7%. Отчасти падение рентабельности произошло по макроэкономическим причинам. Главная из них — рост заработной платы, совершенно оторвавшийся от роста производительности труда. Затем — укрепление курса рубля, продолжавшееся довольно длительное время, увеличение тарифов есте-

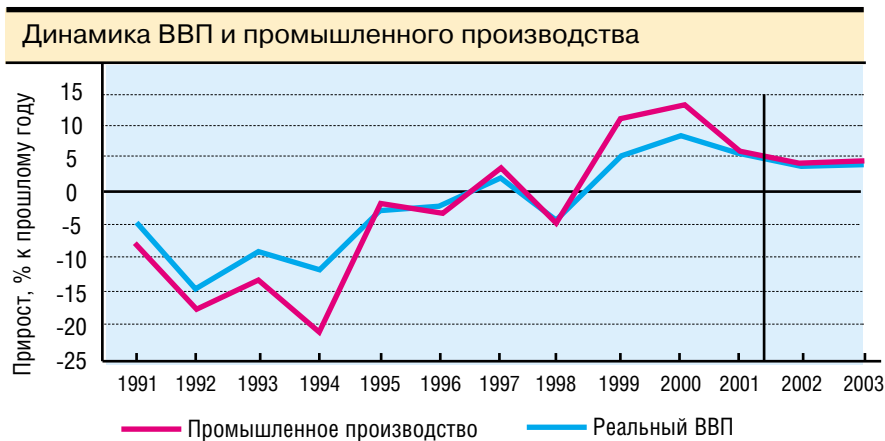
Схема 3.

Каким для вас лично был прошедший год — лучше и хуже предыдущего?



Источник: «Центр Развития»

Схема 4.



ственных монополий, особенно в электроэнергетике. Ну и рукотворная причина — расширение круга затрат предприятий, которые они могут относить на себестоимость при выплате налога на прибыль. И все же на 60% снижение поступления налогов объясняется макроэкономическими причинами.

Экономика России сегодня растет за счет благоприятной мировой конъюнктуры. Такой рост в лучшем случае в перспективе не позволяет выйти за пределы 2–3% в год. Вполне вероятное резкое падение цен на нефть чревато ситуацией образца 1998 года: резко ухудшится платежный баланс, ЦБ начнет тратить резервы, денежное предложение сократится, возникнет дефицит денег, экономика отреагирует спадом. В 1998 году спад начался в апреле, еще до дефолта.

Сейчас высокая цена — почти 30 долл. за баррель — держится за счет того, что США и Европа наращивают нефтяные резервы. Как только они перестанут делать это, особенно если ситуация с Ираком так или иначе разрешится, спрос на нефть может резко пойти вниз. Кроме того, нарастает кризис на рынке капиталов развивающихся стран, в который втягивается Бразилия. Если этот кризис докатится до стран АТР, то спад спроса на нефть произойдет еще и там. Тогда с большой вероятностью цены на нефть слетят до 14–15 долл. за баррель, и спад производства станет очень вероятным.

В случае возврата к внутренне ориентированной модели развития, которая только и может дать требуемые 5–6% роста ВВП в год, рост возможен лишь в определенных, довольно жестких структурных параметрах. При росте сырьевых отраслей на 2–3% в год, нуж-

но, чтобы перерабатывающие отрасли росли на 6–7%. Для этого внутренний спрос — и прежде всего потребительский — должен увеличиваться такими же темпами, как рост зарплаты и производительности труда. Однако, производительность труда в этом году увеличилась примерно на 3–4%, а зарплата — почти на 20%.

Если ухудшится платежный баланс, сократится сальдо торгового баланса, а оно естественным образом будет сокращаться за счет опережающего роста импорта (в 2003 году импорт вырастет на 13–15% при росте ВВП в 4%), обрушение экономики может произойти очень быстро. Игрокам на валютном рынке станет ясно, что девальвация не за горами, и начнется вывоз капитала, что еще больше усугубит состояние платежного баланса.

В 2003 году, при условии сохранения общего экономического роста на уровне 4%, движущие силы развития изменятся. Потребительский бум приблизится к своему локальному пику и в еще большей степени будет удовлетворяться за счет импортной продукции. Последние несколько лет экономическая политика Правительства России была достаточно внятной, что позволило нашей стране повысить рейтинговый статус, и этот факт должен выразиться в росте инвестиций на 6%.

Достаточно сильный платежный баланс и продолжающийся рост экономики призваны обеспечить высокую стабильность финансовой сферы и достаточно

ЭЛИТНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ КВАРТИРЫ

Престиж, экология, безопасность – Кунцево-2

(15–20 минут до центра Москвы на автомобиле)

Новый элитный комплекс "Тихомирово":

- 3 корпуса – 67 квартир
- эркеры, балконы, зимние сады
- 2 - 7-комнатные квартиры
- квартиры с отдельным входом
- двухуровневые квартиры
- ландшафтный дизайн
- подземный гараж
- круглосуточная охрана

Рядом с Вами

- представители депутатского корпуса
- финансовая элита
- ведущие топ-менеджеры России

Срок сдачи – 4 квартал 2002 года

www.kuntzevo-2.ru

Отдел спец. проектов: 782-1080 E-mail: sales@kuntzevo-2.ru



Таблица 1.

Основные проблемы российского бизнеса		
Индекс приоритетности	Проблемные области	Доля от общего числа опрошенных (%)
Внешние проблемы		
1	Недостаток инвестиционных ресурсов как следствие низкого статуса России в мире	77%
2	Нестабильная экономическая ситуация в стране и, как следствие, невозможность долгосрочного планирования	63%
3	Проблема баланса тарифов на энергоносители	54%
4	Противоречия в законодательной базе (в том числе несовершенство налогового законодательства) и частично — ее отсутствие	32%
5	Отсутствие условий для работы на внешних рынках	30%
Внутренние проблемы		
1	Несовершенная организационная структура или система управления в целом	89%
2	Высокий уровень издержек (низкая конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках)	76%
3	Проблема сбыта продукции	60%
4	Износ основных фондов и оборудования	55%
5	Низкая квалификация персонала	51%

Источник: Российский союз промышленников и предпринимателей

устойчивый валютный курс. 6–7% укрепление рубля в 2002 году может еще острее поставить вопрос о конкурентоспособности российской экономики. Значительные финансовые поступления позволили многим экспортно ориентированным предприятиям изменить структуру экспорта. Например, такие компании, как «ЛУКОЙЛ» и «Юкос», стремятся приобретать за рубежом нефтеперерабатывающие мощности, тем самым снижая свою зависимость от валютного курса и колебаний мировых цен на сырую нефть. «Русский алюминий» в 2001–2002 годах также инвестировал значительные средства в мощности по производству алюминиевых полуфабрикатов. Российские сырьевые компании сегодня более готовы к возможному ухудшению конъюнктурной ситуации (в том числе и из-за предполагаемой войны в Ираке), чем 5–6 лет назад.

Опрос экспертов, проведенный Центром развития относительно тех изменений, которые произошли в российской экономике за последний год, дал следующую картину:

- респонденты считают, что конкурентоспособность российской экономики снизилась (43%) или осталась на прежнем уровне (43%). Это означает, что при реальном укреплении рубля на 6–7% в год, не происходит «фатального» снижения конкурентоспособности;
- 43% экспертов полагают, что инвестиционный климат улучшился, а 46% — что не изменился. На фоне инвестиционного «затишья», царившего в 2002

году, это довольно неожиданный результат. Выходит, «объективных» препятствий для инвестирования не прибавилось, все дело в «субъективном» факторе (снижение инвестиционной активности нефтяных компаний, утоливших свой инвестиционный «голод» в 2000–2001 годах, а также «командирские решения» Правительства о сокращении инвестиционных программ «естественных монополий»);

- что касается эффективности экономической политики Правительства, то здесь большинство опрошенных (71%) не видит особых изменений.

Таким образом, российская экономика достигла некоторого рубежа — она уже не может жить по-старому, но новые механизмы роста пока отчетливо не проявились. В этих условиях все большее значение приобретают качественные изменения в деловом поведении. Правительству необходимо взять на вооружение стратегию экономического роста, выходящую за рамки исключительно институциональных реформ, и усовершенствовать государственное управление. Бизнес же должен будет найти внутренние резервы роста через повышение корпоративной и организационной эффективности. Опрос руководителей российских предприятий, проведенный РСПП, показал, что наиболее значительными проблемами для них явились: система управления (89% респондентов), высокий уровень издержек — низкая конкурентоспособность (76%), недостаток инвестиционных ресурсов (77%), нестабильная экономическая ситуация — невозможность долгосрочного планирования (63%) (см. таблицу 1).

Ожидание не будет иметь трагических последствий, и изменение конъюнктуры произойдет в рамках мегатенденций, а не локальных потрясений. Это созвучно с мнением Виктора Геращенко, который однажды отметил, что повышение уровня жизни, рост потребностей и стандартов — это непрекращающийся процесс, поэтому мировой экономике вряд ли угрожает серьезный кризис.

Поэтому большинство нынешних лидеров рейтинговой программы «Действующие лица» должны будут сохранить свои позиции и в будущем году, еще раз подтверждая поговорку: «завтра начинается сегодня».

Хотя мнения большинства членов Экспертного совета сошлись на списке из 10 финалистов, назвать лидеров оказалось непросто. Однако проблема отчасти облегчилась выбором Экспертного совета 2001 года. Практически все лауреаты прошлого года подтвердили свои позиции. В номинации «Управленец 2002 года» претендентами на звание лауреатов были Михаил Ходорковский, Андрей Казьмин, Михаил Прохоров, Анатолий Карачинский, Владимир Потанин, Олег Дерипаска, Михаил Смирнов, Андрей Клишас, Татьяна Прохорова, Сергей Недорослев, Владимир Коган и другие. В номинации «Компания 2002 года» — «Северсталь», «ВымпелКом», «Альфа-Групп», холдинг «НПК», «Русский Алюминий», «Каскол», «Объединенные машиностроительные заводы», «СУ-АЛ-Холдинг», Военно-страховая компания, «Внешторгбанк», банк «Петрокоммерц», НПО «Гидромаш». Все они достигли значительных успехов в 2002 году.

Лауреаты 2002 года отвечают нескольким критериям:

- **Гармонизация.** Предприняты значительные усилия, направленные на гармонизацию факторов роста компании и устранение зависимости от одного или двух слабых звеньев.

- **Укрепление финансовых показателей.** Повышение в 2002 году объема поступлений финансовых средств и наращивание инвестиционных ресурсов развития.

- **Лидерство.** Лидерство в своей отрасли (энергетика, банковский сектор, высокие технологии, атомная отрасль, телекоммуникации — основные зоны роста российской экономики).

- **Формирование внешней среды.** Наравне с сильным, в некоторых случаях харизматическим, организационным лидерством, значительное внимание уделяется управлению и формированию благоприятной бизнес-среды: создание адекватной обстановки, информационная транспарентность, работа в профессиональных ассоциациях и общественных организациях и т.д.

Лауреатов выделяло то, что они смогли добиться устойчивого развития, о чем свидетельствует целый

Клуб «Действующие лица века»

(2000–2002 годы)

«Управленец года»

Авен П.О.
Агамов Е.О.
Алекперов В.Ю.
Бендукидзе К.А.
Богданов В.А.
Боллоев Т.К.
Евтушенков В.П.
Казьмин А.И.
Киселев О.В.
Кузык Б.Н.
Мазур И.И.
Мельниченко А.И.
Моргашов А.А.
Потанин В.О.
Прохоров М.Д.
Саркисов С.Э.
Симонов И.А.
Хлопонин А.Г.
Ходорковский М.Б.
Цветков Н.А.

«Компания года»

«Алмазы России — Саха»
«Альфа-Групп»
«ВымпелКом»
«ГАЗ»
«Газпром»
«Красный Октябрь»
«ЛУКОЙЛ»
ТПГ «Май»
«Мегафон»
«Межпромбанк»
«МТС»
«НПК»
«Норильский никель»
«Росэнергоатом»
Сбербанк РФ
«Северсталь»
«Сибирский алюминий»
«ТНК»
«Тройка Диалог»
РКК «Энергия»
НПО «Энергомаш»

«Государственный деятель года»

Геращенко В.В.
Греф Г.О.
Иванов И.С.
Иванов С.Б.
Касьянов М.М.
Клебанов И.И.
Кудрин А.А.
Примаков Е.М.
Путин В.В.
Рейман Л.Д.
Селезнев Г.Н.
Семигин Г.Ю.
Строев Е.С.
Франк С.О.
Юсуфов И.Х.

«Экономический прорыв года»

«Агрос»
«ГКНПЦ им. Хруничева»
«Космическая связь»
«Металлоинвест»
Минатом России
«МТС»
НПК/«Северная верфь»
НПО «Энергомаш»
«НРБ»
Cybiko

ряд критериев: рост продаж, прибыли, доли рынка, увеличение числа постоянных клиентов, снижение текучести кадров и т.д. При этом их действия не имели прямого сходства с упомянутой игрой в крокет. Они, скорее, носили проактивный характер и в изменяющихся условиях были направлены на постоянный поиск возможных вариантов роста и самообучение.

ЭС



Номинации «Управленец 2002 года» и «Компания 2002 года»

Номинации программы «Действующие лица» — продукт жесткой процедуры. Легче, как говорится, верблюду пролезть в угольное ушко... Наши оценки — выявление глубинных, скрытых характеристик — снятие «энцефаллограммы», своего рода кардиограммы бизнеса, а не его объема, массы или веса.

МАЗУР Иван Иванович, президент концерна «Роснефтегазстрой»

Избрание Ивана Мазура «Управленцем 2002 года» является знакомым. Во-первых, он представитель «сырьевого сектора», который вносит основной вклад в генерирование новой стоимости в РФ. Однако развитие концерна «Роснефтегазстрой», главного российского игрока в этой области, основывается, в первую очередь, на совершенствовании навыков управления строительством, росте компетенций инженерного центра, и внедрении



«Творить благо — это состояние души, и идет это изнутри, из сердца, и не надо об этом говорить, надо просто вместе делать добро».

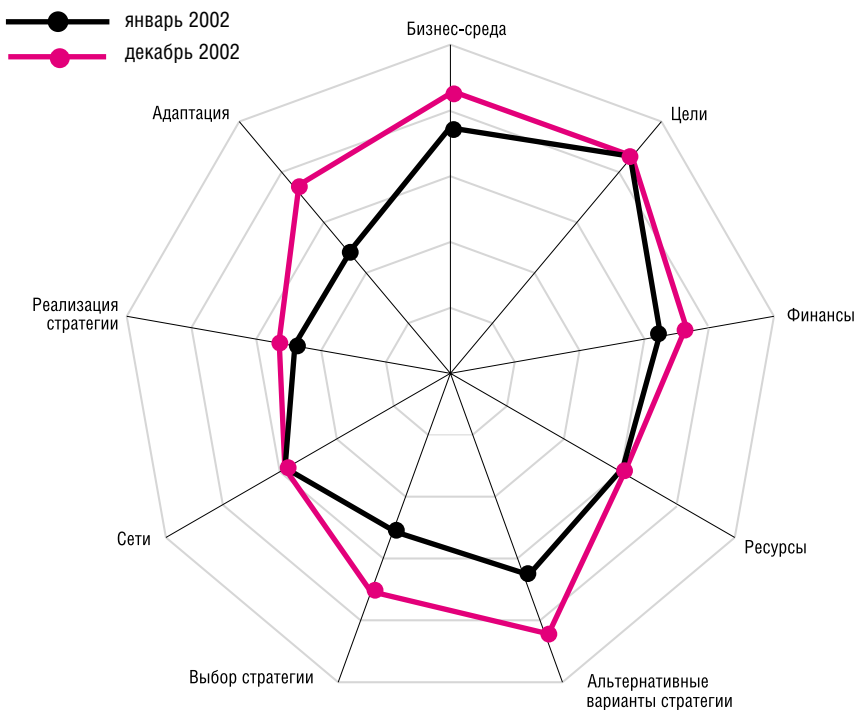
трубопроводных автоматических систем, базирующихся на искусственном интеллекте.

Иван Мазур известен как участник целого спектра благотворительных и научных (в том числе экологических) проектов. Он является руководителем коллектива, выполнившего ряд работ по проблемам реструктуризации бизнеса, поддерживает программу «Одаренные дети». Весь этот набор достижений, формула которых — интеллектуализация бизнеса и социальная ответственность, воспринимается обществом и бизнес-элитой как образцовый тип стратегического поведения.

Концерн «Роснефтегазстрой», возглавляемый Иваном Мазуром, в 2002 году смог добиться значительных улучшений по таким узлам энниаграммы стратегического управления, как «альтернативные варианты стратегии» и «выбор стратегии» (участие через дочернюю компанию в строительстве грузинского участка трубопровода «Баку-Джейхан», работа по реконструкции систем водоснабжения во многих регионах России и за рубежом) и «адаптация» (повышение эффективности текущих операций и увеличение доли управления проектами в реализуемых программах), значительно продвинувшись вперед в реализации своего стратегического потенциала.

ЭС

Иван Мазур: атакующие выигрывают



ЕВТУШЕНКОВ Владимир Петрович,
председатель Совета директоров АФК «Система»

«Есть такая теория маятника, не слышали? Если человек находится внизу маятника, то у него возможностей мало, а свободы — много. Если наверху, то возможностей очень много, зато свободного времени не хватает. А у меня свободы вообще нет. Никакой. Зато давит груз ответственности за принятые решения, которые иногда оказываются скоропалительными. Бизнес — это борьба: приходится постоянно защищать свои интересы, жить в ожидании удара. Это очень тяжело».



«Акционерная финансовая корпорация «Система» сегодня является одной из крупнейших в стране. Ее годовой оборот превысил 3 млрд долларов, а акции входящих в нее компаний с успехом обращаются на западных биржах. «Системе» полностью или частично принадлежат торговый дом «Детский мир», «МТС», «МГТС», страховая компания «РОСНО», «Интурист», завод «Микрон» (а также ряд других электронных предприятий Зеленограда), газеты, радиостанции, рекламное агентство.

Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Евтушенков — классический мысля-

щий руководитель, который без громких слов умеет завоевывать как новые рынки, так и новых друзей. Проницательность и основательность ее руководителя позволили корпорации закрепиться на довольно сложном рынке высоких технологий, где успех зависит, в первую очередь, от умения своевременно реагировать даже на самые незначительные сигналы.

Владимир Евтушенков и АФК «Система» в 2002 году сохранили потенциал и усилили свои позиции по всем девяти узлам энниграммы стратегического управления, еще раз продемонстрировав сба-

лансированность подхода к бизнесу. Практически все подразделения корпорации работают самостоятельно. Руководство АФК «Система» координирует их деятельность лишь в трех областях: финансово-инвестиционная политика, стратегия развития и кадровая политика. Возможно, какие-то активы корпорация будет продавать, какие-то, наоборот, покупать. Причина проста: большой и многопрофильной организацией тяжело управлять, и если вовремя не проводить структурных изменений, эффективность управления резко падает. **ЭС**

ЦВЕТКОВ Николай Александрович,
президент ФК «НИКойл»



«Если коротко, то мы выжили потому, что каждый день создавали прибавочную стоимость».

«НИКойл» находится на той стадии развития, когда многое еще зависит от одного человека — ее основателя и руководителя. Николай Цветков — успешный бизнесмен. О его армейском прошлом говорят разве что выправка и организованность. Не исключено, что именно благодаря этому Цветкову удалось грамотно выстроить бизнес. Он сумел заразить жадой знаний и целеустремленностью всю организацию, эффективно объединившую лучший международный опыт работы на фондовом и финансовом рынках с ин-

новационными технологиями. У группы «НИКойл» высокая деловая репутация, она символизирует собой надежность, стабильность, успех. Наверно, это лучшая характеристика для ее лидера.

Николай Цветков и «НИКойл» показали значительные результаты в достижении синергии через усиление своих позиций по таким узлам энниграммы стратегического управления, как «адаптация» (прогресс в создании финансовой корпорации по примеру наиболее эффективных западных универсальных финансовых структур), «реализация стратегии» (приобретение «Промыленно-страховой компании» и «Автобанка»), и «бизнес-среда» (повышение PR-репутации компании и поддержка ряда специализированных мероприятий). **ЭС**

Сегодня финансовая корпорация «НИКойл» является одним из ведущих операторов российского фондового рынка и входит в десятку крупнейших консалтинговых групп России.

Концерн «Росэнергоатом»



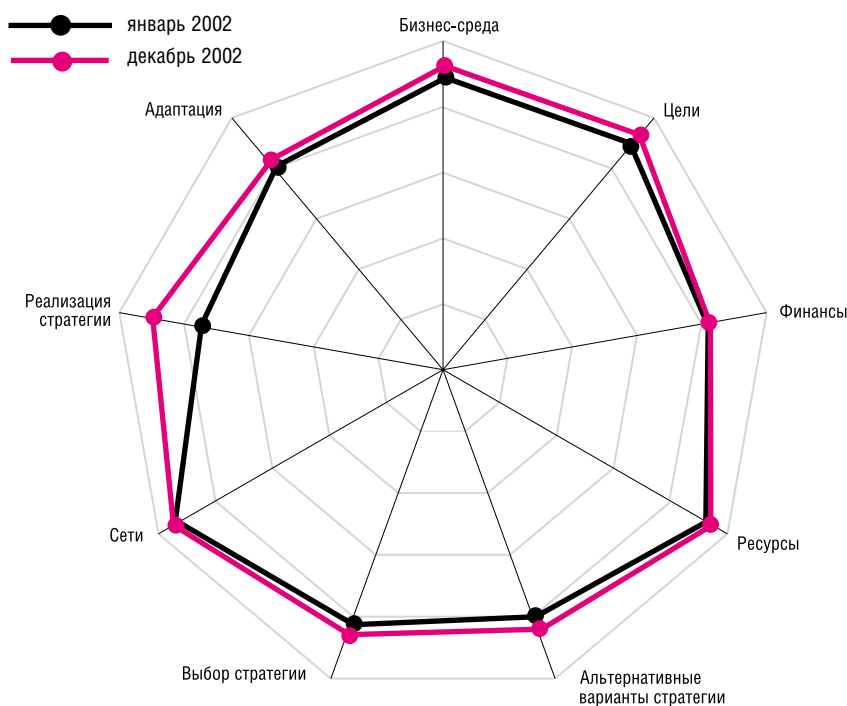
Концерн «Росэнергоатом» был образован в 1992 году и до 2002 года осуществлял централизованное государственное управление девятью из десяти атомных станций России. С 2002 года концерн стал единой генерирующей компанией, в состав которой входят все 10 российских АЭС общей установленной мощностью 22,242 МВт.

Несмотря на некоторую хаотичность общей реформы системы электроэнергетики, концерн «Росэнергоатом» уверенно наращивает производство, обеспечивая почти 50% электроэнергии в европейской части Российской Федерации. Тем не менее, он находится под прицельным огнем критики, чаще всего беспредметной или недобросовестной. Руководство концерна смогло создать не только реальную конкуренцию на рынке электроэнергии,

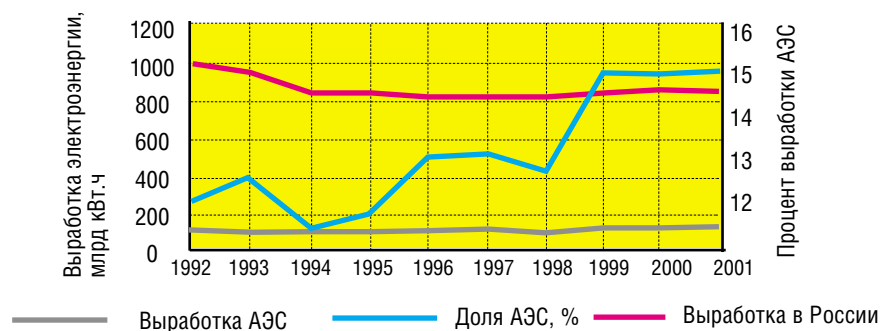
но и условия для повышения безопасности АЭС, в том числе за счет проведения единой научно-технической политики. Ожидается, что в 2003 году эффект от снижения издержек в «Росэнергоатоме» вырастет до 4% от объема товарной продукции. Руководству атомных электростанций сейчас созданы такие условия, при которых оно может сосредоточить усилия исключительно на обеспечении безопасного производства электроэнергии.

В 2002 году концерн «Росэнергоатом» продолжил реализацию стратегии «устойчивого развития», по сути, активно наступая по всему игровому полю (наибольшие достижения по узлам «реализация стратегии» и «адаптация» отражают усилия руководства концерна, направленные на интеграцию всех атомных электростанций России в единую организацию). Успехом концерна также является продление срока службы энергоблоков первого

«Росэнергоатом»: наращивание гармонии слова и дела

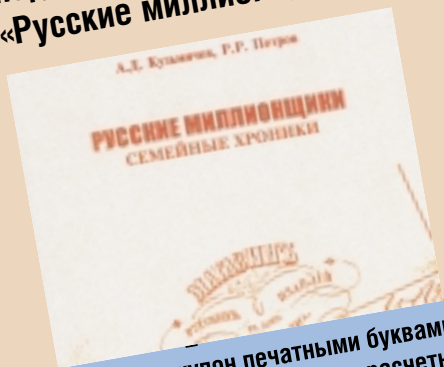


Место атомной энергетики в Единой энергетической системе России



поколения, завершение строительства ряда энергоблоков и АЭС. Кроме того, специалисты концерна заняты созданием принципиально новых конструкций и технологий, в частности — атомных теплоэлектростанций с плавучим энергоблоком для удаленных районов нашей страны, а также комплексов, где атомные станции будут работать совместно с гидроаккумулирующими станциями.

Каждому новому подписчику
подарок от редакции — книга
«Русские миллионщики»



1. Заполните купон печатными буквами.
2. Перечислите деньги на наш расчетный счет через Сбербанк по приведенной ниже квитанции или используйте ее как образец для заполнения почтового перевода.
3. Отправьте заполненный купон и квитанцию об оплате (или их копии) по адресу: Россия, 117454, Москва, а/я 51, отдел подписки «Экономических стратегий» или отправьте по факсу: (095) 234-4693/97

Институт экономических стратегий готовит к выпуску следующие книги и брошюры:



- Выпуски материалов заседаний Клуба «Стратегическая матрица» («IV Мировая война: за и против», «Сценарии для президента-2004» и др.)

- Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков
«Новая матрица, или логика стратегического превосходства»
Нетривиально о стратегическом управлении.

Институт экономических стратегий совместно с «ОЛМА-Пресс» планирует к выпуску серию из 24 брошюр по вопросам менеджмента и макроэкономики.

Заказы на эти и другие издания принимаются по телефонам: 234-4697, 234-4693. E-mail: ines@inesnet.org

Начиная с даты оформления
подписки Вы получите
следующие 6 номеров журнала

Я хочу подписаться на 6 номеров журнала «Экономические стратегии» и получить в подарок книгу «Русские миллионщики»	
Ф.И.О.	
Организация	
Сфера деятельности	
Индекс	
Область	
Город	
Улица	
Дом	Корпус
Квартира	Телефон
Факс	
Электронная почта	
Дата рождения	

Извещение

Кассир

АНО «Институт экономических стратегий»
Центральное отделение № 8641
наименование получателя платежа
7709257464
ИНН получателя платежа
№ 40703810038330100567
номер счета
в Сбербанке России г. Москвы
к/с 30101810400000000225 БИК 044525225
наименование банка и банковские реквизиты
Подписка на журнал «Экономические стратегии»
наименование платежа
Дата Сумма платежа: 396руб. 00 коп.
Плательщик Ф.И.О.

подпись

Квитанция

Кассир

АНО «Институт экономических стратегий»
Центральное отделение № 8641
наименование получателя платежа
7709257464
ИНН получателя платежа
№ 40703810038330100567
номер счета
в Сбербанке России г. Москвы
к/с 30101810400000000225 БИК 044525225
наименование банка и банковские реквизиты
Подписка на журнал «Экономические стратегии»
наименование платежа
Дата Сумма платежа: 396 руб. 00 коп.
Плательщик Ф.И.О.

подпись

Срок действия настоящего купона истекает 28 февраля 2003 года

*Предложение действительно только для индивидуальных подписчиков.
Условия подписки для организаций см. на стр. 112



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК

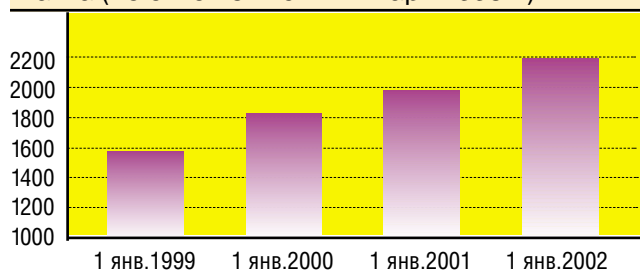
Банк по форме и ядро промышленной сети по сути, «Международный промышленный банк» («Межпромбанк»), очень долго находившийся в тени, в 2002 году совершил рывок, характеризуя который уместно употребить эпитет «головокружительный». Лакомый рынок — финансовые обороты «Газпрома» — стал полем приложения компетенций «Межпромбанка», который сегодня превратился в один из ведущих российских банков. Возможно, основной урок развития «Межпромбанка» заключается в том, что умеренный, но устойчивый рост является более привлекательным, чем невероятный, но не всегда продолжительный успех. Тесные взаимоотношения между руководством банка и руководством страны,

несомненно, укрепляют его позиции, однако, скорее всего, основная причина устойчивого развития кроется именно в продуманной стратегии.

2002 год стал для «Межпромбанка», можно сказать, прорывным. Значительный прогресс был достигнут по таким направлениям, как «финансы», «сети» (приобретение крупного пакета «Газпромбанка» и ряда других стратегических компаний), «реализация стратегии» (создание системы рамочных кредитных соглашений с крупнейшими немецкими банками) и

«Международный промышленный банк»

Темп роста количества корпоративных клиентов Банка (по отношению к 1 января 1998 г.)



«управление бизнес-средой» (в течение 2002 года ведущие рейтинговые агентства Standard & Poor's и Moody's позитивно оценивали как финансовое состояние банка, так и его деятельность в целом, рассматривая «Межпромбанк» как один из лучших российских банков; зарубежными аналитиками отмечались как «очень хорошие» перспективы бизнеса банка, чему способствовало расширение клиентской базы и высокие показатели работы).



ОАО «МегаФон»

Нарушив монополию «ВымпелКома» и «МТС», «МегаФон», образованный в мае 2002 года в результате слияния ряда региональных предприятий, стремительно ворвался на российский рынок сотовой связи. При этом он стал первым общероссийским оператором мобильной связи стандарта GSM

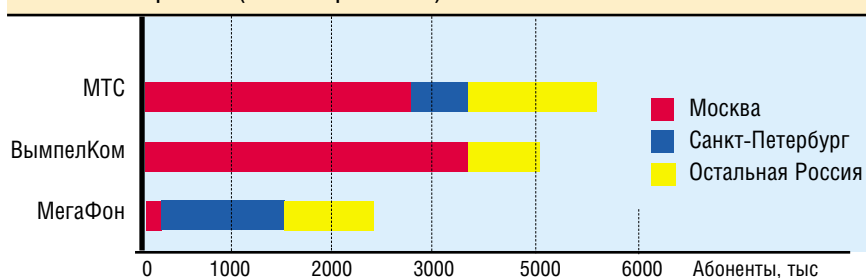
900/1800. Среди наиболее важных шагов руководства компании — введение единой тарифной сетки внутрисетевого роуминга для абонентов сети «Мегафон».

К октябрю 2002 года общее число абонентов сети «МегаФон» достигло 1,7 млн человек. Успеху не-

сомненно способствовала продуманная маркетинговая стратегия и безупречная техника реализации, позволившие сделать практически невозможное.

В начале 2002 года «МегаФон» еще не был создан, но уже имелся потенциал, заложенный в объединении предприятий. По сравнению с этим потенциалом в 2002 году «МегаФон», как следовало ожидать, достиг успехов по узлу «сети» (создание единой технической базы в масштабах всей России), а также «реализация стратегии» (агрессивная маркетинговая стратегия и значительное количество клиентов), «адаптация» (интеграция отдельных предприятий в единую структуру) и «бизнес-среда» (получение соответствующих лицензий и поддержка проекта со стороны Министра РФ по связи и информатизации Леонида Реймана).

Большая Тройка (сентябрь 2002)





«Государственный деятель 2002 года»

Выбор лауреатов программы «Действующие лица» в номинации «Государственный деятель 2002 года» оказался наиболее сложной задачей. Достоинство проявили себя лауреаты прошлых лет: Виктор Геращенко, Игорь Иванов, Сергей Иванов, Михаил Касьянов, Алексей Кудрин, Владимир Путин, Леонид Рейман, Геннадий Селезнев, Сергей Франк, Игорь Юсуфов. Клуб «Действующие лица века» был бы не полон без лауреата 2002 года — Евгения Примакова.

ПРИМАКОВ Евгений Максимович,
президент Торгово-промышленной
палаты Российской Федерации

«Есть люди, которым он доверяет. Причем это не связано с личными пристрастиями. Я знаю людей, которые не имели с ним никаких личных отношений и которых он очень продвигал. Он ценил их деловые качества и доверял их оценкам. Он умел командовать — все необходимые для этого качества у него есть. Но умел и слушать людей... Примаков обладает гениальным даром завоевывать расположение и особенно расположение начальства. Я думаю, его карьера — результат его личных способностей».

Герман Дилигенский

(«Известия», 15 мая 1996 г.).



Евгений Максимович Примаков — единственный в 2002 году лауреат программы «Действующие лица», отмеченный за достижения не только в 2002 году, но и в течение нескольких последних лет.

Е.М. Примаков начал реорганизацию ТПП, чтобы повысить ее роль в разработке и реализации экономической политики. Реорганизованы общественные комитеты, открыты департамент законодательной деятельности и отдел по работе с малым бизнесом. И еще одна важная новая функция палаты — консультативная деятельность. Предполагается создание центра деловой информации и консультаций на основе 155 региональных ТПП. Задача — снабжать российские предприятия достоверной и целенаправленной информацией, которая помогла бы им в поиске деловых партнеров, в активизации собственной деятельности. Кроме того, у палаты есть целый ряд уникальных функций. Например, она обладает правом оценивать основные фонды предприятий. В рамках ТПП существует Международный ком-

мерческий арбитражный суд, Морской арбитраж, ТПП занимается международной выставочной деятельностью.

Е.М. Примаков выступает за предварительную экспертизу в Торгово-промышленной палате законопроектов о предпринимательстве, рассматривающихся в Государственной Думе. В качестве своей основной задачи на посту президента ТПП Е.М. Примаков назвал создание условий для развития российского бизнеса не только «через законодательство», но и посредством ведения постоянного мониторинга экономической ситуации в стране.

Глава ТПП так определил стратегические цели организации:

- Инвестирование основных средств, накопленных в сырьевом секторе, в обрабатывающие отрасли в интересах крупного предпринимательства. Для решения этой задачи необходимо разработать механизм возвращения капитала, вывезенного за границу, а также обеспечить четкую работу судебно-правовой системы.

- Создание оптимальных условий для малого бизнеса в России, предполагающих упорядочение государственного регулирования малого предпринимательства, обеспечение защиты предпринимателей от чиновничьего произвола и коррупции.

- Содействие интеграции российского предпринимательства в мировое экономическое пространство, в частности, подготовка России к вступлению в ВТО. В соответствии с концепцией ТПП, касающейся присоединения РФ к ВТО, активно работают ее комитеты, определяется совместная с ведущими учебными заведениями программа подготовки кадров.

«...В жизни многих людей сыграл прекрасную роль. Он хранит память об уже ушедших друзьях. Никогда не забывает об их семьях в жизненной суматохе. Он любит друзей, и друзья любят его...» (бывший вице-премьер Правительства РФ, генеральный директор ИА «ИТАР-ТАСС» Виталий Игнатенко).

ЭС



«Экономический прорыв года»

Лауреатами в номинации «Экономический прорыв года» могут быть как компании, так и управленцы. В прошлые годы в данной категории номинировались предприятия и их лидеры за быстрый экономический рост, реализацию крупнейших проектов, решение сложных технических проблем и т.д. В этом году правила изменились — мы отмечаем два предприятия за эффективную борьбу с недобросовестной конкуренцией, внутренней и внешней, а также одно предприятие за инициативу диверсифицированного роста.

Холдинг «НПК», руководитель Борис Кузык

«Сейчас, когда технологии производства любой коммерческой продукции стали широко доступны, организационная гибкость и эффективность являются практически единственным источником конкурентоспособности».



Затем начались проблемы, хорошо известные по черному PR: попытка подмены подрядчика на строительство эсминцев для Китая и «захват» «Северо-западного пароходства», конфликт с центром «АСТ».

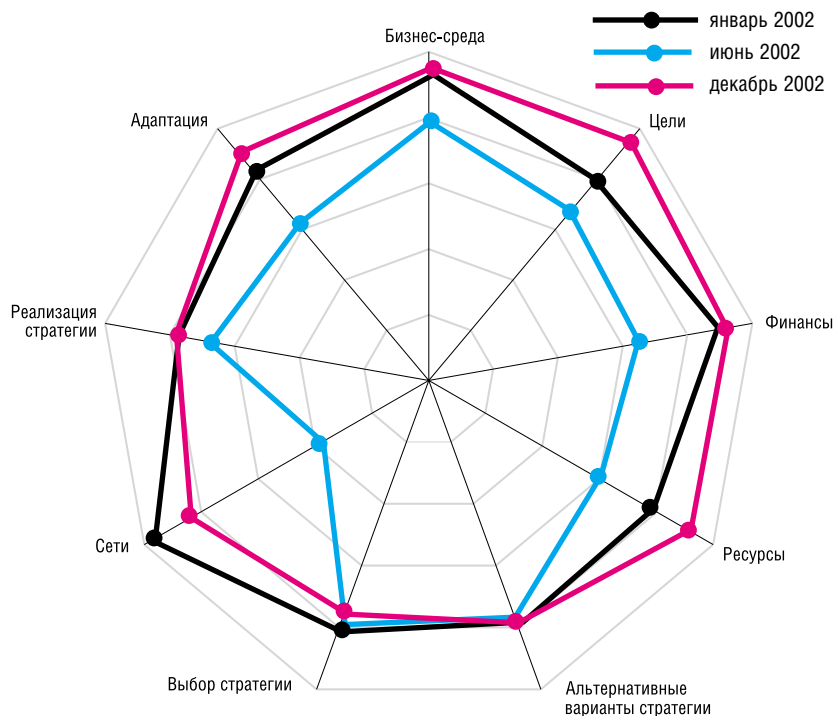
Благодаря умелым действиям руководства «НПК» ситуация была исправлена — холдинг восстановил контроль над «Северо-западным

пароходством» и вернул контракт на китайские эсминцы. Вручение в сентябре 2002 года Президентом РФ Борису Кузыку Государственной премии в области науки и техники стало знаковым событием, ознаменовавшим политическую поддержку действий холдинга «НПК».

Усвоив уроки, руководство холдинга выстроило более дееспособную структуру и показало максимальную результативность в условиях борьбы с группой «ИСТ». Также сложился стратегический альянс с весьма влиятельным сегодня стратегическим партнером — «Международным промышленным банком».

ЭС

НПК: прав был капитан: «Еще не вечер»



2002 год был для холдинга «НПК» чрезвычайно насыщен событиями. В течение этого года на долю предприятия и его руководства выпало столько, сколько другим не перепало и за десятилетие.

За последние несколько лет холдинг «НПК» стал сильной организацией с ясными перспективами — был выкуплен пакет акций у «Интерроса», получен контракт на строительство двух эсминцев, в процессе осуществления программы создания грузовых кораблей объединены «Северо-западное пароходство» и «Северная верфь», построены и запущены мощности по производству ракет «Атака», через совместное предприятие с Финляндией получила развитие программа инжиниринга.

Национальный резервный банк, руководитель Александр Лебедев



«Сейчас пришло время для квалифицированных и безошибочных действий, вместо того чтобы публично обливать себя грязью, теряя свой авторитет, влияние, а заодно и большие деньги. Как минимум несколько миллиардов долларов мы уже на этом потеряли и продолжаем терять еще».

конкуренции. Ему пришлось вступить в борьбу с французским банком «Креди Агриколь Индосуэц».

Несмотря на серьезные трудности руководство банка смогло консолидировать усилия многих игроков и через суд доказать свою правоту. Эта победа имела символическое значение: впервые зарубежная компания, применившая против российской организации методы недобросовестной конкуренции, потерпела неудачу.

Несмотря на тяжелую внешнюю обстановку в течение последних лет «Национальный резервный

банк» продолжал развиваться и наращивать активы. Это позволило выкупить акции банка, принадлежавшие ОАО «Газпром» и достичь существенных результатов в создании в Российской Федерации системы авиализинга.

Через компанию «Ильюшин финанс» Национальный резервный банк финансирует производство и лизинг самолетов Ил-96 и Ту-204 и, по сути, участвует в управлении Воронежским акционерным самолетостроительным обществом, тем самым, осуществляя поддержку российского высокотехнологичного комплекса.

ЭС

Агропромышленный комплекс «Агрос», руководитель Дмитрий Ушаков

Агропромышленный комплекс «Агрос», входящий в холдинг «Интеррос», является вертикально-интегрированным холдингом с единым управляющим центром и замкнутым циклом производства. Сегодня в «Агрос» входит более 40 предприятий, с общим оборотом более 200 млн долл. США.

Уникальность данного предприятия как раз и заключается в стабильном поступательном развитии. За короткое время команда во главе с Дмитрием Ушаковым смогла создать предприятие с высоким конкурентным потенциалом и широкими возможностями для генерирования свободных финансовых ресурсов.

Более всего впечатляет гибкость «Интерроса», показавшего, что холдинг умеет действовать не только в сырьевом и банковском секторе, но и в сельском хозяйстве. «Интеррос» сумел наладить прибыльный бизнес, который се-

«Я считаю, что у России есть возможность обойти всю эпоху фермеров. Мы сделаем это за счет создания крупных компаний, за счет правильного менеджмента. Для успеха на этом поприще нужна некоторая решимость и некоторый авторитет. Если ты готов играть в эту игру, то надо играть здесь по-крупному».



годня растет быстрее, чем экспорт нефти и металлов. При этом необходимо отметить, что руководство со стороны центрального офиса холдинга не ограничивалось только предоставлением инвестиционных ресурсов и установлением системы финансового



контроля, но распространялось на такие сферы, как решение производственных проблем, разработка системы планирования и сбыта.

ЭС



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев»

№	Ф.И.О.	Должность	Организация	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение
1	Ходорковский Михаил Борисович ^{ДЛ}	председатель Правления	«ЮКОС»	90,1	AAA	●
2	Потанин Владимир Олегович ^{ДЛ}	президент	«Интеррос»	90,0	AAA	●
3	Алекперов Вагит Юсуфович ^{ДЛ}	президент	«ЛУКОЙЛ»	89,8	AAA	●
4	Прохоров Михаил Дмитриевич	председатель Правления	«Норильский никель»	89,7	AAA	●
5	Дерипаска Олег Владимирович	генеральный директор	«Русский алюминий»	89,5	AAA	●
6	Евтушенков Владимир Петрович	председатель Совета директоров	АФК «Система»	89,4	AAA	▲
7	Фридман Михаил Маратович	председатель Совета директоров	«Альфа-Групп»	88,9	AAA	▼
8	Авен Петр Олегович ^{ДЛ}	президент	«Альфа-Банк»	88,6	AAA	▲
9	Мордашов Алексей Александрович ^{ДЛ}	генеральный директор	«Северсталь»	88,5	AAA	▼
10	Боллоев Таймураз Казбекович ^{ДЛ}	президент	«Балтика»	88,0	AAA	▼
11	Казьмин Андрей Ильич ^{ДЛ}	председатель Правления	Сбербанк РФ	87,4	AAA	▼
12	Кузык Борис Николаевич ^{ДЛ}	генеральный директор	«НПК»	86,8	AAB	●
13	Карачинский Анатолий Михайлович	президент	IBS	86,5	AAB	●
14	Чубайс Анатолий Борисович	председатель Правления	РАО «ЕЭС России»	86,4	AAB	▲
15	Кургин Евгений Анатольевич	генеральный директор	«РОСНО»	86,0	AAB	●
16	Смирнов Михаил Алексеевич ^{ДЛ}	президент	«МТС»	85,2	AAB	●
17	Саркисов Сергей Эдуардович ^{ДЛ}	генеральный директор	«РЕСО-Гарантия»	85,1	AAB	●
18	Примаков Евгений Максимович	президент	ТПП РФ	84,9	AAB	▲
19	Михалков Никита Сергеевич	председатель	Союз кинематографистов РФ	84,8	AAB	▼
20	Соломонов Юрий Семенович	директор	«Институт теплотехники»	83,4	AAC	●
21	Спасский Игорь Дмитриевич	генеральный конструктор	ЦКБ МТ «РУБИН»	83,2	AAC	▼
22	Недорослев Сергей Георгиевич	президент	«Каскол»	82,0	AAC	●
23	Бендукидзе Каха Автандилович ^{ДЛ}	генеральный директор	«ОМЗ»	81,9	AAC	▲
24	Семенов Юрий Павлович ^{ДЛ}	президент	РКК «Энергия»	81,8	AAC	●
25	Симонов Игорь Львович ^{ДЛ}	генеральный директор	«Ксерокс СНГ»	81,5	AAC	▼
26	Коптев Юрий Николаевич	генеральный директор	«Росавиакосмос»	81,3	AAC	●
27	Клишас Андрей Александрович	председатель Правления	«Интеррос»	80,8	AAD	▲
28	Богданов Владимир Леонидович ^{ДЛ}	генеральный директор	«Сургутнефтегаз»	80,6	AAD	●
29	Коган Владимир Игоревич	президент	АКБ «ПСБ»	80,3	AAD	▲
30	Ефремов Вениамин Павлович	генеральный конструктор	«Антей»	79,7	AAD	●
31	Бельянинов Андрей Юрьевич	генеральный директор	«Рособоронэкспорт»	78,6	AAD	▲
32	Погосян Михаил Асланович	генеральный директор	АВПК «Сухой»	78,4	AAD	▼
33	Каменщик Дмитрий Владимирович	председатель Совета директоров	«Ист-Лайн»	77,8	ABV	▲
34	Кукес Семен Григорьевич	председатель Правления	«ТНК»	77,7	ABV	▲
35	Махмудов Искандер Кахрамонович	президент	«УГМК-Холдинг»	77,2	ABV	●
36	Ефремов Герберт Александрович	генеральный конструктор	«НПО Машиностроения»	77,1	ABV	▲
37	Тахаутдинов Шафагат Фахразович	генеральный директор	«Татнефть»	76,4	ABV	▼
38	Богданчиков Сергей Михайлович	президент	«Роснефть»	76,0	ABV	●
39	Дергунова Ольга Константиновна	глава представительства	Microsoft (Москва)	75,9	ABV	▲
40	Медведев Александр Алексеевич	генеральный директор	«ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»	75,7	ABV	▼
41	Мельниченко Андрей Игоревич ^{ДЛ}	председатель Правления	«МДМ-Банк»	75,4	ABV	▲
42	Исайкин Алексей Иванович	генеральный директор	«Волга-Днепр»	75,3	ABV	▲
43	Цветков Николай Александрович	президент	«НИКОйл»	74,9	ABC	▲
44	Варданян Рубен Карленович	президент	«Тройка Диалог»	74,5	ABC	●
45	Финогенов Игорь Валентинович	председатель Правления	«НОМОС-БАНК»	74,4	ABC	●
46	Зимин Дмитрий Борисович	президент	«ВымпелКом»	74,2	ABC	▼
47	Бородин Андрей Фридрихович	президент	«Банк Москвы»	74,1	ABC	▲
48	Прохорова Татьяна Вячеславовна	генеральный директор	Equant	73,1	ABC	▲
49	Ласточкин Юрий Васильевич	генеральный директор	НПО «Сатурн»	72,8	ABC	●
50	Вексельберг Виктор Феликсович	председатель Совета директоров	«СУАЛ-Холдинг»	72,5	ABC	▲



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев»

№	Ф.И.О.	Должность	Организация	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение
51	Мазур Иван Иванович	президент	«Роснефтегазстрой»	72,4	ABC	▲
52	Бернштам Евгений Семенович	1-й зам. председателя Правления	«Альфа-Банк»	71,8	ABD	●
53	Шипунов Аркадий Георгиевич	генеральный конструктор	«КБ приборостроения»	71,0	ABD	▼
54	Каторгин Борис Иванович ^{ДП}	генеральный директор	«Энергомаш»	70,6	ABD	▼
55	Лисин Владимир Сергеевич	председатель Совета директоров	«НЛМК»	70,3	ABD	●
56	Костин Андрей Леонидович	председатель Правления	«Внешторгбанк»	70,2	ABD	●
57	Узун Владимир Ильич	генеральный директор	«Красный пролетарий»	70,0	ABD	▼
58	Рашников Виктор Филиппович	генеральный директор	«ММК»	69,7	ABD	●
59	Швидлер Евгений Маркович	президент	«Сибнефть»	69,6	ABD	▼
60	Ушаков Дмитрий Львович	генеральный директор	АПК «Агрос»	69,5	ABD	▲
61	Кожин Владимир Игоревич	управляющий делами	Упр-е делами Президента РФ	69,4	ABD	▼
62	Абрамов Александр Григорьевич	президент	«Евраз-Холдинг»	69,1	ABD	●
63	Щербак Владимир Николаевич	президент	«Вимм-Билль-Данн»	69,0	ACC	●
64	Окулов Валерий Михайлович	генеральный директор	«Аэрофлот»	68,9	ACC	▲
65	Цикалюк Сергей Алексеевич	генеральный директор	«ВСК»	68,8	ACC	●
66	Бодрунов Сергей Дмитриевич	генеральный директор	«Аэрокосмич. оборудование»	68,6	ACC	●
67	Миллер Алексей Борисович	председатель Правления	«Газпром»	67,9	ACC	▲
68	Алешкина Алла Константиновна	1-й зам. председателя Правления	Сбербанк РФ	67,6	ACC	▲
69	Сарафанов Михаил Алексеевич	председатель Правления	«МИБ»	67,5	ACC	▼
70	Ткач Олег Поликарпович	главный редактор	«ОЛМА-Пресс»	67,4	ACC	▼
71	Вайншток Семен Михайлович	президент	«Транснефть»	66,5	ACC	▲
72	Гончарук Александр Юрьевич	президент	«Система Телеком»	66,4	ACC	▼
73	Добродеев Олег Борисович	председатель	«ВГТРК»	66,3	ACC	●
74	Филев Владислав Феликсович	генеральный директор	Авиакомпания «Сибирь»	66,2	ACC	▲
75	Сараев Олег Макарович	президент	«Росэнергоатом»	65,9	ACD	▲
76	Федоров Алексей Иннокентьевич	президент	«ИАПО»	65,2	ACD	▲
77	Носенко Сергей Михайлович	президент	«Бабаевский»	64,6	ACD	●
78	Лебедев Александр Евгеньевич	председатель Правления	АКБ «НРБ»	64,4	ACD	▲
79	Еремеев Олег Витальевич	председатель Правления	«Интеррос-Согласие»	64,3	ACD	▼
80	Козицын Андрей Анатольевич	генеральный директор	«УТМК-Холдинг»	64,2	ACD	▲
81	Вольский Аркадий Иванович	президент	«РСПП»	64,0	ACD	●
82	Мамут Александр Леонидович	председатель Совета директоров	«Тройка Диалог»	63,8	ACD	●
83	Плешакова Ольга Александровна	генеральный директор	«Трансаэро»	63,7	ACD	▼
84	Козлов Виктор Васильевич	генеральный директор	«Атомстройэкспорт»	63,6	ACD	▲
85	Веремеенко Сергей Алексеевич	председатель Правления	«Межпромбанк»	63,5	ACD	▲
86	Макушин Виктор Николаевич	президент	ПГ «МАИР»	63,4	ACD	▲
87	Михайленко Илья Николаевич	генеральный директор	«Ренессанс-Страхование»	63,2	ACD	▼
88	Каданников Владимир Васильевич	председатель Совета директоров	«АвтоВАЗ»	63,0	ADD	●
89	Чемезов Сергей Викторович	зам. генерального директора	«Рособоронэкспорт»	62,7	ADD	▲
90	Столяренко Владимир Михайлович	председатель Правления	«Еврофинанс»	62,6	ADD	▲
91	Шахназаров Карен Георгиевич	президент	«Мосфильм»	62,5	ADD	▼
92	Лаврентьев Александр Петрович	генеральный директор	Казанский вертолетный завод	62,4	ADD	▲
93	Няго Александр Николаевич	президент	«ТВЭЛ»	62,3	ADD	▲
94	Дука Борис Владимирович	генеральный директор	«Космическая связь»	62,2	ADD	▲
95	Пономарев Юрий Валентинович	председатель Совета директоров	«МБРР»	62,1	ADD	●
96	Клюка Федор Иванович	генеральный директор	«Стойленский ГОК»	61,9	ADD	●
97	Чернов Владимир Александрович	председатель	«Госинкор»	61,8	ADD	▲
98	Андреев Алексей Гурьевич	генеральный директор	«ПНППК»	61,7	ADD	●
99	Гродецкий Владимир Павлович	генеральный директор	«ИЖМАШ»	60,5	ADD	▲
100	Юрлов Борис Дмитриевич	зам. председателя Правления	«Газпром»	60,2	ADD	●

^{ДП} Лауреаты программы «Действующие лица» в 2000 и 2001 гг. по одной из номинаций: «Управленец года», «Компания года», «Экономический прорыв года»



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных компаний»

№	Компания	Деятельность	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение
1	Нефтяная компания «ЮКОС» ^{ДЛ}	нефтегазовая промышленность	90,0	AAA	●
2	«Интеррос» ^{ДЛ 1}	холдинг	89,9	AAA	●
3	Группа «Русский алюминий» ^{ДЛ}	холдинг	89,7	AAA	●
4	АФК «Система» ^{ДЛ 2}	холдинг	89,4	AAA	▲
5	Концерн «Росэнергоатом»	электроэнергетика	89,2	AAA	▲
6	«Альфа-Групп» ^{ДЛ 3}	холдинг	88,8	AAA	▼
7	«Северсталь» ^{ДЛ}	черная металлургия	88,2	AAA	▼
8	«Внешторгбанк»	банковская деятельность	87,1	AAA	▼
9	«Газпром» ^{ДЛ}	нефтегазовая промышленность	87,0	AAB	▲
10	Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» ^{ДЛ}	нефтегазовая промышленность	86,6	AAB	▼
11	Сбербанк РФ ^{ДЛ}	банковская деятельность	86,4	AAB	●
12	«Космическая связь» ^{ДЛ}	связь	86,2	AAB	●
13	«Рособоронэкспорт»	торговая деятельность	86,1	AAB	▲
14	РАО «ЕЭС России»	электроэнергетика	86,0	AAB	▲
15	«Международный промышленный банк»	банковская деятельность	85,8	AAB	▲
16	«Новые программы и концепции» ^{ДЛ 4}	холдинг	85,7	AAB	▼
17	Пивоваренная компания «Балтика» ^{ДЛ}	пищевая промышленность	85,4	AAB	▼
18	«Объединенные машиностроительные заводы» ^{ДЛ}	машиностроение	85,3	AAB	●
19	Инвестиционно-банковская группа «НИКойл»	банковская деятельность	85,1	AAB	▲
20	Нефтяная компания «Сургутнефтегаз» ^{ДЛ}	нефтегазовая промышленность	84,1	AAB	●
21	«РОСНО»	страхование	83,8	AAC	▼
22	Концерн «ТВЭЛ» ⁵	машиностроение	82,6	AAC	▲
23	Группа компаний «Каскол»	машиностроение	82,2	AAC	▼
24	Нефтяная компания «Роснефть»	нефтегазовая промышленность	82,1	AAC	●
25	Инвестиционная компания «Тройка Диалог» ^{ДЛ}	фондовый рынок	81,8	AAC	●
26	АК «Алмазы России – Саха» ^{ДЛ}	цветная металлургия	81,4	AAC	●
27	Нефтяная компания «Татнефть»	нефтегазовая промышленность	81,3	AAC	▼
28	«СУАЛ-Холдинг»	цветная металлургия	81,0	AAD	▲
29	«Металлоинвест» ^{ДЛ 6}	черная металлургия	80,9	AAD	▲
30	«Новолипецкий металлургический комбинат»	черная металлургия	80,8	AAD	▼
31	Концерн «Антей»	машиностроение	80,7	AAD	●
32	Авиакомпания «Аэрофлот»	транспорт	80,2	AAD	▲
33	Группа «МДМ» ^{ДЛ 7}	холдинг	79,9	AAD	▼
34	Авиакомпания «Волга-Днепр»	транспорт	79,7	AAD	●
35	«МЕНАТЕП Санкт-Петербург»	банковская деятельность	79,3	AAD	▲
36	«Военно-страховая компания»	страхование	78,9	AAD	●
37	Ракетно-космическая корпорация «Энергия» ^{ДЛ}	машиностроение	78,5	AAD	▼
38	Группа «Ист-Лайн»	транспорт	77,5	ABV	●
39	«Вимм-Билль-Данн»	пищевая промышленность	77,4	ABV	▲
40	«РЕСО-Гарантия»	страхование	77,3	ABV	▼
41	«Ростелеком»	связь	77,2	ABV	●
42	«ГКНПЦ им М.В. Хруничева» ^{ДЛ}	машиностроение	76,4	ABV	▼
43	Нефтяная компания «Сибнефть»	нефтегазовая промышленность	76,0	ABV	●
44	«Банк Москвы»	банковская деятельность	75,5	ABV	▲
45	АВПК «Сухой»	машиностроение	75,1	ABV	●
46	АКБ «Промышленно-строительный банк»	банковская деятельность	75,0	ABC	▲
47	Equant	связь	74,9	ABC	▲
48	«АвтоВАЗ»	машиностроение	74,2	ABC	▼
49	«КамАЗ»	машиностроение	74,1	ABC	●
50	«НОМОС-БАНК»	банковская деятельность	73,9	ABC	▲

Выпуск №6/2002

¹ Включая ГПК «Норильский никель», «Росбанк», «Силовые машины» и др.

² Включая «МТС», «МТУ-Информ», «МГТС», «Система Телеком» и др.

³ Включая «ВымпелКом», «Альфа-Банк», «ТНК», «Альфа-Страхование» и др.

⁴ Включая «Северную верфь», «Конструкторское бюро машиностроения» и др.

⁵ Включая «Машиностроительный завод», «НЗХК», «Чепецкий механический завод» и др.

⁶ Включая «Михайловский ГОК», «Стойленский ГОК» и др.

⁷ Включая «МДМ-Банк» и др.



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегических компаний»

Выпуск №6/2002

№	Компания	Деятельность	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение
51	«Доверительный и Инвестиционный банк»	банковская деятельность	73,8	ABC	▲
52	«ВГТРК»	СМИ	73,5	ABC	●
53	«Объединенная металлургическая компания» ^{дл 8}	черная металлургия	73,1	ABC	●
54	НПО «Энергомаш» ^{дл}	машиностроение	72,9	ABC	▼
55	Авиакомпания «Трансаэро»	транспорт	72,7	ABC	●
56	«ГАЗ» ^{дл}	машиностроение	72,0	ABD	▲
57	«А.Коркунов»	пищевая промышленность	71,5	ABD	●
58	«Казанский вертолетный завод»	машиностроение	71,2	ABD	●
59	Авиакомпания «Сибирь»	транспорт	70,4	ABD	▲
60	«МегаФон»	связь	70,0	ABD	▲
61	Ижевский электромеханический завод «КУПОЛ»	машиностроение	69,7	ABD	●
62	«Глобэкс»	банковская деятельность	69,6	ABD	●
63	Metro Cash&Carry	торговая деятельность	69,5	ABD	▲
64	Корпорация «Аэрокосмическое оборудование»	машиностроение	69,4	ABD	●
65	«Седьмой Континент»	торговая деятельность	69,3	ABD	▼
66	«Иркутское авиационное производственное объединение»	машиностроение	69,2	ABD	●
67	«Евраз-Холдинг» ⁹	машиностроение	69,1	ABD	▲
68	Инвестиционная группа «Атон»	фондовый рынок	69,0	ACC	●
69	«Госинкор» ^{дл 10}	холдинг	68,9	ACC	▲
70	Нефтяная компания «Славнефть»	нефтегазовая промышленность	68,7	ACC	▲
71	АКБ «Национальный резервный банк»	банковская деятельность	68,6	ACC	▲
72	НПО «Гидромаш»	машиностроение	68,5	ACC	●
73	«Русский продукт»	торговая деятельность	68,4	ACC	●
74	Кондитерский концерн «Бабаевский»	пищевая промышленность	68,3	ACC	▼
75	«М.Видео»	торговая деятельность	68,2	ACC	▼
76	НПО «Машиностроение»	машиностроение	68,1	ACC	▲
77	Банк «Петрокоммерц»	банковская деятельность	67,9	ACC	●
78	«Магнитогорский металлургический комбинат»	черная металлургия	67,8	ACC	●
79	АКБ «Еврофинанс»	банковская деятельность	67,2	ACC	▲
80	«Атомстройэкспорт»	электроэнергетика	66,0	ACD	▲
81	«Ижсталь»	черная металлургия	65,7	ACD	▼
82	«Балтийский завод»	машиностроение	65,4	ACD	▼
83	Банк «Зенит»	банковская деятельность	65,3	ACD	●
84	Nestle	пищевая промышленность	65,1	ACD	▲
85	Группа компаний «ИЖМАШ»	машиностроение	64,9	ACD	▼
86	«Комсомольское - на - Амуре авиационное ПО»	машиностроение	64,3	ACD	▼
87	ИКЕА	торговая деятельность	64,1	ACD	▲
88	Нефтяная компания «Зарубежнефть»	нефтегазовая промышленность	64,0	ACD	●
89	АКБ «БИН»	банковская деятельность	63,8	ACD	▲
90	«УГМК-Холдинг»	черная металлургия	63,7	ACD	●
91	«ИМПЭКСБанк»	банковская деятельность	63,6	ACD	●
92	«ОЛМА-Пресс»	издательская деятельность	63,2	ACD	▼
93	«Пятерочка»	торговая деятельность	63,1	ACD	●
94	ГУП «Росспиртпром» ¹¹	пищевая промышленность	63,0	ADD	▼
95	Ювелирный завод «Кристалл»	пищевая промышленность	62,9	ADD	●
96	МАКБ «Возрождение»	банковская деятельность	62,8	ADD	▲
97	Концерн «Калина»	косметическая промышленность	62,7	ADD	●
98	«ИТЕРА»	нефтегазовая промышленность	62,3	ADD	▲
99	«Комстар»	связь	60,9	ADD	●
100	«Казанское авиационное производственное объединение»	машиностроение	60,3	ADD	▲

⁸ Включая «Челябинский тракторный завод» и др.

⁹ Включая «Нижнетагильский металлургический комбинат» и др.

¹⁰ Включая «Красный Октябрь» и др.

¹¹ Включая Московский завод «Кристалл» и др.

^{дл} Лауреаты программы «Действующие лица» в 2000 и 2001 гг. по одной из номинаций: «Управленец года», «Компания года», «Экономический прорыв года»