

# Доминанта индустриальных ценностей в постиндустриальную эпоху

в рамках программы «Действующие лица века»



Ежегодно в первом номере «ЭС» подводятся итоги мониторинга стратегического потенциала бизнес-единиц и ключевых фигур отечественной политики и бизнеса. В рамках мониторинга в каждом номере журнала публикуется рейтинг 100 наиболее стратегичных компаний, а также специализированный (отраслевой) рейтинг. Этот подход позволяет выявить динамику достижений компаний, стабильно занимающих передовые позиции в наших рейтингах и обладающих наивысшими литературными индексами стратегичности.

За шесть лет существования программы «Действующие лица века» в перечень номинаций были внесены значительные изменения, что отражает динамику приоритетов социально-экономической и политической жизни России. Жизнь расставляет новые акценты. Появляются новые, актуальные, на наш взгляд, номинации, одновременно становятся достоянием истории те, которые устарели. Так, например, исчезла сохранявшая вплоть до 2000 г. свою злободневность номинация «Экономист года», поскольку исчерпал себя период экономического «брожения» в умах политической элиты российского общества. При этом события 2005 г. выявили необходимость новой номинации «Фиаско года» для отражения поучительных неудачных действий и в целом неудачных стратегий некоторых компаний на экономическом, политическом и социальном поле.

По итогам 2005 г. определяются лауреаты в девяти номинациях: «Государственный деятель года», «Управленец года», «Компания года», «Прорыв года», «Форвард регионов», «ИноКомпания года», «Событие года», «Сделка года» и «Фиаско года». Выбор именно таких номинаций для итоговой оценки действий значимых компаний и персоналий продиктован

следующими соображениями. Необходимость номинации «Прорыв года» возникает в результате потребности раскрыть «точки роста» в ключевых отраслях России, которые способны превратиться в источники решения амбициозных задач, стоящих сегодня перед государством. Напомним, что среди важнейших задач — интеграция в мировую экономику, удвоение ВВП, повышение эффективности производства, увеличение производительности труда и как следствие — коренное повышение уровня жизни граждан России. Для решения этих серьезных задач необходимо выявить источники (или отрасли), за счет интенсивного развития которых планируется совершить необходимые преобразования в стране. В номинации «Прорыв года» оцениваются результаты коммерческой и хозяйственной деятельности компаний, предприятий, а также их руководителей. При этом учитываются такие показатели, как внедрение новых технологий на производстве, в системе управления, уровень финансирования НИОКР, экспансия на новые рынки, диверсификация производственной деятельности, структурирование и кардинальное улучшение системы управления, успехи во внешнеэкономической деятельности и т.п.

Решение поставленных в государстве амбициозных задач возможно лишь в границах существующих в России бизнес-единиц, деятельность которых отражена в номинации «Компания года». В этой категории количественные показатели коммерческой и хозяйственной деятельности предприятий анализируются и оцениваются по следующим критериям: темпы развития компании, рост производительности труда, динамика уплаты налогов и создания рабочих мест, а также

укрепление конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, осуществление крупных социально значимых проектов.

Уровень стратегического руководства компанией, а зачастую и масштаб личности самого руководителя во многом определяют судьбу компании в современной бизнес-среде. Номинация «Управленец года» создана для определения наиболее стратегичных руководителей, деятельность которых также оценивается по целому ряду показателей: динамика роста объема продаж предприятия, возглавляемого тем или иным руководителем; выбор направлений и областей роста предприятия; реализация научно-технических, социальных и управленческих нововведений, инвестиционных проектов; эффективность деятельности предприятия и динамика его развития по сравнению со стратегическими целями и задачами; формирование эффективной команды высших управляющих; применение адекватных способов мотивирования работы персонала; развитие предпринимательского духа; создание организационной культуры, благоприятствующей творчеству и новаторству, а также поощрение самосовершенствования и самореализации сотрудников предприятия и обеспечение необходимых для этого условий.

Следующие пять номинаций являются новыми и сформированы в наступившем году с учетом новых трендов и приоритетов в социально-экономическом и политическом развитии нашего общества: 1) «**Государственный деятель года**». Восстановление этой номинации связано с активизацией формирования предвыборного поля и предвыборных стратегий. Не секрет, что основные субъекты данного процесса действуют в сфере государственного управле-

Материал подготовлен центром рейтингов и сертификации Института экономических стратегий при участии Т.А. Ивановой, О.В. Немковой, В.И. Подоляка, И.В. Подоляк.



ния. От результатов их деятельности, от успеха реализации государственной политики в той или иной приоритетной сфере во многом будет зависеть репертуар предвыборных стратегий 2008 г. Соответственно, необходимо оперативно оценивать эффективность работы государственного аппарата. Лауреатами номинации «Государственный деятель года» будут наиболее успешные государственные управленцы, под руководством которых вверенные им министерства, федеральные агентства, округа, регионы и муниципальные образования и, разумеется, республики и федерации добиваются наиболее значительных успехов в реализации приоритетных государственных проектов.

2) **«Форвард регионов».** В этой номинации будут представлены российские компании, жизненно важные для региона базирования, определяющие перспективы экономического роста региона в целом. Критерием определения значимости компании для региона является вклад в наполнение местного бюджета, в обеспечение региона рабочими местами, а также в социальную стабильность.

3) **«ИноКомпания года».** Номинация «ИноКомпания года» возникла как результат постоянно растущего интереса зарубежных финансовых и экономических организаций к внутреннему рынку Российской Федерации. Российский рынок, несмотря на все существующие политические риски, рассматривается иностранными компаниями как весьма привлекательный и перспективный для развития собственного бизнеса. В этой номинации будут отмечены компании, деятельность которых в России не только успешна по объективным показателям, но также соответствует мировым стандартам цивилизованного, взаимовыгодного, социального ответственного бизнеса.

4) **«Событие года».** Необходимость появления номинации «Событие года» в проекте «Действующие лица века» связана с потребностью выявления среди ярких событий в социально-экономической и политической реальности страны наиболее стратегически важных, способствующих продвижению России к качественно новому состоянию одного из лидеров мировой экономики и политики.

5) **«Сделка года».** В номинации будут отмечены наиболее знаковые экономические события, а именно приобретение активов в рамках одной отрасли (концентрация производства) и диверсификация производственной деятельности с целью минимизации рисков. При этом ключевым показателем важности события является не только его масштабность, но и перспективность с точки зрения открывающихся в связи со сделкой стратегических возможностей.

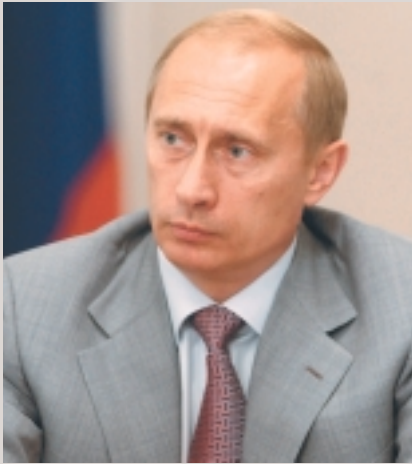
Сравнение лауреатов номинаций программы «ДЛ-2005» с лауреатами 2004 г. и анализ динамики изменений в рейтинге компаний 2005 г. показывает, что наибольшие изменения в прошлом году произошли в строительной индустрии, а также в составе транспортных компаний и компаний пищевой промышленности. Так, первую сотню наиболее стратегических компаний покинули известные компании МИАН, «СУ-155», «Крост», «Русагро», «Росинтер ресторантс», «ЕвроСиб», «Шереметьево». Из рейтинга управленцев выбыли Т.К. Боллоев — «Балтика», О.А. Мисевра — СУЭК, М.А. Смирнов — МГТС, О.Н. Высоцкий — «Пятерочка» и М.А. Абызов — РКС, РАО «ЕЭС России». При этом рейтинги пополнились компаниями НОВАТЭК, «Транснефть», «Уралвагонзавод», «ЕвроХим», «МОК-Центр», Архангельский ЛПК и рядом других, чей уровень стратегичности вырос в 2005 г. В первую сотню управленцев в 2005 г. во-

шли А.И. Медведев — «Газэкспорт», В.Е. Григорьев — «Каскол», С.В. Солдатенков — «МегаФон», Н.Я. Демин — Микояновский мясокомбинат — и другие.

На этом фоне бросается в глаза отсутствие значимых изменений отраслевого характера. По-прежнему значительную часть в рейтинге занимают компании топливно-энергетического и металлургического сектора. Их преобладание в рейтинге стратегических компаний года обусловлено реальными конкурентными преимуществами компаний ТЭКа и металлургии на внешних рынках и — соответственно — значительными финансовыми ресурсами, которые они способны аккумулировать и направлять на развитие и наращивание производственных мощностей как на территории России, так и за ее пределами.

Однако стоит отметить позитивную тенденцию расширения представительства в рейтинге предприятий оборонно-промышленного комплекса. Ведь в структуре ОПК традиционно присутствует группа компаний, принадлежащих сразу к нескольким отраслям промышленности, и ОПК традиционно обеспечивает инновационный импульс экономическому развитию. Заметную роль в рейтинге играют компании телекоммуникационного сектора, использующие новейшее технологическое оборудование, пусть и зарубежного производства. Также достаточно широко представлена финансовая сфера, учреждения которой в 2005 г. продемонстрировали переход на новый качественный уровень. Прорываются в рейтинги и отдельные образовательные учреждения и учреждения культуры. Мы по-прежнему будем следить за развитием ситуации в российской экономике и отмечать наиболее значимые, с нашей точки зрения, события, которые оказывают влияние на укрепление и развитие отечественной экономики и общества в целом.

## Государственный деятель 2005 года



**Путин Владимир Владимирович**

Президент  
Российской Федерации

Для Владимира Путина 2005 г. стал годом несомненных управленческих успехов. Президенту РФ удалось не только подтвердить свой статус гаранта Конституции, но также расширить его до принципиально важного в современной России масштаба гаранта стабильности. Сегодня за ним утвердился имидж жесткого, реалистичного и при этом справедливого государственного деятеля и политика, который хорошо знает три вещи: 1) чего он хочет; 2) как этого добиться; 3) каких людей использовать для достижения своих целей. В.В. Путин, вне сомнения, умеет настоять на своем, сохраняя, что немаловажно в мире, падком на шоу, особый брутальный шарм. С этим имиджем, отвечающим потребности народа в «сильной руке», он и побивает весь список претендентов на политическое и государственное лидерство с рейтингом 70% народной любви. Иначе говоря, Владимир Путин, который не чужд «непопулярных и жестких» мер, умудрился не растерять ни одного процента из своих победных 70% голосов, которые он получил на президентских выборах.

**Медведев Дмитрий Анатольевич**

Первый заместитель  
Председателя Правительства  
Российской Федерации

Прежде чуждавшийся излишней публичности, руководитель Администрации Президента России Дмитрий Медведев в 2005 г. был выведен на опасную орбиту одного из ключевых лиц в Правительстве и предполагаемого кандидата в преемники В.В. Путина. Этот виток в политической карьере Дмитрия Медведева стал одной из самых интригующих государственных перестановок 2005 г. Пока Медведеву удастся и поддерживать градус интриги, и оправдывать доверие Президента упорным и стра-



тегически выверенным правительственным трудом. По крайней мере, Медведев не сделал ни одной ошибки, не допустил ни единого промаха. Кстати, успел обзавестись и достаточно узнаваемой харизмой, что и было продемонстрировано на некоторых знаковых правительственных совещаниях. С октября 2005 г. Медведеву, как члену Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов, поручено курировать все четыре национальных проекта, успешная реализация которых усилит его позиции как возможного преемника Президента.

**Трутнев Юрий Петрович**

Министр природных  
ресурсов Российской  
Федерации

Новый Закон «О недрах» стал одним из самых обсуждаемых в 2005 г. Принятие этого закона, вне сомнения, имеет большое значение для экономики страны в целом, а также для сырьевых добывающих компаний. В подготовке и продвижении закона самое активное участие принял министр природных ресурсов РФ Юрий Трутнев, продемонстрировав и стратегическое видение задач отрасли, и недюжинный государственный темперамент. Целью законопроекта является повышение качества геологического изучения недр, улучшение инвестиционного климата и создание более прозрачных отношений между бизнесом и государством в сфере добычи полезных ископаемых. Принятие нового закона позволит компаниям снизить риск потери бизнеса, устранить неоправданные административные барьеры. Но главный итог деятельности министра природных ресурсов РФ в 2005 г. заключается в другом. Ему удалось перевести на уровень практических шагов давнюю дискуссию вокруг природной ренты. Юрию Трутневу путем целенаправленной политики удалось добиться ужесточения государственного контроля над природной рентой и более справедливого ее распределения.





### Меламед Леонид Адольфович

генеральный директор  
страховой компании РОСНО

В прошедшем году возглавляемая Л.А. Меламедом страховая компания РОСНО продолжала победоносное шествие на страховом рынке России и ближнего зарубежья, задавая новые стандарты, повышая качество обслуживания и предлагая своим клиентам привлекательные программы страхования. Хотя компания еще не огласила финансовых результатов 2005 г., по итогам трех кварталов ясно, что темпы ее роста по всем направлениям деятельности вдвое превышают средние показатели по отрасли, что является прямым следствием высокого уровня стратегичности руководства компанией. Кроме того, РОСНО постоянно «вбрасывает» на рынок новые продукты, что заставляет конкурентов активизировать поиски собственных альтернативных решений. Разумеется, это выгодно получателям страховых услуг. Так было с программой «ДМС-миллион», так, судя по всему, будет с пилотным проектом, в рамках которого предполагается ввести «Европейский протокол» для ОСАГО. Отметим, что еще шесть крупнейших страховых компаний поддержали данную инициативу и договорились совместно разработать единые стандарты урегулирования убытков, систему оценки ущерба и систему взаимозачетов между страховщиками.

## Управленец 2005 года

### Каледун Виктор Иванович

генеральный директор  
компании «Зебра Телеком»

Развивая стратегически важное направление бизнеса, каковым является IP-телефония, менеджмент компании «Зебра Телеком» во главе с В.И. Калединым в 2005 г. успешно осваивал и предоставлял своим клиентам новые виды сервиса и услуг. Сегодня компания уверенно реализует стратегию выхода на рынок междугородной и международной связи. Доля услуг компании в этой сфере для частного и корпоративного сектора составляет около 70%, а для федеральных операторов — до 90%. Поэтому «Зебра Телеком» планирует вложить около 30 млн долл. в строительство федеральной сети, запуск которой намечен на конец 2006 г. В прошедшем году «Зебра Телеком» практически завершила внедрение комплексной системы сквозного управления. В частности, были введены в эксплуатацию следующие подсистемы: динамического распределения голосового трафика в сети компании; внутреннего анализа и бюджетирования; мониторинга и анализа местного телефонного трафика, проходящего через московский узел компании. Но главное — «Зебра Телеком» получила лицензию на оказание услуг междугородной и международной связи.



### Меньщиков Владислав Владимирович

генеральный директор  
Концерна ПВО «Алмаз-Антей»

2005 г. стал для Концерна ПВО «Алмаз-Антей» годом высоких производственных успехов и знаковых стратегических решений. Одним из главных достижений В.В. Меньщикова и Концерна в целом в прошедшем году стало утверждение «Концепции реструктуризации и развития на 2005–2008 гг.», учитывающей положения действующей и разрабатываемой Государственной программы вооружения. Фи-



нансово-хозяйственный анализ состояния предприятий Концерна показал, что реализация Концепции приведет к созданию в ближайшие несколько лет конкурентоспособной, эффективно управляемой централизованной структуры, включающей разрабатываемые, промышленные и сервисные предприятия. Кроме того, в конце прошлого года Концерн получил право самостоятельно торговать на внешних рынках запчастями для ранее поставленной военной техники, осуществлять ее обслуживание и ремонт. Это особенно важно, если учесть, что техника, произведенная Концерном, в настоящее время находится на вооружении армий почти 50 стран; ей необходимо постоянное техническое обслуживание. Объемы этой составляющей ВТС в последнее время неуклонно растут.



## Компания 2005 года

## Внешторгбанк

В 2005 г. Внешторгбанк стратегически выверенно действовал на рынке банковских услуг, утверждая свое лидерство и создавая отличные заделы для продвижения на международные финансовые рынки. Так, банк реализовал на первичном рынке 20 проектов размещения на общую сумму 56 млрд руб. при общем объеме рублевых облигационных займов более 334 млрд руб. Таким образом, Внешторгбанк занял около 17% данного сегмента российского рынка. Кроме этого, в конце прошлого года ВТБ разместил крупнейший в истории российского рынка собственный рублевый облигационный заем объемом 15 млрд руб. В 2006 г. руководство банка планирует как минимум сохранить объем заимствований в иностранной валюте и рублях на уровне прошлого года —



4 млрд долл., как максимум — довести эту цифру до 6 млрд долл., а также уделять больше внимания рублевым займам. Эти показатели хорошо согласуются со стратегией развития группы ВТБ, предусматривающей расширение спектра и объемов операций на международных финансовых рынках в рамках программы реализации заимствований. Достижение таких целей требует укрепления позиций и международного признания ВТБ как серьезного участника глобального финансового рынка. Для решения этой задачи было подписано соглашение о рейтинговом обслуживании банков группы ВТБ с международным рейтинговым агентством Fitch Ratings.

## «Морон»

Достигнув значительных успехов в работе с аптечными учреждениями, являющимися основными клиентами компании, фармацевтическая компания «Морон» взяла стратегический курс на расширение рамок своего влияния и охват госпитального сегмента рынка, который отличается определенной спецификой. В итоге в 2005 г. значительная доля продаж компании осуществлялась именно за счет этого направления. В 2004 г. компания увеличила объем продаж почти на 60%, в основном за счет региональных поставок. Весь 2005 г. она расширяла свое присутствие в регионах, стремясь более рационально использовать имеющиеся ресурсы — расширить ассортимент, увеличить оборотные средства, использовать современные технологии. Основным конку-



рентным преимуществом компании считают более низкий по сравнению с другими крупными оптовиками показатель дефектуры, который колеблется в пределах 5–10%, а также гарантированное отсутствие фальсифицированной продукции. Стратегия компании «Морон» также уделяет пристальное внимание оптимизации бизнес-процессов с целью снижения издержек функционирования. Компания содействует внедрению систем автоматизации в аптеках, с которыми сотрудничает, что позволяет им поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на рынке. На эти цели в текущем году планируется выделить вдвое больше средств, чем в прошлом.

## «Гарс Телеком»

Несмотря на то что на российском рынке, в том числе в секторе связи, есть предприятия крупнее и по оборотам, и по занимаемым долям, Институт экономических стратегий решил присудить звание «Компания года» альтернативному телеком-оператору, которому в минувшем году удалось оказать значительное влияние на эволюцию отрасли. История компании «Гарс Телеком» — пример того, насколько результативным может оказаться должное отношение к стратегии. В свое время, прося риск развития российского рынка связи, компания определила стратегией работу только в корпоративном секторе и в сегменте телекоммуникаций для коммерческой недвижимости премиальных классов. И сегодня можно констатировать, что по итогам 2005 г. «Гарс Телеком» — один из немногих некрупных телеком-операторов, не испытывающих



проблем с дальнейшим развитием в условиях кардинально изменившихся условий работы на отечественном телеком-рынке. Стратегия позволила компании в кратчайшие сроки обзавестись клиентами из числа известных брендов и стать одним из заметных игроков на корпоративном рынке. Компания также стояла у истоков формирования в России цивилизованного рынка телекоммуникаций для офисной недвижимости. Фактически в одиночку компании «Гарс Телеком» удалось привнести в российскую телеком-практику международные стандарты обслуживания коммерческой недвижимости и ввести в профессиональный обиход понятие «управление телекоммуникациями».

## Прорыв 2005 года

### Группа компаний «ТатИнК»

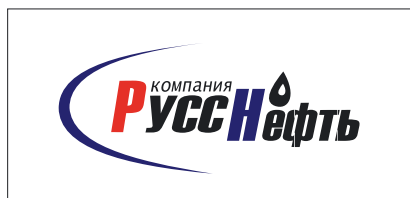
Группа компаний «ТатИнК» — одна из крупнейших диверсифицированных групп России, головной компанией которой является ЗАО «Инвестиционная компания «ТатИнК». В целях укрепления конкурентной позиции на рынке в 2005 г. в структуру группы компаний «ТатИнК» включены ООО «Межрегиональное аукционное агентство» и аудиторская компания ООО «КонсАудит». Динамичное развитие и прорывная стратегия группы компаний «ТатИнК» позволили ей обеспечить расширение сферы деятельности, рост количества клиентов (в числе которых — ведущие представители российского бизнеса и органы государственной власти) и совершенствование профессионализма и качества услуг. ГК «ТатИнК» вошла в



список крупнейших консалтинговых групп России (РА «Эксперт»), заняв ведущие позиции в рейтингах федеральных рейтинговых агентств и т.д. В стратегические планы группы входит расширение влияния на рынках стран СНГ и налаживание контактов с новыми стратегическими партнерами как из ближнего, так и из дальнего зарубежья. В качестве тактических мероприятий можно отметить запланированное развитие нового направления деятельности, которое подразумевает формирование инвестиционно-заемных систем региона, муниципального образования и холдинговых структур, обеспечивающих баланс интересов участников системы как в части привлечения инвестиционных ресурсов, так и в плане экономической и социальной безопасности региона.

### «Русснефть»

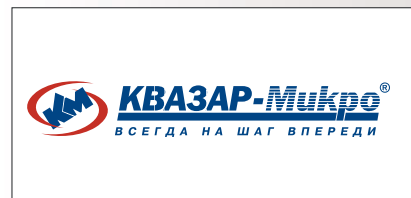
Продуманная стратегия позволяет перевести компанию в качественно новое состояние. Именно это удалось в 2005 г. совершить «Русснефти». Весь прошедший год компания скупала относительно небольшие добывающие активы, перерабатывающие мощности и сбытовые сети, в результате чего ей, во-первых, удалось стать вертикально интегрированной компанией полного цикла, во-вторых, довести величину суммарных извлекаемых запасов нефти до 600 млн т и, в-третьих, увеличить свое влияние на розничном рынке Москвы, Сочи, Вологды, Череповца, Московской, Оренбургской и Смоленской областей. На 2006 г. у компании есть амбициозные планы, реализация которых станет еще одной ступе-



ню качественных изменений. «Русснефть» намерена выйти на рынки Казахстана, Азербайджана, Алжира и Ливии, провести аудит стоимости приобретенных ресурсов для запланированного выхода на IPO, а также продолжить приобретение нефтеперерабатывающих активов, обустройство и ввод новых месторождений, повысить производительность действующих месторождений для достижения плановых показателей уровня годовой добычи в 25 млн т. Для диверсификации финансовой поддержки своих планов компания «Русснефть» подписала с Внешторгбанком соглашение о сотрудничестве, предусматривающее кредитование компании для финансирования ее текущей деятельности и импортных операций, связанных с закупкой оборудования.

### «Квазар-Микро»

Российский рынок ИТ — один из наиболее динамично развивающихся. В 2005 г. его объем достиг 11 млрд долл., а в нынешнем году эта цифра может приблизиться к 14 млрд долл. На фоне этой цифры доля системной интеграции не так велика, но значимость этого сегмента и темпы его роста позволяют говорить о нем как о важнейшем. Одному из наиболее динамичных участников рынка — международной компании «Квазар-Микро», работающей в России немногим более года, — удалось достичь серьезных успехов. По итогам прошлого года объем бизнеса компании в России по основным направлениям системной интеграции составил порядка 70 млн долл., что позволило ей заявить о себе как о значимом участнике рынка интеграционных услуг. Более того, согласно стратегии развития, к 2007 г. компания на-



мерена войти в пятерку крупнейших ИТ-компаний на территории Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР. Решение столь амбициозной задачи сопровождается не только предложением новых продуктов и услуг, но и внедрением современных методов управления. Именно поэтому организационная структура «Квазар-Микро» периодически меняется, подстраиваясь под изменения рыночной среды — так называемая «стратегия непрерывных изменений». Сегодня компания продолжает накапливать технологические компетенции. Важнейшим аспектом деятельности «Квазар-Микро» является налаживание отношений с научными организациями с целью резервирования кадрового потенциала и превращения имеющихся там разработок в ориентированные на рынок коммерческие продукты.

## Форвард регионов – 2005

### Лысьвенский металлургический завод

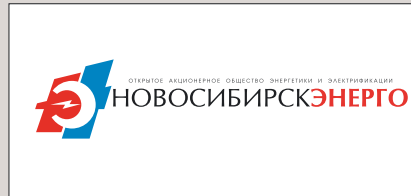
В 2005 г. по сравнению с 2004 г. ОАО «АК “Лысьвенский металлургический завод”» (ЛМЗ), специализирующееся на производстве оцинкованного и освинцованного металлопроката, газовых и электрических плит, а также эмалированной посуды, увеличило объемы производства на 31% до 2,8 млрд руб., а в наступившем году планирует увеличить выпуск продукции еще на 10%. В течение прошлого года ЛМЗ активно оптимизировал производство. Ранее на базе завода было создано несколько дочерних предприятий, занимавшихся каждое своим направлением. Теперь же они снова объединены в одной компании. В частности, ООО «ЛМЗ-Тонал» и ООО «СТЭМА» были преобразова-



ны в подразделения «производство товаров народного потребления» и «производство эмалированной посуды и фритт» соответственно. Кроме того, планируется создание совместного предприятия ЛМЗ с американской металлургической корпорацией Nucor и автомобильным концерном «АвтоВАЗ» по производству электрооцинкованного проката. Предполагается, что Nucor предоставит технологию производства проката, ЛМЗ выступит производителем, а «АвтоВАЗ» — единственным потребителем.

### «Новосибирскэнерго»

Так же как и Лысьвенский металлургический завод, ОАО «Новосибирскэнерго» в 2005 г. продолжало заниматься оптимизацией своего производства. На сегодняшний момент «Новосибирскэнерго» представляет собой группу компаний, профилированных по видам деятельности. Целью нового этапа реформирования станет повышение прозрачности и эффективности деятельности предприятий, входящих в структуру энергохолдинга. Благодаря строительству новых энергообъектов и увеличению генерирующих мощностей компании в прошлом году наблюдался значительный рост ее капитализации — со 180,55 млн долл. в 2004 г. до более чем 250 млн долл. в 2005 г. В новом году на свое развитие энергохолдинг планирует по-



тратить 1,5 млрд руб. Инвестиционная программа предполагает развитие и реконструкцию тепловых и электрических сетей, строительство и техническое перевооружение подстанций, а также проведение природоохранных мероприятий. Одним из источников финансирования инвестиционной программы послужат кредиты ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Уже подписано соглашение о предоставлении 500 млн руб. на два года и ведутся переговоры о привлечении 80 млн долл. сроком на три года.

### «Уралвагонзавод»

Прошедший год оказался для ФГУП «ПО “Уралвагонзавод им. Ф.Э. Дзержинского”», лидера отечественного грузового железнодорожного машиностроения, весьма плодотворным. Были заключены договора и крупные контракты на поставку вагонов, дорожно-строительной техники, тракторов и цистерн. В частности, был подписан контракт на сумму 20 млн руб. с екатеринбургским предприятием «Стройдормаш» на поставку контейнеров-цистерн, гусеничных и колесных экскаваторов. Еще один договор на 300 млн евро, предполагающий поставки более трех тысяч полувагонов нового поколения, был заключен с чешским торговым обществом Alta. С одной стороны, поставки полувагонов в Чехию обеспечат заводу долгосрочный инвестиционный кредит, предназначенный



для модернизации производственных мощностей, с другой — помогут ему выйти на западноевропейский рынок. Кроме того, в 2005 г. завод, являющийся единственным в стране производителем танков, получил гособоронзаказ на сумму 1 млрд руб. 2006 г. для «Уралвагонзавода» также обещает стать перспективным. «Российские железные дороги» и правительство Свердловской области подписали на два года соглашение о взаимодействии и сотрудничестве, доход от которого составит около 200 млрд руб. В соответствии с этим соглашением «Уралвагонзавод» увеличит объемы производства до 30 тыс. вагонов ежегодно. Также предполагается, что в наступившем году гособоронзаказ для завода будет увеличен практически в два раза и составит 1 млрд 775 млн руб.



## Инокомпания 2005 года

## Международный образовательный центр EF English First

Корпорация Education First (EF), самая крупная в мире частная образовательная компания, специализирующаяся на обучении иностранным языкам, образована в Швеции в 1965 г.; она имеет филиалы более чем в 50 странах. Первая школа EF English First в России была открыта в 1995 г., на сегодняшний день в России и СНГ действуют 29 школ. Последние четыре года EF English First активно внедряет в России систему франчайзинга. При этом предполагается, что школы, работающие по этой системе, отличаются от оригинальных школ EF лишь правовой формой, а методика преподавания,



учебные материалы и требования к преподавателям те же, что и в школах EF English First. Школы, работающие по системе франчайзинга, существуют в Подмосковье (в Реутове, Химках, Одинцово), Ставрополе, Ростове-на-Дону, Твери, Альметьевске и Южно-Сахалинске. В Москве же EF English First предпочитает открывать свои оригинальные школы. В 2005 г. корпорация значительно расширила свою филиальную сеть в России — были открыты школы в Тюмени, Новосибирске, Нижнем Новгороде и Южно-Сахалинске. В 2006 г. планируется открыть школы в девяти городах, а в 2007–2008 гг. — еще в шести.

## Украинская водочная компания Nemiroff

В 2005 г. оборот в России компании Nemiroff, дочернего предприятия кипрской компании Biostar Investments Ltd., являющегося лидером украинского водочного рынка, увеличился на 53% по сравнению с 2004 г. и составил более 250 млн долл. Nemiroff является самым крупным налогоплательщиком алкогольной отрасли среди импортеров крепкого алкоголя в России — в 2005 г. торговый дом заплатил свыше 120 млн долл. налогов, превысив таким образом налоговые платежи 2004 г. на 41%. В 2005 г. компания Nemiroff расширила свое присутствие во всех значимых нацио-

нальных и региональных сетевых структурах на территории России. В частности, были созданы логистические площадки в Санкт-Петербурге, Ростове, Новосибирске и Екатеринбурге, что позволило повысить оперативность и качество поставок. В 2006 г. компания планирует поставить в Россию крепкого алкоголя на сумму, превышающую 300 млн долл., при этом приоритетным направлением ее развития станет расширение качественного присутствия бренда на российском рынке. Предполагается, что налоговые платежи компании в бюджет России в наступившем году достигнут 160 млн долл.

## Райффайзенбанк

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», дочерний банк Raiffeisen International Bank Holding, работает в России с 1997 г. По состоянию на первое полугодие 2005 г. активы Райффайзенбанка составили 3 млрд евро, что позволило ему занять десятое место среди крупнейших российских банков по размеру активов. Весь прошлый год банк интенсивно развивался: в четыре раза увеличил филиальную сеть, вышел в лидеры на рынке корпоративных займов, предоставлял предприятиям кредитные линии на развитие и пополнение оборотных средств, делая акцент на среднем бизнесе, а также сотрудничал со страховыми компаниями. В частности, было подписано соглашение с группой «АльфаСтрахование» по страхованию ипотечных рисков по



выданным Райффайзенбанком кредитам на покупку жилья. Страховая компания «НАСТА» будет осуществлять страхование автомобилей, покупаемых на деньги, полученные в кредит от Райффайзенбанка. В 2005 г. банк значительно усилил свое присутствие как в целом в СНГ, так и в России в частности. Полгода назад Raiffeisen International купил за 1,028 млрд долл. украинский банк «Аваль», а недавно за 550 млн долл. был приобретен российский ИМПЭКСБанк. Благодаря этому приобретению Raiffeisen International стал самой крупной иностранной банковской группой в России.

## Событие 2005 года

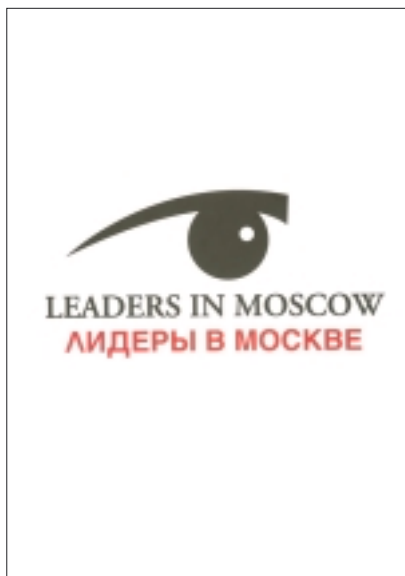


## Реалити-шоу «Кандидат»

В 2005 г. в российском телеэфире появилось первое в стране реалити-шоу о бизнесе – «Кандидат». Это шоу является русской версией программы The Apprentice («Подмастерье»), которая уже три года транслируется в США и других странах и входит в тройку самых успешных программ в мире. Автор идеи проекта — Марк Бернетт, также являющийся автором другого известного шоу — Survivor («Последний герой»). Американскую версию ведет Дональд Трамп, магнат и миллиардер. Ведущий российской версии, Аркадий Новиков, — известный ресторатор, владелец десятков модных ресторанов и популярных закусовых. В России проект «Кандидат» шел с июля по ноябрь. За время отбора участников организаторы рассмотрели более 50 тыс. претендентов. Лучшие 16 кандидатов каждую неделю решали различные бизнес-задачи, демонстрируя лучшие личные и профессиональные качества. При этом еженедельно шоу покидал один из участников, не справившийся с заданием. Победительницей стала менеджер из Москвы, занявшая должность исполнительного директора в группе компаний Аркадия Новикова.

## Форум «Лидеры в Москве»

В октябре 2005 г. в выставочном комплексе «Экспоцентр» в Москве прошел международный саммит «Лидеры в Москве», собравший звезд мировой интеллектуальной элиты — представителей бизнеса, политики и науки. Это первое подобное мероприятие в российской столице. Ранее такие форумы успешно проводились в других странах, в частности «Лидеры в Лондоне» и «Лидеры в Дубаи». Основными докладчиками на московском форуме были девять известных экспертов в области управления, пользующихся международным при-



знанием: экс-канцлер ФРГ Гельмут Коль, создатель сбалансированной системы показателей эффективности организации Роберт Каплан, 42-й президент США Билл Клинтон, основоположник концепции позиционирования Джек Траут, гуру бизнеса в стиле фанк Кьелл Нордстром и другие. Форум, основной целью которого является налаживание связей между западными и российскими компаниями, был организован Институтом Адама Смита.

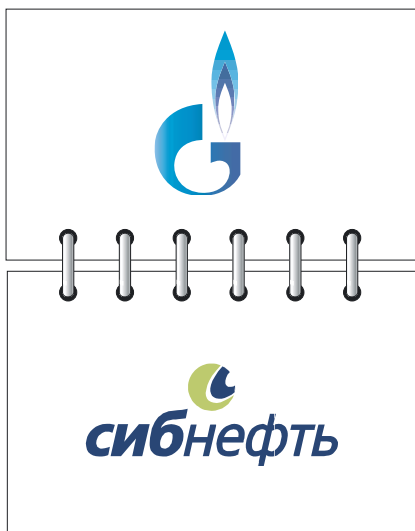
## Досрочное погашение долга МВФ

В начале 2005 г. за счет средств Стабилизационного фонда Россия досрочно погасила весь свой долг в размере 3,33 млрд долл. Международному валютному фонду, хотя срок его погашения истекал только в 2008 г. Экономия на обслуживании долга составила около 200 млн долл., что не только благоприятно сказалось на внутренней экономической ситуации, но и повысило рейтинг страны. Кроме того, досрочное погашение долга МВФ в среднесрочной перспективе дает России возможность поднять вопрос о превращении рубля в резервную валюту МВФ. Летом 2005 г., также за счет средств Стабилизационного фонда, было проведено досрочное погашение части долга Парижскому клубу на общую сумму 15 млрд долл. Таким образом, с 2006 г. РФ будет платить по внешнему долгу на 1 млрд долл. меньше. Ранее России приходилось платить по процентам 7 млрд долл. в год. В 2006 г. планируется продолжить практику досрочного погашения российских внешних долгов путем использования части средств Стабилизационного фонда, что позволит достичь существенной экономии на обслуживании долгов.





## Сделка 2005 года



## «Газпром» — «Сибнефть»

Одной из самых значимых и крупных сделок 2005 г. стало приобретение «Газпромом» компании «Сибнефть», пятой по объемам добычи нефти компании в России. Целью сделки являлось возвращение приватизированных активов государству. Кроме того, усиление позиций «Газпрома» в нефтяной отрасли будет способствовать повышению стабильности поставок нефтепродуктов потребителям и позволит «Газпрому» стать глобальной энергетической компанией. В октябре «Газпром» и Millhouse Capital, представляющий интересы акционеров «Сибнефти», договорились о покупке 72,7% акций «Сибнефти» за 13,091 млрд долл. Еще 3% акций «Сибнефти» «Газпром» приобрел у Газпромбанка за 500 млн долл. Сделка финансировалась за счет привлечения кредита синдиката банков (ABN Amro, Dresdner Kleinwort Wasserstein, Morgan Stanley и Citigroup) на сумму 12 млрд долл. Предполагается, что часть займа «Газпром» вернет банкам уже в ближайшее время, когда получит от государства последний транш за собственные акции в размере 5,7 млрд долл. Оставшаяся часть займа будет структурирована в виде долгосрочных бондов и кредитов.

## «Базовый элемент» — «Главмосстрой»

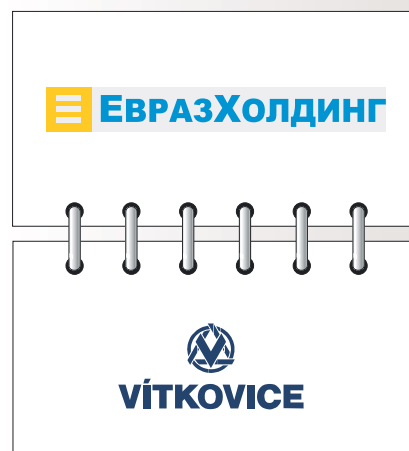
В августе 2005 г. ООО «Базовый элемент» — один из крупнейших в России частных инвестиционных фондов, специализирующихся на стратегических инвестициях в перспективные отрасли экономики, — в соответствии со стратегией развития своего строительного подразделения приобрело 52% акций ОАО «Главмосстрой» (ГМС). ГМС является строительной организацией широкого профиля, что позволяет реализовывать проекты, начиная со стадии инвестирования и проектирования и заканчивая стадией строительства и эксплуатации



построенных объектов. ГМС, активы которого оцениваются в 500–800 млн долл., специализируется на монолитном и панельном домостроении. Чуть позже стало известно, что сделке по покупке «Главмосстроя» предшествовало приобретение «Базовым элементом» 51% акций СПК «Развитие», которой принадлежали контрольные пакеты компаний «Главмосстрой», «Моспромстрой-материалы» и «Мосмонтажспецстрой». Благодаря этой сделке «Базэл» теперь владеет компанией полного цикла и в состоянии контролировать около трети московского строительного рынка.

## «ЕвразХолдинг» — Vitkovic Steel

Группа «ЕвразХолдинг», одна из крупнейших компаний, действующих на рынках стали и горнорудного сырья России, занимает 12-е место в мире по объему производства стали. Горнорудный бизнес группы обеспечивает 70% ее потребности в железной руде и полностью — потребность в угле. Также в состав группы входит несколько металлургических комбинатов, морской торговый порт, а с недавних пор — чешский комбинат Vitkovic Steel, выпускающий высококачественный стальной прокат. Осенью группа приобрела 98,96% акций Vitkovic Steel за 240 млн евро, выиграв тендер, объявленный правительством Чехии. Благодаря этому «ЕвразХолдинг» сможет увеличить свое присутствие на европейском рынке. Сделка финансировалась как за счет собственных средств группы, так и за счет синдицированного банковского кредита ABN AMRO и Commerzbank. В августе сделка была блокирована в результате иска чешской компании MP Consult, требовавшей от Vitkovic Steel погасить задолженность по облигациям, однако в октябре Верховный суд Чехии отменил запрет на продажу акций комбината, и в ноябре сделка была успешно завершена. Следует отметить, что впервые российскому инвестору в Чехии продано государственное предприятие.



## Фиаско 2005 года

### «АвтоВАЗ»

Прошлый год стал для «АвтоВАЗа», крупнейшего автозавода России, неудачным. В начале 2005 г. компания пережила сбытовой кризис, имевший место в связи с увеличением объема продаж иномарок в стране. Высокая цена на продукцию «АвтоВАЗа» заставила покупателей предпочесть более дешевые корейские и японские автомобили. Запасы автомобилей у дилеров ВАЗа превышали норму в два раза, и они были вынуждены снижать цены за счет собственной прибыли. Если бы «АвтоВАЗ» отказался снизить цены на свою продукцию, в перспективе это могло бы привести к полному вытеснению «Лады» с рынка. Новый удар «АвтоВАЗ» получил из-



за широко разрекламированной модели Lada Kalina. Осенью автозавод был вынужден отозвать с рынка более 8 тыс. автомобилей этой марки из-за дефектов крепления опор двигателя. А недавно были отозваны еще свыше 6 тыс. автомобилей Kalina, содержащих критический дефект рулевого управления. Таким образом, более 80% автомобилей этой марки, проданных с момента запуска модели в производство, имели дефекты. 2005 г. завершился для «АвтоВАЗа» сменой руководства. В новый совет директоров завода вошли представители ФГУП «Рособоронэкспорт» и Внешторгбанка. После обнаружения сметы собственников завода котировки его акций упали на 15%. Тем временем к атаке на российский автомобильный рынок готовится Китай...

### «ДОН-Строй»

Весь прошедший год активно обсуждалось неудовлетворительное качество строительства некоторых объектов «ДОН-Строя». Часть из них компания возвела над подземными ключами и реками, в местах, где случаются оползни и провалы почвы в карстовые пустоты. В частности, жилой комплекс «Алые паруса» построен на плавучих грунтах, что, по мнению специалистов, может вызвать сползание домов в воду. Кроме того, компания превысила согласованную этажность зданий комплекса, в результате чего последние этажи оказались в зоне запасного воздушного коридора для самолетов Тушинского аэродрома. Проблемы возникли также с жилым комплексом у станции метро «Беговая», кото-



рый был построен с нарушением Федерального закона «Об экологической экспертизе». При строительстве комплекса «Седьмое небо» в Останкино также были выявлены нарушения: часть застройки велась в охранной зоне музея-усадьбы «Останкино». По всей видимости, агрессивный стиль рекламы «ДОН-Строя» отчасти был призван «замести под ковер» эти огрехи в своей деятельности.

### «Волготанкер»

Еще одним фиаско года стала перспектива банкротства ОАО «Волготанкер», владеющего самым большим в России флотом речных танкеров, в том числе нефтерудовозами и нефтеналивными баржами. «Волготанкер» — одна из крупнейших в Европе судоходных речных компаний. В 2004 г. Самарское управление Федеральной налоговой службы потребовало от «Волготанкера» погасить задолженность по уплате НДС за 2001 г. на сумму более 630 млн руб. На сегодняшний момент общая сумма налоговых претензий к «Волготанкеру», включая налоги, пени и штрафы, составляет 1,89 млрд руб. В рамках заведенного уголовного дела был наложен арест на 130 судов общей стоимостью около 900 млн руб., а также арестованы несколько топ-ме-



неджеров компании. В связи с арестами счетов компания была вынуждена объявить дефолт по кредиту на 120 млн долл., полученному от зарубежных инвесторов. Возможно, реальной причиной проблем компании является заинтересованность в приобретении «Волготанкера» каким-то из российских парохозяйств. В любом случае налоговые претензии к компании приведут ее к банкротству.

