

Форма определяет

*С последним рядом долго не тяни,
А постепенно пробивайся в первый.*

В. Высоцкий

Современная мировая экономика характеризуется ростом доли высокотехнологичных отраслей в общем объеме как производства продукции, так и ее экспорта. Согласно имеющимся оценкам, более половины ВВП в ведущих странах ОЭСР связано с созданием и распространением новых знаний. Например, в США в этой сфере занято больше работников, чем в производстве материальных товаров. Кроме того, в мире чрезвычайно быстрыми темпами развиваются информационные технологии: согласно известному утверждению, если бы самолетостроение с середины 1960-х годов развивалось так же быстро, как производство компьютеров, то уже в середине 1980-х самолет компании Boeing стоил бы 500 долларов. Для того чтобы облететь Землю, ему понадобилось бы всего 20 минут и 20 литров топлива.

В России же наблюдается прямо противоположная ситуация: львиную долю в экономике страны составляют добывающие отрасли и отрасли, занимающиеся переработкой природных ресурсов. Например, вклад топливной промышленности в прирост промышленной продукции в январе 2004 года составил 19%, а черной металлургии — 21%. Научоемким отраслям и отраслям, связанным с информационными технологиями, принадлежит весьма незначительный процент российского рынка. Эта тенденция даже усиливается из-за расширения экспорта нефти и сырьевых товаров, обусловленного благоприятной ценовой конъюнктурой мировых рынков.

Принятая нами прежде методология выявления стратегического потенциала не могла не отражать «голландской болезни» российской экономики. Это в оп-

ределенной степени логично — компании с большими финансовыми ресурсами имеют более существенные шансы на стратегическое развитие. Однако во многих случаях за финансовым благополучием стоит либо уклонение от возвращения валютной выручки, либо выведение финансовых ресурсов из инвестиционного процесса в пользу потребления, либо неэффективные инвестиции и т. п. Поэтому наша методика была переформатирована с тем, чтобы уловить более глубокие тенденции наращивания стратегического потенциала бизнеса, коренящиеся в качестве корпоративного управления, внедрении новых технологий, усилении кадрового потенциала.

Таким образом, в нашем рейтинге появились новые компании, успешно действующие в секторе информационных технологий, и вместе с организациями этого же профиля, анализировавшимися в предыдущих выпусках «ЭС», они составили 7%. Что касается остальных компаний, то 16% из них занимаются добычей и обработкой природных ресурсов, 20% работают в финансово-банковской и страховой сфере и 21% — в машиностроении. При этом надо отметить, что среди компаний машиностроительного комплекса присутствуют немало организаций высокотехнологичного сектора, прежде всего предприятия авиакосмической отрасли.

Величие манит

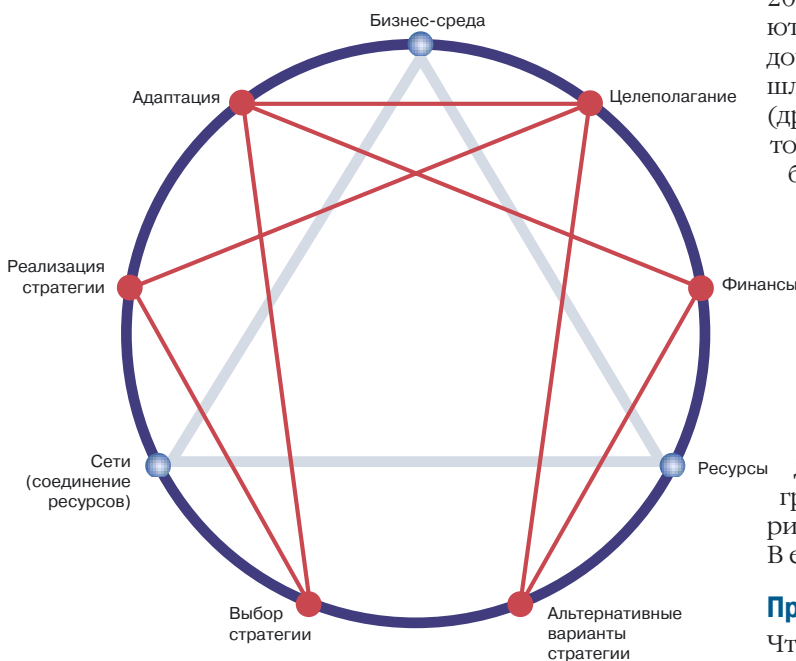
Поскольку холдинги, как более крупные и диверсифицированные организационные структуры, имеют на рынке конкурентное преимущество перед обычными компаниями, и большинство из них занимают первые места в нашем рейтинге, стоит рассмотреть их отдельно. Деятельность холдингов «Альфа-Групп» и «Интеррос», которые пребывают среди

Материал подготовлен рейтинговым центром Института экономических стратегий.

постоянных лидеров нашего рейтинга, проанализирована в разделе «Роль личности». Что же касается остальных, то еще один крупный холдинг — «**Базовый элемент**» — упрочил свои позиции в нашем рейтинге и поднялся до третьего места. Стремясь контролировать всю цепочку своих внешнеторговых поставок и влиять на тарифы на транспортировку, холдинг приобрел около 13% акций Ванинского морского порта, одного из крупнейших на Дальнем Востоке, и намерен претендовать на 55% акций порта, принадлежащих государству, которые планируется продать в 2004 году. Кроме того, в конце 2003 года «Базовый элемент» объявил о завершении слияния входящих в него банков в один, получивший в начале текущего года название АКБ «Союз». Планируется, что «Союз» по основным показателям войдет в число первых 50 или даже 30 банков России (усиление узла «Сети»).

АФК «Система», поднимаясь с 16 на 11 место, владеет акциями компаний, работающих в телекоммуникационном, финансовом, страховом и нефтяном секторах. Главный актив холдинга — 50,4% акций «Мобильных телесистем» (МТС), крупнейшего сотового оператора Центральной и Восточной Европы.

Энниаграмма стратегического управления



Энниаграмма стратегического управления является базой для анализа стратегичности управления.

Подробнее о процедуре составления рейтингов см. «ЭС», №1/2003.

По вопросам сертификации качества стратегического управления обращайтесь по тел.: 234-4697; 234-46-93.

Недавно компания стала владельцем 50% нового телекоммуникационного холдинга «Скай Линк», созданного для развития общероссийской сети мобильной связи нового стандарта CDMA-450 (усиление узла «Ресурсы»). Вклад АФК «Система» в холдинг «Скай Линк» — пакеты акций сотовых операторов «МСС» и «Персональные коммуникации» (владелец сотовой сети «Сонет»). «Система» продолжает оптимизировать структуру своих активов: корпорация продала принадлежавшие ей и ее дочерним компаниям 100% акций ОАО «Система-Нефть» и 50% акций АО «Объединенная нефтяная компания». Помимо этого, были реализованы приобретенные в конце 2003 года за 135 млн долл. 100% долей ООО «Консорциум К-12» и 100% долей ООО «Байкал-Ойл». Продажа нефтедобывающих активов была осуществлена в соответствии с принятой холдингом стратегией концентрации на развитии приоритетных бизнес-направлений, прежде всего на сферах высокотехнологичного производства и услуг (усиление узла «Альтернативные варианты стратегии»).

«Группа Гута», сохранившая 72 место, появилась в нашем рейтинге недавно, так как была образована только в 2003 году в результате перехода в частную собственность активов, контролировавшихся ранее «Госинкором», который был ликвидирован в начале 2003 года. Финансовой составляющей холдинга являются «Гута-Банк», «Гута-Страхование» и несколько их дочерних структур. Основной актив группы в промышленности — «Кондитерский холдинг «Эрнеста» (другое название «Объединенные кондитеры»), в который входят «Красный Октябрь», «Рот-Фронт» и «Бабаевский». Кроме того, «Гута» владеет крупными пакетами акций предприятий пермского моторного комплекса. Основные из них — «Пермский моторный завод» и АО «Авиадвигатель». В конце прошлого года «Группа Гута» объявила о создании управляющей компании «Пермский моторостроительный комплекс», под юрисдикцию которой были переданы все активы группы в данной сфере с тем, чтобы на втором этапе реформирования двигателестроительных предприятий создать холдинг (усиление узла «Выбор стратегии»). Недавно в группу вошла новая страховая компания «Гута-Доверие», которая будет заниматься страхованием жизни. В ее развитие планируется вложить до 5 млн долл.

Проекты роста

Что касается компаний, то 36% улучшили свои позиции, поднявшись на несколько пунктов вверх. Прежде всего, это компании машиностроительной отрасли, например, «Объединенные машиностроительные заводы», которые поднялись на 14 пунктов — на 18 место, «Каскол» (с 44 на 39 место) и НПО «Сатурн» (с 91 на 87 место). Также наблюдался рост среди компаний ТЭКа, в финансово-банковской сфере и в об-

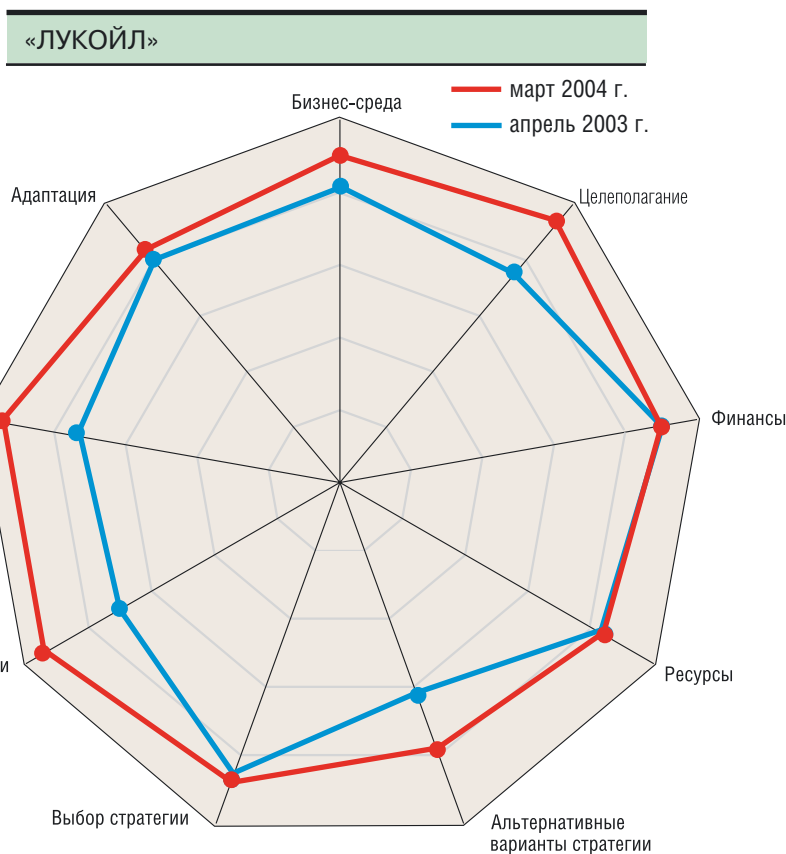
ласти страхования. 30% компаний снизили свои позиции в рейтинге, вероятно, за счет некоторого замедления экономического роста в стране, наблюдавшегося в начале года. Причем это замедление, судя по всему, носит временный характер, так как во многих отраслях промышленности по-прежнему сохраняется интенсивный рост.

«ЛУКОЙЛ», занявший четвертое место, активно увеличивает свое присутствие на зарубежных рынках: чтобы утвердиться на рынке нефтепродуктов США, за 265,75 млн долл. им куплена сеть из почти 800 автозаправочных станций «Getty» новая сделка увеличит долю «ЛУКОЙЛа» на розничном рынке Восточного побережья США до 8%. Кроме того, недавно компания объявила о планах купить добывающие мощности в Ливии и Венесуэле, перерабатывающие — в странах Северной Америки и Европы, сбытовые сети — в Венгрии, Турции и Черногории (узел «Целеполагание»). В марте «ЛУКОЙЛ» реализовал проект, который позволит укрепить позиции России в Балтийском регионе, начав эксплуатационное бурение на месторождении «Кравцовское» в Балтийском море. В 2004 году компания планирует увеличить добычу нефти на 6–7%, то есть до 86,2–87,0 млн тонн, добычу газа — до 5,8 млрд куб. метров, а финансирование инвестиционной программы — до 2,5 млрд долл. Таким образом, «ЛУКОЙЛ» демонстрирует мощную экспансию в международном масштабе.

«Новолипецкий металлургический комбинат», поднявшийся с 20 на 16 место, для того, чтобы самостоятельно обеспечивать себя сырьем, купил у холдинга «Металлоинвест» за 15,5% собственных акций контрольный пакет Стойленского горно-обогатительного комбината. Он является третьим по величине в России горнорудным предприятием. Вслед за приобретением Стойленского ГОКа «Новолипецкий металлургический комбинат» готовит еще одну крупную сделку — покупку двух крупнейших терминалов Санкт-Петербургского морского порта, на которые приходится более половины грузооборота и выручки комбината (усиление узла «Сети»).

Компания «1С», впервые появившаяся в нашем рейтинге и занявшая 95 место, специализируется на разработке компьютерных программ и баз данных делового и домашнего назначения. Недавно компания завершила успешное внедрение системы программ «1С:Предприятие» в «Роснефти» и комплексно автоматизировала учет ценных бумаг для «Промсвязьбанка» (усиление узла «Реализация стратегии»). «1С», хотя и является относительно малой компанией, с учетом приоритетов нашего рейтинга обладает большим потенциалом повышения своей стратегичности.

«Сургутнефтегаз», спустившийся с 8 на 14 строчку рейтинга, недавно в судебном порядке получил лицензию на разработку крупного Талаканского месторождения нефти в Якутии (попытка усилить узел «Ресурсы»), которое интересно тем, что составляет важную часть проекта по крупномасштабному экспорту российской нефти в Китай. До последнего времени данный проект курировал «ЮКОС», теперь же эти функции, по-видимому, перейдут к «Сургутнефтегазу». Тем не менее основной конкурент «Сургутнефтегаза», также претендующий на упомянутое месторождение, — «Саханефтегаз», контрольный пакет которого принадлежит «ЮКОСу», намерен обжаловать данное судебное решение. К тому же власти Ленин-



градской области недавно выразили недовольство по поводу того, что до сих пор не построен нефтепродуктовый терминал в бухте Батарейная на Балтике. Затягивание реализации этого проекта, не считавшегося «Сургутнефтегазом» стратегичным, не позволило создать новые рабочие места и увеличить налоговые поступления в область. С другой стороны, в ближайшее время в портах Ленинградской области будут построены аналогичные объекты, поэтому особой необходимости в терминале «Сургутнефтегаза» уже нет (ослабление узла «Бизнес-среда»).

Компания «Вимм-Билль-Данн», позиции которой в рейтинге снизились с 17 до 40 места, впервые за всю историю своего существования объявила о том, что ожидает убытков, так как ее коммерческие и организационные расходы растут быстрее прибыли (резкое снижение уровня продаж соков — одного из основных направлений, на котором специализируется компания, что особенно неприятно на фоне продолжающегося быстрого роста российского сокового рынка. Возможно, французская «Danone» отказалась от покупки лидера российского рынка соков и молочной продукции именно из-за его неважных финансовых результатов).

Роль личности

Индустриальный пейзаж меняется очень быстро, так как постоянно происходят слияния и поглощения, появляются и распространяются новые технологии, позволяющие оптимизировать процедуры управления и производства. Эти процессы изменяют модели отношений между компаниями и внешней средой, а также влияют на схемы организации и управления внутри самих компаний. Вместе с тем изменяются национальные и международные правила, улучшая или затрудняя функционирование рынков. Большая часть этих изменений выгодна преимущественно крупным игрокам, поскольку они могут использовать их в своих экономических интересах. Однако нельзя забывать о средних и мелких компаниях, многие из которых достаточно амбициозны. Компании на всех этапах развития сталкиваются с одной и той же проблемой: обеспечением условий для конкурентоспособности и развития всех своих подразделений и филиалов. В реальности достижение этой цели может оказаться достаточно сложной задачей, поскольку конкурентоспособность не является результатом простого подражания лидерам и следования политике адаптации к изменяющейся внешней среде, хотя это тоже может помочь в определенные моменты.

Возможность развития, прежде всего, определяется средой, в которой функционируют компании. Отвечая на рыночные, стратегические и технологические сигналы, предприятия становятся очень чувствительны к макроэкономическим изменениям, в результате чего они вынуждены вносить коррективы в оценку перспективы собственного роста с целью построения и усиления своих возможностей. Эти изменения должны затронуть все структурные блоки компании, включая целеполагание, выбор и реализацию стратегии, ее альтернативные варианты, финансы, ресурсы, адаптацию, и сохранить высокий темп преобразова-

ний и интенсивную конкуренцию. Таким образом, создание и реализация возможности развития требует комплексного взаимодействия между всеми подразделениями и структурами компании. В быстро меняющейся бизнес-среде многократно возрастает роль управляющего звена компании, начиная от топ-менеджеров и заканчивая низшим руководящим составом. Они должны отслеживать внешние и внутренние сигналы и оперативно на них реагировать.

Рейтинг ИНЭС отражает качество управляющего звена компаний и их стратегический потенциал и основывается на девятифакторной модели стратегичности (энниаграмме), представляющей собой детализированную оценку по трем основным блокам:

- постановка стратегической цели (целеполагание, выбор стратегии, альтернативные варианты стратегии);
- ресурсы, используемые для достижения цели (финансы, ресурсы, сети);
- реализация выбранной стратегии (бизнес-среда, реализация, адаптация).

При построении интегрального рейтинга на каждом пространстве фактора вводится своя весовая мера (см. таблицу 1).

Индустриальный пейзаж меняется очень быстро, как и национальные и международные правила. Большая часть этих изменений выгодна преимущественно крупным игрокам.

Для примера рассмотрим деятельность управляющих звеньев двух ведущих холдингов. Холдинг «Интеррос», возглавляемый **Владимиром Потаниным**, обладает весьма диверсифицированным инвестиционным портфелем, наличие которого обусловлено только доходностью этих инвестиций. Причина в том, что активы холдинга не делятся на промышленные и непромышленные. На сегодняшний день очень большая доля инвестиций группы находится в секторе «старой экономики», который представляют, например, «Норильский никель», относящийся к сырьевому сектору, или «Силловые машины», требующие довольно серьезной государственной поддержки. Данные проекты относятся к той области бизнеса, которая зависит от факторов, находящихся вне сферы воздействия холдинга. Поэтому инвестиционная политика компании заключается в снижении доли таких проектов за счет создания опережающими темпами «новых видов бизнеса», в меньшей степени зависящих от политики, государства или каких-либо глобальных изменений. При этом проекты, относящиеся к «старой экономике», сохраняются и доля участия в них «Интерроса» не снижается.

Выкупив 19,9% акций «Росбанка» у НК «Сургутнефтегаз» в дополнение к уже имевшимся у холдинга почти 75% акций банка с целью консолидации бизнеса «Росбанка» и группы ОВК, которая летом 2003 года была приобретена для развития розничного банковского направления, «Интеррос» тем самым стремится расширить состав акционеров «Росбанка», превратить его в публичную компанию и вывести его акции на фондовый рынок, сделав «Росбанк» «голубой фишкой».

Это очень понятный шаг с точки зрения выбора альтернативной стратегии, увеличения ресурсов и адаптации, так как объем вкладов физических лиц в «Росбанке» за 2003 год возрос на 61% и превысил 19,08 млрд руб. Остатки на счетах клиентов «Росбанка»-

физических лиц на 1 января 2004 года превысили 19,08 млн руб., общий объем привлеченных средств клиентов «Росбанка» на начало 2004 года составил 93,34 млрд руб. и увеличился за год на 83% (с 50,98 млрд руб. на начало 2003 года).

Исходя из вышесказанного, можно констатировать, что управляющее звено холдинга «Интеррос» под руководством Владимира Потанина усилило свои позиции по всем трем блокам нашей модели и обладает хорошо разработанной системой планирования, способностью рассматривать максимально возможное число вариантов стратегий, выбирая при этом оптимальный на данный момент времени, умело распределяя финансовые и людские ресурсы и адаптируясь к изменяющейся бизнес-среде.

Таблица 1

Значения литерных индексов стратегичности для управляющего звена компании	
Блок «Цели»	
A — от 18 до 20 баллов	Управляющее звено компании располагает ясной целью развития организации, четким видением способов ее достижения, хорошо разработанной системой планирования, в то же время обладает способностью рассматривать максимально широкий спектр вариантов решений тех или иных задач и выбирать оптимальное. Это звено способно проследить взаимосвязь между состоянием бизнес-среды, открывающимися возможностями и потенциалом собственной организации, отличается согласованностью действий руководства на всех уровнях. Управляющее звено сравнивается с состоянием целеполагания у систем-конкурентов и аналогов. Присвоение уровня «А» означает признание целеполагания относительно более развитым, нежели у эталонной группы.
B — от 14 до 17 баллов	Уровень, соответствующий среднему по рассматриваемой совокупности.
C — от 8 до 13 баллов	Уровень ниже среднего в постановке целей, формировании альтернатив и выборе стратегии.
D — от 4 до 7 баллов	Низкий уровень, характеризуется неясным видением целей, перспектив развития, плохой системой планирования, конфликтностью сотрудников, а также расхождением мнений руководителей по вопросу об управлении организацией.
E — до 3 баллов	Уровень, на котором отсутствуют даже намеки на целеполагание.
Блок «Ресурсы»	
A — от 35 до 40 баллов	Управляющее звено компании осуществляет финансирование приоритетных проектов, распределяет финансовые и людские ресурсы, нормативные запасы, научно-технический и производственный потенциал, привлекает инвестиции, формирует стратегические альянсы, совершенствует организационную структуру, развивает маркетинг в соответствии с выбранной целью.
B — от 26 до 34 баллов	Уровень, сопоставимый с конкурентами и аналогами.
C — от 18 до 25 баллов	Уровень ниже среднего в финансировании и распределении ресурсной базы, а также привлечении инвестиций.
D — от 11 до 17 баллов	Относительное и абсолютное уменьшение возможностей развития.
E — до 10 баллов	Состояние кризиса, проявляющееся в невозможности использования ресурсной базы в соответствии с выбранной целью, сопровождающееся перманентным ухудшением всех показателей.
Блок «Реализация»	
A — от 35 до 40 баллов	Управляющее звено адекватно позиционирует себя в отношении органов государственной власти, правительства, инвесторов и поставщиков, четко определяет группу своих потребителей и политику в отношении существующих и возможных конкурентов, жестко контролирует выполнение выбранной стратегии (при необходимости осуществляя корректировку), привлекает средства массовой информации для популяризации, разъяснения и утверждения своей позиции, а также для укрепления положительного имиджа проводимой политики.
B — от 26 до 34 баллов	Уровень, сопоставимый с аналогами и конкурентами. Реализация управления на уровне возможного.
C — от 18 до 25 баллов	Уровень сравнительной слабости в реализации управления. Однако управляющее звено прилагает усилия, направленные на рост эффективности деятельности и улучшение позиционирования во внешней среде.
D — от 11 до 17 баллов	Уровень предкризисного состояния: угрозы извне нарастают, эффективность управления падает, руководство беспомощно в решении назревших задач.
E — до 10 баллов	Уровень кризиса. Данный уровень характеризуется резко возросшей агрессией внешней среды и/или стремительным развитием внутренней напряженности.

«Альфа Групп», возглавляемая **Михаилом Фридом**, совместно с Access-Renova завершила продажу 50% акций компании ОАО «Славнефть» совместному российско-британскому предприятию ТНК-ВР, объединяющему активы ВР и «Альфа Групп» — Access/Renova (ААР) в России и на Украине, получив за эти активы от British Petroleum (BP) 1,4 млрд долл. Эту акцию можно рассматривать как увеличение финансов и ресурсов, учитывая планы ТНК-ВР к 2007 году нарастить поставки газа на российский рынок до 17,4 млрд куб. м. На 2004 год поставки газа (только по ТНК) запланированы в объеме 6,9 млрд куб. м. по сравнению с 3,5 млрд куб. м. в 2001 году. Завершение программы утилизации нефтяного попутного газа с месторождений ТНК-ВР в Нижневартовском регионе позволит вовлечь в коммерческий оборот дополнительно около 1 млрд куб. газа ежегодно.

Победа «Альфа Групп» над «Интертерминалом» — альянсом «Аэрофлота», Национального резервного банка и французской строительной группы Vinci — дает в управление на три года «Альфа-Шереметьево» международный аэропорт Шереметьево. Таким образом, компания-управленец получает 1% выручки аэропорта, четверть ее годового прироста и 2% чистой прибыли, при этом «Альфа Групп» готова вложить в модернизацию, реконструкцию и строительство третьего терминала 1,5 млрд долл. Отдачу от инвестиций компания ожидает не ранее, чем через 10 лет.

Следующим шагом «Альфа Групп» в этом направлении, возможно, станет освоение рынка авиационных перевозок и покупка 49% акций «Домодедовских авиалиний» (ДАЛ) с последующим выходом на международный аэропорт Домодедово. Эти события можно рассматривать как усиление целеполагания и альтернативных вариантов стратегии. Динамика увеличения пассажироперевозок через международный аэропорт Домодедово признана самой высокой среди 150 крупнейших аэропортов мира. В 2000–2003 годах произошло резкое увеличение пассажиропотока аэропорта. Так, годовой рост составил в 2001 году — 40%, в 2002 — 73%, в 2003 году — 43%. Согласно прогнозам, через 10 лет ежегодный пассажиропоток аэропорта Домодедово должен достичь уровня 24–28 млн пассажиров, а к 2020 году — превысить 30 млн человек. При таких объемах и темпах роста Домодедово обгонит Шереметьево уже к 2005 году.

Управляющее звено «Альфа Групп» за последнее время значительно укрепило свои позиции, оцениваясь в нашей модели как блоки «Цели» и «Ресурсы», причем по всем их составляющим, однако наибольшее число баллов оно получило за качественную и своевременную оценку бизнес-среды, которая на данном этапе открыла для «Альфа-Групп» возможности расширения и диверсификации бизнеса.

Анализируя холдинги и компании, вошедшие в наш рейтинг, можно подвести следующие итоги. Во-первых, с точки зрения экспансии среди холдингов самыми успешными за рассматриваемый период были «Альфа Групп», «Интеррос» и «Базовый элемент». Во-вторых, несмотря на некоторый спад производства, наблюдавшийся в начале года в машиностроительном комплексе, большинство компаний, работающих в этой отрасли, либо сохранило свои позиции, либо улучшило их. В-третьих, проявилась тенденция, свидетельствующая о стремлении многих крупных российских компаний выйти за пределы Российской Федерации путем покупки промышленных активов за рубежом. Причем эти активы являются составной частью их производственно-технологических цепочек. И, в-четвертых, продолжилось успешное встраивание в рынок предприятий оборонного научно-производственного комплекса. Например, корпорация «Иркут» (лауреат программы «Действующие лица» 2003 года) объявила о покупке ОКБ им. Яковлева, причем в результате сделки будет образована первая в России вертикально-интегрированная авиационная компания.

В целом общий уровень стратегичности компаний за рассматриваемый период повысился с 73,6 до 73,7 балла за счет появления в рейтинге новых структур, оперирующих на рынке информационных технологий.

В рейтинге управленцев средний уровень стратегичности среди менеджеров высшего звена не изменился (73 балла). Лидеры по-прежнему прочно удерживают свои позиции; произошли некоторые изменения в первой десятке, связанные с повышением уровня стратегичности ряда управляющих, однако никто из управленцев, присутствовавших в предыдущем рейтинге в первой десятке, ее не оставил. Три управленца покинули рейтинг, а их место достаточно уверенно заняли новые лица; не произошло также и значительных (более чем на 20 пунктов) падений. Однако можно ожидать заметных изменений в составе высших стратегических управляющих бизнеса России в марте-апреле сего года. **ЭС**

Можно ожидать заметных изменений в составе высших стратегических управляющих бизнеса России в марте-апреле сего года.



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев»

№	Ф.И.О.	Организация	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение	Положение компании в рейтинге «Компания»
1	Потанин В.О. <i>ДЛ</i>	«Интеррос»	90,0	AAA	●	1
2	Фридман М.М. <i>ДЛ</i>	«Альфа-Групп»	89,6	AAA	●	2
3	Дерипаска О.В. <i>ДЛ</i>	«Базовый элемент»	89,5	AAA	▲	3
4	Алекперов В.Ю. <i>ДЛ</i>	«ЛУКОЙЛ»	89,3	AAB	▲	4
5	Богданов В.Л. <i>ДЛ</i>	«Сургутнефтегаз»	89,0	ABA	▲	14
6	Прохоров М.Д. <i>ДЛ</i>	«Норильский никель»	88,8	AAB	▼	1*
7	Кузык Б.Н. <i>ДЛ</i>	«НПК»	88,7	ABV	▲	10
8	Мордашов А.А. <i>ДЛ</i>	«Северсталь»	87,5	AAB	▲	12
9	Боллоев Т.К. <i>ДЛ</i>	«Балтика»	87,0	ABV	●	26
10	Казьмин А.И. <i>ДЛ</i>	Сбербанк РФ	86,7	AAB	▼	5
11	Бендукидзе К.А. <i>ДЛ</i>	«ОМЗ»	86,6	ABA	▲	18
12	Евтушенков В.П. <i>ДЛ</i>	АФК «Система»	86,3	ABV	▲	11
13	Саркисов С.Э. <i>ДЛ</i>	«РЕСО-Гарантия»	85,7	ABV	●	30
14	Авен П.О. <i>ДЛ</i>	«Альфа-Банк»	85,5	BAV	▼	2*
15	Лебедев А.Е. <i>ДЛ</i>	АКБ «НРБ»	85,4	ABA	▼	38
16	Мазур И.И. <i>ДЛ</i>	«Роснефтегазстрой»	85,3	BAV	▼	-
17	Цветков Н.А. <i>ДЛ</i>	«НИКойл»	85,0	ABV	▲	21
18	Недорослев С.Г.	«Каскол»	84,9	BVA	●	39
19	Каменщик Д.В. <i>ДЛ</i>	«Ист-Лайн»	84,1	ABV	▲	43
20	Чубайс А.Б.	РАО «ЕЭС России»	84,0	AAB	▼	9
21	Вексельберг В.Ф.	«СУАЛ-Холдинг»	83,7	BAV	▲	8
22	Бородин А.Ф.	«Банк Москвы»	83,5	ABV	▲	25
23	Столяренко В.М.	«Еврофинанс»	83,0	ABA	▲	46
24	Смирнов М.А. <i>ДЛ</i>	«МГТС»	82,8	BVV	●	11*
25	Махмудов И.К.	«УГМК-Холдинг»	82,3	BVV	▼	60
26	Ушаков Д.Л. <i>ДЛ</i>	АПК «Агрос»	82,0	BAV	▲	1*
27	Ефремов В.П.	«Антей»	81,7	BVV	●	36
28	Соломонов Ю.С.	«Институт теплотехники»	81,4	BVC	▲	-
29	Спасский И.Д.	ЦКБ МТ «РУБИН»	80,7	VAC	●	-
30	Семенов Ю.П. <i>ДЛ</i>	РКК «Энергия»	80,3	CVV	▼	42
31	Клишас А.А.	«Интеррос»	79,7	ABV	●	1*
32	Абрамов А.Г.	«ЕвразХолдинг»	79,4	BVV	▲	15
33	Кукес С.Г.	«ЮКОС»	79,3	BVV	▼	61
34	Коган В.И.	АКБ «ПСБ»	78,2	ABV	●	56
35	Погосян М.А. <i>ДЛ</i>	АВПК «Сухой»	78,0	BVV	▲	34
36	Федоров А.И. <i>ДЛ</i>	«Иркут»	77,7	BVV	▲	17
37	Богданчиков С.М.	«Роснефть»	76,7	СВА	●	28
38	Карачинский А.М.	IBS	75,7	СВВ	▼	-
39	Ровенский Ю.А. <i>ДЛ</i>	«РосБизнесКонсалтинг»	75,3	BVV	▲	88
40	Примаков Е.М. <i>ДЛ</i>	ТПП РФ	74,7	BVV	▼	-
41	Алешкина А.К.	Сбербанк РФ	74,6	BVV	▼	5*
42	Костин А.Л.	«Внешторгбанк»	74,5	BVV	▲	6
43	Ефремов Г.А.	«НПО Машиностроения»	74,3	BVV	●	79
44	Варданян Р.К.	«Тройка Диалог»	74,1	BVV	●	35
45	Акимов А.И. <i>ДЛ</i>	«Газпромбанк»	74,0	BVC	▲	20*
46	Козлов В.В.	«Атомстройэкспорт»	73,8	BVV	●	41
47	Лисин В.С.	«НЛМК»	73,3	СВВ	▼	16
48	Якобашвили Д.М.	«Вимм-Билль-Данн»	73,2	ABV	▲	40
49	Симонов И.Л. <i>ДЛ</i>	«Ксерокс СНГ»	72,3	BVV	▼	-
50	Дергунова О.К.	Microsoft (Москва)	72,1	BVV	●	-

Выпуск №2(28)/2004



Вниманию читателей. Текущие рейтинги 100 наиболее стратегичных управленцев и компаний теперь можно посмотреть на сайте РИА «РосБизнесКонсалтинг» www.rbc.ru/ratings.shtml и, разумеется, на сайте ИНЭС www.inesnet.ru/magazine


Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев»

№	Ф.И.О.	Организация	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение	Положение компании в рейтинге «Компания»
51	Прохорова Т.В.	Equant	71,9	BBC	●	-
52	Исайкин А.И.	«Волга-Днепр»	71,7	CBV	●	32
53	Бельянинов А.Ю.	«Рособоронэкспорт»	71,6	CAC	▼	7
54	Сараев О.М. <i>дл</i>	«Росэнергоатом»	71,4	CAC	●	13
55	Рашников В.Ф.	«ММК»	70,9	CBV	▼	47
56	Кожин В.И.	Упр-е делами Президента РФ	70,1	ABC	●	-
57	Вайнштот С.М.	«Транснефть»	70,0	BVV	▼	-
58	Шипунов А.Г.	«КБ приборостроения»	69,0	CBV	●	-
59	Гончарук А.Ю.	«Научный центр»	68,8	BVV	▲	-
60	Ласточкин Ю.В.	НПО «Сатурн»	67,7	BCV	●	87
61	Михалков Н.С.	Союз кинематографистов РФ	67,5	CAC	●	-
62	Сарафанов М.А.	«МИБ»	67,4	BBC	▲	-
63	Скрынник Е.Б.	«Росагролизинг»	67,3	CCV	▲	-
64	Чемезов С.В.	«Рособоронэкспорт»	67,0	CCV	●	7*
65	Медведев А.А.	«ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»	66,7	CBV	●	52
66	Козицын А.А.	«УГМК-Холдинг»	66,5	CBV	●	60*
67	Финогенов И.В.	«НОМОС-БАНК»	66,4	BCV	▼	37
68	Добродеев О.Б.	«ВГТРК»	66,3	BCV	●	51
69	Вольский А.И.	«РСПП»	66,2	CCV	●	-
70	Меркулов В.И.	«КНААПО»	65,9	BCV	▲	58
71	Пономарев Ю.В.	«МБРР»	65,3	CBV	▲	-
72	Эрнст К.Л.	«ОРТ»	65,1	CCV	▲	-
73	Шафраник Ю.К.	«Союзнефтегаз»	65,0	BCV	▲	-
74	Няго А.Н.	«ТВЭЛ»	64,8	BCV	●	29
75	Калитин В.Т. <i>дл</i>	«Алмазы России – Саха»	64,7	BBC	▲	19
76	Еремеев О.В.	«Согласие»	64,3	BCV	●	1*
77	Коптев Ю.Н.	«Росавиакосмос»	64,2	BBC	●	-
78	Волгин А.А.	«Современный город»	64,1	BCV	●	-
79	Каторгин Б.И. <i>дл</i>	«Энергомаш»	63,0	BCV	●	77
80	Зюзин И.В. <i>дл</i>	«Мечел»	62,9	BCV	▲	69
81	Узун В.И.	«Красный пролетарий»	62,7	CCV	▼	-
82	Изосимов А.В. <i>дл</i>	«ВымпелКом»	62,3	BCV	▲	2*
83	Чуенко А.М.	«Дока-Генные Технологии»	62,1	BCV	▲	-
84	Лагутин В.С.	«Система Телеком»	62,0	BCV	▲	11*
85	Юргенс И.Ю.	«РСПП»	61,9	CCV	▼	-
86	Садовничий В.А.	МГУ им. М.В. Ломоносова	61,8	CCV	●	-
87	Макушин В.Н.	«МАИР»	61,7	BCC	●	83
88	Зверев В.И.	«Шатура-мебель»	61,6	CCV	▲	-
89	Антипов С.И.	«Калининская АЭС»	61,5	CCV	●	-
90	Мельниченко А.И. <i>дл</i>	«МДМ-Банк»	61,3	BCV	▼	31*
91	Хайруллин Н.Г.	«КАПО им. С.П. Горбунова»	61,0	CCV	▼	96
92	Цикалюк С.А.	«ВСК»	60,9	BCV	●	68
93	Демидова Е.И. <i>дл</i>	«Глобал-Экспо»	60,7	BCV	▲	-
94	Окулов В.М.	«Аэрофлот»	60,5	BCV	▼	67
95	Яшин В.Н.	«Ростелеком»	60,3	CCV	▲	-
96	Кнутарев А.П.	«УЭК»	60,2	BCV	●	27
97	Лаврентьев А.П.	«Казанский вертолетный завод»	60,0	BCV	●	59
98	Онький Б.Н.	МИФИ	59,6	CCV	●	-
99	Мисевра О.А.	«СУЭК»	59,3	CCV	▼	-
100	Андреев А.Г.	«ПНППК»	59,1	CCC	▼	-

Выпуск №2(28)/2004

дл Лауреаты программы «Действующие лица» за период с 2000 по 2003 гг. по одной из номинаций: «Управленец года», «Компания года», «Экономический прорыв года».

* Положение материнской компании



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных компаний»

№	Компания	Отрасль	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение	Положение руководителя в рейтинге «Управленец»
1	«Интеррос» ДЛ ¹	холдинг	90,0	AAA	●	1
2	«Альфа-Групп» ДЛ ²	холдинг	89,9	AAB	●	2
3	«Базовый элемент» ДЛ	холдинг	89,8	AAA	▲	3
4	НК «ЛУКОЙЛ» ДЛ	нефтегазовая промышленность	89,6	BAA	▲	4
5	Сбербанк РФ ДЛ	банковская деятельность	89,2	AAB	●	10
6	«Внешторгбанк»	банковская деятельность	89,0	BAB	▼	42
7	«Рособоронэкспорт»	торговая деятельность	88,7	BAA	●	53
8	«СУАЛ-Холдинг»	цветная металлургия	88,5	AAB	▲	21
9	РАО «ЕЭС России»	электроэнергетика	87,8	BBA	▲	20
10	«Новые программы и концепции» ДЛ ³	холдинг	87,7	AAB	●	7
11	АФК «Система» ДЛ ⁴	холдинг	87,6	BAA	▲	12
12	«Северсталь» ДЛ	холдинг	87,3	ABB	▲	8
13	«Росэнергоатом» ДЛ	электроэнергетика	86,2	ABA	▼	54
14	НК «Сургутнефтегаз» ДЛ	нефтегазовая промышленность	86,0	ABA	▼	5
15	«ЕвразХолдинг» ⁵	черная металлургия	85,9	BAB	▼	32
16	«Новолипецкий металлургический комбинат»	черная металлургия	85,5	BBB	▲	47
17	НПК «Иркут» ДЛ	машиностроение	85,3	ABB	▲	36
18	«Объединенные машиностроительные заводы» ДЛ	машиностроение	84,7	BAB	▲	11
19	АК «Алмазы России – Саха» ДЛ	добывающая промышленность	84,3	BBB	▲	75
20	«Газпром» ДЛ	нефтегазовая промышленность	83,9	BBB	▲	45*
21	ИБГ «НИКойл» ДЛ	финансовая деятельность	83,7	BBB	●	17
22	«МегаФон» ДЛ	связь	82,9	BBA	▲	-
23	«РОСНО»	страхование	82,1	ABB	▲	-
24	«Международный промышленный банк» ДЛ	банковская деятельность	82,0	BAB	▼	-
25	«Банк Москвы»	банковская деятельность	81,7	ABB	●	22
26	«Балтика» ДЛ	пищевая промышленность	81,1	BBB	▼	9
27	«Ростелеком»	связь	81,0	BBB	▼	95
28	НК «Роснефть»	нефтегазовая промышленность	80,5	ABB	▼	37
29	«ТВЭЛ» ⁶	машиностроение	80,0	BBB	●	74
30	«РЕСО-Гарантия»	страхование	79,9	BBB	●	13
31	«МДМ-Групп» ДЛ ⁷	холдинг	79,7	BBB	▼	90*
32	«Волга-Днепр»	транспорт	79,3	ABB	▼	52
33	«Инвестиционный банк «Траст»	банковская деятельность	79,2	ABB	▲	-
34	АВПК «Сухой»	машиностроение	79,0	BBA	▲	35
35	«Тройка Диалог» ДЛ	фондовый рынок	78,3	BBB	●	44
36	«Антей»	машиностроение	78,0	ABC	●	27
37	«НОМОС-БАНК»	банковская деятельность	77,9	BAB	●	67
38	«Национальный резервный банк» ДЛ	банковская деятельность	77,7	CBV	▼	15
39	«Каскол»	машиностроение	77,6	BBB	▲	18
40	«Вимм-Билль-Данн»	пищевая промышленность	77,3	BBB	▼	48
41	«Атомстройэкспорт»	электроэнергетика	77,2	BBB	▲	46
42	РКК «Энергия» ДЛ	машиностроение	77,1	BBB	▲	30
43	«Ист-Лайн» ДЛ	транспорт	76,9	BBB	▲	19
44	«Сибирь»	транспорт	76,1	BBB	▼	-
45	«Россгосстрах»	страхование	75,8	BBB	▲	-
46	«Еврофинанс»	банковская деятельность	75,3	BBC	▲	23
47	«Магнитогорский металлургический комбинат»	черная металлургия	75,2	BBB	▼	55
48	«МЕНАТЕП Санкт-Петербург»	банковская деятельность	75,0	BBB	▼	-
49	«Объединенная металлургическая компания» ⁸	черная металлургия	74,9	BBB	●	-
50	«Ингосстрах»	страхование	74,3	BBB	▲	-

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

² Включая «ВымпелКом», «Альфа-Банк», «ТНК», «АльфаСтрахование» и др.

³ Включая «Северную верфь», «КБ машиностроения», «Завод им В.А. Десятарева» и др.

⁴ Включая «МТС», «МТУ-Информ», «МГТС», «Систему Телеком» и др.

⁵ Включая «Нижнетагильский металлургический комбинат» и др.



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегических компаний»

№	Компания	Отрасль	Общий уровень стратегичности	Рейтинговый статус	Изменение	Положение руководителя в рейтинге «Управленец»
51	«ВГТРК»	СМИ	73,9	АВВ	●	68
52	«ГКНПЦ им М.В. Хруничева» ^{ДЛ}	машиностроение	73,8	ВСВ	▲	65
53	«Металлоинвест» ^{ДЛ 9}	черная металлургия	73,3	СВВ	▼	-
54	«Глобэкс»	банковская деятельность	72,8	СВВ	●	-
55	«А.Коркунов»	пищевая промышленность	72,5	ВСВ	▲	-
56	«Промышленно-строительный банк»	банковская деятельность	72,3	ВВВ	▼	34
57	«Космическая связь» ^{ДЛ}	связь	71,9	СВВ	▼	-
58	«КнААПО им. Ю.А. Гагарина»	машиностроение	71,7	ВВВ	●	70
59	«Казанский вертолетный завод»	машиностроение	71,0	ССВ	●	97
60	«УГМК-Холдинг»	черная металлургия	70,8	ВВВ	▼	25
61	НК «ЮКОС» ^{ДЛ}	нефтегазовая промышленность	70,1	СВС	▼	33
62	«Росинтер ресторанс»	пищевая промышленность	70,0	ВСА	▲	-
63	«Русский продукт»	торговая деятельность	69,3	ВСВ	▼	-
64	«Трансаэро»	транспорт	69,0	СВВ	▲	-
65	«Энергогарант»	страхование	68,3	ВВС	▲	-
66	НПО «Гидромаш»	машиностроение	67,3	СВС	●	-
67	«Аэрофлот»	транспорт	67,2	СВС	▼	94
68	«Военно-страховая компания»	страхование	67,1	СВС	▼	92
69	Стальная группа «Мечел» ^{ДЛ}	холдинг	66,8	ВВС	▲	80
70	«Зенит»	банковская деятельность	66,7	ВСВ	▼	-
71	«КУПОЛ»	машиностроение	66,0	ВСС	▼	-
72	«Группа Гута»	холдинг	65,3	ВСС	●	-
73	«Российские железные дороги»	транспорт	64,8	СВС	●	-
74	«ЭКСМО»	издательская деятельность	64,7	ВСВ	▼	-
75	ИГ «Атон»	фондовый рынок	64,3	СВС	▲	-
76	«Аэрокосмическое оборудование»	машиностроение	64,2	СВС	▼	-
77	НПО «Энергомаш» ^{ДЛ}	машиностроение	63,8	СВС	▼	79
78	Концерн «Калина»	косметическая промышленность	63,5	ВВС	●	-
79	НПО «Машиностроения»	машиностроение	63,4	ССС	▼	43
80	ОАО «Промтрактор»	машиностроение	62,7	ССВ	●	-
81	РФЯЦ-ВНИИТФ	атомная промышленность	62,6	СВС	●	-
82	НК «Славнефть»	нефтегазовая промышленность	62,5	СВС	▼	-
83	ПГ «МАИР»	холдинг	62,4	СВС	▲	87
84	«Пятерочка»	торговая деятельность	62,0	ВВС	●	-
85	МГУ им. М.В. Ломоносова	образование	61,8	СВС	●	86
86	«Уралвагонзавод»	машиностроение	61,7	ВСС	●	-
87	НПО «Сатурн»	машиностроение	61,5	СВС	▲	60
88	«РосБизнесКонсалтинг»	СМИ	61,3	ССВ	▲	39
89	МИФИ (ГУ)	образование	60,7	ССС	●	98
90	ИФК «Метрополь»	банковская деятельность	60,5	ВВС	●	-
91	«Ижсталь»	черная металлургия	60,4	ССС	▼	-
92	«АВВУ»	информационные технологии	60,3	ССС	▲	-
93	«Родос М»	пищевая промышленность	60,2	ВСС	●	-
94	«КамАЗ»	машиностроение	60,1	ВВС	▼	-
95	«1С»	информационные технологии	60,0	ВСВ	▲	-
96	«КАПО им. С.П. Горбунова»	машиностроение	59,9	ССС	●	91
97	«ДОН-Строй»	недвижимость	59,5	ВСС	▲	-
98	«Лаборатория Касперского»	информационные технологии	59,3	ССВ	▲	-
99	«Мосэнерго»	электроэнергетика	59,1	ВСС	▼	-
100	«Северное машиностроительное предприятие»	машиностроение	57,8	ВСС	●	-

⁶ Включая «Машиностроительный завод», «НЗХК» и др.

⁷ Включая «МДМ-Банк» и др.

⁸ Включая «Выксунский металлургический завод» и др.

⁹ Включая «Михайловский ГОК» и др.

^{ДЛ} Лауреаты программы «Действующие лица» за период с 2000 по 2003 гг. по одной из номинаций: «Управленец года», «Компания года», «Экономический прорыв года».