

# ЗОЛОТАЯ ОРДА



Главное в этом мире не то, где мы стоим,  
а то, в каком направлении движемся.

О. Холмс

**В** апреле 2004 года впервые в России вышел деловой ежемесячный журнал «Форбс». Он опубликовал список богатейших россиян (с состоянием не менее 210 млн долл.), вызвавший огромный резонанс в средствах массовой информации и обществе. По данным «Форбса», совокупное состояние «Золотой сотни» приблизилось к 140 млрд долл. Российский капитал сконцентрирован в руках небольшой группы людей, контролировавшей в 2003 году 57% всего производства в России. При этом лишь 34 участника списка разбогатели, начав свое дело с нуля, создавая новый бизнес (телекоммуникации, строительство, производство продуктов питания, торговые розничные сети). Остальные нажили свои капиталы, эксплуатируя природные ресурсы и предприятия, доставшиеся им в результате приватизации.

Зададим резонный вопрос: является ли сосредоточение в руках одного человека огромного количества материальных ресурсов итогом его стратегических ходов, планирования на перспективу, выбора альтернативных стратегий и т. д. или же это стало воз-

можно благодаря адаптации к окружающей среде, удачной конъюнктуре цен на те или иные группы товаров, гибкому лавированию в политической среде?

## По делам их узнаете их

ГМК «Норильский никель», возглавляемый **Михаилом Прохоровым**, который занимает четвертое место в списке «Форбса» (4-е в «ЭС»), в начале этого года начал формировать на базе своей дочерней компании ЗАО «Полус» новую золотодобывающую компанию. После консолидации имеющихся золотых активов «Норникеля» и освоения ряда новых перспективных месторождений компания сможет претендовать на место одной из крупнейших в мире. В результате потенциал «Норникеля» на внутреннем рынке добычи золота может достичь 40%. Компания создается для улучшения управляемости «золотыми активами» и повышения их рыночной стоимости, тем самым улучшая показатели в узле «реализация» по блоку «адаптация». После того, как «Норникель» купил платиновую компанию Stillwater Mining и пре-

кратил производство стратегически важной платины в США, цены на один из основных экспортных товаров России выросли до 900 долл. за унцию. А учитывая, что «Норильский никель» является крупнейшим в мире производителем никеля и металлов платиновой группы (на долю компании приходится до 18% мирового производства никеля, 13% кобальта, 3% меди, более 50% палладия, 14% платины и 1,5% мирового производства золота), можно констатировать, что компания усилила узел «альтернативные стратегии».

В марте этого года «Норникель» выкупил за 1,16 млрд долл. у горнодобывающей компании Anglo American Plc. 20% акций южноафриканской фирмы Gold Fields Ltd., которая является одной из крупнейших в мире золотодобывающих компаний и осуществляет операции в ЮАР, Гане и Австралии. Это событие усилило узел «ресурсы».

«Северсталь» под руководством **Алексея Мордашова**, который занимает в упомянутом списке «Форбс» девятое место (5-е в «ЭС»),

Материал подготовлен рейтинговым центром Института экономических стратегий.

получив в начале года лицензию Госатомнадзора России на производство металлопроката для изготовления оборудования атомных станций, начала напрямую работать с предприятиями энергетического машиностроения и предоставлять им дополнительный сервис. Это позволит компании улучшить адаптацию к окружающей среде (узел «реализация»), ведь машиностроение является одним из приоритетных направлений сбытовой деятельности «Северстали».

Выкупив в марте месяце 99% акций ОАО «Череповецкий судостроительно-судоремонтный завод» с целью развития производства по переработке металлопроката, «Северсталь» планирует сохранить основной профиль деятельности завода, а также задействовать его производ-

ходимо также отметить успехи руководителей целого ряда других компаний, которые либо сохранили, либо улучшили свои позиции в нашем рейтинге:

● Генерального директора ФГУП «Адмиралтейские верфи» **Владимира Александрова** (88 место), под чьим руководством предприятие начало программу реконструкции своих производственных мощностей, рассчитанную до 2010 года. Ее реализация позволит значительно сократить сроки постройки судов и снизить трудозатраты и тем самым вплотную приблизиться к уровню ведущих европейских верфей.

● Президента ОАО «Российские железные дороги» **Геннадия Фадеева** (92 место), который принял решение рассмотреть на Правлении ОАО «РЖД» в июне 2004 года

рального директора «Аэрофлота» **Валерия Окулова** (87 место) и ряда других руководителей, которые теми или иными действиями благоприятно влияли на состояние возглавляемых ими компаний.

### Неужто клясться днем вчерашним?..

Компания «Сургутнефтегаз» во главе с **Владимиром Богдановым**, занимающим тринадцатое место в списке «Форбс» (8-е в «ЭС»), в начале года без объяснения причин сообщила о том, что ожидает в 2004 году замедления прироста добычи нефти до 5,5% по сравнению с 10% в 2003 году. Прогнозируемая добыча в 2004 году составит около 57 млн тонн нефти — и это несмотря на то, что в 2003 году компания ввела в разработку четыре новых месторождения. Возможно, это связано с прогнозами Министерства энергетики РФ по поводу резкого снижения роста добычи нефти по всей России по итогам 2004 года: до 2,5% с 11% в 2003 году. Тем не менее, мировая конъюнктура спроса на нефть и нефтепродукты говорит об обратном. Особенно показательным заявлением вице-президента Национальной комиссии Китая по развитию и реформам Чжана Гуобао (май 2004) о том, что КНР сооружает резервуары и оборудование для стратегического нефтяного резерва и намерен постепенно наполнять их, чтобы застраховаться от потрясений на нефтяном рынке. Это означает, что растущий китайский спрос на нефть может получить дополнительное ускорение, как только начнется покупка нефти для резерва.

«Сургутнефтегаз» (30 место), четвертая по величине нефтяная компания в России, испытывает острую нехватку перерабатывающих мощностей. В 2003 году она добыла 54 млн тонн нефти, из которых переработать на принадлежащем ей Киришском НПЗ удалось лишь около трети. В мае компания объявила о том, что может отказаться



«На самом деле Прохоров, прежде всего, хороший психолог и организатор. Он умеет не только расставлять, он умеет подбирать людей. Скажем, я умею заставлять людей работать. Я могу уже действующий коллектив сориентировать на задачу, три шкуры снять, но добиться, чтобы люди ее выполнили. Но я не очень силен в подборе кадров. У Прохорова же есть уникальное качество — он видит человека и, побеседовав с ним, уже знает, как его лучше использовать».

(В. Потанин о М. Прохорове, интервью журналу «Компания», 1999 год.)

ственные мощности для изготовления металлоконструкций. Хотя купленная компания и является убыточной (только за коммунальные услуги завод должен 20 млн руб.) и для вывода ее из кризиса потребуются немалые финансовые ресурсы, эта сделка позволила «Северстали» усилить узел «цели и ресурсы».

Анализируя деятельность двух персонажей «Золотой сотни» и возглавляемых ими компаний, нельзя не отметить их нацеленность на будущее и грамотную ориентацию в изменяющейся бизнес-среде: ведь именно сочетание этих качеств может позволить компании рассчитывать на успех и развитие в долгосрочной перспективе. Необ-

проект стратегической программы развития компании с целью оценки перспектив развития инфраструктуры российских железных дорог и увеличения парка подвижного состава компании.

● Президента группы «Волга-Днепр» **Алексея Исайкина** (50 место), который начал подготовку к продаже части акций компании одному из зарубежных инвестиционных фондов, чтобы вывести ее на западные финансовые рынки.

В этом ряду нельзя не упомянуть также председателя совета директоров РКС **Михаила Абызова**, председателя совета директоров информационной группы «Интерфакс» **Михаила Комиссара**, гене-

от планов строительства НПЗ в Приморске, пояснив при этом, что, по расчетам, стоимость такого завода выливается в 3,5 млрд долл., хотя первоначальная планируемая стоимость оценивалась в 1,3 млрд долл. На данном этапе компания решила увеличить мощности Киришского НПЗ, инвестировав туда до 2008 года около 1 млрд долл.

Таким образом, несмотря на то, что за первый квартал 2003 года «Сургутнефтегаз» увеличил объемы бурения горных пород с 473 до 477,6 тыс. м, ввел в эксплуатацию 137 новых скважин, добыл 9,375 млн тонн нефти (что превышает объем добычи первых двух месяцев прошлого года на 11,4%), произвел 2,468 млрд куб. м газа (достигнув роста приблизительно в 7%), можно наблюдать снижение активности компании, оцениваемое

ном этапе? Ведь вследствие волатильности цен на мировых рынках сырья (спрос на нефть и газ в среднем растет на 3–4% в год) невозможно обеспечить экономический рост более чем на 2–3% в год. Однако, используя благоприятную мировую конъюнктуру, вполне возможно заняться проведением модернизации промышленности и повышением конкурентоспособности инновационных отраслей. Это и является целью происходящих в стране преобразований.

Исходя из позитивной динамики цены на нефть, Министерство экономического развития и торговли готовится пересмотреть прогноз ВВП на 2004 год в сторону увеличения до 5,8%, промышленного производства — до 5%, инвестиций — до 10%; рост ин-

сиейской экономики, увеличении ВВП и темпах роста инфляции.

На мировом нефтяном рынке в настоящее время сложилась такая ситуация, когда цены растут в соответствии с реальными запросами потребителей, вследствие чего Международное энергетическое агентство (МЭА) регулярно повышает оценку мирового спроса на нефть: в 2004 году он составит 80,2 млн баррелей в день (в 2003 году — 77 млн баррелей в день). Существуют как минимум две причины такого стремительного роста: это увеличение потребления угледородного сырья в Китае и низкие цены на нефть в 1990-х годах (что привело к торможению внедрения энергосберегающих технологий).

Все вышесказанное позволяет России полностью использовать возможности своей экспортной системы в объеме более 8,5 млн баррелей в сутки и продолжать наращивать добычу нефти и поиски по увеличению экспортных возможностей до 10 млн баррелей к 2005 году. А учитывая прогнозы мирового потребления нефти на период до 2025 года (118 млн баррелей в день, что на 50% выше сегодняшнего уровня), можно понять, какой объем работ предстоит выполнить нефтяным компаниям.

### «ЛУКОЙЛ» шагает впереди!

Российские нефтяные компании используют благоприятную обстановку на внешнем рынке и активно наращивают добычу нефти, что привело к ее увеличению в первом квартале на 10,7% (до 147 млн тонн) по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Обзор положения нефтяных компаний начнем с «ЛУКОЙЛа» (2 место), признанного журналом Global Finance лучшей нефтегазовой компанией России, которая в общей сложности за первый квартал добыла 21,2 млн тонн; прирост добычи составил 7,9%. В конце апреля, проведя аудит запасов нефти

**«Люди, которые преуспевают в этом мире, не ленятся и ищут нужные им обстоятельства, а если не находят, то создают их».**

Б. Шоу

мой в рамках нашей методологии как блок «цели и ресурсы». Это говорит о том, что компания в настоящий момент находится в состоянии финансового благополучия, пожиная плоды предыдущей работы. Очевидно, что именно сейчас руководству компании необходимо задуматься о дальнейших перспективах развития и уделять больше внимания стратегическому планированию.

### На нефть надейся, но и сам не плошай

Поскольку Россия обладает огромными запасами полезных ископаемых, сырьевое направление в экономике будет присутствовать всегда — таково естественное конкурентное преимущество России в условиях открытой экономики. Достаточно ли этого для решения задач, стоящих перед нашим государством на современ-

фляции не превысит 10%. За февраль 2004 года потребительские цены выросли всего на 1% по сравнению с 1,8% января месяца. Ожидается, что в 2005 году рост тарифов на услуги естественных монополий с учетом инфляции не превысит: на газ — 20%, на электроэнергию — 10%, на железнодорожные перевозки — 8,5–9%. Предполагается, что экспорт нефти в 2004 году составит около 240 млн тонн, а в период до 2007 года возрастет до 260 млн тонн.

Решение ОПЕК с 1 апреля сократить добычу и экспорт на 1 млн баррелей в сутки не смогло сбить цены на нефть, баррель сорта Urals в апреле стоил 29 долл. В последние 10 месяцев российская нефть стабильно держалась в ценовом коридоре между 25 и 30 долларами за баррель, что не могло не сказаться благоприятно на темпах роста рос-

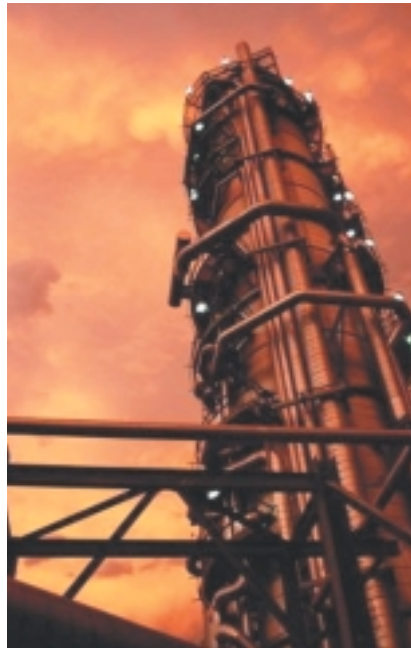
и газа, прибавив к официальным цифрам показатели работы новых приобретений, сделанных в 2004 году («Тэбукнефть», «Ухтанефть», «РКМ-ойл», «ЯНТК»), «ЛУКОЙЛ» вновь вырвался в лидеры (усиление узла «ресурсы»), опередив по этим параметрам «ЮкосСибнефть». В результате запасы «ЛУКОЙЛа» выросли до 20,1 млрд баррелей в нефтяном эквиваленте, в том числе 16 млрд баррелей нефти и 24,5 трлн куб. футов газа.

«ЛУКОЙЛ» ведет активную политику по выходу на международные рынки разведки и разработки углеводородного сырья. Например, не так давно был подписан договор на разведку и разработку месторождений газа и газового конденсата в Саудовской Аравии в течение 40 лет с перспективой выхода на нефтяные месторождения. «ЛУКОЙЛ» предполагает инвестировать в этот проект около 215 млн долл. В то же время компания уделяет значительное внимание внутренним ресурсам углеводородного сырья (блок «ресурсы»). Так, например, «ЛУКОЙЛ» рассчитывает инвестировать около 1 млрд долл. в обустройство Корчагинского месторождения нефти и газа на севере Каспия с общими запасами 21 млн тонн нефти и 3 млрд куб. м газа. Все вышеперечисленное позволяет констатировать, что «ЛУКОЙЛ» за первый квартал 2003 года улучшил свои показатели по двум блокам нашей энциклаграммы: цели («целелегализация», «альтернативные варианты стратегии», «выбор стратегии») и ресурсы («финансы», «ресурсы», «сети»).

Хотя «ЮКОС» (72 место) и опережает «ЛУКОЙЛ» по приросту добычи нефти (9,3% по сравнению с аналогичным периодом 2003 года), но даже столь высокие показатели не смогли обеспечить суммарного увеличения добычи. В последнем квартале 2003 года «ЮКОС» добывал на 0,5% больше, чем сейчас, и, скорее всего, ему будет сложно увеличить добычу,

как планировалось, на 10–11% в текущем году (ухудшение показателей по блоку «ресурсы»).

И в завершение, в начале апреля «ЮКОС» признал свое поражение в борьбе за перспективное Талаканское месторождение (ухудшение по блоку «цели» и «реализация»), согласившись продать «Сургутнефтегазу» установленное ранее на скважинах оборудование и прочее имущество принадлежащей ему компании «Лена-нефтегаз». Сумма сделки может оцениваться от 20 до 30 млн долл.



Тем не менее, в производственной деятельности дела компании не так уж плохи. Объем нефтепереработки в январе-марте 2004 года увеличился на 6,4% по сравнению с первым кварталом 2003 года (за весь предыдущий год компания переработала на своих НПЗ 46% добытой нефти) и составил 9 млн 800 тыс. тонн. Объем добычи газа в первом квартале 2004 года равнялся 1 млрд 800 млн куб. м, что на 18,6% больше объема добычи в первом квартале 2003 года. Зарубежная реализация нефти НК «ЮКОС» равна 11 млн 900 тыс. тонн, что на 21,1% превышает показатель за аналогичный

период 2003 года. Все эти показатели не включают производственных результатов «Сибнефти». Таким образом, консолидированные результаты должны быть более впечатляющими — при условии, что сделка между «ЮКОСом» и «Сибнефтью» не будет расторгнута. Производственные успехи пока компенсируют ухудшающиеся показатели стратегичности компании «ЮКОС», тем не менее такая ситуация не может продолжаться долго, и менеджменту компании необходимо предпринимать решительные шаги по изменению положения.

Что касается остальных компаний, находящихся в нашем рейтинге, то следует отметить:

- **Банк «Глобэкс»** (68 место), который осенью 2004 года намерен открыть зарубежный инвестиционный фонд объемом 500 млн долл. для капитальных вложений в российскую экономику.

- **АФК «Система»** (8 место), которая, создав компанию «Система Мультимедиа», объединила три бизнес-направления холдинга: медийное, телекоммуникационное, производственное и вышла на рынок платного телевидения, онлайн-игр, видео по запросу и электронной коммерции.

\*\*\*

Итак, «золотая сотня». Почему они не такие, как все? Как они достигли того, что не удастся другим? Есть ли у этих людей какая-то мудреная методология или им просто повезло?

Напоследок напомним мнение философа Льва Шестова: «В Альпах есть узкие, труднопроходимые, лежащие над пропастями тропинки. Ходить по ним отваживаются только привычные, не боящиеся головокружения горцы. Кто же подвержен головокружениям — выбирает большие, торные дороги или попросту сидит в долинах и оттуда любуется снежными вершинами. Разве непременно нужно лазить?..»



Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев» (май–июнь 2004 г.)

| №  | Ф.И.О.             | Организация                | Общий уровень стратегичности | Рейтинговый статус | Изменение | «Золотая сотня» Forbes |
|----|--------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|
| 1  | Фридман М.М. ДЛ    | «Альфа-Групп»              | 88,0                         | AAA                | ▲         | 6                      |
| 2  | Дерипаска О.В. ДЛ  | «Базовый элемент»          | 87,8                         | AAA                | ▲         | 8                      |
| 3  | Алекперов В.Ю. ДЛ  | «ЛУКОЙЛ»                   | 87,3                         | AAA                | ▼         | 10                     |
| 4  | Прохоров М.Д. ДЛ   | «Норильский никель»        | 87,0                         | AAA                | ▲         | 4                      |
| 5  | Мордашов А.А. ДЛ   | «Северсталь»               | 86,9                         | AAA                | ▲         | 9                      |
| 6  | Потанин В.О. ДЛ    | «Интеррос»                 | 86,3                         | AAA                | ▼         | 5                      |
| 7  | Вексельберг В.Ф.   | «СУАЛ-Холдинг»             | 86,0                         | AAA                | ▲         | 3                      |
| 8  | Богданов В.Л. ДЛ   | «Сургутнефтегаз»           | 85,7                         | AAA                | ▼         | 13                     |
| 9  | Казьмин А.И. ДЛ    | Сбербанк РФ                | 85,2                         | ВАА                | ●         | -                      |
| 10 | Авен П.О. ДЛ       | «Альфа-Банк»               | 84,6                         | АВВ                | ●         | 16                     |
| 11 | Чубайс А.Б.        | РАО «ЕЭС России»           | 84,3                         | АВА                | ▲         | -                      |
| 12 | Кузык Б.Н. ДЛ      | «НПК»                      | 84,0                         | ААВ                | ▼         | -                      |
| 13 | Федоров А.И. ДЛ    | «Иркут»                    | 83,9                         | АВА                | ▲         | -                      |
| 14 | Цветков Н.А. ДЛ    | «Уралсиб»                  | 83,7                         | ААВ                | ●         | 17                     |
| 15 | Каменщик Д.В. ДЛ   | «Ист-Лайн»                 | 83,6                         | ААВ                | ▲         | 87                     |
| 16 | Боллоев Т.К. ДЛ    | «Балтика»                  | 82,9                         | АВВ                | ▼         | -                      |
| 17 | Мазур И.И. ДЛ      | «Роснефтегазстрой»         | 82,6                         | ВАВ                | ●         | -                      |
| 18 | Столяренко В.М.    | «Еврофинанс»               | 82,3                         | АВА                | ●         | -                      |
| 19 | Абрамов А.Г.       | «ЕвразХолдинг»             | 82,2                         | АВВ                | ▲         | 12                     |
| 20 | Махмудов И.К.      | «УГМК-Холдинг»             | 81,9                         | ВВВ                | ●         | 15                     |
| 21 | Акимов А.И. ДЛ     | «Газпромбанк»              | 81,7                         | АВА                | ▲         | -                      |
| 22 | Евтушенков В.П. ДЛ | АФК «Система»              | 81,2                         | ВВА                | ▼         | 14                     |
| 23 | Саркисов С.Э. ДЛ   | «РЕСО-Гарантия»            | 81,1                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 24 | Коган В.И.         | АКБ «ПСБ»                  | 81,0                         | АВВ                | ●         | 93                     |
| 25 | Лебедев А.Е. ДЛ    | АКБ «НРБ»                  | 80,6                         | ВАВ                | ●         | 25                     |
| 26 | Смирнов М.А. ДЛ    | «МГТС»                     | 80,5                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 27 | Ефремов В.П.       | «Антей»                    | 79,7                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 28 | Рашников В.Ф.      | «ММК»                      | 79,5                         | АВА                | ▲         | 26                     |
| 29 | Ушаков Д.Л. ДЛ     | АПК «Агрос»                | 79,3                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 30 | Погосян М.А. ДЛ    | АВПК «Сухой»               | 79,2                         | АВА                | ●         | -                      |
| 31 | Лисин В.С.         | «НЛМК»                     | 79,0                         | АВВ                | ▲         | 7                      |
| 32 | Бородин А.Ф.       | «Банк Москвы»              | 78,3                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 33 | Соломонов Ю.С.     | «Институт теплотехники»    | 78,2                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 34 | Недорослев С.Г.    | «Каскол»                   | 77,8                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 35 | Спасский И.Д.      | ЦКБ МТ «РУБИН»             | 77,7                         | АВВ                | ▼         | -                      |
| 36 | Семенов Ю.П. ДЛ    | РКК «Энергия»              | 77,6                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 37 | Богданчиков С.М.   | «Роснефть»                 | 77,5                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 38 | Клишас А.А.        | «Интеррос»                 | 77,2                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 39 | Чемезов С.В.       | «Рособоронэкспорт»         | 76,8                         | АВА                | ▲         | -                      |
| 40 | Костин А.Л.        | «Внешторгбанк»             | 76,0                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 41 | Ровенский Ю.А. ДЛ  | «РосБизнесКонсалтинг»      | 74,8                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 42 | Кожин В.И.         | Упр-е делами Президента РФ | 74,7                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 43 | Алешкина А.К.      | Сбербанк РФ                | 72,3                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 44 | Сараев О.М. ДЛ     | «Росэнергоатом»            | 72,1                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 45 | Примаков Е.М. ДЛ   | ТПП РФ                     | 71,9                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 46 | Козлов В.В.        | «Атомстройэкспорт»         | 71,8                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 47 | Кукес С.Г.         | «ЮКОС»                     | 71,5                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 48 | Дергунова О.К.     | Microsoft (Москва)         | 71,4                         | АВВ                | ●         | -                      |
| 49 | Сарафанов М.А.     | «МИБ»                      | 71,3                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 50 | Исайкин А.И.       | «Волга-Днепр»              | 71,1                         | ВВВ                | ▲         | -                      |

Выпуск №4(30)/2004

Золотая орда или золотой запас?



**Внимание читателей.** Текущие рейтинги 100 наиболее стратегичных управленцев и компаний России теперь можно посмотреть на сайте РИА «РосБизнесКонсалтинг» <http://www.rating.rbc.ru> и, разумеется, на сайте ИНЭС <http://www.ines.net.ru/activity/ratings/>



## Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных управленцев» (май–июнь 2004 г.)

| №   | Ф.И.О.                  | Организация                   | Общий уровень стратегичности | Рейтинговый статус | Изменение | «Золотая сотня» Forbes |
|-----|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|
| 51  | Ефремов Г.А.            | «НПО Машиностроения»          | 71,0                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 52  | Вайншток С.М.           | «Транснефть»                  | 70,9                         | АВВ                | ▲         | -                      |
| 53  | Карачинский А.М.        | IBS                           | 69,5                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 54  | Ласточкин Ю.В.          | НПО «Сатурн»                  | 69,3                         | АСВ                | ▲         | -                      |
| 55  | Варданян Р.К.           | «Тройка Диалог»               | 69,0                         | ВВВ                | ▼         | -                      |
| 56  | Михалков Н.С.           | Союз кинематографистов РФ     | 68,9                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 57  | Якобашвили Д.М.         | «Вимм-Билль-Данн»             | 68,7                         | ВВВ                | ▼         | 99                     |
| 58  | Эрнст К.Л.              | «ОРТ»                         | 67,1                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 59  | Прохорова Т.В.          | Equant                        | 66,9                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 60  | Козицын А.А.            | «УГМК-Холдинг»                | 66,2                         | ВВВ                | ▲         | -                      |
| 61  | Калитин В.Т. <i>дл</i>  | «Алмазы России - Саха»        | 65,6                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 62  | Шипунов А.Г.            | «КБ приборостроения»          | 65,5                         | СВВ                | ▼         | -                      |
| 63  | Скрынник Е.Б.           | «Росагролизинг»               | 65,3                         | ССВ                | ●         | -                      |
| 64  | Меркулов В.И.           | «КнААПО»                      | 65,2                         | ВСВ                | ●         | -                      |
| 65  | Медведев А.А.           | «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»    | 64,7                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 66  | Зюзин И.В. <i>дл</i>    | «Мечел»                       | 64,6                         | ВВВ                | ▲         | 32                     |
| 67  | Гончарук А.Ю.           | «Научный центр»               | 64,4                         | ВВВ                | ●         | 89                     |
| 68  | Добродеев О.Б.          | «ВГТРК»                       | 64,3                         | СВС                | ●         | -                      |
| 69  | Вольский А.И.           | «РСПП»                        | 64,2                         | ВВВ                | ●         | -                      |
| 70  | Чуенко А.М.             | «Дока-Генные Технологии»      | 63,7                         | ВВС                | ▲         | -                      |
| 71  | Пономарев Ю.В.          | «МБРР»                        | 63,3                         | СВВ                | ●         | -                      |
| 72  | Антипов С.И.            | «Калининская АЭС»             | 63,1                         | СВВ                | ▲         | -                      |
| 73  | Юргенс И.Ю.             | «РСПП»                        | 63,0                         | ВВС                | ▲         | -                      |
| 74  | Няго А.Н.               | «ТВЭЛ»                        | 62,8                         | СВС                | ●         | -                      |
| 75  | Косьяненко А.Н.         | «Перекресток»                 | 62,7                         | ВСВ                | ▲         | -                      |
| 76  | Волгин А.А.             | «Современный город»           | 62,6                         | СВС                | ●         | -                      |
| 77  | Изосимов А.В. <i>дл</i> | «ВымпелКом»                   | 62,4                         | ВСВ                | ▼         | -                      |
| 78  | Финогенов И.В.          | «НОМОС-БАНК»                  | 62,2                         | ВВС                | ●         | -                      |
| 79  | Шафраник Ю.К.           | «СоюзНефтеГаз»                | 62,0                         | ВВС                | ▼         | -                      |
| 80  | Мисевра О.А.            | «СУЭК»                        | 61,9                         | ВСВ                | ▲         | -                      |
| 81  | Хайруллин Н.Г.          | «КАПО им. С.П. Горбунова»     | 61,6                         | ВСВ                | ●         | -                      |
| 82  | Еремеев О.В.            | «Согласие»                    | 61,4                         | СВС                | ●         | -                      |
| 83  | Зверев В.И.             | «Шатура-мебель»               | 61,0                         | ВСВ                | ▲         | -                      |
| 84  | Лагутин В.С.            | «Система Телеком»             | 60,0                         | СВС                | ●         | -                      |
| 85  | Осипов Ю.С.             | РАН                           | 59,9                         | ВСС                | ▲         | -                      |
| 86  | Садовничий В.А.         | МГУ им. М.В. Ломоносова       | 59,8                         | ССВ                | ●         | -                      |
| 87  | Окулов В.М.             | «Аэрофлот»                    | 59,7                         | ВВС                | ▲         | -                      |
| 88  | Александров В.Л.        | «Адмиралтейские верфи»        | 59,6                         | ВСВ                | ▲         | -                      |
| 89  | Яшин В.Н.               | «Связьинвест»                 | 59,5                         | СВВ                | ●         | -                      |
| 90  | Федоров С.А.            | «Гута-Страхование»            | 59,4                         | ВВС                | ▲         | -                      |
| 91  | Андреев А.Г.            | «ПНППК»                       | 59,2                         | ВСС                | ●         | -                      |
| 92  | Фадеев Г.М.             | «Российские железные дороги»  | 59,1                         | ВВС                | ▲         | -                      |
| 93  | Габараев Б.А.           | НИКИЭТ                        | 58,6                         | СВС                | ●         | -                      |
| 94  | Бокерия Л.А.            | «НЦССХ им. А.Н. Бакулева»     | 58,5                         | СВС                | ▲         | -                      |
| 95  | Лаврентьев А.П.         | «Казанский вертолетный завод» | 58,3                         | СВС                | ●         | -                      |
| 96  | Макушин В.Н.            | «МАИР»                        | 58,0                         | ВВС                | ●         | -                      |
| 97  | Кнутарев А.П.           | «УЭК»                         | 57,9                         | ВСС                | ▼         | -                      |
| 98  | Рыкованов Г.Н.          | РФЯЦ-ВНИИТФ                   | 57,6                         | ВСС                | ●         | -                      |
| 99  | Оныкий Б.Н.             | МИФИ                          | 57,4                         | ВСС                | ●         | -                      |
| 100 | Щербаков В.И.           | «Ингосстрах»                  | 57,1                         | ССС                | ▲         | -                      |

Выпуск №4(30)/2004

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



## Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных компаний» (май–июнь 2004 г.)

| №  | Компания  | Отрасль                   | Общий уровень стратегичности | Рейтинговый статус | Изменение | Положение руководителя в рейтинге «Управленец» |
|----|---|---------------------------|------------------------------|--------------------|-----------|--|
| 1  | «Альфа-Групп» <sup>1 ДЛ</sup>                         | холдинг                   | 88,0                         | AAA                | ●         | 1  |
| 2  | НК «ЛУКОЙЛ» ДЛ  | ТЭК                       | 87,9                         | AAA                | ●         | 3  |
| 3  | «Рособоронэкспорт»                                    | ОПК                       | 87,7                         | AAB                | ▲         | 39   |
| 4  | «Интеррос» <sup>2 ДЛ</sup>                            | холдинг                   | 87,3                         | AAA                | ▼         | 6  |
| 5  | «Северсталь» ДЛ                                       | холдинг                   | 87,1                         | AAA                | ▲         | 5  |
| 6  | «СУАЛ-Холдинг»  | металлургия               | 86,9                         | AAA                | ▲         | 7  |
| 7  | «Внешторгбанк»  | банковская деятельность   | 86,8                         | AAA                | ▲         | 40   |
| 8  | АФК «Система» <sup>3 ДЛ</sup>                         | холдинг                   | 86,6                         | AAB                | ▲         | 22   |
| 9  | Сбербанк РФ ДЛ  | банковская деятельность   | 86,3                         | AAB                | ▼         | 9  |
| 10 | «Базовый элемент» ДЛ                                  | холдинг                   | 86,2                         | BAV                | ▼         | 2  |
| 11 | «ЕвразХолдинг» <sup>4</sup>                           | металлургия               | 86,0                         | AAA                | ▲         | 19   |
| 12 | РАО «ЕЭС России»                                      | ТЭК                       | 85,7                         | BAА                | ▲         | 11   |
| 13 | «Новолипецкий металлургический комбинат»              | металлургия               | 85,5                         | AAA                | ▲         | 31   |
| 14 | «Новые программы и концепции» <sup>5 ДЛ</sup>         | холдинг                   | 85,4                         | ABB                | ▼         | 12   |
| 15 | «Газпром» ДЛ  | ТЭК                       | 85,2                         | BAV                | ▲         | -  |
| 16 | АК «Алмазы России – Саха» ДЛ                          | добывающая промышленность | 85,0                         | ABA                | ●         | 61   |
| 17 | ФК «Уралсиб» ДЛ                                       | банковская деятельность   | 84,8                         | AAA                | ▲         | 14   |
| 18 | НПК «Иркут»   | ОПК                       | 84,7                         | ABA                | ▼         | 13   |
| 19 | «МегаФон» ДЛ  | телекоммуникации          | 83,2                         | BVA                | ●         | -  |
| 20 | «Связьинвест» <sup>6</sup>                            | холдинг                   | 83,0                         | BVA                | ▲         | 89   |
| 21 | «Банк Москвы»   | банковская деятельность   | 82,9                         | ABA                | ▼         | 32   |
| 22 | «Балтика»   | пищевая промышленность    | 82,0                         | AAB                | ▲         | 16   |
| 23 | «Росэнергоатом» ДЛ                                    | ТЭК                       | 81,7                         | ABB                | ▼         | 44   |
| 24 | НК «Роснефть»   | ТЭК                       | 80,8                         | BVA                | ▲         | 37   |
| 25 | «РОСНО»   | страхование               | 79,7                         | ABA                | ●         | -  |
| 26 | АВПК «Сухой»  | ОПК                       | 79,5                         | ABA                | ●         | 30   |
| 27 | «ТВЭЛ» <sup>7</sup>                                   | машиностроение            | 79,4                         | BBB                | ▲         | 74   |
| 28 | «Ист-Лайн»  | транспорт                 | 79,3                         | ABB                | ▲         | 15   |
| 29 | «Магнитогорский металлургический комбинат»            | металлургия               | 79,0                         | BVA                | ▲         | 28   |
| 30 | НК «Сургутнефтегаз» ДЛ                                | ТЭК                       | 78,0                         | BBB                | ▼         | 8  |
| 31 | «Еврофинанс»  | банковская деятельность   | 77,9                         | ABB                | ▲         | 18   |
| 32 | «Атомстройэкспорт»                                    | ТЭК                       | 77,6                         | BAV                | ▲         | 46   |
| 33 | «Волга-Днепр»   | транспорт                 | 77,5                         | ABB                | ▲         | 50   |
| 34 | «РЕСО-Гарантия»                                       | страхование               | 77,1                         | BBB                | ▼         | 23   |
| 35 | «Международный промышленный банк» ДЛ                  | банковская деятельность   | 76,7                         | BBB                | ▼         | -  |
| 36 | «Национальный резервный банк» ДЛ                      | банковская деятельность   | 76,0                         | BBB                | ▲         | 25   |
| 37 | «Росгосстрах»   | страхование               | 75,8                         | ABB                | ▲         | -  |
| 38 | «Инвестиционный банк «Траст»                          | банковская деятельность   | 75,7                         | BBB                | ▼         | -  |
| 39 | «Сибирь»  | транспорт                 | 75,5                         | BBB                | ▲         | -  |
| 40 | «Объединенные машиностроительные заводы» ДЛ           | машиностроение            | 75,4                         | BBB                | ▼         | -  |
| 41 | «Антей»   | ОПК                       | 75,3                         | AAC                | ▼         | 27   |
| 42 | РКК «Энергия» ДЛ                                      | ОПК                       | 75,1                         | BBB                | ●         | 36   |
| 43 | «НОМОС-БАНК»  | банковская деятельность   | 74,5                         | BBB                | ●         | 78   |
| 44 | «Вимм-Бильд-Данн»                                     | пищевая промышленность    | 74,2                         | BBB                | ▼         | 57   |
| 45 | «Тройка Диалог» ДЛ                                    | фондовый рынок            | 73,9                         | BBB                | ▼         | 55   |
| 46 | «Объединенная металлургическая компания» <sup>8</sup> | металлургия               | 73,6                         | BBB                | ▲         | -  |
| 47 | «Каскол»  | ОПК                       | 73,5                         | BBB                | ●         | 34   |
| 48 | «УГМК-Холдинг»  | металлургия               | 73,1                         | BBB                | ▲         | 60   |
| 49 | «МЕНАТЕП Санкт-Петербург»                             | банковская деятельность   | 72,7                         | BBB                | ●         | -  |
| 50 | «ГКНПЦ им М.В. Хруничева» ДЛ                          | ОПК                       | 72,6                         | BBB                | ●         | 65   |

Выпуск №4(30)/2004

Золотая орда или золотой запас?

<sup>1</sup> Включая «ВымпелКом», «Альфа-Банк», «ТНК», «АльфаСтрахование» и др.

<sup>2</sup> Включая «Норильский никель», «Росбанк», «Силовые машины» и др.

<sup>3</sup> Включая «МТС», «МТУ-Информ», «МГТС», «Систему Телеком» и др.

<sup>4</sup> Включая «Нижнетагильский металлургический комбинат» и др.

<sup>5</sup> Включая «Северную верфь», «КБ машиностроения» и др.



## Действующие лица: рейтинг «100 наиболее стратегичных компаний» (май–июнь 2004 г.)

| №   | Компания                                  | Отрасль                   | Общий уровень стратегичности | Рейтинговый статус | Изменение | Положение руководителя в рейтинге «Управленец» |
|-----|---|---------------------------|------------------------------|--------------------|-----------|--|
| 51  | «ВГТРК»                                   | СМИ                       | 71,9                         | АВВ                | ●         | 68   |
| 52  | «Металлоинвест» <sup>9</sup> ДЛ           | металлургия               | 71,7                         | ВВВ                | ▼         | -  |
| 53  | Стальная группа «Мечел»                   | холдинг                   | 71,5                         | ВВВ                | ▲         | 66   |
| 54  | «КНААПО им. Ю.А. Гагарина»                | ОПК                       | 71,1                         | ВВВ                | ●         | 64   |
| 55  | «Росинтер ресторанс»                      | пищевая промышленность    | 71,0                         | ВВВ                | ▲         | -  |
| 56  | «Российские железные дороги»              | транспорт                 | 70,4                         | ВВВ                | ▲         | 92   |
| 57  | «Трансаэро»                               | транспорт                 | 70,1                         | ВВВ                | ▲         | -  |
| 58  | РФЯЦ-ВНИИТФ                               | ОПК                       | 70,0                         | ВВС                | ▲         | 98   |
| 59  | «А. Коркунов»                             | пищевая промышленность    | 69,7                         | ВВВ                | ●         | -  |
| 60  | «Зенит»                                   | банковская деятельность   | 69,6                         | ВВВ                | ●         | -  |
| 61  | «Промышленно-строительный банк»           | банковская деятельность   | 69,5                         | ВВВ                | ▼         | 24   |
| 62  | «Аэрофлот»                                | транспорт                 | 69,3                         | ВВВ                | ▲         | 87   |
| 63  | «Группа ГУТА»                             | холдинг                   | 69,2                         | ВВВ                | ▼         | -  |
| 64  | «Космическая связь» ДЛ                    | телекоммуникации          | 68,9                         | ВВВ                | ▼         | -  |
| 65  | «Энергогарант»                            | страхование               | 66,3                         | ВВС                | ●         | -  |
| 66  | «Ингосстрах»                              | страхование               | 66,1                         | СВВ                | ▼         | 100  |
| 67  | ПГ «МАИР»                                 | холдинг                   | 65,8                         | СВС                | ▲         | 96   |
| 68  | «Глобэкс»                                 | банковская деятельность   | 65,5                         | СВС                | ▼         | -  |
| 69  | «Казанский вертолетный завод»             | ОПК                       | 65,0                         | ССВ                | ●         | 95   |
| 70  | «Главмосстрой»                            | строительство             | 64,9                         | ВВВ                | ▲         | -  |
| 71  | «КУПОЛ»                                   | ОПК                       | 64,0                         | ВСС                | ●         | -  |
| 72  | НК «ЮКОС» ДЛ                              | ТЭК                       | 63,2                         | СВС                | ▼         | 47   |
| 73  | «РосБизнесКонсалтинг»                     | СМИ                       | 63,0                         | ВСВ                | ▲         | 41   |
| 74  | «ЭКСМО»                                   | издательская деятельность | 62,7                         | ВСВ                | ●         | -  |
| 75  | ИГ «Атон»                                 | фондовый рынок            | 62,3                         | СВС                | ●         | -  |
| 76  | «Аэрокосмическое оборудование»            | ОПК                       | 62,2                         | СВС                | ●         | -  |
| 77  | «ЕвроХим»                                 | холдинг                   | 62,1                         | ВСС                | ●         | -  |
| 78  | «Военно-страховая компания»               | страхование               | 62,0                         | СВВ                | ▼         | -  |
| 79  | НПО «Гидромаш»                            | машиностроение            | 61,3                         | СВС                | ▼         | -  |
| 80  | ОАО «Промтрактор»                         | машиностроение            | 60,7                         | ССВ                | ●         | -  |
| 81  | «Пятерочка»                               | торговая деятельность     | 60,5                         | ВВС                | ▲         | -  |
| 82  | «СУ-155»                                  | строительство             | 60,3                         | ВСВ                | ▲         | -  |
| 83  | «АВВУ»                                    | информационные технологии | 60,2                         | ССВ                | ●         | -  |
| 84  | «СУЭК»                                    | холдинг                   | 60,0                         | ВСС                | ▲         | 80   |
| 85  | РСК «МиГ»                                 | ОПК                       | 59,8                         | СВВ                | ▲         | -  |
| 86  | «Уралвагонзавод»                          | машиностроение            | 59,7                         | ВСС                | ●         | -  |
| 87  | «Строймонтаж»                             | строительство             | 59,4                         | ВСВ                | ▲         | -  |
| 88  | «Лаборатория Касперского»                 | информационные технологии | 59,3                         | ВСВ                | ●         | -  |
| 89  | МИФИ (ГУ)                                 | образование               | 58,7                         | ССС                | ●         | 99   |
| 90  | «Адмиралтейские верфи»                    | ОПК                       | 58,5                         | ВВС                | ▲         | 88   |
| 91  | НПО «Энергомаш» ДЛ                        | машиностроение            | 58,4                         | СВС                | ▼         | -  |
| 92  | «Райффайзенбанк Австрия»                  | банковская деятельность   | 58,3                         | ВВС                | ●         | -  |
| 93  | «Родос М»                                 | пищевая промышленность    | 58,2                         | ВСС                | ●         | -  |
| 94  | МГУ им. М.В. Ломоносова                   | образование               | 58,1                         | СВС                | ▼         | 86   |
| 95  | «МОК-Центр»                               | оценочная деятельность    | 58,0                         | ВСС                | ▲         | -  |
| 96  | «КАПО им. С.П. Горбунова»                 | ОПК                       | 57,9                         | ССВ                | ●         | 81   |
| 97  | «Северное машиностроительное предприятие» | ОПК                       | 57,7                         | ВСС                | ▲         | -  |
| 98  | «Тактическое ракетное вооружение»         | ОПК                       | 57,3                         | ВСС                | ▲         | -  |
| 99  | «Российские коммунальные системы»         | ЖКХ                       | 57,2                         | ССС                | ▼         | -  |
| 100 | «Сибирский химический комбинат»           | ОПК                       | 57,1                         | ВСС                | ▲         | -  |

Выпуск №4(30)/2004

<sup>6</sup> Включая «Ростелеком», «Северо-Западный Телеком» и др.

<sup>7</sup> Включая «Машиностроительный завод», «НЗХК» и др.

<sup>8</sup> Включая «Выксунский металлургический завод» и др.

<sup>9</sup> 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».