

прямая речь

Чего вы ждете от форума в Далиане?

Александр Волков, генеральный директор компании «Евразия Логистик»: — Для любой динамично развивающейся компании, какой является и наша компания, проведение специального форума для развивающихся компаний, безусловно, очень важно. У нас есть возможность показать свои достижения, а также посмотреть смежные рынки для развития. Для нашей компании это еще важно и потому, что мы намерены строить логистическую сеть, большая часть которой станет частью международно-го транспортного коридора Юго-Восточная Азия—Китай—Казахстан—Россия—Западная Европа. Начало сети будет положено в логистическом центре Колпино (Санкт-Петербург), следующие пункты: Москва, Казань, Саратов, Казахстан и крайняя точка — на западной границе Казахстана и Китая.

Георгий Генс, президент группы компаний ЛАНИТ: — Для компаний, которые динамично растут и стремятся полноправно выступать на международной бизнес-арене, участие в форуме полезно по нескольким причинам. Во-первых, на форуме обычно представляют самые интересные проекты года, а это уникальный опыт, почерпнуть который можно только на таких встречах. Во-вторых, место проведения — Китай — выбрано не случайно: 2006 и 2007 годы стали годами активизации российско-китайских экономических отношений, а ожидаемая экономическая отдача должна стать очевидна в ближайшее время. Кроме того, форум в Китае организуются той же командой, которой был организован форум в Давосе, прошедший на высочайшем уровне, в том числе и по формату участников. В форуме смогли принять участие известные в России бизнесмены, а это занятые люди.

Ольга Еремеева, зампред совета директоров ОАО «Нидан Соки»: — Мы получили приглашение от «Тройки» и собираемся поехать на форум, интерес к нему у компании есть. Прежде всего подобный форум нужен для понимания того, как будет развиваться рынок. Интересно услышать и узнать больше о новых компаниях, о растущих и новых сегментах рынка, узнать каковы современные тренды. нас интересует, что происходит на рынке, как работают компании в данной отрасли. Форум — это прекрасная возможность обменяться опытом, познакомиться со стратегиями развития компаний, наладить контакты. Думаю, форум поможет понять, как будут развиваться регионы России: будут ли они повторять опыт Москвы и Питера или пойдут по другому пути развития, ведь от этого зависит формирование спроса. Думаю, что форум носит ознакомительный характер, а его основная цель — обмен информацией о том, какие процессы происходят в мире, в разных странах. Несмотря на то что у нас есть партнеры в Китае и мы владеем информацией, все-таки форум поможет лучше понять, какие процессы происходят на развивающихся рынках, и рассмотреть возможность сотрудничества с другими странами.

Артур Трофимов, член совета директоров, «Евразия»: — Мы сейчас как раз рассматриваем вопрос об участии в форуме и скорее склоняемся к тому, чтобы принять в нем участие. Возможно, в этом году мы не поедем делегацией, а будем участвовать в форуме через своего представителя в Китае. Форум значим для развивающихся компаний теми возможностями, который дает Китай, и теми перспективами, которые полезны для развития. Многие вещи, которые, возможно, будут обсуждаться на форуме, компания возьмут на вооружение. Форум очень полезен с точки зрения контактов. Планируются и дополнительные встречи — они крайне полезны для налаживания связей. Возможно, сначала компании будут не очень активно участвовать, в первый год состав участников будет не такой большой. Но многое зависит от позиции организаторов. Например, сингапурский и кубанский форумы с каждым годом становятся все более внушительными площадками для обсуждений и встреч.

Григорий Карповский, президент и один из акционеров ФК «Еврокоммерц»: — Среди тысяч бизнес-мероприятий, которые проходят каждый год, внимания заслуживает не более 1%. Я благодарен Питеру Торрели, организатору форума, за то, что он пригласил меня посетить это событие, именно потому, что оно относится к крайне редкой «полезной» категории. Его аудитория — руководители быстрорастущих компаний, которые живут и развиваются в совершенно особой среде. На примере «Еврокоммерц» я могу сказать, что время для таких компаний идет быстрее — год за два, а то и за четыре. Многие общепринятые шаблоны и правила — развития, планирования, привлечения инвестиций и т. д. — для нас морально устарели. Поэтому нам действительно есть что обсудить, собравшись вместе. В частности, то, как мы можем заставить весь остальной мир бизнеса развиваться быстрее, как эффективнее интегрироваться в глобальную экономику, и собственно то, чем мы можем практически помочь друг другу.

Яков Грибов, президент компании Nemiroff: — Я непременно приму участие в будущем форуме. Во-первых, Китай очень интересен как регион, который бурно развивается. Китайские компании сегодня являются главными конкурентами российских предприятий. Во-вторых, в Далиане будут представлены компании с большим потенциалом роста. Они интересны новыми идеями в бизнесе. А новые идеи, как и новые кадры, всегда интересны. Ведь кадровые ресурсы с высокой квалификацией — это главная проблема развивающихся компаний, в том числе стремящихся выйти на глобальный уровень.

В сентябре в китайском городе Далиань состоится первый экономический форум развивающихся компаний — филиал Давосского форума. Это попытка объединить на несколько дней под одной крышей представителей компаний из быстроразвивающихся стран и гигантов мирового бизнеса. Рассказывает **Арина Шарипова**.

Ближний Далиань

развивающиеся рынки

В 1971 году женеvский профессор Клаус Шваб решил собрать крупнейших бизнесменов и политиков с целью активизировать европейскую экономику на мировом рынке. По его замыслу самым эффективным инструментом для популяризации европейских компаний, а также инвестиций могли стать неформальные встречи предпринимателей с чиновниками. Так началась история Всемирного экономического форума (ВЭФ) в Давосе — площадки, где представители крупнейших компаний мира ежегодно обсуждают вопросы большой политики и экономики.

Во время непринужденных встреч на альпийском курорте оказалось проще заявлять о своих достижениях, обсуждать проблемы и договариваться о сотрудничестве. А кулуарные встречи — необходимая составляющая форума — предоставляли возможности для маневров и компромиссов. Кстати, именно площадка ВЭФ впервые позволила встретиться предпринимателям из капиталистических государств с китайскими коллегами в 1979 году.

Теперь создатели Давосского форума осознали, что игнорировать развивающийся мир невозможно, бояться — бессмысленно. Гораздо интереснее организовать для него новый специализированный форум. Первая встреча форума быстроразвивающихся компаний пройдет с 6 по 8 сентября 2007 года в китайском городе Далиань.

В новом форуме, или Сообществе глобальных развивающихся компаний, смогут участвовать компании—лидеры в своих отраслях, растущие не менее чем на 15% в год, с доходами от \$100 млн до \$2 млрд. По замыслу организаторов первый «летний Давос» примет около 500 компаний. «Последние два года мы видим серьезные изменения: те компании, которые были несколько лет назад на десятках местах, вошли в пятерки, выросли новые, о которых пять-шесть лет назад никто не знал, а теперь они лидеры в своих отраслях, и жаль, что они тогда не могли участвовать в форуме», — отметил управляющий директор ВЭФ Питер Торрели.

Действительно, если раньше Давосский форум рассматривался как встреча европейских и американских партнеров, то уже сегодня форум не обходится без активного участия представителей развивающихся стран. Особо значим он для России: уже устоялась традиция, по которой именно в Давосе политики и бизнесмены делают важнейшие заявления, а их иностранные партнеры задают самые точные вопросы. Так, в 2000 году, после победы на президентских выборах в России Владимира Путина, весь мир облетел вопрос: «Who is Mr. Putin?» А в 2007 году в маленький швейцарский городок поехал знакомиться с мировым бизнес-сообществом первый вице-премьер правительства Дмитрий Медведев.

Появление нового проекта ВЭФ отдает дань странам, где экономика развивается стремительными темпами, каких давно не наблюдалось в европейских государствах. Ядро будущих экономических гигантов известно — аббревиатура BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай), придуманная когда-то аналитиками Goldman Sachs, давно стала синонимом экономического роста не ниже 7–8% в год. Еще быстрее растут компании в этих странах — средний показатель прироста колеблется на уровне 12–15%. Именно этим и объясняется эксперимент: первый форум в Далиане проводится в основном для компаний из стран БРИК. Возможно, уже через несколько лет их будут считать локомотивами мировой экономики.

Господин Торрели объяснил выбор места для проведения нового форума: «Китай был выбран из-за фантастической поддержки мероприятия китайским правительством». В числе приглашенных — 200 членов уже существующего форума, а также 50 мэров городов. «Они тоже нуждаются в советах по управлению многомиллионным населением. Давос — это место для обсуждения геополитических проблем, Китай — для практических вопросов», — резюмировал управляющий директор ВЭФ.

По замыслу организаторов и экспертных оценкам, участие в подобных мероприятиях поможет развивающимся компаниям выйти на новый уровень капитализации. А крупным компаниям знакомство с младшими партнерами интересно вдвойне: они смогут увидеть своих потенциальных конкурентов, а также строить прогнозы о будущих сделках слияний и поглощений.

По оценке российских бизнесменов, китайские компании сегодня являются главными конкурентами российских предприятий. Впрочем, по мнению одного из самых известных в мире бизнесменов — экс-главы компании General Electric Джека Уэлча (см. репортаж на стр. 16), потенциал России огромен, а молодые



Российским компаниям, выстраивая стратегии своего развития, все чаще приходится ориентироваться на мировые рынки ФОТО АЛЕКСЕЯ КУДЕНКО

российским компаниям, делающие первые шаги в большом бизнесе, имеют все шансы стать конкурентоспособными на мировом уровне.

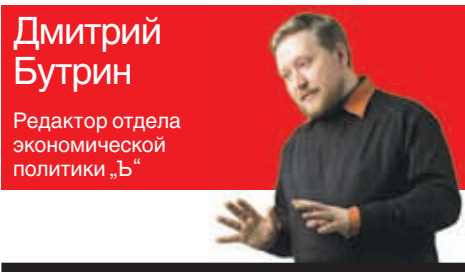
Умение выбирать команду, формировать кадровый состав сегодня одна из первоочередных проблем развивающихся компаний. Такого мнения придерживаются создатели ВЭФ, готовые посвятить этой теме основную часть выступлений на форуме в Далиане. «Мы намерены содействовать в этом через сотрудничество со стратегическими партнерами форума», — пообещал господин Торрели.



В Далиане построят будущее развивающихся компаний ФОТО AFP

А господин Уэлч признался, что за 20 лет работы в GE он научился с 75-процентной вероятностью «угадывать» людей, которые впоследствии займут ключевые посты в компании. Президент группы компаний «Тройка Диалог» Рубен Варданян уверен в том, что «российским компаниям необходимо быть вовлеченными в этот международный процесс». «В 1999 году в Давос приехал Алексей Мордашов из небольшой тогда по сравнению с государственными гигантами компании «Северсталь», превращавшейся затем в крупнейший стальной концерн», — напоминает господин Варданян. Но и успешным российским компаниям сегодня важно также уметь мыслить глобально и правильно использовать накопленный международный опыт. А крупным компаниям более близкое знакомство с «младшими партнерами» нужно не только для того, чтобы получить сведения о зарождающихся конкурентах, но и чтобы прогнозировать новые сделки. «Развивающиеся компании — это основа рынка, как основание пирамиды», — полагает гендиректор Центра технологий моделирования Андрей Гладков.

Впрочем, наблюдать за тем, как набирает силу Сообщество глобальных развивающихся компаний, интересно не только бизнесменам, но и экономистам, делающим долгосрочные прогнозы развития экономики. «Развивающиеся компании являются мотором экономики, ее ускорителем», — говорит Александр Морозов из банка HSBC. Впрочем, организаторы «летнего Давоса» уже дали понять, что рассматривают бурно развивающийся Китай как главного потенциального партнера в экономике и политике. Участники «большого» Давоса сталкиваются с китайским бизнесом уже практически каждый день. Не желая быть застигнутым врасплох, европейский и американский истеблишмент старательно налаживает контакты с китайскими коллегами, стремится к неформальным дискуссиям, помня, что древние мудрецы говорили: «Не можешь победить врага — сделай его своим другом» и «Предупрежден — значит, вооружен».



Прибавление громкости

За несколько дней до старта Петербургского экономического форума ни один из его организаторов еще не мог дать уверенного ответа на вопрос: а во что это все в итоге превратится? Известно, зачем крупные предприниматели ездят на ежегодную конференцию WWF в Давос — провокационные темы, обсуждающиеся в Швейцарии, как правило, становятся мейнстримом мировой экономики в течение следующих нескольких лет: или вы имеете дело с этими темами по факту, или заранее предупреждены. Российский экономический форум в Лондоне, напротив, не место для теоретических дискуссий — сюда приезжают, чтобы понять, в какой степени твои планы адекватны настроениям лондонского Сити, главного брокера инвестиций в российский фондовый рынок. Уже сейчас понятно, кому будет нужен предстоящий форум в Далиане — вряд ли Китай в ближайшее десятилетие ожидает сокращение экономического влияния на мир, и лучше заранее знать, как точно пишется имя вашего китайского партнера, чем потом разбирать иероглифы. Что нужно увидеть и услышать в Санкт-Петербурге, чтобы не считать дни, проведенные на Васильевском острове, потраченными просто так?

Если бы однозначный ответ на этот вопрос существовал, все было бы слишком просто. С одной стороны, в России никогда не было дефицита в статусных мероприятиях экономической направленности. С другой стороны, пока в России никто не предпринимал попыток сделать конкретный форум главным мероприятием такого рода. А экономика России еще никогда не могла продемонстрировать такого объема достижений, как в 2007 году. И, наконец, еще никогда проблемы российской экономики не были столь сложными, комплексными и неопределенными, как сейчас.

Последнее особенно важно. Десять лет назад круг тем, которые действительно имело смысл обсуждать, сводился к трем-четырем, и обсуждать их, в общем, было бессмысленно: все вопросы так или иначе решались в Белом доме. Сейчас любой аспект экономической ситуации — от возможной динамики потребительского спроса на товары FMCG до либерализации телекоммуникаций — может обсуждаться даже не часами, а сутками. И это не теоретические дискуссии: времена, когда успешные российские компании представляли собой островки в море беззаботного народного хозяйства, в прошлом.

Для Петербургского экономического форума, пожалуй, слишком много возможных тем в повестке дня. Я не думаю, что несколько тысяч представителей экономической элиты удовлетворятся липезрением первых лиц государства и светскими мероприятиями. Всякий экономический форум — это в первую очередь агрессивные и пафосные доклады первых лиц крупных компаний и госчиновников, а затем их неофициальное обсуждение. К удаче Петербургского экономического форума, стандартных пафосных речей в России за последние три-четыре года было произнесено настолько много, что победными релициями никого уже не удивишь. А, значит, рассчитывать на запоминаемость может лишь выступление по-настоящему агрессивное и яркое. Президента Путина покажут на форуме всем. Но что делать оставшиеся три дня?

Если я правильно понял идею организаторов форума, то с их точки зрения, привлекать в Россию деньги тихо уже невозможно — необходимо делать это как можно более громко, по возможности орать в толпе. Что ж, не исключая, что это сработает — давайте орать о своих планах и о своей позиции. Сложится ли происходящее в содержательную картину, зависит от того, в какой степени российский бизнес готов отказаться от российской версии политкорректности — официоза — и вести разговор на повышенных тонах. Но — делать это следует достаточно точно. Без дерзости и преувеличений обычные дискуссии об удвоении ВВП, глобализации бизнеса российских компаний и роли иностранных инвесторов в развитии экономики страны уже не имеют смысла — это уже все слышали. А в отсутствие точности форум превратится в рок-концерт — только того, кто кричит что-то осмысленное, можно услышать.

То, что в экономике России происходит что-то, на что имеет смысл обращать внимание большей части инвесторов во всем мире, в 2007 году уже очевидно. Петербургский экономический форум может стать подходящей площадкой для того, чтобы продемонстрировать, что именно планируют эти загадочные русские, чего они хотят от всего мира и что именно планируют для этого сделать. Если это произойдет, размах форума можно считать оправданным: свежие деньги, проекты и контракты не заставят себя ждать — а это самое важное, что может случиться.

review экономический форум

План для правильной компании

практика

Компания IBS вышла на фондовый рынок первой среди российских ИТ-компаний. Это закономерно, IBS была пионером и во многих других тенденциях российского ИТ — от компьютерных до управленческих технологий. В том, удастся ли Анатолию Карачинскому и его команде стать крупнейшим сервис-провайдером в России, разбирался корреспондент „Ъ“ **Игорь Пичугин**.

Тренд на услуги

Анатолий, с чего начинался ваш бизнес? — С компании «Интермикро». «Эта история почти уже хрестоматийная: мы приобрели ценный опыт работы в прозападной компании, поняли, что хотим делать бизнес совсем по-другому, и придумали новую, «правильную» компанию. Ушли из «Интермикро» и сделали то, что хотели. А первые деньги заработали благодаря контракту с двумя отделениями Сбербанка» — так описывает основные моменты «почти уже хрестоматийной» истории группы компаний IBS ее основатель и президент Анатолий Карачинский.

Выход «правильной» компании на сцену состоялся в 1992 году — IBS можно считать ровесником российского ИТ-рынка. Тогда готоваривали, что для компании специально выбрано название, созвучное с IBM. Так это ли нет, сейчас уже неважно. IBS наряду с IC стала самым известным российским ИТ-брендом. Она позиционируется как сервисная компания, представляющая широкий спектр услуг по управленческому и ИТ-консалтингу, системной интеграции, разработке ПО и инфраструктурным решениям.

В сфере ИТ-услуг группу представляют системный интегратор IBS и компания «Деловые системы», которая в рамках прошлогодней реструктуризации переименована в IBS Platformx. Но создавалась она совсем под другой бизнес: выделенная из IBS в 1996 году и называвшаяся DellSystems, компания была эксклюзивным представителем Dell в России. Однако эксклюзив на поставку техники этого производителя закончился в 2003 году, когда Dell сама вышла на российский рынок. А DellSystems, сменив

название, занялась инфраструктурными проектами.

Проведенное минувшей осенью репозиционирование и переименование «Деловых систем» вполне вписывается в схему «нисходящей» модели проектного бизнеса, которая считается сейчас наиболее адекватной моделью работы на рынке системной интеграции. В ее рамках компания реализует комплексные «бизнес-проекты с ИТ-составляющей», начиная с управленческого консалтинга и заканчивая внедрением подходящих для бизнеса заказчика программных приложений и созданием поддерживающей их аппаратной платформы.

На верхних этажах модели IBS всегда себя чувствовала достаточно уверенно, осваивая в числе первых новые направления деятельности, будь то управленческий, финансовый, HR-консалтинг или ИТ-аутсорсинг (аутсорсингом направлением в группе занимается дочерняя фирма Data Fort). В активе IBS немало таких «чистых» консалтинговых проектов, как разработка для заказчика ИТ-стратегии, описание и моделирование бизнес-процессов или создание методологической платформы для систем управления. Но подобные проекты подразумевают последующее внедрение программных биз-



Президент группы компаний IBS Анатолий Карачинский хочет через пять лет увидеть свой бизнес гораздо больше, а свою роль в нем — гораздо меньше. ФОТО ДМИТРИЯ ДУХАНИНА

нес-приложений, а в этой области экспертиза IBS весьма обширна и разнообразна. В компании, в частности, сформирована одна из лучших в России практик по внедрению систем на платформе SAP (более 250 сертифицированных консультантов, способных одновременно вести более 20 проектов). Кстати, бизнес-процессы самой IBS тоже автоматизированы с помощью SAP, причем компания это сделала одной из первых на российском ИТ-рынке — в 2001 году. Помимо тиражных решений сторонних вендоров в арсенале IBS имеются и собственные разработки отраслевого характера. Например, система обнаружения мошенничества и анализа потерь для операторов связи FM-RAS, которую IBS недавно внедрила в ОАО «Уралсвязьинформ».

Снизу модель проектного бизнеса подпирала компетенция IBS Platformx по созданию аппаратных решений (центры обработки данных, системы хранения данных, сети, call-центры и т. п.). «Мы создаем платформы для бизнеса», — определяет свое место в общей модели гендиректор IBS Plat-

formix Георгий Полихрониди. — Эффективная ИТ-инфраструктура для бизнес-приложений — основа и критичный фактор успешной реализации стратегических бизнес-целей организации».

В сфере разработки программного обеспечения группу IBS представляет компания Luxoft, один из крупнейших в России офшорных разработчиков. Предмет гордости компании — работа по заказам таких ведущих западных корпораций, как IBM, Boeing и Siemens. И в последние годы оборот Luxoft растет весьма внушительными темпами. Большая часть из почти пятидесяти тысяч персонала группы — это программисты Luxoft, и не исключено, что это бизнес-направление IBS вырастет еще сильнее. Анатолий Карачинский активно пропагандировал и лоббировал тему технопарков в России, и в одном из таких объектов, строительство которого ведется в Дубне, Luxoft уже застолбила себе место.

Направлением hardware в группе занимаются дистрибуторская компания «Дилайн»

и производственная Dero Computers. «Дилайн» обладает обширной сбытовой сетью, охватывающей все основные клиентские группы и рыночные сегменты. Правда, дистрибуторский бизнес слишком чувствителен к изменениям в таможенном регулировании (в 2005 году, например, выручка «Дилайна» упала на 21,6%), но в структуре доходов группы он занимает не слишком большую долю — 36–37%. IBS утверждает, что «Дилайн» сейчас занимается сбытом исключительно продукции Dero, входящей в пятерку ведущих российских производителей ПК и серверов. Верится в это с трудом, но, так или иначе, бизнес, связанный с «железом», приносит группе немалый объем половины всей выручки. Остальные поступления — от ИТ-услуг (на поставку оборудования и ПО в рамках проектов тоже приходится около 50%). Вообще, по структуре своего бизнеса IBS близка к западным ИТ-сервис-провайдерам, и ставка на увеличение доли ИТ-услуг в общем обороте — осознанная стратегия, которую компания реализует уже несколько лет. По словам гендиректора IBS Сергея Мацоцкого, поначалу эта стратегия привела к некоторому снижению темпов роста, но затем ситуация выравнялась за счет включения управленческих и бизнес-механизмов: выстраивания соответствующей новой стратегии оргструктуры, системы управления рисками, усовершенствования мотивации персонала, диверсификации клиентской базы. «У IBS», — подчеркивает господин Мацоцкий, — сейчас нет ни одного клиента, который приносил бы более 10% от общей выручки компании».

Ставка на рост

Первой среди российских ИТ-компаний IBS оказалась и на фондовом рынке. В ноябре 2005 года несколько крупных

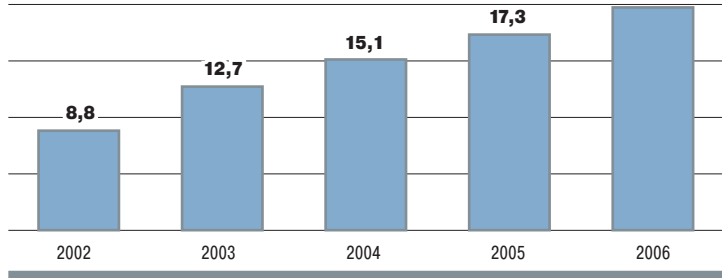
акционеров компании решили продать свои пакеты (более 30% уставного капитала) широкому кругу инвесторов. Сделка принесла \$109 млн (\$15,5 за GDR). Правда, размещение акций было закрытым, и IBS получила достаточно консервативную оценку своей капитализации — \$343 млн. Если бы размещение было открытым, это добавило бы к стоимости процентов 20. Впрочем, IBS намерена исправить ситуацию, включив свои бумаги в листинг одной из европейских бирж.

Выход на фондовый рынок сделал IBS прозрачной компанией — для российского ИТ-рынка это нехарактерно. И хотя Анатолий Карачинский считает, что на рынке, который только начинает двигаться в сторону открытости, консолидаций по большому счету нет, IBS все же участвует в сделках M&A. «Скромно, выборочно, по правильным ценам. Что было бы выгодно и нам, и тем, кого купили», — определяет он принципы. IBS, например, приобрела компанию Softkey, продающую ПО через интернет, чтобы устанавливать ее программные продукты на компьютеры Dero.

Тораздо амбициознее выглядят последняя сделка — слияние IBS и консалтинговой группы «Борлас». Заявленная цель — создание крупнейшего в России ИТ-сервис-провайдера, который займет более 20% рынка ИТ-услуг (консолидированная выручка за 2006 год — \$370 млн, общее число сотрудников — более 2700). Слияние IBS и «Борлас» означает также объединение крупнейших в России практик по внедрению продуктов SAP и Oracle.

Менеджерам найдется над чем поработать. «Из бизнеса и на пенсию никто не выйдет, даже не мечтайте!», — заверяет Сергей Мацоцкий. Но предпосылки для успеха есть: «Борлас» тоже предпочитает нисходящую модель проектного бизнеса, а отраслевые экспертизы компаний пересекаются мало. Если синергия получится, то компания сможет выполнять проекты любого масштаба и уровня сложности. «Мы всегда развивались по плану», — говорит Анатолий Карачинский. — Хотели построить лучшую на рынке компанию и шаг за шагом воплощали этот план в жизнь».

ДИНАМИКА ОБОРОТА (МЛРД РУБ.)
ИСТОЧНИК: ЮНЕ.



СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ В 2005 ГОДУ (%)
ИСТОЧНИК: ЮНЕ.



«Основа бизнес-образования — обмен опытом»

образование

Экономика и бизнес сейчас изучаются на примере достижений США и Западной Европы. Почему России следует не только ориентироваться на данный опыт, но и создавать собственный, корреспонденту В ЕЛЕНЕ АЛЕЕВОЙ рассказал декан Московской школы управления «Сколково» **АНДРЕЙ ВОЛКОВ**.

— Какое влияние, на ваш взгляд, оказывают процессы глобализации на подготовку управленческих кадров для дальнейшего развития экономики страны? Насколько изменились требования к бизнес-образованию и будут ли они меняться в дальнейшем — на пути интеграции в мировую экономику? — Школы управления оказались первыми, и в дальнейшем именно они будут ощущать влияние процессов глобализации в гораздо большей степени, чем инженерия, филология, юриспруденция и другие сферы. Это связано с тем, что российский бизнес в последние годы все стремительнее и масштабнее выходит на глобальные рынки. Очевидно, что подготовка кадров для управления и в дальнейшем будет находиться под влиянием глобализации.

Что значит подготовить человека для работы на глобальных рынках? Наряду с традиционными функциональными бизнес-знаниями (финансы, маркетинг, стратегическое планирование и т. д.) растет значимость коммуникаций. Поэтому когда мы проектировали школу, мы понимали, что она должна быть global oriented, должна быть ориентирована на людей, способных работать в многокультур-



ной, многоконфессиональной среде. Кстати, все возрастающая международная связь региональных экономик приводит к интересным последствиям для бизнес-образования — все лучшие бизнес-школы сейчас говорят о глобализации, и все они стараются включить этот аспект в свои программы. Но если вы посмотрите, сколько у них, например, case-studies по быстрорастущим экономикам Бразилии, Индии, Китая, то их будет очень малый процент. Основная масса case-studies пишется по крупнейшим корпорациям, таким как General Electric, Ford и прочие.



Бизнес-школа «Сколково» научит бизнес и государство сотрудничать ради общественной пользы. ФОТО PHOTOPRESS

— Перед школой поставлены весьма амбициозные задачи — воспитать бизнес-лидеров, которые в будущем смогут вывести экономику страны на новый уровень — из развивающихся в развитие. Что в первую очередь необходимо для осуществления этих планов и что уже сделано?

— Для этого необходимо позиционировать школу как ориентированную для работы в глобальном бизнесе и создавать международную коммуникативную среду. Это означает, что значительная доля преподавателей будет не из России. Мы уже получили позитивную реакцию со стороны бизнес-школ, в частности Duke University. Также мы уже подписали соглашения о совместной исследовательской и образовательной деятельности, обмене преподавателями и студентами с китайской бизнес-школой Antai College of Economics and Management (Shanghai Jiao Tong University) и бразильской Fundacao Dom Cabral (FDC). Обе школы входят в число лидеров в своих странах и имеют серьезный интерес к России. Это сотруд-

ничество позволит нам обеспечить высокий уровень экспертизы по нескольким странам, что соответствует нашей стратегической ориентации на BRIC. Мы прекрасно понимаем, что язык преподавания программ MBA должен быть английским, без него невозможно подготовить человека к последующей работе в условиях мирового рынка.

Мы уже начали проводить свои исследования с тем, чтобы программы содержали наши материалы для кейсов, симуляторов и проектно-аналитических сессий. Если школа не сможет стать генератором знаний, то достичь заявленных показателей не представляется возможным. Бизнес-школа — это и тренинговый институт, и исследовательский центр.

— Сейчас понятие «успешный топ-менеджер» предполагает наличие у руководителя степени MBA одной из известных международных бизнес-школ. Сможет ли когда-нибудь российское бизнес-образование стать столь же признанным, а отечественный MBA столь же полезным?

— Россия должна и сможет построить у себя международное бизнес-образование. Необходимо, чтобы значительную долю аудитория составляли студенты, например, из Европы, Китая, Индии, а не только из Москвы, Санкт-Петербурга и Новосибирска, вот тогда образование будет международным. Ведь в основу бизнес-образования заложен обмен опытом и знаниями между студентами. Пока же все слушатели российских бизнес-школ — наши соотечественники. То же самое относится и к преподавательскому составу, поэтому мы планируем пригласить к работе заинтересованных в нашем проекте западных профессоров.

Теперь о качестве. Качество знаний в бизнес-образовании определяется легко. Насколько образование качественное, судит сам бизнес, а не бизнес-школа. С другой стороны, само бизнес-образование у нас еще очень молодо — ему всего 18 лет, но движемся мы в два-три раза быстрее, чем любая другая страна. Вопрос качества у нас остается открытым: не выросла еще генерация преподавателей, которая соединяет в себе практические знания,

аналитические способности и готовность к творческой коммуникации со студентами. Но дефицит таких преподавателей испытывают также все ведущие бизнес-школы. У нас эта проблема оказалась наложена на незрелость всей индустрии бизнес-образования.

— Если даже школы с мировым именем испытывают определенные трудности с преподавательским составом, как вы предполагаете обеспечить долгосрочное участие преподавателей и экспертов с мировым именем?

— Вопрос с преподавателями решается также, как и в любой корпорации: или приглашаешь, или растешь самостоятельно. У нас есть уже сейчас коротка молочий людей, которые имеют практический опыт, склонны к исследовательской работе, имеют степени.

В классической модели преподаватель — это человек, который и проводит исследования, и преподает. Но именно эта академическая модель и привела к кризису современного бизнес-образования. Он фиксируется как отсутствие связи с практикой. С другой стороны, сколько практиков ни приглашай, их курс будет либо просто пересказанной историей из жизни, либо в лучшем случае мастер-классом. Поэтому форма бизнес-образования должна поменяться. В ядре бизнес-образования должны лежать проекты, которые выполняют студенты, а преподаватель выполняет функцию фасилитатора и модератора, поскольку знания и модели уже есть и в книжках, и в интернете. Преподаватель бизнес-школы не тот человек, кто пересказывает материал из учебника, он создает ситуации, когда эти модели становятся практическими.



Артём Юхин

вице-президент «Тройки Диалог» по венчурному финансированию

Нанотехнологии в особо крупных размерах

О том, что для диверсификации экономики страны от сырьевой зависимости необходимо развитие инновационного рынка, сейчас знают даже дети. Но что нужно для того, чтобы национальный инновационный бизнес рос?

Да последнего времени в России почти не было венчурного капитала. Зато у инвесторов было достаточно не менее привлекательных и более понятных альтернатив. Совсем недавно и кредитование было в диковину: банки и инвестиционные компании предоставляли кредиты в основном большим предприятиям. Прошло несколько лет, и кредитование стало массовым финансовым продуктом. Большие предприятия стали брать займы у зарубежных банков, а отечественным банкам пришлось осваивать кредитование среднего и малого бизнеса, а также заняться «розницей».

Предоставляя кредиты малым предприятиям, финансируя отдельные бизнесы и проекты, наши инвесторы стали все больше сталкиваться с ситуациями, когда кредит, как форма финансирования, не подходит. В случае если предприниматель открывает магазин или булочную, кредит можно выдать под залог самого бизнеса, недвижимости, оборудования. Но если проект носит инновационный характер, то есть подразумевает создание абсолютно новой продукции или нового сервиса, и никакого осязаемого залогового обеспечения у предпринимателя нет, то ни для инвестора, ни для предпринимателя кредит не подходит — риски слишком велики. Медленно, но верно рынок подходит к освоению нового инструмента — прямого инвестирования в акционерный капитал компании, и в частности венчурного финансирования.

Для того чтобы запустить механизм венчурного финансирования, государство решило взять на себя роль провайдера капитала: оно инвестировало в ряд закрытых паевых венчурных фондов, вложив до 50% капитала. При этом другие 50% капитала — частные. Важно, что управлением ими занимается не государство, а частные компании. Это должно стать гарантией эффективного управления: управляющая компания рискует собственным капиталом. Подобный механизм частно-государственного партнерства в мире уже опробован, в других странах он уже дал толчок развитию рынка венчурного капитала.

Итак, рынок созрел, государство помогает — за чем же дело? Во-первых, профессиональных управляющих команд катастрофически не хватает. У создаваемых венчурных фондов нет «трек-рекорд» — истории успехов. Во-вторых, отсутствует надлежащая налоговая и правовая база. Российские венчурные фонды вынуждены оперировать в рамках правил игры для паевых фондов. Эти правила явно не учитывают специфику венчурного инвестирования — это делает непустую задачу фондов находить и инвестировать в высокорискованные стартапы еще сложнее. В-третьих, еще не сформировался рынок выхода из венчурных проектов. У инвесторов, вкладывающих деньги в венчурный фонд, нет уверенности в том, что они смогут их вернуть.

Но, пожалуй, самая главная проблема — нехватка качественных проектов. Точнее, со стороны start-up компаний, заинтересованных в получении венчурного финансирования, не хватает людей, способных развивать бизнес. Это самая острая проблема, из-за нее может сложиться уникальная ситуация: значительный объем капитала при нехватке его получателей — компаний, которые могут стать успешными, получить этот капитал. Люди в венчурном бизнесе то же самое, что место — в недвижимости.

Хорошо. А чего делать не надо? Вот, например, слово «нанотехнологии», которое вошло в моду и употребление одновременно со словосочетанием «венчурные инвестиции». После того как первыми лицами страны нанотехнологии были совершенно справедливо объявлены приоритетной областью развития науки, приставка нано- стало магическим заклинанием для всех, кто хочет получить финансирование.

Каждый раз, узнав, что я занимаюсь венчурным финансированием высокотехнологических компаний, меня спрашивают: что, вкладываете в нанотехнологии? И очень удивляются, услышав ответ «нет». Более того, когда к нам приходит инвестиционное предложение с приставкой нано- (а таких проектов уже больше половины), мы смотрим на него с некоторым предубеждением.

Проблема в том, что крестик, которым было обозначено перспективное направление прикладной науки, на утро появился на воротах каждого даже захудалого научного центра. В стране появилось огромное количество наноконференций, наноцентров, нанопарков, нанолабораторий и, конечно же, экспертов в области нанотехнологий. Со старых отчетов стали сдувать пыль и вписывать туда новое модное слово. Хочешь получить грант от государства на поддержку малого бизнеса в области высоких технологий — используй приставку нано- или на худой конец био-.

На самом деле эта область прикладной науки, изучающая свойства объектов, размер которых порядка размера атома, находится в начальной стадии развития. Основные свойства и эффекты, предсказываемые в теории, на практике все еще не подтверждены. А для того чтобы вести в ней исследования, необходимо современное оборудование, стоящее десятки миллионов долларов, и специалисты, имеющие опыт работы с ним. В России же практически нет научных центров, которые могли бы похвастаться такими бюджетами. Очень часто в региональных отделениях РАН нет денег на билет в Москву, чтобы командировать сотрудника. Что и говорить, скажем, про электронный микроскоп за \$600 тыс. Стоит ли удивляться тому, что как только государство начало выделять больших средств на науку, в освоение наноразмеров тут же включился научный шоу-бизнес, да и просто жулики?

Впрочем, даже если малая толика государственных средств, полных щедрым дождем на «нанотехнологии», уйдет на закупку электронных и атомно-силовых микроскопов, электронных литографов, на создание так называемых чистых комнат и другое необходимое оборудование, то можно будет сказать, что шаркампания нанотехнологий удалась. По крайней мере наши ученые смогут говорить с зарубежными коллегами на одном языке и будут в состоянии разглядеть то, что сконструировано в других странах. Безусловно, государственное финансирование науки в этом направлении просто необходимо.

Но это не дело венчурного инвестора. Очень часто в отечественных НИИ нас воспринимают неправильно — мы не финансируем науку. Венчурное финансирование — неправильный инструмент для того, чтобы прокормить научных сотрудников института и закупить лабораторное оборудование. Мы также не занимаемся трансфером (перепродажей) интеллектуальной собственности — самый замечательный патент сам по себе не представляет для нас никакой ценности.

Мы ищем и находим партнеров для ведения совместного бизнеса. Обычно это команда увлеченных людей, которая уже ведет проект и хорошо представляет, кому на рынке нужен результат их разработок. Мы ищем и находим тех, кто, не рассчитывая на манну небесную в виде дотаций от государства, несмотря на все экономические трудности, продолжает заниматься любимым делом, вкладывая последние средства и неимоверные усилия, чтобы получить результат.

reviewэкономический форум

Ему всегда чего-то не хватает

Зачем группа «Ренова» скупает активы по всему миру

экспорт капитала

Глобализация российского бизнеса на корпоративном уровне происходит не всегда заметно. По данным „Ъ“, группа «Ренова» предпринимателя Виктора Вексельберга потратила на приобретение акций зарубежных компаний около \$1 млрд. Впрочем, сейчас «Ренова» находится лишь в самом начале построения глобального бизнеса, отмечает **Мария Черкасова**.

Виктор Вексельберг начал глобализацию бизнеса своей компании более четырех лет назад. Первую попытку выйти за рамки ведения бизнеса в России «Ренова» предприняла в 2003 году. В январе 2003 года Виктор Вексельберг объявил о намерении превратить Сибирско-Уральскую алюминиевую компанию (СУАЛ) в транснациональную компанию с фондом Fleming Family & Partners (FF&P). Однако попытка оказалась неудачной. Предполагалось, что в единую группу будут объединены активы СУАЛа, казахские угольные месторождения Access Industries, а также кубинская ферроникелевая компания МОА (контрольный пакет негостроенного ферроникелевого завода Las Camagueas проектной мощностью 180 т никеля в год) и право на разработку танталового месторождения Матторино в Мозамбике.

Заранее скажем — сырьевая сделка, первая в истории глобализации «Реновы», провалилась. Однако уже через месяц произошла глобализация нефтяного бизнеса Виктора Вексельберга: в феврале 2003 года ему и его партнерам из «Альфа-групп» удалось объединиться с BP в ТНК-BP. Отметим, о том, что партнерство с BP неизбежно, представители «Реновы» и «Альфа-групп» говорили с 1999 года — тогда это считали чуть ли не браком.

После этого Виктор Вексельберг вел переговоры о консолидации алюминиевого бизнеса с норвежской Nudto и британской Anglo American, но безрезультатно. В итоге «Ренова» фактически продала алюминиевый бизнес СУАЛа «Русскому алюминию». Любого бизнесмена столь неудачная история глобализации давно бы повернула к мысли о том, что искать активы для слияния на Западе — дело гиблое. Но к тому времени Виктор Вексельберг уже имел опровержения этого тезиса. Парадоксально, но все, что не получилось у «Реновы» с алюминиевым бизнесом, отлично получается сейчас во всех отраслях: от горнодобывающего бизнеса до хай-тека.

После первого контракта с FF&P, про который тогда еще никто ничего не понимал, Виктор Вексельберг избегал новых «глобализационных» контрактов около года. Но в 2004 году «Ренову» потянуло в Африку — у нее появились проекты в ЮАР.

«Мультикультурность» «Реновы» и способность работать с самыми сложными партнерами, отметим, представитель компании описал так: «Мы не боимся покупки миноритарных пакетов и хотя, конечно, стремимся к тому, чтобы влиять на стратегию приобретаемых компаний, однако при этом не считаем правильным прихо-



Виктору Вексельбергу интересны компании и технологии, которые могли бы дать синергию бизнесу «Реновы» ФОТО СЕРГЕЯ МИКЕЕВА

дить со своим уставом в чужой монастырь». И лучше всего это было продемонстрировано на следующем этапе экспансии.

В самой «Ренове» подвиги на африканском фронте глобализацией не считают — официальной датой начала выхода Виктора Вексельберга на мировые рынки в компании считают 2006 год. В июле 2006 года «Ренова» объявила о покупке 10,25% акций швейцарской группы Oerlikon.

● Oerlikon — одна из наиболее высокотехнологичных компаний в мире, основа ее продукции — продукты нанотехнологий (конструирование на атомно-молекулярном уровне). Компания — лидер в области полупроводниковых технологий (официальный партнер компаний Intel, AMD, Philips и Infineon), а также занимает ведущие позиции в области вакуумных технологий, технологий хранения данных (60% всех компакт-дисков и DVD и 80% iPod производятся с использованием оборудования Oerlikon), инновационных космических разработок (поставщик систем межспутниковой навигации и оборудования для NASA и программы Arianespace) и технологий производства проекционных дисплеев (мировой лидер в области производства фронтпроекционных дисплеев, эксклюзивный партнер компании Texas Instrument).

5 июня «Ренова» и Oerlikon объявили о начале кампании по освоению российского рынка. Как заявил старший вице-прези-

дент Oerlikon Марк Хашеми, до конца 2007 года будет создано ООО, которое будет заниматься продвижением на российский рынок продукции и технологий швейцарской компании. Помимо этого предполагается открытие дополнительных представительств в других регионах России. В будущем Oerlikon готов заниматься и производством в России. В 2007 году компания собирается заработать около 60 млн швейцарских франков, сообщил Марк Хашеми. Основными отраслями, куда компания собирается поставлять продукцию, являются машиностроение, энергетика (модули для солнечных батарей) и химическая отрасль. Не исключено, что первым станет автопром: компания сможет производить покрытия для автомобильных деталей.

Солнечные батареи и альтернативная энергетика стали вторым крупным проектом «Реновы» в Италии, который возглавил бывший финансовый директор компании Игорь Ахмеров. В декабре 2006 года «Ренова» зарегистрировала в Цюрихе (Швейцария) компанию Avelar Energy Ltd, а ее первым активом стала итальянская Energetic Source SPA, приобретение которой завершилось в феврале. В течение трех-пяти лет Avelar Energy планирует организовать в Италии производство солнечной, ветряной энергии и энергии из биомассы. И для организации производства солнечных батарей «Ренова», в частности,

собирается применить технологию Oerlikon — производство тонкопленочных покрытий солнечных батарей.

Последней громкой сделкой «Реновы» стала майская покупка блока пакета швейцарского инженерно-машиностроительного концерна Sulzer. «Ренова» предполагает извлечь прямую финансовую выгоду из основного операционного сегмента Sulzer — компания является производителем насосного оборудования для магистральных нефтепроводов, не производимого в России, но необходимого «Транснефти» для реализации крупных трубопроводных проектов. В «Ренове» рассчитывают получить синергию от совмещения существующих направлений своей деятельности и некоторых производственных сегментов Sulzer, в том числе в сфере пленочных и вакуумных технологий.

Андрей Шторх, официальный представитель «Реновы», так объясняет стратегию «Реновы» в отношении компаний хай-тека: «Это либо технологические компании, у которых есть ноу-хау, которые могут приобрести „прописку“ в России, как это произойдет с Oerlikon, либо проекты, которые мы рассчитываем обкатать на Западе и затем реализовать в России, как в случае с Avelar Energy. Сегодня альтернативная энергетика востребована за рубежом, а через некоторое время она будет востребована в России».

В отношении зарубежных активов «Ренова» придерживается стратегии диверсификации инвестиций как по отраслевому, так и по географическому принципу. Когда речь заходит об инвестициях за рубежом, есть два ключевых критерия для принятия решения. Первый — финансовый: в убыточные и нерентабельные проекты мы не вкладываемся. Второй и, возможно, более важный: возможность перебраться „мост“ в Россию. И третий момент — мы приобретаем те технологии, которые могли бы коррелировать с нашим бизнесом», — говорит господин Шторх.

Пока неизвестно, как изменится сам бизнес «Реновы» в результате этих приобретений. «Некоторые компании, как Sulzer, имеют почти 200-летние традиции и философию ведения бизнеса, которая за это время доказала свою успешность, и мы не считаем необходимым ее менять», — говорят в «Ренове». Но насколько эта философия бизнеса, которая, без всякого сомнения, влияет уже и на саму «Ренову», применима в России? Очевидно, это самый интересный вопрос, от ответа на который зависит перспектива бизнеса Виктора Вексельберга и в России, и за ее пределами.

«Спрос на надежные бумаги у инвесторов всегда есть»

венчурное инвестирование

Внешние IPO не помеха развитию российского фондового рынка, считает главный экономист ИК «Тройка Диалог» Евгений Гавриленков. О том, почему в ближайшие годы все больше российских компаний станут глобальными, будут привлекать иностранных инвесторов и покупать иностранные активы, его расспрашивал корреспондент „Ъ“ **ПАВЕЛ ЧУВИЛЯЕВ**.

— Как отражается выход российских компаний на зарубежные рынки на положении отечественного фондового рынка?

— Процесс выхода российских компаний на зарубежные финансовые рынки неизбежен. Тому есть две фундаментальные причины. Во-первых, на внешних рынках заимствования все еще дешевле, хотя с учетом всех издержек и незначительного. А во-вторых, отечественная система выхода на биржу все еще менее поворотлива по сравнению с зарубежными фондовыми площадками. К тому же наша финансовая система все еще невелика и крупные размещения (на \$10 млрд и выше) в России провести довольно трудно. Однако менее крупные размещения в России проходят успешно, и в дальнейшем их количество и качество будет возрастать.

Внешние IPO отечественных компаний не являются помехой развитию российского фондового рынка на данном этапе. Скорее наоборот. На западных биржевых площадках действуют весьма жесткие процедуры листинга. Имеются в виду стандарты открытости, прозрачности и корпоративной культуры, предъявляемые к компаниям, желающим выйти на торги. Российские компании вынуждены им следовать. Они приносят эти стандарты ведения бизнеса и на отечественный фондовый рынок. Общий уровень рынка от этого только повышается.

— В чем состоит неповоротливость российской системы биржевого размещения по сравнению с зарубежными системами?

— Прежде всего в сроках. В России рассмотрение заявки компании может занять несколько месяцев. За это время ситуация на финансовых рынках может коренным образом измениться. Например, рост рынка может смениться падением, конъюнктура денежного рынка может стать совершенно другой, да и «правила игры» могут поменяться в свете новых решений регулирующих органов. Это очень неудобно для размещающих компаний, так как приводит к лихорадочному пересмотру инвестиционных планов. Ведь принимая решения о размещении, компания хочет получить капитал на определенных условиях, существующих в данный момент и устраивающих ее. Но часто оказывается, что к моменту завершения процедуры листинга на российский площадке эти условия стали иными.

Для сравнения: сроки рассмотрения заявок на Лондонской бирже намного короче. В Нью-Йорке дольше, поэтому многие компании выбирают Лондон. Процедура листинга отработана до мелочей и потому оперативна. Да и требования к эмитентам хотя и серьезные, но четкие и прозрачные. Поэтому не соответствующие им компании просто не выходят на внешнее IPO. А соответствующий процент биржевых комиссий в Лондоне зачастую даже ниже, чем в Москве. Резюмируя, можно сказать, что к внешнему IPO эмитенту нужно долго готовиться, но сам процесс размещения оперативен. К российскому же IPO эмитенту, быть может, надо готовиться не столь долго, однако процесс выхода существенно затянут.

— В каких отраслях сейчас планируется больше всего внешних IPO?

— Выход на внешнее IPO во многом зависит от текущей конъюнктуры. Но можно выделить и общие тенденции. Полагаю, что уже в текущем году, и особенно в будущем году, мы увидим много банковских IPO. Причем это будут не самые крупные частные коммерческие банки. Банковский сектор будет одним из локомотивов бизнеса всего рынка IPO, рынка размещения. И не только на внешних площадках, но и в России.

Это связано с продолжающимся процессом ремонетизации отечественной экономики. Пока уровень капитализации финансовой системы невысок, а потребность в капитале внутри страны велика. В этих условиях финансовый сектор, банковский сектор растет быстрее экономики в целом. И акции банков являются не «защитными» бумагами, как это наблюдается на развитых рынках, а имеют значительный потенциал роста. Интерес инвесторов и объективная потребность в капитале подталкивает банки к более активному выходу на внешние рынки капитала. В условиях ожидаемого сжатия платежного баланса России и соответствующего удорожания денег, то есть роста процентных ставок, данная тенденция станет еще более ярко выраженной.

Также предполагается размещение значительного количества компаний обрабатывающей промышленности и машиностроения. Можно констатировать, что в промышленности закончился период легкого, некапиталоёмкого роста, когда увеличение объемов производства достигалось путем дополнительной загрузки имеющихся мощностей. Сейчас во многих компаниях производственные мощности почти полностью загружены. А те, что оста-



лись, это, как правило, морально и физически устаревшее оборудование. Для дальнейшего роста компаниям надо проводить модернизацию либо строить новое производство. А это означает резкое увеличение потребностей в капитале и, соответственно, числа размещений.

По тем же причинам возможен выход на зарубежные рынки капитала и электроэнергетических компаний. Необходимость замены изношенного оборудования и необходимость технологической оптимизации бизнеса вызывает потребность в капитале, которая будет покрываться в том числе путем внешних размещений.

— Как влияет на отечественный фондовый рынок процесс покупки российскими компаниями активов за рубежом?

— Самым позитивным образом. Логика развития бизнеса диктует стратегию экспансии. Например, для сырьевых компаний имеется достаточно легко просчитываемые ограничения внутреннего спроса. Когда для удовлетворения внутреннего спроса достаточно мощностей и у предпринимателей есть свободные средства, становится выгодным расширить бизнес за пределы России. Этот путь прошли, например, многие американские нефтяные и сталелитейные компании. Сейчас они являются транснациональными корпорациями, но начали они с небольших предприятий, разбросанных по территории Америки. Полагаю, что аналогичный процесс глобализации бизнеса ожидает и российские компании.

Глобализация и соответствующая географическая диверсификация бизнеса позитивно сказываются на росте капитализации компании. Если увеличение внутреннего спроса и соответствующий рост прибыли компании внутри страны идут валом, то дополнительная прибыль может быть извлечена и аккумулирована за ее пределами — в тех странах или регионах, где спрос на продукцию компании высок. К тому же убытки, которые компания может понести в одной стране, компенсируются прибылью, которую она может получить в другой стране или регионе. Это приводит к значительной устойчивости компании на фондовом рынке, так как она перестает зависеть от внутренней конъюнктуры. Поскольку общемировые кризисы случаются все же редко, то акции транснациональных компаний в целом менее рискованны.

Спрос на надежные бумаги у инвесторов всегда есть. И если бумаг такого качества предлагается много, то устойчивость фондового рынка в целом существенно увеличивается. Полагаю, что развитие отечественного фондового рынка пойдет в этом направлении.

— Бывает ли так, что российские компании выходят на внешние IPO для того, чтобы купить иностранные активы?

— Процесс покупки российскими компаниями иностранных активов набирает обороты без привязки к IPO. Ведь покупка активов за рубежом приводит не только к расширению бизнеса, но и к повышению степени его интеграции. В качестве успешного примера могу привести покупку российской лесоторговой компанией германского производителя станков для деревообработки. Наша компания получила доступ к передовым технологиям, в которых нуждалась, а немецкая — доступ на российский рынок. В результате эффективность работы всех участников сделки существенно повысилась.

Российские компании сейчас практикуют все виды экспансии: и сырьевую, и технологическую, и покупку источников сырья. Если смотреть по отраслям, то есть перспективы в металлургии (как цветной, так и черной), телекоммуникациях. Чтобы компания могла осуществлять экспансию, в том числе и используя для продвижения механизм внешнего IPO, она должна быть в первую очередь прибыльной на внутреннем рынке. В указанных отраслях компании сумели аккумулировать значительную прибыль в период экономического роста. Поэтому экспансию можно ожидать именно в этих отраслях.

— Но ведь иногда просто не пускают? — К сожалению, да. Проблема дискриминации российских компаний на внешних рынках актуальна как никогда. С другой стороны, экономика России — это последняя крупная экономика в мире, которая не входит в ВТО. Членство в ВТО накладывает определенные обязательства, но дает и немалые выгоды, особенно в деле продвижения интересов отечественных компаний на внешних рынках. ВТО — это главным образом механизм противодействия протекционизму. Пока Россия не вступит в ВТО, попытки дискриминации отечественных компаний на жестких и конкурентных западных рынках будут продолжаться.

Биотехнологии на грани вероятного

наука и жизнь

Компания «Комбиотех» появилась тогда, когда не стало СССР, став первой в России коммерческой компанией производящей генно-инженерные вакцины. «Комбиотех» является первым в мире разработчиком и производителем вакцины против гепатита В, не содержащей консервантов. О том, как проходил путь от идеи до продукта, от идеи до бизнеса, корреспонденту „Ъ“ **АЛЕКСЕЮ ШАЛО-ВАЛОВУ** рассказали президент компании **ВЕРА БОРИСОВА** и гендиректор **МИХАИЛ БУДАНОВ**.

Первые биотехнологии СССР

История компании ЗАО «НПК „Комбиотех“» началась вместе с «перестройкой». Группа ученых-энтузиастов, в которую входили президент компании Вера Борисова и нынешний генеральный директор Михаил Буданов, решила объединиться ради того, чтобы внедрить в жизнь разработки в области биотехнологий, когда советская наука начала приходить в упадок. К этому времени с использованием отечественных сорбентов была уже сделана вакцина против клещевого энцефалита — за ее разработку в 1984 году группа ученых получила премию Совмина СССР.

Основным капиталом для создания компании были ноу-хау. Уже в 1992 году, сразу после выхода в свет патентного законодательства, научные разработки компании были запатентованы. Первые инвестиции и «прописку» команда «Комбиотех» получила от Межгосударственного фонда милосердия и здоровья. «Объем инвестиций был очень небольшим, но мы получили нормальный старт», — вспоминает госпожа Борисова. Проблемы у компании были такими же, как и у всех предприятий того периода — периода нестабильности и часто меняющегося законодательства, когда дефолт 1998 года подорвал деятельность многих компаний. В этих условиях нестабильности рост производства был практически невозможен. Финансировались мы практически за счет своей прибыли, которая направлялась на развитие производства и научные разработки. «Думаю, делали правые решения. Если бы в тот период мы брали кредиты, то компания уже, наверное, не была бы», — говорит президент компании.



Президент компании «Комбиотех» Вера Борисова надеется на поддержку государства, но рассчитывает на собственные силы

В 1992 году команда «Комбиотех» стала увеличиваться: присоединились ученые из МГУ, Институты иммунологии и элементарных физических соединений. И уже к 1994 году было организовано производство первой в России генно-инженерной вакцины против гепатита В.

Уникальная вакцина

ЗАО «НПК „Комбиотех“» стало первой российской компанией на рынке производителей генно-инженерных препаратов. В 1994 году вакцина против гепатита В успешно прошла испытания и была разрешена к применению в практике здравоохранения России. В последующие годы проходили дополнительные клинические испытания, целью которых было внедрение этой вакцины для детей. Именно разработку новых вакцинных препаратов, которые были сделаны НПК «Комбиотех» совместно с другими предприятиями, Вера Борисова считает главным достижением компании.

Государство обратило внимание на «Комбиотех» в 1998 году. Тогда вышло постановление правительства «О мерах государственной поддержки развития производства отечественной рекомбинантной вакцины против гепатита В». В соответствии с постановлением ЗАО «НПК „Комбиотех“» было присвоено звание «Поставщик продукции для государственных нужд России». «Для компании никаких льготных условий не было. Мы работали как все, с большим трудом отставив достигнутые

позиции и добываясь госконтрактов на поставку. Мы ясно понимали, что препарат делается для национального календаря профилактических прививок и не может быть реализован через розничную сеть. Таким образом, мы полностью зависели от государства. Если бы государство гарантировало закупку вакцины, то компания могла бы брать кредиты и развиваться, даже построить собственный завод. Ни одно венчурное предприятие не сможет выжить, не имея гарантий, что его продукция будет востребована на рынке», — рассказывает гендиректор «Комбиотеха» Михаил Буданов.

Тем не менее выполнение контрактов на поставку вакцины для государственных нужд позволило компании приступить к разработке комбинированных вакцин (в частности, против коклюша, дифтерии, столбняка и гепатита В) и вакцины против гепатита В без консервантов. Аналогичные разработки в мире ведутся, но аналогов бесконсервантной вакцины, разработанной компанией, пока нет. В 2003 году ВОЗ рекомендовала убрать из вакцин ртутьсодержащий консервант тиомерсал, и мы практически сразу эти рекомендации выполнили. А зарубежные компании заменили тиомерсал на другой консервант», — говорит госпожа Борисова.

Кроме этого был разработан иммуноглобулин против гепатита В. Уникальность этой разработки заключалась в том, что он был сделан не из плазмы переболевших, а доноры были вакцинированы рекомбинантной вакциной против гепатита В. Все разработки защищены патентами, которые в основном принадлежат ЗАО «НПК „Комбиотех“». Сейчас фактически всю свою работу команда «Комбиотех» проводит совместно с Институтом биоорганической химии, где и арендует производственные мощности.

Биотехнологии для государства

В 1994 году госпоже Борисовой поступило предложение «от одной южнокорейской фирмы» перебраться с коллективом в Южную Корею для организации производства вакцин от гепатита В в этой стране. Она отказалась. «Я работаю на свою страну. Я хочу жить здесь и работать здесь», — поясняет президент «Комбиотеха».

Впрочем, она считает, что государство пока только провозглашает поддержку инновационных компаний, но на самом деле

«Успешную компанию может создать тот, кто верит в свою победу»

личный опыт

В конце мая Москву посетил легенда корпоративного мира — бывший глава General Electric Джон Френсис Уэлч. Он не привез готовых рецептов российскому бизнесу, но участники остались довольны и самим фактом визита. Вместе с представителями крупного бизнеса менеджмент-гуру расспрашивал корреспондент „Ъ“ **Дмитрий Лисицын**.

«Господин Джекс! Господин Джекс! Ой, простите... Господин Уэлч!» Так менеджер компании «Якутскэнерго» по ошибке назвал бывшего главу корпорации General Electric Джона Френсиса Уэлча. Впрочем, это едва ли обидело Уэлча — его уже давно не называют ни по имени, ни по фамилии. Прозвище Джекс стало не только частью персонального брэнда бизнес-гуру, но и дало название целой эпохе в истории бизнеса, в которой менеджмент строился по «правилам Джекка».

В Москву Джекс приехал по приглашению компании «Тройка Диалог» и бизнес-школы «Сколково» — как утверждала программа мероприятия, чтобы научить российских руководителей «побеждать в бизнесе». Для встречи с лучшим менеджером столетия было подобрано соответствующее его аристократическому статусу место. Впервые после реконструкции свои ворота для внешнего мира распахнули палаты князей Юсуповых. Послушать, что будет говорить Джекс, и полюбоваться на своды Столовой палаты, расписанной фантастическими животными, пришли не последние люди российского бизнеса. Роль модератора дискуссии взял на себя председатель совета директоров «Тройки» Рубен Варданян. А среди участников были замечены главы крупных российских компаний: генеральный директор «Диксис» Алексей Чуйкин, президент Nemiroff Яков Грибов, президент «Эльдорадо» Игорь Яковлев, председатель совета директоров «Трансаэро» Александр Плешаков, президент холдинга «Ролюф» Сергей Петров, вездесущий руководитель «Евростети» Евгений Чичваркин и многие другие.

Отправившись на мастер-класс, многие ожидали, что это будет лекция великого гуру, но Джекс даже не стал разогревать публику вступительным словом и сразу



Джек Уэлч, экс-CEO General Electric, наглядно продемонстрировал российским предпринимателям, как мыслить глобально. Фото Евгения Дудина

завязал быка за рога, предложив своим гостям открытый диалог. «Задавайте любые вопросы», — начал он.

Вопросы гуру

Общих тем с мистером Джеком у российских менеджеров было предостаточно. Многие российские компании, собственники и руководители которых пришли на встречу, сейчас переживают стадию бурного роста, а значит, проходят через сложную цепочку изменений. Уэлч же провел, пожалуй, самую масштабную в истории мирового бизнеса реформу. Топ-менеджеры остро нуждаются в кросс-функциональных навыках, а Уэлч считается идеалом универсального менеджера, который одинаково хорошо может руководить как производственной, так и сервисной компанией. Наконец, Уэлч интересен своей неординарной личной жизнью, о которой он не стесняется говорить. Он трижды женат. Расставание с предыдущей женой стоило ему \$180 млн, а нынешняя супруга Сюси была вынуждена оставить работу в журнале HBR, поскольку их роман завязался после одного из интервью.

Однако в первые минуты шквала желающих спросить

что-либо у Джекка не было. Казалось, что поначалу российские менеджеры просто стеснялись. В начале беседы задавали вопросы в основном общего характера. «Каким вы видите будущее Америки?» — спросил один из участников. И получил на них не менее распыляющие ответы. «Америка определенно будет не одна лидировать в мире», — ответил Уэлч. Другой вопрос, кто составит ей компанию. На кого вы поставите — на Китай, Бразилию или Россию?

Некоторые интересовались, на какие сектора рынка стоит обратить внимание. Однако гуру не спешил давать конкрет-

ные рецепты, переводя свои ответы скорее в философскую плоскость. «Многие сейчас говорят о нанотехнологиях, биотехнологиях», — отвечал Уэлч. — А я вам скажу, что начинать надо с того, что лично вас волнует. Если вам все эти новшества не нравятся — не занимайтесь этим. Не занимайтесь ни дня тем, что вас не тревожит лично».

«Как можно изменить компанию, если я не топ-менеджер?» — спросил другой. «Начните с малого», — ответил Уэлч. — Не можете изменить компанию в целом, наведите порядок в своем подразделении». Вопрос, как подбирать сотрудников, очевидно, заинтересовал Джекка, и он

дал на него прямой ответ. «Сотрудник обязан отвечать трем качествам», — сказал гуру. — Во-первых, он должен соответствовать самому себе. Нужно смотреть, насколько человек настоящий, насколько ему комфортно в его собственных ботинках. Во-вторых, твердость. Может ли человек управлять лошадью или нет? И наконец, умение смотреть за угол. Менеджер должен предвосхищать будущее». Тема человеческого капитала вообще оказалась ему очень близка, и, говоря о роли CEO в целом, Джекс говорил о том, что главное в этой роли — уметь подбирать команду и расставлять каждого человека на свое место.

Затем российские предприниматели перешли в наступление, начав задавать очень конкретные вопросы о том, что нужно поменять и как управлять изменениями в собственном бизнесе, фактически предлагали ему решить операционные проблемы своих компаний. «Я хочу с вами посоветоваться», — сказал участник, представившийся собственником банка, — какую мотивационную схему мне выбрать для топ-менеджеров — чтобы у них была на всех одна общая цель или у каждого своя?». «Хотим сократить число управленческих уровней. Как нам это сделать с нашим-то российским менталитетом?» — спрашивали другие. Отвечать на подобные вопросы господин Уэлч не спешил. «Здесь не может быть универсального ответа», — разводил он руками. Обходил он стороной и вопросы о российской специфике, о том, как поступить в конкретной ситуации в городе с названием, которое ему ничего не говорит.

Борец с лишним весом Кажется, что прилагательное «жирный» очень нравится Джеку Уэлчу. Например, во время встречи в палатах князей Юсуповых он употребил его в весь-

ма примечательном контексте: «жирная компания» и «большой жирный бюрократ». В этих метафорах отражается вся суть подхода Уэлча к менеджменту.

Джек возглавлял GE с 1981 по 2001 год и в течение этого срока яростно боролся за избавление компании от всего лишнего. В первую очередь от ненужных уровней иерархии. Уэлч раздробил пирамидальную структуру управления GE, разделив всю компанию на три части. Позднее консультанты McKinsey назвали такой подход «созидательным разрушением». Уничтожив старую GE и создав на ее обломках новую, Джекс добился повышения капитализации компании с \$14 млрд до \$410 млрд.

Помимо этого Уэлч сделал еще много всего, что потом стало образцом эффективного менеджмента. Например, чтобы снизить издержки, Джекс уволил 150 тыс. человек — тогда это казалось бесчеловечной дикостью. Однако вслед за GE на подобный шаг решилась IBM, а сейчас оптимизация численности персонала — нормальная практика для каждой крупной компании, в том числе и в России.

Глядя на то, как Джекс отвечал на вопросы, создавалось ощущение зацикленности Уэлча на

собственном опыте — почти каждый вопрос он переводил в плоскость «что я делал в GE». Об этом он писал и в своих книгах «Мои годы в GE» и «Winning». Возглавляя GE, Уэлч фактически превратился в ходячий учебник по менеджменту — его идеи изучали и тиражировали все кому не лень. По мнению журнала Fortune, «правила Джекка» — это правила XX века, и сегодня многие из них успели устареть, а на их место пришли новые (см. справку).

Но все это не мешает Джеку быть знаковой фигурой для бизнеса в веке XXI. Уэлч не ведет тренингов в привычном для нас понимании этого слова. Он и не развлекает публику шутками, подобно Тому Питерсу. Но он официальный консультант 500 крупнейших компаний мира, вес его слова сегодня сложно переоценить. По данным газеты The New York Times, книги и мастер-классы приносят ему порядка \$10 млн в год. Джекс Уэлч всегда мотивировал не лозунгами, а личным примером, поэтому главной ценностью его выступления были не ответы на вопросы и готовые рецепты, которых ждали многие, а сам факт его приезда в Москву.

Отвечая затем на вопросы журналистов, он отметил, что по большому счету он увидел у российского бизнеса одну проблему — скромность. По его мнению, в России слишком часто говорят о страновых рисках, стесняются быть амбициозными. Он же уверен, что бизнес во всем мире строится по единым законам. А по-настоящему успешную компанию может создать тот, кто правильно подбирает команду, верит в свои силы и в свою победу.

То, что истинная ценность визита Джекка Уэлча вовсе не в советах, подтвердили сами участники встречи — топ-менеджеры выстроились в очередь за автографами гуру.

РЕКЛАМА ЗАО «Инвестиционная компания "Тройка Диалог"»

Войти в Тройку. Стать первым.

Тройка Диалог — ведущая российская инвестиционная компания, лидер по всем ключевым направлениям бизнеса: торговым операциям с ценными бумагами, инвестиционно-банковским услугам, управлению активами и прямым инвестициям. Компания представлена в 15 крупнейших российских городах, имеет представительства в Киеве, Лондоне, Нью-Йорке и на Кипре. Тройка Диалог неоднократно удостоивалась самых высоких оценок российских и международных финансовых изданий и рейтинговых агентств.

Журнал Global Finance - Best Bank in Russia Awards 2007

Лучшая инвестиционная компания на российском рынке производных инструментов
Управляющая компания Тройка Диалог — лучшая управляющая компания в России

Журнал Euromoney

Лучший независимый Private Bank в России

НАУФОР - Элита фондового рынка 2006

Компания года
Лучшее трейдерское подразделение
Компания рынка акций

Национальная премия «Финансовый Олимп»

Победитель номинаций «Крупнейший организатор IPO» («Динамика и эффективность») и «Инвестпортфель» («Результат и успех») Управляющая компания Тройка Диалог — «Качество сервиса» («Результат и успех») ПИФ «Тройка Диалог — Добрыня Никитич» — «Популярный ПИФ» («Результат и успех»)

Национальная Лига Управляющих и УЦ МФЦ - «Российский рынок коллективных инвестиций»

Управляющая компания Тройка Диалог — «Управляющая компания России», «Компания массового инвестора»

Журнал «Рынок ценных бумаг»

Лучшая компания по поддержанию вторичного рынка облигаций

HeadHunter.ru

HR-бренд года в сфере «Финансы и страхование»



ТРОЙКА ДИАЛОГ

www.troika.ru