

## 20 ЛЕТ СПУСТЯ



### ТРЕНДЫ > **И УПАЛ, И ОТЖАЛСЯ**

Состояние рынка недвижимости является актуальной темой для отечественного бизнеса. Бурный рост, длившийся около пяти лет, получал противоречивые оценки специалистов. Одни ожидали дальнейшего многолетнего развития, другие предрекали неминуемый и трагический спад...

### ТРЕНДЫ > **КУДА ИДЁМ МЫ С IPO?**

Мировой финансовый кризис нанёс сильный удар по привлекательности IPO. Российские компании идут сейчас на размещение акций не от хорошей жизни, а в надежде за счёт IPO погасить свои долги. Но привлекут ли такие размещения инвесторов — большой вопрос.

### ПРАКТИКУМ > **ГОРОД НАДЕЖД**

В начале февраля Сочи ненадолго превратился из спортивной столицы России в столицу студенческую. Около трехсот отличников из разных регионов страны приехали на Зимнюю школу для стипендиатов Благотворительного фонда В. Потанина. Лучшие инициативы фонд традиционно поддержал грантами.

# Летать легко!



## РЕГУЛЯРНЫЕ РЕЙСЫ

Норильск - Москва - Норильск  
Норильск - Красноярск - Норильск  
Норильск - Сочи  
Норильск - С. Петербург - Норильск  
Красноярск - Москва - Красноярск  
Сочи - Москва

Билеты продаются во всех агентствах



Комфортабельный бизнес-класс и услуги бизнес-залов в аэропортах отлета и прилета



Все рейсы выполняются на самолетах марки Boeing 737-800



Маленьким пассажирам приятные сюрпризы, а их родителям услуга «Несопровождаемый ребенок»



**Главный редактор**  
Лариса Зелькова.

**Редакция:**  
Андрей Кирпичников,  
Антон Муравьев,  
Нина Рыжкина.

**Адрес редакции:**  
ул. Большая Якиманка, 9,  
Москва, 119180.  
Телефон: (495) 726 5767.  
Факс: (495) 726 5754.  
E-mail: info@interros.ru  
www.interros.ru/magazine/

**Учредитель и издатель:**  
компания «Интеррос».

*Журнал зарегистрирован  
Государственным комитетом РФ  
по печати 22.04.1999 г.,  
рег. № 018718.  
Издаётся на правах рекламы.  
Перепечатка материалов  
допускается только по  
согласованию с редакцией.*

На первой странице обложки —  
иллюстрация А. Потапова

### МОЗАИКА > С. 2-3 **ВЕСНЕ ДОРОГУ!**

Весенняя оттепель чувствуется не только за окном — оживает и бизнес. Компании поправляют финансовое положение, выводят из-под залога активы, реструктурируют долги и с оптимизмом берутся за новые проекты.

### ГЛАВНАЯ ТЕМА > С. 4-12 **20 ЛЕТ СПУСТЯ**

«Интерросу» исполнилось 20 лет. Это были десятилетия надежд и разочарований, взлётов и падений, ошибок и великих свершений. Эти годы во многом определили не только сегодняшнюю жизнь компании, но и жизнь всей страны. Сегодня, 20 лет спустя, мы можем оглянуться, пролистать старые фотографии и с благодарностью вспомнить, какими были эти годы.

### ТРЕНДЫ > С. 14-27 **И УПАЛ, И ОТЖАЛСЯ**

Состояние и перспективы российского рынка недвижимости не выбывают из списка наиболее острых вопросов, обсуждаемых СМИ. Одни ожидают роста и многолетнего стабильного развития, другие предрекают неминуемый спад... Состояние рынка на сегодняшний день исследовал наш корреспондент.

### **КУДА ИДЁМ МЫ С IPO?**

Мировой кризис нанёс удар по привлекательности IPO. Из отечественных компаний в последнее время на размещение акций решился только «Русал». Но стоимость акций производителя алюминия рухнула при этом на 30%. Российские компании идут сейчас на IPO в надежде за счёт размещения акций погасить свои долги. Но привлекут ли такие IPO инвесторов?

### **В ПОГОНЕ ЗА ЗОЛОТЫМ ТЕЛЬЦОМ**

Ослабление американской экономики, и соответственно доллара, органично привело к росту цен на драгметаллы, в первую очередь на золото. Многие до сих пор уверены в большом потенциале роста жёлтого металла, несмотря на предупреждение Джорджа Сороса о грядущем обвале золотого рынка. О том, что ждёт рынок металлов в ближайшем будущем, читайте на стр. 22.

### АКТУАЛЬНО > С. 28-31 **ТРЕНДЫ & БРЕНДЫ**

Должно ли каждое звено в цепочке создания стоимости быть носителем собственного бренда? Нужны ли вообще бренды на территории, где бизнес встречается с другим бизнесом, а не с обычным покупателем? Каковы последние тренды в мире брендов, читайте в рубрике «Актуально».

### ПРАКТИКУМ > 32-38 **ГОРОД НАДЕЖД**

В начале февраля Сочи ненадолго превратился из спортивной столицы России в столицу студенческую. Около трёхсот отличников из разных регионов России приехали на Зимнюю школу стипендиатов Благотворительного фонда В. Потанина. Лучшие студенческие инициативы фонд традиционно поддержал грантами.

### **ДОМОЙ, В «ЛУЖКИ»!**

О подмосковном пансионате «Лужки» слышали многие, но побывать там доводилось не всем. Закрытый клуб, «семейный» дом отдыха топ-менеджеров «Интерроса» и его партнёров, сегодня заметно преображается, а руководит этим процессом новый генеральный директор — Наталья Ёлкина.

### СОЧИ-2014 > С. 40-43 **ЭКО ВСЕХ УГОРАЗДИЛО**

Новость о возможном выходе WWF России из «экологического сопровождения» Олимпийских игр–2014 в Сочи широко обсуждалась в спортивных кулуарах и коридорах власти. В неспортивных проблемах будущей Олимпиады разбиралась Валерия Экомасова.

### **ВАНКУВЕРСКИЕ СТАРТЫ «ИНТЕРРОСА»**

На Олимпийских играх в Ванкувере Владимир Потанин представил общественности ключевой объект Игр Сочи–2014 — горнолыжный курорт «Роза Хутор», а также участвовал в конференции, посвящённой созданию Российского международного олимпийского университета, соучредителем и главным инвестором которого является «Интеррос».

## МОЗАИКА

## Весне дорогу!

Зима в этом году была как никогда морозная, снежная и долгая. Порой справиться с острой нехваткой тепла можно было лишь заклинанием: «Она обязательно закончится!». Но в итоге казавшийся бесконечным снег сошёл за каких-то два-три солнечных дня. То же и с кризисом. Мы верили, что он тоже обязательно закончится. И вот он вроде бы сходит на нет. Возможно, это лишь небольшая передышка — до следующей осени. Пусть так, но сегодня весна всё же берёт своё. Оттепель чувствуется не только за окном — оживает и бизнес. Компании поправляют финансовое положение, выводят из-под залога активы, реструктурируют долги, пересматривают инвестпрограммы и с оптимизмом берутся за новые проекты. *Подборка Антонины Виноградовой.*

**ВЕРНУЛИСЬ В «ИНТЕРРОС»**

Острая фаза кризиса миновала, и компании начинают активно оптимизировать свои долговые портфели — удешевлять кредиты, выводить активы из-под залога. «Интеррос» не стал исключением. В начале года группа вывела из-под залога в ВТБ 95% акций «ПрофМедиа» и 2,7% акций «Норильского никеля». Это стало возможным вследствие роста фондового рынка и капитализации активов. На сегодняшний день короткие долги в структуре задолженности «Интерроса» составляют менее 10%.

**ПОГОРЯЧИЛИСЬ**

Власти итальянского городка Империя принесли Владимиру Потанину официальные извинения в связи с инцидентом вокруг продажи виллы на Лигурийской ривьере. В январе итальянское информагентство ANSA сообщило о том, что глава «Интерроса» купил на специальном аукционе виллу за 4,5 млн евро. В действительности сделка была совершена мошенниками по поддельным документам.



Итальянские власти извинились за то, что эта история получила огласку, и сейчас занимаются розыском мошенников. Владимир Потанин абсолютно удовлетворён извинениями и считает инцидент исчерпанным.

**В СОЧИ БУДЕТ СВЕТЛЕЕ**

ОГК-3 станет одним из инфраструктурных подрядчиков Олимпиады в Сочи — компания приступила к строительству Джубгинской ТЭС мощностью 180 МВт. Сочинский проект стал одной из важных составляющих инвестиционной программы ОГК-3, предусматривающей также запуск третьего блока Харанорской ГРЭС и модернизацию двух блоков устаревшей Черепетской ГРЭС. Финансирование этих



и других проектов будет осуществляться из собственных ресурсов в рамках инвестпрограммы энергокомпании. Всего на инвестиции в ОГК-3 планируется направить 25 млрд рублей. Курировать инвестирование будет первый заместитель генерального директора по внешнеэкономической деятельности, член правления «Норильского никеля» Олег Пивоварчук, в конце марта избранный на пост председателя совета директоров ОГК-3.

**НЕБЕСА РУЧНОЙ РАБОТЫ**

Во Всероссийском художественном научно-реставрационном центре им. академика И. Э. Грабаря прошла выставка «Небеса ручной работы». Расписные потолки и иконы из храмов Кенозерского национального парка». Выставка была организована в рамках программы «Первая публикация» Благотворительного фонда В. Потанина. Наряду с публикацией коллекций малоизвестных российских музеев «Интеррос» поддерживает реставрацию уникальных произведений

искусства, в числе которых оказались иконы Кенозерского национального парка, расположенного на юго-западе Архангельской области, объединяющего около



сотни церквей XVIII — начала XX веков.

**ВЫДВИНУЛИСЬ С ЗАПАСОМ**

Акционеры «Норильского никеля» выдвинули кандидатов в совет директоров компании для избрания на годовом собрании акционеров. По данным СМИ, на 13 мест в составе будущего совета директоров 9 кан-





дидатов выдвинуты «Интерросом» и 11 — компанией «Русал», в списки которой вошёл и Олег Дерипаска. Между тем всё ещё не деэвакуировано достигнутое полтора года назад соглашение крупнейших акционеров «Норильского никеля» о паритете, согласно которому обе компании имеют равное представительство в совете директоров ГМК, причём ни Владимир Потанин, ни Олег Дерипаска не могут быть избраны в его состав.

#### КОГДА ТОРГ НЕУМЕСТЕН

Компания «ПрофМедиа» отложила проведение IPO примерно на год. «Стали очевидны другие варианты развития медиахолдинга», — сообщила заместитель генерального директора «Интерросса» Лариса Зелькова. — В частности, мы получили несколько предложений от участников рынка по развитию «ПрофМедиа». Сейчас мы их рассматриваем». А первый заместитель генерального директора «Интерросса» Ольга Зиновьева пояснила, что «Интеррос» уже договорился со Сбербанком о при-

влечении кредита на 7 млрд рублей. Часть кредитных средств пойдёт на рефинансирование задолженности «ПрофМедиа», часть — на органический рост. Кстати, для «Интерросса» это уже не первый случай, когда в ходе подготовки к IPO его активы получают выгодные предложения, делающие неактуальным размещение акций на бирже. Несколько лет назад аналогичным образом Росбанк получил предложение от группы Societe Generale, вылившееся в слияние российского и французского банков.

#### ТРАССАМ ДАЛИ ЗЕЛЁНЫЙ СВЕТ

Инспекционная комиссия Международной федерации лыжного спорта (FIS) в марте в очередной раз посетила горнолыжный комплекс «Роза Хутор» и положительно оценила его подготовку к проведению февральского этапа Кубка Европы–2011 по горным лыжам.



Уже меньше чем через год в Сочи пройдут мужские и женские соревнования по скоростному спуску и, возможно, супергиганту. А в 2014 году здесь будут проведены соревнования по горным лыжам, фристайлу и сноуборду. Ожидается, что в ближайшее время завершится гомологация трасс и они будут сертифицированы на проведение соревнований самого высокого уровня.

#### ДОСТАНЕТСЯ КАЖДОМУ

В конце марта Президент России Дмитрий Медведев провёл в Сочи заседание Совета по развитию физической культуры и спорта, которое было посвящено итогам Олимпиады в Ванкувере и подготовке к Сочи–2014. Президент уделил особое внимание вопросу подготовки российских спортсменов, выделению президентских стипендий членам олимпийской и паралимпийской сборных, нынешнему состоянию спортивной инфраструктуры. О подготовке наших спортсменов и их финансировании на заседании говорил и Владимир Потанин. По его убеждению, финансирование спорта — независимо от источников — должно носить адресный характер и доходить до конкретного спортсмена.

#### ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ НОВОСТИ

Владимир Потанин вошёл в Попечительский совет Русского географического общества (РГО). Основанное в 1845 году, РГО призвано содействовать распространению новейшей научной информации в области географии, экологии и смежных наук, пропагандировать и осуществлять научные исследования в области географии, содействовать развитию и популяризации отечественной науки и сохранению мирового и национального природного и культурного наследия.

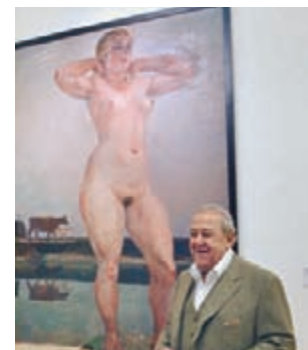


ФОТО РИА-НОВОСТИ

В марте Экспертный совет РГО выбрал и утвердил 15 проектов в различных номинациях, которые получат гранты на реализацию. Первые семь грантов соискателям вручил председатель Попечительского совета РГО Владимир Путин.

#### ВЕСЕННЕЕ НАСТРОЕНИЕ

В последний мартовский день в Государственной Третьяковской галерее открылась выставка работ художника Александра Дейнеки под названием «Работать, строить и не ныть!». Издательская программа «Интерросса» вы-



пустила к выставке альбом, посвящённый живописи классика соцреализма. Это уже вторая книга, вышедшая в рамках масштабного культурологического проекта Издательской программы «Интерросса» «Александр Дейнека: исследования, книги, выставки. 2008–2011», приуроченного к 110-летию юбилею со дня рождения художника. В прошлом году «Интеррос» выпустил том, посвящённый графике художника, а в будущем планирует выпустить книгу о скульптуре и монументально-декоративных работах Дейнеки. Первое издание, книга «Дейнека. Графика», получило главный приз в номинации «ART-книга» национального конкурса «Книга года–2009». ■



ГЛАВНАЯ ТЕМА

# 20 лет спустя

ПО МАТЕРИАЛАМ ФОТОВЫСТАВКИ,  
ПОДГОТОВЛЕННОЙ СОВМЕСТНО  
С ИД «КОММЕРСАНТЪ».

## Дорогие друзья!

«Интерросу» исполнилось 20 лет. Думаю, не ошибусь, если скажу: для большинства из нас эти два десятилетия стали главными в жизни. Это были годы взлётов и падений, ошибок и великих свершений. Именно эти годы во многом определили нашу сегодняшнюю жизнь, да и жизнь всей страны.

Что касается российского бизнеса, то для него двадцать лет — возраст тем более солидный. Жизненный путь «Интерроса» мог бы послужить яркой иллюстрацией к истории становления предпринимательства в новой России. Мы через многое прошли, многому научились. Все эти годы главным конкурентным преимуществом «Интерроса» было и остаётся сочетание прагматизма с постоянным стремлением действовать по правилам. И сегодня, оглядываясь на уже пройденный путь, могу с удовлетворением отметить: практически в каждом своём проекте «Интеррос» добивался заметного прогресса, качественных изменений к лучшему. Это касается любых начинаний — в бизнесе, в общественной и гуманитарной сферах.

Впрочем, нет смысла пересказывать историю «Интерроса». Тем более, что у большинства из вас она — своя. Но сегодня, 20 лет спустя, мы можем оглянуться, пролистать старые фотографии и с благодарностью вспомнить, какими были эти годы. В них — не только история сделок, слияний и поглощений, но и летопись человеческих отношений: дружбы и разочарований, интересных знакомств, расставаний и встреч.

Поздравляю с юбилеем!  
И — новых свершений!

**Владимир Потанин**



➤ Первый офис «Интерроса» разместился весной 1990 года в блочной пятиэтажке на улице Народного Ополчения. Это была обычная двухкомнатная квартира, в которой сидели четыре сотрудника. В первые годы своего существования «Интеррос» занимался консультированием внешнеэкономических сделок. Возможность их осуществления у частного бизнеса появилась после отмены госмонополии на внешнюю торговлю.





## ГЛАВНАЯ ТЕМА

◀ На заседании правления Российского союза промышленников и предпринимателей. Москва. 2005. Фото И. Питалев/Коммерсантъ.



◀ Дмитрий Ушаков, вице-президент компании «Интеррос», и Борис Йордан, президент группы «МФК Ренессанс». Пресс-конференция по поводу образования «Интерроса». Москва. 20 апреля 1998.



◀ Москва, Кремль, 1999 год. Президент России Б. Н. Ельцин вручает Владимиру Потанину Почетный диплом Президента Российской Федерации за активную благотворительную и спонсорскую деятельность в области культуры и искусства. Среди наиболее значимых благотворительных проектов «Интерроса» — учреждённая совместно с Академией русской современной словесности ежегодная литературная премия имени Аполлона Григорьева, поддержка театра «Современник», помощь Мариинскому театру в проведении гастролей в Нью-

Йорке и Москве, издательская программа «Культурное наследие России: из собраний Российской государственной библиотеки»; издательский проект «Страницы истории Эрмитажа». Перечень этих проектов дополнила масштабная благотворительная программа стипендий В. Потанина для студентов-отличников, закончивших школы Норильска и Кольского полуострова и обучающихся в государственных вузах вдали от родного дома.



▲ Владимир Потанин и глава Центробанка Сергей Дубинин. Москва. 1997.

◀ В 30-этажном здании СЭВ на проспекте Калинина (Новый Арбат) в 1992 году разместился представительский офис «Интерроса». Здесь были учреждены банки «Международная финансовая компания» (МФК) и Объединённый экспортно-импортный банк (Онэксим банк). Многие документы тех лет, к сожалению, безвозвратно утрачены, так как во время октябрьских событий 1993 года в одно из окон офиса влетел снаряд, а документы и имущество, находившиеся в других комнатах, были уничтожены и испорчены мародёрами.



## ГЛАВНАЯ ТЕМА

➤ Глава «Интерроса» Владимир Потанин и генеральный директор Благотворительного фонда В. Потанина Лариса Зелькова на церемонии награждения стипендиатов фонда. Москва. 2005. Фото А. Куденко / Коммерсантъ.



✓ Глава Онэксим банка Владимир Потанин и президент компании British Petroleum (BP) Джон Браун подписали соглашение о покупке BP 10% акций компании «Сиданко» за \$571 млн. Подписание происходило в присутствии премьер-министра Великобритании Тони Блэра в его резиденции на Даунинг-стрит, 10. Лондон. Ноябрь 1997.





ГЛАВНАЯ ТЕМА



▲ В самолёте на пути в Норильск. 1998.  
Фото П. Кассин / Коммерсантъ.



▲ Первый заместитель генерального директора «Норильского никеля» Дмитрий Зеленин в порту Дудинки. Норильск. 2000.



◀ Самые глубокие впечатления о Норильске можно получить, только спустившись в рудник, всё остальное поверхностно. Владимир Потанин и генеральный директор, член совета директоров «Норильского никеля» (1996–2001) Александр Хлопонин в шахте Норильского горно-металлургического комбината им. А. П. Завенягина. Норильск. 1996.



ГЛАВНАЯ ТЕМА



↗ Генеральный директор холдинга «Проф-Медиа» Рафаэль Акопов и управляющий директор «Интерроса» Андрей Бугров готовятся к очередному туру реалити-шоу «Кандидат». Москва. 2006.



↖ Андрей Бугров и Владимир Потанин. Реалити-шоу «Кандидат». Москва. 2006.



↗ Заместитель генерального директора «Интерроса», председатель совета директоров «Розы Хутор» Сергей Батехин.



↖ Генеральный директор компании ОПИН Сергей Бачин на строительстве посёлка Павлово. Московская область. 2006.

↗ Председатель совета директоров «Норильского никеля» Андрей Клишас на собрании акционеров компании. Москва. 2007.





➤ Дизель-электроход усиленного ледового класса «Мончегорск» — второе из пяти судов арктического флота ГК «Норильский никель». Собственный флот не только обеспечивает экономическую безопасность «Норильского никеля», но и позволяет снизить транспортные издержки компании на 25-30%. 2010. Фото П. Смертин / Коммерсантъ.

◀ Генеральный директор «Сил-овых машин» (2001–2005) Евгений Яковлев удовлетворён результатами работы компании.



▲ Ночной Норильск. Город расположен на севере Красноярского края, за полярным кругом; является «производной» одного из крупнейших в мире горнодобывающего и металлопроизводящего комбината «Норильский никель». Аналогов в мире не имеет. Территориально расположен в Таймырском (Долгано-Ненецком) районе Красноярского края, административно — город краевого подчинения. Не имеет статуса закрытого административно-территориального образования (ЗАТО), но посещение города иностранными гражданами (кроме граждан Белоруссии) с 2001 года возможно только по разрешению властей.



## ГЛАВНАЯ ТЕМА



▲ Строительство канатной дороги на горнолыжном курорте «Роза Хутор», одном из ключевых объектов Зимних олимпийских игр 2014 года. Сочи. Красная Поляна. 2007. Фото ИТАР-ТАСС.



▲ Росбанк был создан во время кризиса 1998 года; выступил в роли «бридж-банка» для Онэксим банка. Сегодня является самым крупным частным отечественным банком по размеру региональной сети, входит в десятку лидеров российской банковской системы; основной акционер — французская банковская группа «Сосьете Женераль».



▲ Компания «Сиданко» была создана в 1994 году для обеспечения энергетических потребностей Дальнего Востока, Крайнего Севера, Восточной Сибири и юга России. В уставный капитал компании были переданы находящиеся в федеральной собственности пакеты акций таких предприятий, как «Пурнефтегаз», «Кондпетролеум», «Черногорнефть», «Варьеганнефтегаз», «Удмуртнефть», «Крекинг», «Ангарская нефтехимическая компания», «Сахалиннефтепродукт».

▶ Онэксим банк до кризиса 1998 года входил в пятёрку крупнейших российских банков с капиталом более \$800 млн, имел значительный объём операций с государственными бумагами, работал на рынке форвардных контрактов. После кризиса Онэксим банк единственный из российских банков провёл эффективную реструктуризацию и выполнил все обязательства перед частными клиентами.



▼ Лицензией на разработку Ковыктинского газоконденсатного месторождения, открытого в 1987 году, владеет компания «РУСИА Петролеум», блок-пакет акций которой до 2008 года принадлежал «Интерросу». Иркутская область.





## ГЛАВНАЯ ТЕМА



▲ В ноябре 2000 года «Интерросом» был создан концерн «Силовые машины» на базе активов проекта по реструктуризации предприятий, работающих в области энергетического машиностроения. Реализовав эффективную инвестиционную стратегию, «Интеррос» создал нового крупнейшего российского производителя и поставщика оборудования для гидравлических, тепловых и атомных электростанций, для передачи и распределения электроэнергии, а также транспортного и железнодорожного оборудования.



▲ Компания жилищно-коммунального комплекса «Новогор-Прикамье» являлась активом «Интерроса» в 2003–2007 годах. Обеспечивала потребителей ресурсами и услугами — водой, электроэнергией, теплом, канализацией. Пермский край.



▲ «Интеррос» стал акционером «Пермских моторов» в 1996 году. В тот момент у моторостроительного комплекса стремительно росла кредиторская задолженность на фоне отсутствия рынков и разрушенного хозяйства. К 1998 году «Интеррос» стал крупнейшим акционером предприятий Пермского моторостроительного комплекса и разработал программу выхода из кризиса. Реструктуризация была завершена к 2002 году. Затем акции «Пермских моторов», принадлежавшие «Интерросу», были проданы.



▲ Агропромышленный комплекс «Агрос» был учреждён «Интерросом» в 2001 году. Приоритетными направлениями производства «Агроса» стали растениеводство и животноводство. Комплекс был выстроен по принципам вертикально интегрированного холдинга с единым управляющим центром и замкнутым циклом производства. В разное время в «Агрос» входили компании: «Контракт холдинг», «Росхлебпродукт», «Ставропольский бройлер» и другие.



# Вам телеграмма

## **АЛЕКСАНДР ШОХИН, ПРЕЗИДЕНТ РСПП**

20 лет, ровно на стыке нынешнего и ушедшего веков, неизменно изменили ландшафт российской экономики: она стремительными темпами становилась всё более цивилизованной и прозрачной. Одним из флагманов этого движения к высокой культуре деловых отношений был и остаётся холдинг «Интеррос». При его активном участии в России закладывались основы ведения бизнеса, менеджмента, принципы, сущность, функции — все главные элементы новой для страны рыночной экономики. Цена и структура капитала, дивидендная политика, основы прогнозирования и анализ рисков, формирование инвестиционной стратегии, диалог с властью — список тем, которые быстро осваивались начинающим российским бизнесом, можно долго продолжать. Спектр этих университетов — огромен. «Интеррос» их прошёл с «красным» дипломом, проложив и продолжая пролагать дорогу новым и новым предпринимателям.

20 лет — миг в исторических масштабах, но 20-летняя история «Интерроса», как и других первопроходцев — нынешних гигантов, в этих масштабах не затеряется. Она уже — часть новейшей истории Государства Российского. Поздравляю с юбилеем!

## **ВЛАДИМИР БОГДАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»**

Дорогие друзья! Примите искренние поздравления и наилучшие пожелания в честь 20-летия со дня образования компании «Интеррос».

За годы становления «Интеррос» стал одной из самых влиятельных и уважаемых компаний, накопивших уникальный опыт работы и во многом определяющих стратегию, тенденции развития экономики России. Осуществляя инвестиционную деятельность, высококлассные сотрудники «Интерроса» руководствуются богатыми знаниями, профессионализмом, стремлением максимально эффективно способствовать росту благосостояния деловых партнеров.

Поздравляя с юбилеем, от души желаю вам крепкого здоровья, успехов, приумножения достигнутых результатов и всего самого наилучшего.



**ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ  
ТЕЛЕГРАММА**

## **СЕРГЕЙ СТЕПАШИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СЧЁТНОЙ ПАЛАТЫ РФ**

Уважаемый Владимир Олегович!

Примите мои искренние поздравления по случаю знаменательной даты — 20-летия со дня создания группы «Интеррос».

Прошедшие годы были богаты событиями в жизни компании. Будучи одной из первых частных структур в Российской Федерации, МФК, а затем и Онэксим банк активно способствовали становлению банковской системы страны. Квалифицированный менеджмент способствовал быстрому росту компании, которая превратилась в один из крупнейших инвестиционных холдингов. За эти годы значительно вырос авторитет группы внутри страны и за её пределами. «Интеррос» сотрудничает с известными национальными и международными инвестиционными институтами. Широко известны в стране благотворительные программы группы в области культуры и образования.

От всей души желаю Вам и всем сотрудникам группы «Интеррос» дальнейшей плодотворной работы, удачи в делах, доброго здоровья, счастья и благополучия.



**ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ  
ТЕЛЕГРАММА**

## **ЕВГЕНИЙ МУРОВ, ДИРЕКТОР ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ОХРАНЫ РФ**

Уважаемый Владимир Олегович!

Поздравляю Вас и коллектив Холдинговой компании «Интеррос» с 20-летием со дня образования!

«Интеррос» является сегодня одной из ведущих инвестиционных компаний России. С момента своего основания компания активно работает в рамках крупнейших международных проектов, тем самым способствуя развитию российской экономики и укреплению имиджа отечественного бизнеса за рубежом. Уверен, что компетентность и трудолюбие сотрудников являются надёжной защитой дальнейшего развития и процветания компании «Интеррос».

Желаю Вам, Владимир Олегович, и коллективу Холдинговой компании «Интеррос» крепкого здоровья, счастья, благополучия и дальнейших успехов в деятельности на благо России!



**АНТОН КОЛПАКОВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

От имени ОАО «Ростелеком» и от себя лично искренне поздравляю Владимира Олеговича Потанина и в его лице весь коллектив компании «Интеррос» с 20-летием создания компании.

Высокий профессионализм сотрудников компании, а также уникальное стратегическое видение её руководства уже давно позволили «Интерросу» войти в число безусловных лидеров российского бизнеса.

Все это, а также личная активная общественная и благотворительная деятельность президента компании по праву заслужили уважение и признание друзей и коллег.

**ЕВГЕНИЙ ФЕДОРОВ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА  
ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКЕ И ПРЕДПРИНИ-  
МАТЕЛЬСТВУ ГОСДУМЫ РФ**

20 лет «Интерроса» — это история становления, в которой есть все составляющие успеха: и бурный взлёт, и поиск эффективных решений, и высокий риск, и постоянная активность роста, и колоссальные потери, и уверенный выход из финансового кризиса.

Сегодня «Интеррос» — крупнейшая экономикообразующая структура, успешное развитие которой — в интересах всей страны. Холдинг прочно и заслуженно занимает место одного из флагманов, представив структурам российского производства и бизнеса большое количество примеров успешного ведения дел.

Нельзя не отметить и активную благотворительную деятельность компании, которая вызывает уважение и достойна подражания.

Поздравляю компанию «Интеррос» с 20-летием и желаю успехов во всех её делах, а особо — в сочинских проектах в плане подготовки к Олимпийским играм.

**ВАГИТ АЛЕКПЕРОВ,  
ПРЕЗИДЕНТ НК «ЛУКОЙЛ»**

Уважаемый Владимир Олегович! От имени руководства нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» и себя лично поздравляю Вас со знаменательным событием — 20-летием со дня образования Вашей компании!

Возглавляемая Вами инвестиционная компания объединяет интеллектуальный и производственный потенциал ведущих промышленных и финансовых организаций страны. «Интеррос» по праву занимает лидирующие позиции в рейтинге российского бизнеса. За свою историю компания постоянно подтверждает приверженность устойчивому развитию и социально ответственной деловой практике. В обществе хорошо известны и пользуются заслуженным признанием благотворительные программы, реализуемые компанией в области образования и культуры.

Успехи и устойчивое положение компании во многом обусловлены Вашим личным вкладом. Благодаря Вашим уникальным качествам — системному подходу к вопросам развития, способности предвидеть последствия принимаемых решений, стратегическому видению ситуации. Как человек с активной жизненной позицией, всегда стремящийся к созиданию и поиску нового, более совершенного, Вы наилучшим образом выстраиваете стратегию развития холдинга и видите новые пути для расширения его деятельности.

Желаю Вам, Владимир Олегович, успехов во всех Ваших начинаниях, бодрости, оптимизма, здоровья и семейного благополучия!

**ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВ,  
ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОГО ФОНДА ЕДИНСТВА  
ПРАВОСЛАВНЫХ НАРОДОВ**

Глубокоуважаемый Владимир Олегович! Сердечно, от всей души поздравляю Вас и всех сотрудников созданной и возглавляемой Вами компании с юбилеем — 20-летием со дня её основания.

Отрадно что «Интеррос» постоянно проявляет большой интерес к духовному возрождению нашего Отечества. Важным направлением его деятельности является благотворительность, позволяющая активно поддерживать отечественные образование, науку, культуру, реставрировать ранее порушенные и возводить новые православные храмы. Неоценима помощь холдинга вузам, студенчеству, детским домам, больницам, домам престарелых.

Примите в день замечательного юбилея ХК «Интеррос» самые теплые пожелания доброго здоровья, укрепления душевных и физических сил, счастья, благополучия, любви Вам, Вашим родным и близким, а также всем сотрудникам основанной Вами уважаемой компании, новых успехов в Ваших многопольных трудах на благо Отечества и общества.

**GERMAN GREFF,  
ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ СБЕРБАНКА РФ**

Уважаемый Владимир Олегович!

Примите мои сердечные поздравления с 20-летним юбилеем компании «Интеррос»! Обширная сфера деятельности компании — от финансового сектора до сферы спорта и туризма — позволяет вносить достойный вклад в дело развития российской экономики. А реализация социально значимых долгосрочных программ в гуманитарной сфере направлена на поддержку отечественного образования и культуры.

От всей души желаю Вам и Вашим коллегам новых успехов и дальнейшего процветания компании «Интеррос»!

# И упал, и отжался

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НЕ ВЫБИВАЮТ ИЗ СПИСКА НАИБОЛЕЕ ОСТРЫХ ВОПРОСОВ, ОБСУЖДАЕМЫХ В СРЕДСТВАХ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. И ДЛЯ ЭТОГО ЕСТЬ ВСЕ ОСНОВАНИЯ. БУРНЫЙ РОСТ РЫНКА, ПРОДОЛЖАВШИЙСЯ ОКОЛО ПЯТИ ЛЕТ, ПОЛУЧАЛ ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ОЦЕНКИ СПЕЦИАЛИСТОВ. ОДНИ ОЖИДАЛИ ДАЛЬНЕЙШЕЕ МНОГОЛЕТНЕЕ СТАБИЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, ДРУГИЕ ПРЕДРЕКАЛИ НЕМИНУЕМЫЙ РЕЗКИЙ СПАД. ПРИ ЭТОМ КАЖДАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ ИМЕЛА ПРАВО НА СУЩЕСТВОВАНИЕ. ТО, ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ В РЕЗУЛЬТАТЕ, ИССЛЕДОВАЛ **АНДРЕЙ ИНОХОДЦЕВ**.

**В**се докризисные годы сегмент коммерческой недвижимости не испытывал недостатка в арендаторах, а цены на частное жилье, подогреваемые ажиотажем, росли как на дрожжах. Убаюканные ожиданием, казалось бы, гарантированных сверхприбылей, банки охотно кредитовали девелоперов, не делая скидку ни на колебания конъюнктуры, ни на возможное обрушение фондовых рынков ведущих мировых держав, в том числе и российской финансовой системы.

С другой стороны, еще в 2006 году начался постепенный рост цен на стройматериалы — прежде всего на цемент. Его стоимость в итоге выросла в несколько раз. Это создавало угрозу падения прибыли девелоперов и, как следствие, проблемы с кредитованием. Но вместо борьбы за эффективность бизнеса игроки предпочитали непрерывно поднимать цены. В итоге мировой экономический кризис всё

расставил на свои места. «Мыльный пузырь», раздуваемый на протяжении нескольких лет, лопнул.

## НАЧАЛО КОНЦА

Уже в 2008 году инвесторы существенно сократили вложения в строительство жилой недвижимости, а банки резко подняли ставки по кредитам, за счёт которых в основном и развивался рынок. Арендаторы, в свою очередь, стали гораздо более внимательно относиться к стоимости площадей в бизнес-центрах и торгово-развлекательных комплексах, а граждане пересмотрели свои планы на улучшение жилищных условий. Значительно упала заинтересованность иностранных инвестиционных компаний в работе на российском рынке. Ситуация, одним словом, усугублялась. Цены на недвижимость неуклонно снижались.

«В ближайший год мы не начнём строительства ни одного нового объ-

екта, не оформим ни одного кредита и не будем покупать новые проекты». Эти слова председателя совета директоров девелоперской корпорации «Миракс групп» Сергея Полонского, произнесённые в сентябре 2008 года, прозвучали для многих как гром среди ясного неба. Полонский пообещал заморозить все объекты, которые находятся на стадии проектирования, и даже те, что строить пока не начали. Такое решение, как объяснил Полонский, было вызвано стоимостью кредитов. Если раньше банки давали деньги под 8,5%, то теперь предлагают под 25%.

Некоторые слишком расчувствовавшиеся риелторы приравнивали защитные меры банков к «рейдерскому захвату объектов».

Тем не менее единого мнения на рынке относительно перспектив так и не появилось. По мнению Ирины Забродиной, генерального директора «Центра жилищного креди-







тования», существовало множество факторов, говорящих как в пользу роста цен, так и в пользу снижения. «Компания, которая возьмётся строить какие-то глобальные прогнозы, превысит свои полномочия, — комментировала она сложившуюся ситуацию. — Сейчас рынок замер в ожидании, при этом каждый слышит именно то, что хочет услышать: одни — что цены не упадут, другие — наоборот. Никто не сомневается в том, что рынок покачнётся, вот только никто не знает, куда именно».

### КОММЕРЦ-ПАНК

По некоторым оценкам, ещё в 2007 году рынок коммерческой недвижимости демонстрировал рост около 16%. Но падение арендных ставок в 2008–2009 гг. поставило под угрозу срыва крупнейшие по объёму форвардные сделки, которые считались знаковыми для рынка в момент подписания контрактов. Заключив предваритель-

ные соглашения с собственниками о приобретении проектов по схеме «forward purchase», такие инвесторы получили возможность гибко реагировать на любые изменения в конъюнктуре рынка, не неся при этом значительных финансовых потерь. Зато их несли девелоперы, многим из которых пришлось испытать на себе все тяготы финансовой нестабильности, а то и вовсе покинуть рынок.

«За последнее время с риелторского рынка Москвы ушли несколько крупных игроков. В целом по России в результате кризиса риелторский рынок могут покинуть до 30% компаний», — отмечал в октябре 2008 года председатель правления компании «Бест-Недвижимость» Григорий Полторак. — Компании уйдут в результате того, что привыкли жить на широкую ногу и их расходы были не отрегулированы. Многим приходится прижимать свои расходы, но не у всех это получится, и не все этого захотят».

В итоге, если поначалу ряд компаний пытались сохранить хорошую мину при плохой игре, вскоре паника началась даже среди крупнейших игроков. Так, в октябре 2008 года появилось открытое письмо Ассоциации «Строители России», обращённое к журналистам: «Мы уже лежим на лопатках, но у нас ещё есть немного сил, чтобы подняться. Уже сейчас в результате паники на рынке банки перестают давать ипотечные кредиты людям». История получила широчайший и, кстати, не самый позитивный резонанс в обществе, лишь подлив масла в огонь и пощекотав и без того расшатанные нервы участников рынка.

### КУПИ-ПРОДАЙ, ТЯНИ-ТОЛКАЙ

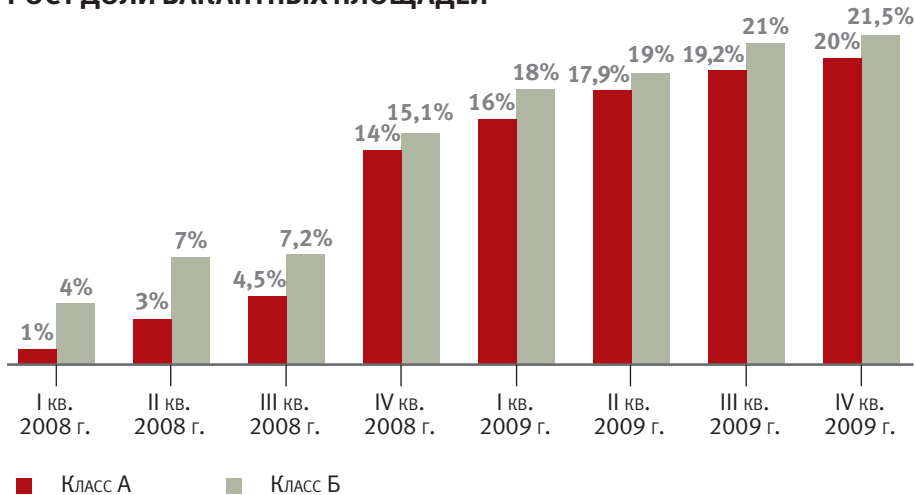
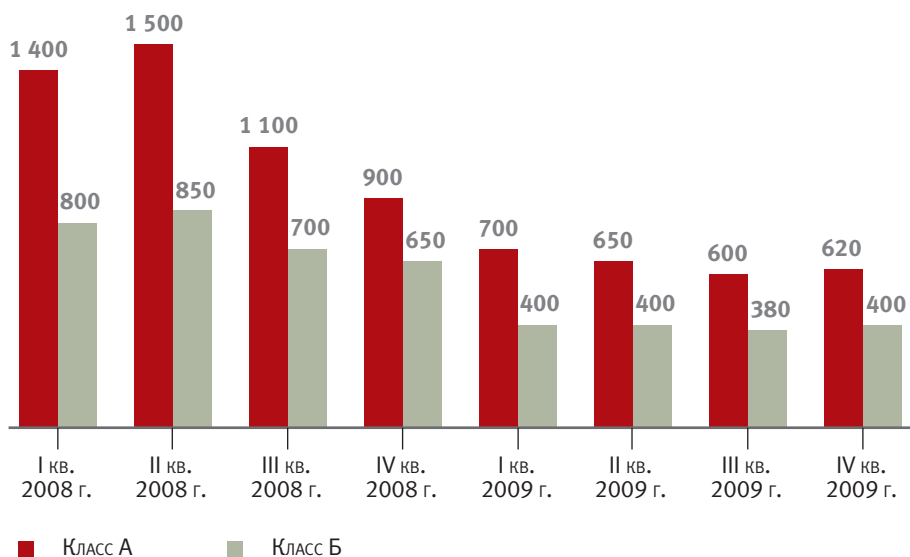
По результатам исследований, проведённых консалтинговой компанией CB Richard Ellis, в 2009 году объём инвестиций на российском рынке коммерческой недвижимости упал на 77%. Наряду с общим спадом интереса инвесторов к этому сектору рынка сказались и уменьшение деловой активности в целом: бизнесмены резко сократили расходы на аренду, да и ряды компаний малого и среднего бизнеса заметно поредели. Неудивительно, что многие девелоперы решили: при отсутствии арендаторов недвижимость проще продать, чем ждать у моря погоды. При этом большую часть продавцов офисных и торговых площадей составили российские компании: самой крупной сделкой в данном сегменте стала продажа пяти столичных бизнес-центров известному девелоперу Norus Capital.

А группа ОПИН реализовала компаниям — партнерам «Интерроса» ряд своих крупных активов, среди которых бизнес-центры «Домников», «Мейерхольд», торговый центр «Павлово подворье», гостиница Novotel Moscow Centre, а также земельные участки в Ярославской области. Это позволило ОПИНу решить львиную долю финансовых вопросов, связанных с операционной деятельностью и кредитами.

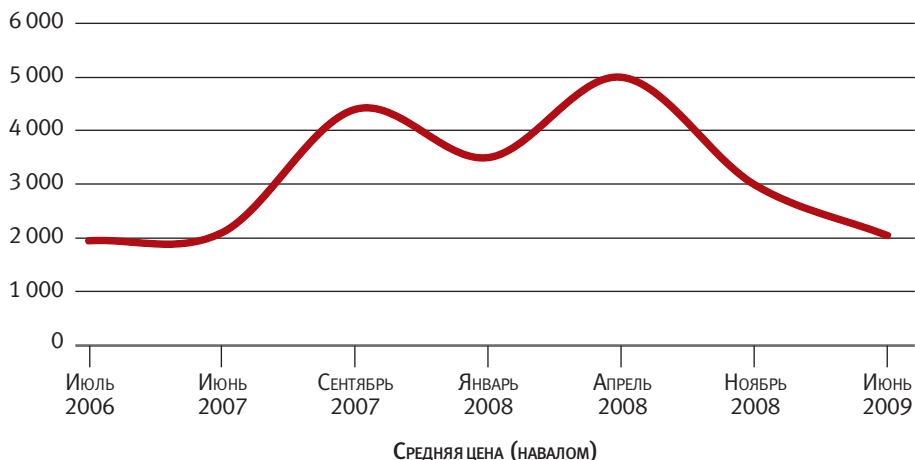
Но уже к середине 2009 года тенденция увеличения количества объектов, выставляемых на продажу, сменилась на обратный процесс —

## ТРЕНДЫ

## РОСТ ДОЛИ ВАКАНТНЫХ ПЛОЩАДЕЙ

ДИНАМИКА СТАВОК АРЕНДЫ, \$/м<sup>2</sup>/год

## ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН НА ЦЕМЕНТ



собственники стали снимать предложения. Если в 2008 году данный показатель превышал 50 соглашений, то в 2009 году их было чуть более 20.

Отчасти снижение предложения стало следствием того, что многим собственникам в большей или меньшей степени удалось урегулировать свои долговые обязательства и тем самым снять критичную необходимость в дополнительных финансовых ресурсах.

Чуть легче дышать стало и строителям: частично или полностью были урегулированы долговые обязательства таких компаний, как «Дон-Строй», «Миракс групп», «Главстрой», «ПИК». Правда, для этого их владельцам пришлось поделить бизнесом. Так, когда долги «ПИК» достигли 49 млрд рублей, то для расплаты со Сбербанком группа была вынуждена продать 25% своих акций Сулейману Керимову. За долги в 20 млрд рублей ВТБ забрал контрольный пакет ЗАО «Дон-Строй Инвест», дочерней структуры холдинга «Дон-Строй», на которой консолидированы все жилые проекты девелопера. Ну а сам Сбербанк получил проекты компании «Главстрой» Олега Дерипаски в обмен на реструктуризацию долга более чем в 30 млрд рублей. Равноценен ли этот обмен — факт неочевидный, но разве у должников был другой выбор? Не попасть бы в долговую яму.

Сами девелоперы, к их чести, не сидят сложа руки. Так, «Миракс групп» развернула рекламную кампанию под лозунгом «Продаём всё! Очень нужны деньги!», в рамках которой Полонский (за \$100 с носа) водил экскурсии по башне «Федерация». Как писала «Московская перспектива», за три дня на экскурсию пришли 52 человека, то есть г-н Полонский заработал в качестве гида \$5 200, а главное — договорился о продаже офисов и апартаментов в недостроенной башне. А затем выяснилось, что в результате экскурсий компании дали кредит, за счет которого удалось погасить треть долга.

Первый заместитель председателя правления «Миракса» (и по совместительству президент Ассоциации строителей России) Николай Кошман объявил, что башня будет-таки достроена.





ФОТО РИА-НОВОСТИ

## РОСТКИ ОПТИМИЗМА

Пока экономисты спорят о том, закончился ли кризис окончательно или это только временная передышка, на рынке недвижимости вновь стал ощущаться дефицит качественных объектов уровня «prime». В результате крупные девелоперы один за другим стали объявлять об изменении стратегии и размораживании проектов, приостановленных из-за кризиса. «Мы почувствовали, что нижняя точка экономического спада уже преодолена», — объясняет генеральный директор группы ЛСР Игорь Левит. Курс на восстановление подтверждает и «Главстрой», планирующий во второй половине 2010 года запустить 3-5 новых проектов.

ОПИН продолжил строительство торгово-развлекательного комплекса «Центр искусства, культуры и досуга им. А. И. Райкина» на Шереметьевской улице — распоряжение правительства Москвы о продлении срока инвестиционного контракта с компанией на два года,

достаточных для завершения строительства, было опубликовано в середине марта на официальном сайте городских властей. Согласно инвестиционному контракту общая площадь комплекса составит около 75 000 кв. м, из которых около 10 000 кв. м займет театральная часть — открытый театр, театральная школа-студия и театральная гостиница. Остальное придётся на офисы, супермаркет и торговые галереи.

Тем не менее примерно треть офисных площадей класса А и В в Москве все еще пустует. Некоторые эксперты прогнозируют, что по итогам 2010 года объём их ввода в столице может сократиться в два раза по сравнению с кризисным 2009 годом. Проблемы здесь начались еще в 2008 году, когда арендаторы стали всё чаще пересматривать уже заключённые контракты вплоть до отказа от аренды. Так, ведущая российская ИТ-компания «Техносерв» разорвала якорную аренду 50 тыс. кв. м в бизнес-центре «Двинцев», принадлежащем амери-

канской Wells Real Estate Investment Funds и российской Central Properties. Между тем в строительство БЦ было инвестировано более \$80 млн. За «Техносервом» последовали ряд международных компаний, в результате чего к осени 2009 года «Двинцев» всё ещё не был полностью достроен и пустовал. А в середине 2009 года немецкий фонд KanAm Grund отказался от покупки офисного комплекса Citydel.

Однако и здесь ситуация понемногу меняется. В ожидании стабилизации или возобновления роста арендных ставок арендаторы стремятся заключить долгосрочные договоры и закрепить «кризисные» ставки на длительный период. Они уже не выкручивают риелторам руки и не выдвигают ультиматумов, хотя всё еще заставляют их идти навстречу своим пожеланиям.

Зачатки роста налицо. Однако единого мнения относительно будущего российского девелопмента, конечно же, нет. К примеру, Даррелл Станфорд, управляющий директор компании CB Richard Ellis, уверен: «Рынок финансирования есть. Иностранцы сейчас изучают ситуацию в российском девелопменте. Они появятся ближе к концу текущего года». С ним не согласен Евгений Семёнов, директор отдела финансовых рынков и инвестиций Knight Frank, считающий, что первыми возвратятся российские инвесторы, которые уже достаточно хорошо разбираются в ситуации и знают рынок.

Тем не менее банки постепенно восстанавливают своё участие в строительстве. Так, Сбербанк уже сегодня заявляет о готовности инвестировать в новые проекты, а «Альфа-банк» будет готов к активной фазе финансирования сделок к концу 2010 года.

Впрочем, «оголтелого финансирования больше не будет», замечает начальник управления строительными проектами Сбербанка России Константин Лимитовский. Это логично, поскольку здравый смысл едва ли позволит девелоперам допустить разрастание нового мыльного пузыря — ещё одно схлопывание рынка окажется намного более фатальным для всех вовлечённых игроков. ■

# Куда идём мы с IPO?

МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС НАНЁС СИЛЬНЫЙ УДАР ПО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПЕРВИЧНЫХ РАЗМЕЩЕНИЙ АКЦИЙ (IPO). СИЛЬНЕЕ ПРОЧИХ ПОСТРАДАЛА РОССИЯ — ИЗ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ТОЛЬКО «РУСАЛ» РЕШИЛСЯ НА IPO. НО ЕГО ОПЫТ ПОДАЛ НЕ СЛИШКОМ ПОЗИТИВНЫЙ СИГНАЛ ИНВЕСТОРАМ — СТОИМОСТЬ АКЦИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ АЛЮМИНИЯ РУХНУЛА ЗА МЕСЯЦ НА 30%. МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ИДУТ СЕЙЧАС НА IPO НЕ ОТ ХОРОШЕЙ ЖИЗНИ: ЗА СЧЁТ РАЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЙ ОНИ НАДЕЮТСЯ ПОГАСИТЬ СВОИ ДОЛГИ. НО ПРИВЛЕКУТ ЛИ ТАКИЕ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ — БОЛЬШОЙ ВОПРОС. СИТУАЦИЮ АНАЛИЗИРУЕТ **АНЖЕЛА СИКАМОВА**.



**П**адение фондовых рынков по всему миру в 2008 году закономерно привело к сокращению числа IPO (Initial Public Offering). Так, по данным исследовательской группы Thomson Reuters, объём первичных публичных размещений акций на мировых биржах в 2008 году снизился на 71,6% по сравнению с предыдущим годом. Компаниям удалось привлечь лишь \$91,7 млрд вместо \$323 млрд годом ранее.

Испугавшись падения цен на акции, владельцы компаний в 2008 году отложили 286 IPO на общую сумму \$83,3 млрд. В России обвал был ещё более сильным — начиная с лета 2008 года акционеры отказались от размещения вовсе. Среди тех, кто вычеркнул продажу акций из своих планов, оказались интернет-гиганты Яндекс и Мейл.ру, транспортная компания Globaltrans, производитель удобрений «Уралхим», металлургические холдинги «Металлоинвест» и «Мечел», а также «Русская медная компания» уральского бизнесмена Игоря Алтушкина, пред-

приятие «Амурметалл» и ещё несколько десятков других бизнес-структур.

При этом IPO Мейл.ру на Лондонской бирже (LSE) и Яндекса на NASDAQ могли бы стать одними из крупнейших в истории российского бизнеса — ведь акционеры обеих компаний рассчитывали на капитализацию в \$3 и \$2 млрд соответственно.

В 2008 году ни одна российская компания на IPO не отважилась, и многие эксперты стали мрачно оценивать перспективность IPO как инструмента для привлечения инвестиций. Впрочем, по подсчётам аналитиков компании «Тройка Диалог», IPO для российского бизнеса и в докризисную эпоху не всегда было экономически эффективным.

## **IPO: ОТЛИЧНОЕ НАЧАЛО**

Для многих российских компаний решение о первичном размещении акций на мировых площадках часто было продиктовано не столько экономическими, сколько политическими соображениями — демонстрация собственной открытости и прозрачности, выход компании на мировой фондо-

вый рынок. Иногда эти задачи затмевали основную цель — получение собственно экономической выгоды.

Внешне динамика размещений была вполне позитивной. Если в 1996–2005 годах листинг на мировых биржах получили 26 компаний из России, то в 2006–2007 годах на фондовые площадки вышли уже 48 компаний. И если с 1996 до конца 2004 года компаниям удалось привлечь лишь \$1,3 млрд, то в одном только 2005 году они подняли с бирж уже \$4,3 млрд. Более трети этой суммы пришлось на АФК «Система», которая разместила на LSE 19,6% своих акций, заработав на этом \$1,56 млрд.

Дальше началось золотое для IPO время. В 2006–2007 годах российские компании продали своих бумаг на сумму \$37,2 млрд. Это в шесть с лишним раз превысило показатели предшествующего десятилетия. Рекордсменами стали компания «Роснефть», выручившая за 14% акций \$10,4 млрд, и ВТБ, разместивший 22,5% акций на сумму около \$8 млрд. Далее следуют Трубная металлургическая компания (ТМК), которая в октябре 2006 года привлекла





за 23% акций \$1,07 млрд, «Комстар-ОТС» (35% — за \$1,06 млрд), «Северсталь» (9% — за \$1,063).

Кроме того, состоялось множество более мелких размещений российских бумаг. Челябинский цинковый завод, подконтрольный группе ЧТПЗ, за 18% своих акций привлёк с LSE и РТС \$281 млн. ОГК-5 за 14,4% своего акционерного капитала выручила на ММВБ и РТС \$454 млн, 18% компании «Система-Галс» принесли ей от размещения на LSE \$420 млн, а за 16,4% акций «СТС-Медиа» на бирже NASDAQ владельцы телекомпании получили \$346 млн. Торговая сеть «Магнит» разместила 19% акций на РТС, объём IPO составил \$368 млн. Чуть меньше — \$316 млн — привлекла шахта Распадская во время первичного размещения своих бумаг (33%) на РТС и ММВБ.

### ПЕРВОЕ РАЗОЧАРОВАНИЕ

Однако оказалось, что IPO — это лишь первый шаг на открытом рынке. Чтобы понравиться инвесторам и сделать акции привлекательными, одного листинга мало. Инвестиционная ком-

пания «Тройка Диалог» проанализировала динамику движения акций российских компаний после 109 IPO и SPO (вторичное размещение акций) и выяснила, что только в 25% случаев ценные бумаги после IPO были на 10% лучше рынка. Тогда как в 61% случаев они были хуже рынка на 10%.

Также была установлена одна любопытная закономерность: чем компания меньше, тем больше был риск, что её бумаги покажут негативную динамику. Аналитики подсчитали, что средняя цена акций малых и средних компаний после IPO была на 33% ниже рынка, тогда как усреднённая стоимость ценных бумаг крупных российских компаний — лишь на 6%.

Одним из самых громких случаев негативной динамики акций после IPO стало размещение ценных бумаг «Северстали». Тогда только за один день — 8 ноября 2006 года — капитализация российского металлургического гиганта упала на 9,6%, или почти на \$1 млрд долларов. Ещё хуже оказалась ситуация у ВТБ, который в мае 2007 года вышел сразу на три биржи — РТС, ММВБ

и LSE. Сразу после этого его котировки неуклонно снижались, пока к началу февраля 2008 года акции не подешевели на 30% от цены размещения. Негативную динамику исправить не удалось, и падение продолжилось.

В 2005–2007 годах удручающие результаты показали «Амтел» и IMS Group, стоимость акций которых рухнула после IPO более чем в два раза. По данным ИК «Церих Кэпитал Менеджмент», в среднем по итогам 2006 года динамика размещённых после IPO акций российских компаний оказалась на 11%, а в 2007 году — на 5% хуже рынка. По мнению аналитиков «Тройки Диалог», акции некоторых отечественных компаний переоценивались, а их реальное развитие, уровень управления и перспективы бизнеса не внушали зарубежным инвесторам оптимизма.

### «РУСАЛ» — ПЕРВОЕ IPO ПОСЛЕ НАЧАЛА КРИЗИСА

Первое за последние полтора года IPO российской компании не стало исключением. В считанные недели после первичного размещения акций «Русала» на бирже Гонконга котировки снизились на 30%. При этом капитализация «Русала» в феврале составила всего \$14,5 млрд против почти \$21 млрд в январе 2010 года. Размещение акций происходило по завышенной оценке, из-за чего ряд крупных инвесторов, таких как страховая компания Аха, фондов BlackRock, Capital, China Investment Corp., Temasek, отказались участвовать в приобретении ценных бумаг.

Вторым ударом для амбициозного «Русала» стал отказ банков-организаторов его IPO — Credit Suisse и BNP Paribas — от опциона (green shoe) на приобретение ещё 1,5% акций алюминиевого гиганта.

Опцион на приобретение бумаг после IPO является распространённой практикой, которой ранее успешно пользовались многие российские компании — например Челябинский цинковый завод или ТМК. Последняя в 2006 году смогла дополнительно реализовать банкам-организаторам 2,3% своих ценных бумаг. Но, например, та же «Северсталь» в 2006 году не смогла заинтересовать банки дополнительным опционом на свои

## ТRENДЫ

ценные бумаги. Аналитики объясняли это поспешностью, с которой «Северсталь» пошла на IPO сразу же после неудачной попытки с люксембургским металлургическим гигантом Arcelor. Такое же разочарование постигло и «Русал».

«Символично, что организаторы размещения сами показали пример инвесторам — покупать акции выгоднее уже после того, как компанию разместили», — комментирует начальник аналитического отдела ИК «Альпари» Егор Сусин журналу «Интеррос». Но справедливости ради надо заметить, что решение банков-организаторов вполне объяснимо: кому захочется приобрести акции по заявленной цене, если на рынке они стоят на треть дешевле. 27 февраля акции «Русала» котировались на бирже по цене 7,8 гонконгского доллара за бумагу, а опцион предусматривал их покупку за 10,8 доллара.

Впрочем, для самого «Русала», вернее для его собственников, IPO было достаточно успешным, не очень удачным оно было для его новых инвесторов, полагает Сусин. С ним согласен старший аналитик Банка Москвы Юрий Воллов. «Русалу» удалось разместиться по привлекательной цене. А падение акций компании после IPO связано, главным образом, с некоторым ухудшением конъюнктуры рынка алюминия. На мой взгляд, бумаги «Русала» вполне способны быстро отыграть утраченное при росте цен на «крылатый металл», — сказал Юрий Воллов корреспонденту журнала «Интеррос».

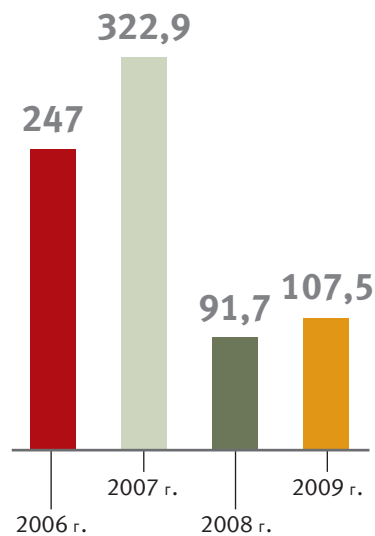
Правда, заработав на IPO, «Русал» подал инвесторам, интересующимся российскими бумагами, не слишком позитивный сигнал. Как признался Олег Дерипаска в интервью Reuters, практически все полученные от размещения средства — а это \$2,24 млрд — были направлены на частичное погашение внушительной задолженности производителя алюминия.

## УТРОМ ДЕНЬГИ, ВЕЧЕРОМ ДОЛГИ

До кризиса российские компании не спешили погашать свои валютные кредиты, потому что их обслуживание было им вполне по карману. Соответственно, довольно значительная часть полученных от IPO средств шла

## ОБЪЁМ МИРОВОГО РЫНКА IPO В 2006–2009 ГОДАХ, млрд долларов

(с учётом SPO и допэмиссий, по данным Thomson Reuters)



на развитие компании. По подсчетам некоторых аналитиков, около 60% полученных денег акционеры забирали себе, а 40% инвестировали в бизнес.

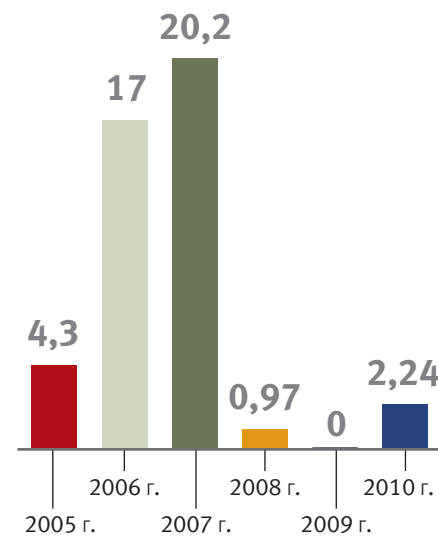
Сейчас ситуация изменилась. Если посмотреть на список российских компаний, планирующих IPO в 2010–2011 годах, несложно заметить, что большинство из них нуждаются в деньгах — либо для снижения долгового бремени, либо для пополнения оборотных средств.

Так, в ближайшее время должно состояться давно обещанное IPO агрохимического «Уралхима». Но, как и в случае с «Русалом», размещение будет скорее вынужденным. Долг этого производителя удобрений на сегодняшний день составляет \$1,4 млрд. На размещении Дмитрий Мазепин (основной владелец холдинга) и его партнеры ничего не заработают. «Уралхим» рассчитывает привлечь \$600 млн и направить их полностью на погашение долга. Об этом компания уже сообщила в своей презентации для потенциальных инвесторов.

Наибольшую заинтересованность в IPO среди российских компаний высказывают в основном ритейлеры, горнодобывающие, агропромышленные и транспортные холдинги.

## ОБЪЁМ IPO РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В 2005–2010 ГОДАХ, млрд долларов

(по данным ИК «Тройка Диалог»)



На 2010 год более-менее определенно о своих планах по первичному размещению акций заявили холдинг «Русское море» (намерен привлечь \$200 млн на российских площадках) и ГК «Русагро» (\$250–300 млн на LSE). Планы по первичному размещению акций есть также у «Трансаэро», ПГК и «Трансконтейнера», однако точные сроки выхода на биржу пока не ясны. При этом известно, что общий долг, например, «Трансаэро» на начало 2009 года составлял свыше 10,7 млрд рублей. Пока авиаперевозчик старается решать свои проблемы за счёт договоренностей с государством, получая госгарантии по кредитам. Минтранс уже обещал «Трансаэро» гарантии на сумму свыше 2,25 млрд рублей.

Однако привлекут ли такие oferty инвесторов — большой вопрос. «Привлечение инвестиций для погашения долгов выглядит для рынка не очень привлекательно», — считает Егор Сусин из ИК «Альпари».

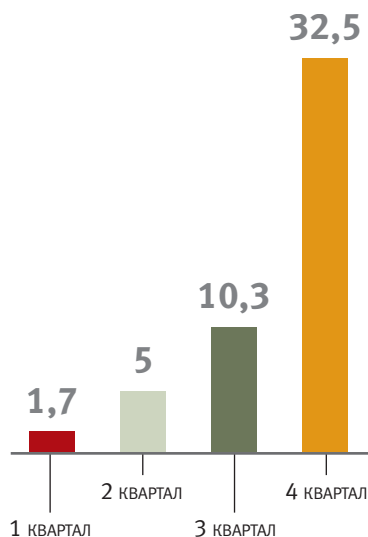
## ГРОМАДЬЁ ПЛАНОВ

Всего о своих планах по выходу на IPO на 2010–2011 годы заявили более двадцати российских компаний. По подсчетам «Тройки Диалог», общий объём привлечённых средств мо-



## ОБЪЁМ РАЗМЕЩЕНИЙ IPO В МИРЕ В 2009 ГОДУ, млрд долларов

(без допэмиссий и SPO, по данным Thomson Reuters)



жет составить до \$20 млрд. Как считает аналитик Банка Москвы Юрий Воллов, наиболее интересными для инвесторов могут быть акции компаний сырьевых отраслей и потребительского сектора.

Реалии, вероятно, будут несколько скромнее. Ведь эта сумма была бы рекордной даже в докризисную эпоху. Кроме того, некоторые компании поменяли свои планы.

От проведения IPO в 2010 году уже отказалась розничная сеть «Виктория» (управляет сетями «Квартал», «Дёшево» и «Виктория»). Ритейлер рассчитывает получить около \$200 млн путём прямой (частной) продажи пакета акций. Планы по размещению вынашивал «Красный Восток Агро», но тоже, похоже, отказался от этой идеи. Не считает своевременным размещение сейчас и холдинг «ПрофМедиа», который планировал IPO на весну этого года.

Из числа сырьевых компаний желание в будущем разместиться на мировых биржевых площадках есть у СУЭК и Кузбасской топливной компании (КТК). Последняя планировала привлечь средства ещё до кризиса на строительство новой обогатительной фабрики. О возможности IPO говорили представители золотого дивизиона

«Северстали», а также структур «Баззла» — производителя ферромолибдена Strikeforce Mining and Resources и энергокомпании EN+ Power. На конец 2010 года запланировано IPO подконтрольной «Ренове» компании «Золото Камчатки».

Однако, как быстро реализуются эти планы, сказать сложно. Большинство компаний пока не торопятся.

### ОТ IPO К M&A

Главной причиной нерешительности компаний является неопределённая ситуация на фондовых рынках. С одной стороны, индексы биржи в 2010 году после некоторого снижения в январе — начале февраля стали расти. Наиболее позитивной новостью стала информация о притоке иностранного капитала в инвестиционные фонды в России.

Только между 10 февраля и 10 марта приток средств составил около \$700 млн, а нетто-приток с начала 2010 года — свыше \$900 млн. Всего под управлением российских фондов, по данным «Альфа-банка», к середине марта 2010 года оказалось около \$10 млрд.

Индекс РТС перешагнул 10 марта планку в 1500 пунктов, а к концу года, как полагают аналитики, он может вырасти ещё на треть. Прогноз «Уралсиба» даёт 1950 пунктов, «Тройки Диалога» — 2000 пунктов, «Ренессанс Капитала» — 1900 пунктов.

Рост фондового рынка всегда приводит к оживлению и на рынке первичных размещений. И статистика исследовательской группы Thomson Reuters показывает, что с IV квартала прошлого года в мире был отмечен заметный рост продаж акций через IPO.

Тем не менее эксперты возможность бума российских IPO в этом году оценивают сдержанно.

«У российских «голубых фишек» в целом нет большой необходимости в деньгах, а акции компаний второго-третьего эшелона вряд ли будут пользоваться спросом, учитывая, что часть средств они направят на погашение долгов», — отмечает старший аналитик Rye, Man & Gor Securities Сергей Перминов в комментариях Интерфаксу.

Егор Сусин из ГК «Альпари» также не считает IPO основным инстру-

ментом для привлечения инвестиций. Первое место он отводит стратегическим альянсам и слияниям, которые позволяют привлечь не только финансовые средства, но и, в первую очередь, технологии, в том числе технологии ведения и организации бизнеса. «Российским компаниям нужны стратегические и технологические инвесторы. Опыт показывает, что просто привлечение средств редко приводит к обновлению и улучшению деятельности компаний. Также сейчас можно достаточно неплохо привлекать средства на долговом рынке, посредством выпуска облигаций, ставки по которым вполне приемлемы. И только на третье место в этом списке я бы поставил IPO», — говорит Сусин.

С этим согласен Юрий Воллов из Банка Москвы: «Очень многие компании выходят сегодня на внутренний долговой рынок, где наблюдается очень высокий спрос на бумаги качественных эмитентов. В нынешних условиях это очень хороший инструмент привлечения инвестиций».

Общий объём IPO в мире в 2009 году составил \$107,5 млрд. Это втрое меньше, чем в 2007 году, и на 11% больше, чем в 2008 году. Но основной инвестиционный капитал компании привлекали через сделки слияний и поглощений (M&A) — в 2009 году их объём составил \$1,97 трлн. Это наглядно показывает, насколько скромную долю сейчас занимает IPO как инструмент для привлечения инвестиций в мире.

По мнению наблюдателей, российскому крупному бизнесу следует развиваться в сторону повышения привлекательности для сделок M&A. Именно слияния и поглощения являются в стратегическом плане более перспективными — они дают компаниям не столько одномоментный капитал, сколько позволяют им расширяться, укрупняться и внедрять новые технологии, выходя на новые рынки.

Статистика исследовательской группы Thomson Reuters подтверждает это. Если в 2009 году рынок непосредственно IPO в России находился на нуле, то вот другие сделки с акционерным капиталом (допэмиссии и сделки M&A) выросли по сравнению с 2008 годом на 11,7% и составили \$5,2 млрд. Есть о чём подумать. ■

ТРЕНДЫ

# В погоне за золотым тельцом

СЛАБОСТЬ АМЕРИКАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ОСЛАБЛЕНИЕ ДОЛЛАРА ОРГАНИЧНО ПРИВЕЛИ К РОСТУ ЦЕН НА ДРАГМЕТАЛЛЫ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НА ЗОЛОТО. БОЛЬШИНСТВО ИНВЕСТИРОВАННИКОВ ДО СИХ ПОР УВЕРЕНЫ В БОЛЬШОМ ПОТЕНЦИАЛЕ РОСТА ЖЁЛТОГО МЕТАЛЛА, НЕСМОТЯ НА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ДЖОРДЖА СОРОСА О ГРЯДУЩЕМ ОБВАЛЕ ЗОЛОТОГО РЫНКА. ВПРОЧЕМ, ДОРОЖАЕТ НЕ ТОЛЬКО ЗОЛОТО, НО И ДРУГИЕ ДРАГОЦЕННЫЕ И ЦВЕТНЫЕ МЕТАЛЛЫ, И ПРИЧИНА ЭТОГО КРОЕТСЯ НЕ СТОЛЬКО В РОСТЕ РЫНКА, СКОЛЬКО В СЛАБЫХ ПОЗИЦИЯХ ОСНОВНЫХ МИРОВЫХ ВАЛЮТ. В ТОМ, ЧТО ЖДЁТ РЫНОК МЕТАЛЛОВ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ, РАЗБИРАЛСЯ НАШ КОРРЕСПОНДЕНТ **НИКОЛАЙ ЧЕРКАСОВ**.

## ЗОЛОТОЕ ДНО

2009 год стал, бесспорно, «годом золота» в металлургическом секторе. За год цена на желтый металл выросла на четверть — до рекордных \$1,2 тыс. за унцию в середине ноября. Последний раз такой скачок драгметалл делал в 80-х годах прошлого столетия. Основной причиной роста послужила негативная макроэкономическая статистика в США и продолжившееся ослабление доллара — мировой резервной и торговой валюты — на мировом рынке. За год он потерял 4%. Нагнетанию атмосферы вокруг ослабления доллара способствовали ожидания сообществом роста бюджетного дефицита в США, который связан с началом выполнения программы реформирования здравоохранения. Это послужило сигналом для активизации операций с металлом как со стороны инвесторов, так и центробанков, — последние решили повысить золотую составляющую своих стратегических запасов. Для пополнения денежных ресурсов МВФ выставил на реализацию 403,3 тонны золота, из которых половина была продана напрямую центральным банкам Индии, Маврикия и Шри-Ланки.

Золото не обошли своим вниманием как биржевые спекулянты, так и частные инвесторы. У последних возрос спрос на золотые монеты и слитки. Коммерческие банки оперативно отреагировали на потребности клиентов. Если раньше золотом для населения занимались далеко не все, то в разгар «золотого бума» фактически каждый уважающий себя коммерческий банк стал оказывать подобные услуги. По данным



ФОТО РИА-НОВОСТИ



банковских специалистов, «вложения в золото по объёму у российских граждан сопоставимы с вложениями в евро и занимают примерно треть всех накоплений». Причём страх граждан перед обесцениванием доллара привёл к тому, что цена на монеты зачастую на четверть превышала стоимость самого сырья. И даже необходимость платить НДС с покупки золотого слитка не останавливала население.

Европейские покупатели не отставали от россиян. Как сообщает портал Metalltorg, нумизмат Серж Сиово из конторы «Сан-Марк коллексьон» похвастался, что его оборот увеличился в несколько раз. Он вспоминал, что последний раз видел подобный ажиотаж в 1981 году, когда к власти пришёл социалист Франсуа Миттеран, обещавший революционные реформы: «Тогда многие состоятельные люди собирались бежать из страны, предварительно превратив франки в драгметалл. Сейчас же народ к нам ломится из-за нынешнего финансового кризиса», — отмечает господин Сиово. Другая удивительная новость по рынку золота пришла из Германии. «Дабы разгрузить очередь покупателей и упростить оформление сделки, один из банков открыл в терминале № 1 международного аэропорта Франкфурта первый в мире автомат по продаже золота. Сообщается, что автомат Gold to Go продаёт золотые пластинки весом 1, 5 и 10 граммов и золотые монеты: 5-долларовую канадскую Maple Leaf и 15-долларовую австралийскую Kangaroo».

## ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Между тем эйфория от понижения доллара длилась недолго. Остудить всеобщий пыл попытался Всемирный совет по золоту, который объявил, что промышленный спрос на золото сократился на 10%. В свою очередь Евробанк поспешил подыграть доллару, заявив, что будет противостоять укреплению евро, чтобы минимизировать проблемы компаний ЕС от усиления евровалюты. Банк также начал давление на правительство Китая — основной страны-экспортёра в ЕС, чтобы Китай согласился на укрепление юаня. Эти действия, а также новости



ФОТО РИА-НОВОСТИ

## По темпам роста цен серебро способно обогнать золото и в 2010 году может вырасти на 40 процентов, достигнув отметки примерно в \$25 за унцию.

о восстановлении рынка недвижимости в США сделали своё дело — в конце декабря евро снизился по отношению к доллару сразу на 7% до отметки в 1,4. Последующее укрепление доллара привело к резкой фиксации прибыли в золоте, и цены на драгметалл потеряли около \$140 за унцию. В первой декаде 2010 года золото торговалось на уровне \$1,1 тыс. за унцию. В конце марта цена на металл стабилизировалась на фоне ослабления евро. Золото стабильно торговалось по \$1124,45 за унцию, а фьючерсы с поставкой в апреле на Нью-Йоркской товарной

бирже прибавили \$0,40 — до \$1124,60 за унцию, сообщает Reuters.

Тем не менее удачный год позволил золотопромышленникам заниматься расширением бизнеса. «Полиметалл» заключил сделок на сумму \$127 млн, что позволило ему поставить на баланс дополнительные 11,6 млн унций золота и 69 млн унций серебра. «Полюс Золото» завершил сделку на покупку 50,1% KazakhGold — казахской золотодобывающей компании по выгодной цене. «Северсталь» стала собственником канадской High River Gold. Более того, «Полюс Золото» не удержался от обещаний инвесторам выплатить годовые дивиденды, чего компания не могла сделать в неудачном для отрасли 2008 году.

Если золотопромышленники в 2009 году были наверху «турнирной таблицы», то производителей алюминия конъюнктура оставила в самом её низу. Производители «крылатого металла» замораживали производства, проявляли чудеса изобретательности в сокращении себестоимости. Как признаются в «Русале», «прошедший год стал одним из самых тяжёлых для глобальной экономики и рынков сырьевых товаров, в том числе и для алюминиевой отрасли». Падение спроса на алюминий составило 8,2% по сравнению с 2008 годом, а мировое производство алюминия сократилось на 5,9% — до 37,8 млн тонн.

«Русал» был вынужден сократить производство алюминия на 11% —



## ТRENДЫ

до 3,9 млн тонн. Объём производства глинозёма сократился на 36% и составил 7,3 млн тонн. Alcoa завершила 2009 год с чистым убытком в \$1,15 млрд (или \$1,2 на акцию) по сравнению с \$74 млн чистой прибыли в 2008 году. Китайский производитель алюминия Aluminum Corp of China Ltd (Chalco) также предупредил инвесторов о возможном чистом убытке в 2009 году. Начало 2010 года пока не принесло оптимизма. По данным International Aluminium Institute (IAI), объёмы производства алюминия в мире по итогам января 2010 года по сравнению с январём 2009 года сократились на 4,73% и составили 1,9 млн тонн (без учета китайских производителей).

На этом фоне молодцами выглядели другие драгметаллы, катализатором роста которых также послужили намерения инвесторов найти альтернативу падающему доллару. Так, фонд PowerShares DB Silver вырос за последний год на 63%, а PowerShares DB Base Metals показал годовой рост более 73%. Инвестиционный фонд открытого типа Van Eck Global Hard Asset вырос за год на 47%. Аналитик рынка драгоценных металлов Джеффри Николс, глава American Precious Metals, преисполнен оптимизма относительно серебра. Как пишет профессиональный ресурс металлургов Mineweb, эксперт считает, что по темпам роста цен серебро способно обогнать золото. Цена на серебро может достичь самой высокой отметки (примерно в \$25) в течение 2010 года, увеличившись более чем на 40% от текущих значений. Причиной такого роста, помимо общего спроса со стороны азиатских стран, является цикличность спроса со стороны промышленности и инвесторов. Но, как справедливо отмечает председатель Казахстанской ассоциации ювелирного бизнеса Ильяс Сулейменов, большой ценности серебро не представляет: «Потребность в серебре тоже есть, но серебро как было дешевле (золота), так и будет».

Рынок платиноидов, который зависит от автопрома (около 60% платины и палладия используются в производстве катализаторов), не продемонстрировал такого блеска, как рынок жёлтого металла.

### В ближайшие 5-10-20 лет медь может стать металлом, приносящим максимальную отдачу от инвестиций.

Спрос на платину в 2009 году снизился на 8,4 тонны — до 184 тонн, а профицит составил 4,3 тонны. «Снижение цен на платину привело к увеличению спроса на неё в ювелирной промышленности и сокращению рециклирования отработанных катализаторов, что ограничило падение общего спроса», — цитирует Интерфакс экспертов. Так как автопроизводители значительно пострадали от кризиса, их спрос на платину снизился на треть — до 77,2 тонны. При этом позиции платины в производстве катализаторов начал отвоёвывать палладий: потребители Европы переориентировались на маленькие и дешёвые автомобили с бензиновыми двигателями. Инвестиционный спрос (только на физический металл, без учёта фьючерсов и прочих инструментов) по итогам года вырос на 2,3 тонны — до 19,6 тонны. Покупки платины ювелирами выросли на 33,8 тонны — до 76,2 тонны благодаря восстановлению спроса в ювелирном секторе Китая, производители которого активно пополняли складские запасы.

Мировой спрос на палладий в 2009 году сократился на 7,9 тонны — до 202,8 тонны, а профицит соста-

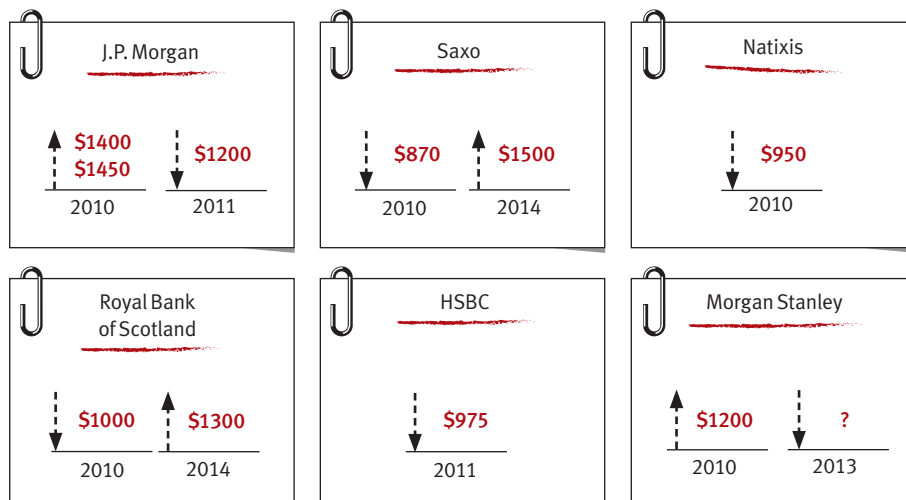
вил 20,4 тонны. В частности, спрос на палладий для автокатализаторов уменьшился на 12,7% — до 121,1 тонны. Снижение в этом сегменте отмечается везде, кроме

рынка Китая, где спрос на палладий вырос на 4,2 тонны и составил 16,2 тонны. Инвестиционный спрос на палладий (также только на физический металл) по прогнозу Johnson Matthey увеличился на 6,7 тонны — до 19,8 тонны. В качестве инвестиции палладий пользуется популярностью, прежде всего в Японии. Удивительно, но растёт спрос на палладий со стороны ювелирного сектора — по итогам года он составит 28,6 тонны. Причём интерес ювелиров к палладию отмечается не только в Китае, но и в США и Великобритании.

### БЛЕСТЯЩЕЕ БУДУЩЕЕ?

В 2010 году инвестбанкиры продолжают предрекать успех золоту. Российские золотопромышленники делать громкие прогнозы не стремятся из-за спекулятивных опасений. Их совокупная оценка в 2010 году — на уровне \$950-1050 за унцию. Главный аргумент их зарубежных коллег и инвестбанкиров — золото будет дорожать из-за продолжающейся инфляции. Так, глава канадской золотодобывающей US Gold Corp Роб МакИвэн заявил в интервью Reuters, что по его прогнозам недостаточное предложение золота на рынке и эмиссия новых

### ПРОГНОЗЫ ЦЕН НА ЗОЛОТО (\$тыс./тонну)





денег, предпринимаемая правительствами разных стран, в 2010 году приведут к росту цены золота до \$2 тыс. за унцию. Стратег по сырьевым рынкам ВМО Capital Markets Барт Мелек обещает, что в 2010-м золото сохранит сильные позиции, так как инвесторы будут по-прежнему проявлять высокий интерес к нему в целях защиты от ослабления доллара и растущих инфляционных рисков. В целом, по мнению аналитиков ВМО, спрос со стороны Китая и сокращение складских запасов драгметалла в западных странах будут поддерживать высокие цены на все сырьевые товары на протяжении года. К тому же металлы остаются весомой альтернативой для инвесторов из-за нестабильности «бумажных денег».

Но звучат и другие голоса. Так, известный финансист Джордж Сорос недавно выступил с заявлением о том, что на мировом рынке золота надувается опасный пузырь. По сообщению The Daily Telegraph, которая цитирует экономиста, это сейчас происходит на некоторых рынках, причём самые большие риски сосредоточены именно на рынке золота. Есть вероятность, что цены на этот металл в скором времени рухнут, считает Сорос.

Однако большинство игроков рынка настроены в целом оптимистично, хоть и признают неизбежную корректировку курса золота. Так, аналитик J. P. Morgan Джон Бриджес прогнозирует, что золото достигнет \$1,40–1,45 тыс. за унцию во втором квартале 2010 года, а затем снизится до \$1,2 тыс. в 2011 году. Долгосрочный прогноз Джона Бриджеса — \$950 за унцию. Saxo Bank считает, что потенциальное укрепление доллара и последующая коррекция отпугнут спекулянтов и сделают возможным рост стоимости драгметалла только в среднесрочной перспективе. Прогноз банка — падение тройской унции до \$870 в 2010 году и её рост до \$1,5 тыс. в 2014 году. Natixis считает такой сценарий вполне приемлемым: банк ожидает снижения в 2010 году с текущих уровней до \$950 за унцию. Royal Bank Of Scotland прогнозирует среднегодовую цену золота в 2010 году на уровне



ФОТО РИА-НОВОСТИ

▲ В последнее время Джордж Сорос отличается пессимистичным взглядом на окружающий его бизнес: вот и на рынке золота он узрел опасный пузырь.

не \$1,0 тыс./унция, а к 2013 году — \$1,3 тыс. Банк HSBC ожидает падение к 2011 году с \$1,15 тыс. до \$975/унция. В свою очередь Morgan Stanley предрекает падение с 2013 года, а базовый прогноз на 2010 год — от \$1,2 тыс. за унцию.

А вот Xiamen International Trade Futures Co ждёт, что до конца 2010 года цена на золото может достигнуть \$2 тыс. Но, пожалуй, самые сенсационные прогнозы насчёт золота сделал исполнительный директор

**Эксперты рекомендуют вкладываться в акции горно-металлургических компаний и индексные фонды. Последние считаются оптимальным вариантом сохранения и приумножения денег для консервативных инвесторов, планирующих вкладывать деньги на пять лет и более.**

US Gold Corp Роб МакИвэн в интервью Bloomberg TV. Он не исключил, что в период между 2012-м и 2014 годом цена на золото может взлететь выше \$5 тыс. за унцию. Его аргументы: дальнейшее ослабление американской валюты на фоне стремительного роста американского государственного долга.

### НЕ ВСЁ ЗОЛОТО, ЧТО БЛЕСТИТ

По мнению экспертов, неплохие позиции сохраняют платиноиды. На текущий год Johnson Matthey преиспол-

нен оптимизма по обоим металлам. Ключевым фактором для восстановления позиций платины дистрибьютор называет восстановление самого спроса со стороны автопрома — как за счёт роста продаж автомобилей, так и за счёт планируемого повышения доли дизельных автомобилей в связи с переходом ряда стран на евро-5. «В целом рынок платины в 2010 году будет сбалансированным, и по мере улучшения конъюнктуры мировой экономики может наблюдаться некоторый дефицит платины. Это будет способствовать росту цен», — считают эксперты Johnson Matthey. По их мнению, в том случае, если прогнозы по инфляции оправдаются и доллар останется слабым, цена платины в течение следующих 6 месяцев будет держаться на уровне \$1,5 тыс. за унцию. На конец марта цена металла уже составляла \$1,58 тыс. за унцию. Если же доллар в дальнейшем укрепится, а инвесторы снизят покупки золота, цена платины может упасть до \$1,28 тыс. за унцию.

А вот по палладию будет дефицит только в том случае, если Гохран не будет торговать металлом. «Если фонды будут сохранять свою покупательную активность, то цена на палладий будет расти и, возможно, достигнет \$390 за унцию в ближайшие 6 месяцев, особенно если поддержку ценам окажет восстановление объёмов производства автомобилей», — пишет Johnson Matthey. Стоит отметить, что текущая стоимость палладия в марте составила \$444 за унцию. Однако, говорят аналитики, в случае ликвидации

инвестиционных позиций по золоту или укрепления доллара США по отношению к евро цена на палладий снизится и, возможно, будет составлять порядка \$290 за унцию. Аналитики Royal Bank of Scotland Group Plc (RBS) более щедры на прогнозы — в этом году они ждут от палладия стабильной цены в \$400 за унцию, а в 2011-м — до \$450 за унцию. В пользу инвестиций в палладий высказались и аналитики Tiberius Asset Management, которые считают, что палладий получает преимущества от высокого спроса

## ТРЕНДЫ

на автомобили с бензиновыми двигателями в таких странах, как Китай, Индия и Бразилия.

В долгосрочной перспективе, по оценкам инвестбанка Goldman Sachs, инвесторам стоит обратить особое внимание на медь. С одной стороны, заменителей меди в кабельной электропроводке очень мало, а с другой стороны, правительства большинства стран серьезно ограничивают новые добывающие проекты по меди. «В связи с чем в ближайшие 5–10–20 лет медь может стать металлом, приносящим максимальную отдачу от инвестиций», — говорится в обзоре банка.

## ЗА НИКЕЛЕМ НЕ ЗАРЖАВЕЕТ

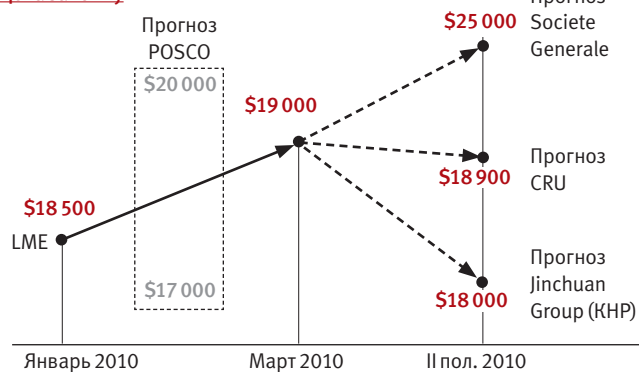
Никель в 2009 году на глобальном рынке, как и алюминий, был профицитным, однако избыток составил лишь 3 тыс. тонн. По сравнению с 2008 годом этот избыток невелик — в позапрошлом году профицит составлял 59,7 тыс. т. По данным World Bureau of Metal Statistics, выпуск рафинированного никеля в мире в минувшем году составил 1,3 млн тонн, что примерно соответствует видимому потреблению.

С начала 2010 года стоимость никеля показывает отличную динамику среди всех сырьевых товаров. Если в январе средняя стоимость на LME составляла \$18,5 тыс./т, то в марте — более \$19 тыс./т. Увеличение потребления металла отмечается и на рынке США, где возобновили работу ранее остановленные мощности по выпуску нержавеющей стали.

Аналитики британской консалтинговой компании Roskill Information Services прогнозируют рост спроса на никель примерно на 7% из-за активизации потребления товаров из нержавеющей стали (на долю производителей нержавеющей стали приходится две трети мирового потребления никеля). По результатам года мировой рынок нержавеющей стали вырастет до 27 млн т, а в 2011 году — до 30 млн т. Представители южноамериканской сталелитейной компании Posco (четвёртого по величине в мире производителя стали) в связи с ростом спроса на нержавеющую сталь прогнозируют стоимость никеля на уровне

## СОСТОЯНИЕ РЫНКА НИКЕЛЯ

## Цена за тонну



## Профицит и дефицит запасов никеля



## Рост спроса на нержавеющую сталь



\$17–20 тыс. за тонну. Аналитик группы CRU Маартье Колиньон (Maartje Collignon) уверен, что дефицит никеля в 2010 году может достигнуть 20 тыс. тонн. По данным CRU, производство никеля в этом году может упасть ниже объёма спроса в первый раз за четыре года. «Мы полагаем, что в этом году будет наблюдаться дефицит никеля, который подстегнёт цены. В третьем квартале мы ожидаем некоторое падение цен, так как вновь начнут действовать проекты, которые были остановлены в прошлом году», — сказал аналитик. Он добавил, что увеличил свой прогноз по ценам на никель до \$18,9 тыс. за тонну. Аналитики Societe Generale советуют инвесторам покупать трехмесячные контракты на никель, поскольку цены будут повышаться. По мнению экспертов Societe Generale, цены на никель могут достичь \$25 тыс. за тонну во втором квартале этого года.

Но КНР даёт противоположные прогнозы. Президент китайской компании Jinchuan Group Янь Чжицянь (Yang Zhiqiang) заявил в середине марта, что цены на никель в текущем году на мировом рынке снизятся до \$18 тыс. за тонну, так как «не видно признаков увеличения спроса».

А рост цены на металл сначала года представители отрасли считают спе-

кулятивным. Пока же наличие спроса на никель подтверждается сокращением биржевых запасов и крайне небольшим рыночным избытком. Не состоялся ожидаемый в январе запуск никелевого проекта Goro, дата начала его эксплуатации неизвестна. Рынку также не советуют рассчитывать на скорое введение в эксплуатацию еще одного предприятия на Мадагаскаре. Так что избыточного предложения никеля быть не должно, что делает металл одним из самых перспективных в 2010 году.

Учитывая благоприятную конъюнктуру, крупнейший производитель никеля ГМК «Норильский никель» в этом году намерена инвестировать в развитие бизнеса 54 млрд руб., или примерно \$2 млрд. Кроме того, акционеры ГМК могут рассчитывать на неплохие дивиденды в размере до \$1 млрд — впервые после двухлетнего перерыва. Консолидированная чистая прибыль «Норникеля» в 2009 году, по оценкам менеджмента компании, составит около \$2 млрд.

## НЕЛЁГКИЙ АЛЮМИНИЙ

На фоне остальных металлов перспективы алюминия выглядят скромно. В 2010 году рынок этого металла тоже ожидает некоторый подъём, в первую очередь в результате роста





спроса со стороны автомобильной и упаковочной отраслей. Аналитики компании CRU прогнозируют рост потребления алюминия в мире на 12,6% по сравнению с 2009 годом. Спрос поднимут Китай и Индия, в меньшей степени — крупнейшие развитые страны по мере восстановления глобальной экономики. Спрос на алюминий будет опережать предложение на 380 тыс. тонн в следующем году, прогнозирует Harbor Intelligence. Ежегодный рост спроса составит в течение ближайших пяти лет 4%, считает Novelis Inc., американское подразделение крупнейшего в Индии производителя алюминия Hindalco Industries. Наиболее заметным рост будет в Азии — 6-10% ежегодно, а потребление алюминия в Европе будет расти, по прогнозам компании, на 1% или меньше. Рост мирового спроса на алюминий, как ожидается, будет достаточным для сокращения мировых запасов без оказания давления на цены.

Цены на металл в этом году тотально не вырастут и, скорее всего, останутся на уровне прошлого года. «Мировая потребность в алюминии уже сейчас выросла на 12%, однако переизбыток производственных мощностей не даст вырасти ценам на этот металл», — считает CRU Group. Аналитики Royal Bank of Scotland Group

Plc говорят, что средняя цена алюминия будет составлять \$2,2 тыс. за тонну, что на 10% выше предыдущей оценки экспертов, а в 2011 году — \$2,4 тыс. за тонну (повышение оценки на 9%). Standard Chartered пророчит среднюю стоимость алюминия в пределах \$2,125 тыс. за тонну, Deutsche Bank — \$2,1 тыс., Merrill Lynch — \$2,025 тыс. А вот аналитики Goldman Sachs не обещают чудес — в своём свежем обзоре Инвестбанк отнёс производство алюминия к «наиболее отстающим» отраслям 2010 года.

### СТРАХОВКА ДЛЯ ИНВЕСТОРА

Весна скорректировала ожидания аналитиков относительно драгметаллов. На фоне укрепления доллара и ослабления евро металлические деривативы упали в цене. В середине месяца апрельский контракт на поставку золота упал на \$19,90, или на 1,8%, до \$1,1 тыс. за тройскую унцию. Майский контракт на поставку серебра подешевел на \$0,39, или 2,2%, до \$17 за тройскую унцию. Апрельский контракт на поставку платины снизился на \$22,40, или 1,4%, до \$1,6 тыс. за тройскую унцию, а июньский контракт на поставку палладия подешевел на \$10,25, или 2,1%, до \$468,50 за тройскую унцию.

Кто из аналитиков и непосредственных участников рынка окажется прав, покажет время. Но что же делать инвесторам в ситуации нестабильной мировой экономики, неясности с перспективами «бумажных денег» и противоречивых прогнозов на сырьевых рынках?

Даже при медленном восстановлении экономики металлы останутся реальной альтернативой «бумажных денег». Впрочем, вовсе не обязательно начать скупать металлические слитки. Вместо этого эксперты рекомендуют вкладываться в акции горно-металлургических компаний и индексные фонды. Последние считаются оптимальным вариантом сохранения и приумножения денег для консервативных инвесторов, планирующих вкладывать деньги на пять лет и более. Результат от вложений в индексный фонд относительно предсказуем, ведь индекс зависит от акций перспективных и быстрорастущих компаний. Всё, что требуется от инвестора, это следить за динамикой только одного показателя — фондового индекса. Единственным недостатком индексных фондов является лишь то, что они не могут принести заоблачных прибылей.

Глава Global Trends Investments Том Лидон считает, что гораздо лучше выходить на рынки металлов через депозитарные расписки фонда SPDR Metals and Mining ETF. Что касается золота и меди, эксперт рекомендует инвесторам вкладывать средства непосредственно в горнодобывающие компании, например Freeport-McMoRan Copper & Gold. К тому же на фоне общей неплохой конъюнктуры цветных и драгметаллов акции ГМК «Норникель» также остаются привлекательной бумагой для инвесторов. Недавно Bank of America Merrill Lynch Global Research повысил прогнозную стоимость акций ГМК «Норильский никель» с \$217 до \$238 за штуку, сообщается в обзоре банка. Рекомендация «покупать» для этих бумаг осталась без изменения. В настоящее время консенсус-прогноз цены акций «Норильского никеля», основанный на оценках аналитиков 12 инвестиционных банков, составляет \$167,25 за штуку, консенсус-рекомендация — «накапливать». ■





# Тренды

СЕГОДНЯШНИЙ МИР НЕВОЗМОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ БЕЗ БРЕНДОВ, НАЧИНАЯ ОТ СРЕДСТВ ДЛЯ ЧИСТКИ КУХОННЫХ ПЛИТ И ЗАКАНЧИВАЯ АВИАКОМПАНИЯМИ. НО ПРЕЖДЕ ЧЕМ ХОЗЯЙКА КУПИТ БУТЫЛКУ ЧИСТЯЩЕГО СРЕДСТВА, А ПАССАЖИР СЯДЕТ В КРЕСЛО ЛАЙНЕРА, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА ОБРЕТУТ «ПУБЛИЧНЫЙ» СТАТУС, ОНИ ПРОХОДЯТ МАССУ НЕВИДИМЫХ ДЛЯ КОНЕЧНОГО ПОКУПАТЕЛЯ СТУПЕНЕЙ ЭВОЛЮЦИИ. ДОЛЖНО ЛИ КАЖДОЕ ЗВЕНО В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ БЫТЬ НОСИТЕЛЕМ СОБСТВЕННОГО БРЕНДА? НУЖНЫ ЛИ ВООБЩЕ БРЕНДЫ НА ТЕРРИТОРИИ, ГДЕ БИЗНЕС ВСТРЕЧАЕТСЯ С ДРУГИМ БИЗНЕСОМ, А НЕ С ОБЫЧНЫМ ПОКУПАТЕЛЕМ? ПОСЛЕДНИЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ БРЕНДОВ ИЗУЧАЛ **ПЕТР РОДИОНОВ**.

**В**osch, Electrolux, Philips, Samsung, LG, Gorenje — без этих названий существовало бы просто огромное количество безымянных пылесосов, стиральных машин и холодильников, потеряться в разнообразии которых было бы проще простого. Сегодня едва ли найдётся человек, который станет оспаривать роль брендов на рынке массового потребителя. Телефоны, бытовая техника, одежда, еда, сотовые операторы, мебель, коляски для детей и многое-многое другое — всё это бренды, из которых мы выбираем те, которые подходят именно нам. Однако, как ни странно, второе место в сотне лучших мировых брендов 2009 года по версии Interbrand после оккупировавшей первую строчку Coca Cola занима-

ет IBM — один из столпов рынка B2B (т. е. «бизнес для бизнеса»). Значит ли это, что для компаний, не работающих на массовый рынок, бренды играют такую же роль, как и для бизнеса розничных компаний? И нужно ли B2B-компаниям брать пример со своих более опытных в вопросе брендинга «собратьев» и инвестировать немалые деньги и усилия в работу над продвижением своего доброго имени?

Гуру маркетинга в один голос уверяют, что значение бренда для B2B несправедливо умаляется многими руководителями, в то время как его роль для промышленных компаний может оказаться ничуть не меньшей, чем для игроков потребительского рынка. Нередко менеджеры промышленных корпораций или компаний,





# бренды

работающих в сфере услуг, уверены, что их клиенты и партнёры и так хорошо знают рынок, а потому необходимости в том, чтобы заявить о себе, нет.

«Бренды служат одинаковым целям как на рынке B2B, так и в потребительском секторе, — развеивает это заблуждение известный маркетолог Филипп Котлер в своей книге «Бренд-менеджмент в B2B сфере». — Бренды помогают идентифицировать продукт, услугу или бизнес и отличать их от конкурентных аналогов. Они являются эффективным и убедительным аргументом в пользу той или иной продукции/услуги, а также служат гарантией качества и результата, увеличивая тем самым потенциальную стоимость продукта для покупателя и сокращая риски и сложности, связанные с выбором поставщика». Стоит признать, что это утверждение актуально не абсолютно для всех компаний и отраслей. Например, металлургический завод, имеющий постоянных клиентов, которых полностью устраивают условия сотрудничества, будет поставлять им свою продукцию независимо от своего названия и размера маркетинговых расходов.

И все же такие понятия, как бренд и бренд-менеджмент, давно перестали быть вотчиной потребительских компаний. Однако, в отличие от B2C («бизнес для потребителя»), узнавае-

**Нередки случаи, когда создание бренда ведёт за собой изменения в структуре самой компании: в противном случае несоответствия заявленному бренду в сфере B2B становятся сразу же очевидными для рынка.**

мость бренда в сфере B2B не является решающим фактором успеха, так как бренд сам по себе не может компенсировать недостатки продукта, услуги или плохой репутации компании. И если в массовом сегменте покупатель нередко готов заплатить больше только за надпись на бирке, то в сфере B2B эмоциональной составляющей гораздо меньше — профессионалы рынка, как правило, слишком хорошо осведомлены друг о друге, чтобы поддаваться на красивые слова. Из-за этого нередко случаи, когда создание бренда ведёт за собой изменения в структуре самой компании: в противном случае несоответствие заявленному бренду в сфере B2B становится сразу же очевидным для рынка. «Сервис — это бренд в действии», — считают маркетологи Барлоу Джанелл и Стюарт Пол. По их мнению, несоответствие бренду не только делает бесполезными затраты на рекламу, но и серьёзно

вредит репутации компании: это может быть воспринято в форме невербального послания: «Хотя мы говорим, что всегда к вашим услугам, но на самом деле это не так».

Однако компаниям, не страдающим «раздвоением личности», сильный бренд облегчает позиционирование новых продуктов и услуг, а нередко и помогает значи-

тельно улучшить свои финансовые показатели.

Так, индийская Tata Steel, в 2005 году признанная лучшей сталелитейной компанией в мире по версии World Steel Dynamics, в конце непростых для своего бизнеса 1990-х годов приняла стратегию, основанную на двух принципах: брендинг продукции и фокус на высокой добавленной стоимости. Тем самым компания рассчитывала сократить зависимость от внешних факторов, в том числе от цикличности отрасли.

Очень скоро стало понятно: для того, чтобы создать успешный бренд, во главу угла необходимо ставить жёсткую ориентированность на клиента. Tata начала активную внутреннюю кампанию по внедрению этого подхода среди своих сотрудников. В её основу легли три «мантры»: «Интересы покупателя на первом месте в любом случае», «Интересы покупателя на первом

## АКТУАЛЬНО

месте в каждом случае и каждый год», «Мы ручаемся, что готовы служить нашим покупателям».

В результате более тесного контакта с клиентами в 2000–2003 годах Tata Steel разработала несколько брендированных продуктов: гальванические гофрированные листы (Tata Shaktee), стержни, используемые в строительной индустрии (Tata Tison), гальваническая проволока (Tata Wiron), строительные инструменты (Tata Agrico), трубы (Tata Pipes).

Вот выдержка из годового отчета компании за 2003 год: «Чтобы преодолеть тенденции рынка и справиться с ситуацией перепроизводства, нам необходимо двигаться от продажи сырья к продвижению брендов. При том, что мы продолжим максимально использовать преимущества сильного бренда Tata, мы будем работать и над формированием нового представления о нашей продукции».

Индийцы учитывали опыт западных компаний, которые справились с азиатскими конкурентами за счёт специализированной продукции и сильных брендов. В результате брендированная продукция позволила Tata Steel пережить сложный период всеобщего падения спроса с минимальными потерями. Уже в 2003–2004 годах продажа брендированных продуктов Tata Steel выросла на 84%.

Кроме того, результатом реализации этой стратегии стал и новый подход к клиентской базе. Tata Steel разработала отдельные маркетинговые кампании для B2B и B2C сегментов, так как в небольших компаниях, которые, как выяснилось, обеспечивали 20% выручки Tata, процесс принятия решений близок к «потребительскому».

### ВСЕ БРЕНДЫ ВЕДУТ К ЛЮДЯМ

Однако такие примеры не вполне типичны для сферы B2B, если деятельность компании полностью изолирована от массового рынка. Возьмём, к примеру, авиастроительный гигант Boeing. Компания не занималась продвижением своего бренда вплоть до 2000 года, исходя из распространённого постулата о том, что «на корпоративном рынке бренда нет и быть не может». Однако жест-



**Цель корпораций — иметь положительный имидж на рынке, и им не остаётся ничего, кроме как хорошо себя вести, считаясь с общественным мнением и спецификой конкретной страны, в которой им приходится работать.**

**Джез Фремpton, глава Inbterbrand: «Бренды придают уверенности во времена экономических катаклизмов; в эпоху процветания они открывают новые возможности».**

кая конкуренция, в первую очередь с европейским концерном Airbus, заставила американцев пересмотреть свои взгляды. Ведь в конечном счёте самолётами летают обычные люди, с мнением которых авиакомпаниям приходится считаться, пополняя свой парк самолетов.

Другим примером, когда компания продвигает свой бренд одновременно в B2B и B2C сегментах и, во многом благодаря известности на массовом рынке, обеспечивает себе заказы от бизнес-партнёров, может служить Intel. Производитель микрочипов ставит свои наклейки

на компьютеры, в которых установлены его процессоры, чем убивает двух зайцев сразу. Во-первых, это маркетинговый ход, рассчитанный прежде всего на покупателя ноутбука. А во-вторых, компания-продавец, тот же Fujitsu Siemens, очень хорошо подумает, прежде чем перейти на более дешёвую и сопоставимую по качеству альтернативу, которая не будет известна конечно-му потребителю.

Все бренды ведут к людям, и эта истина всё больше дает о себе знать даже в тех секторах, где, казалось бы, царит только холодный расчёт. Например, сегодня всё больше людей, принимающих решения о покупках или инвестициях — особенно это актуально на Западе, — уделяют внимание социальной и экологической ответственности компании. В будущем сильный бренд будет означать не только хорошую продукцию и репутацию, но и нравственное здоровье компании. «Следующее, что станет важным в вопросе бренда, это социальная ответственность, — считает основатель одного из ведущих мировых брендинговых агентств Wolf Ollins Уолли Олинс. — Будет разум-



ным заявить: в нашей продукции и ценах нет ничего особенного, но зато мы не делаем ничего предвзятого». Цель корпораций — иметь положительный имидж на рынке, и им не остаётся ничего, кроме как хорошо себя вести, считаясь с общественным мнением и спецификой конкретной страны, в которой им приходится работать.

### ОДНА БАБКА СКАЗАЛА...

Репутация — а это одна из основных составляющих бренда — в современном цифровом мире все больше выходит на первый план. Причем касается это не только розничных или публичных компаний. В эпоху мгновенного распространения и тиражирования информации, в мире социальных сетей и все более распространяющейся глобальной коммуникации пользователей (end users) задача поддержки хорошей репутации становится ключевой для любой корпорации, независимо от ее профиля.

Уверенные позиции на внутреннем рынке, финансовая устойчивость, положительный имидж, активная общественная позиция, отсутствие скандальных судебных разбирательств — всё это работает на бренд и является хорошим подспорьем для завоевания международного признания.

Однако и сам бренд должен быть ясным и понятным для деловой общности, чтобы выполнить свои коммуникативные задачи. Так, компания «Северсталь» потеряла несколько позиций в рейтинге «40 крупнейших брендов России», составленном Interbrand в 2008 году. Авторы отчёта отметили, что это произошло не только из-за финансовых и операционных показателей компании, но и из-за того, что её бренд как таковой оставляет желать лучшего. «Северстали» «необходим глобальный бренд, понятный и простой, чтобы быть замеченной и лучше понятой», — говорится в обзоре. — Мощный бренд, который сопровождает мощные амбиции и помогает в кризисные времена».

Но есть и те, кому, по большому счёту, вообще не нужно специально ничего делать для того, чтобы зара-

**Недоверие к правительству и общественным институтам дополнилось недоверием к бизнесу, особенно когда речь идёт о финансовом бизнесе. Корпоративный сегмент — не исключение. И здесь в ближайшие годы спросом будет пользоваться то, что можно назвать «ответственным» и «постоянным».**

ботать мировое имя. «Газпром», например, может не прилагать никаких целенаправленных усилий и при этом всё равно будет иметь очень сильный бренд. «Компания обеспечивает 17% мировой добычи газа и уже получила мировую известность. Она в определённой мере влияет на представление иностранцев о России. Независимо от активности, с которой «Газпром» будет работать над своим брендом, его масштаб, отрасль и политический вес обеспечат ему известность на годы вперед», — говорится в обзоре Interbrand за 2009 год. По мнению агентства, у газового монополиста есть неплохие шансы войти в сотню лучших мировых брендов.

### ЛЕКАРСТВО ОТ КРИЗИСА

Маркетологи едины во мнении, что в кризисных ситуациях роль бренда увеличивается. «Такие слова, как доверие, прозрачность и последовательность, значат сегодня, пожалуй, больше, чем когда-либо. Бренды уменьшают риски — а ведь именно риски стали главной причиной нынешнего состояния экономики. В посткризисном экономическом мире мы внимательно пересмотрим те отношения, которые до этого воспринимали как должное. Кризис открывает колоссальные возможности для тех брендов, которые основываются на доверии, прозрачности и последовательности. И представляет огромную угрозу для тех, кто живёт по другим стандартам», — такими словами предваряет глава Interbrand Джек Фремpton прошлогодний рейтинг самых ценных международных брендов (Best Global Brands 2009).

Он называет нынешнее время «эпохой повышенной ответственности», когда покупатели испытывают обострённую потребность

в брендах, которым можно доверять. Недоверие к правительству и общественным институтам дополнилось недоверием к бизнесу, особенно когда речь идёт о финансовом бизнесе. Корпоративный сегмент — не исключение. И здесь в ближайшие годы спросом будет пользоваться то, что можно назвать «ответственным» и «постоянным».

Правда, тут может возникнуть справедливый вопрос: бренд ли работает на компанию или хорошая деятельность компании сама создаёт бренд? Есть и другой аргумент: инвестсообщество редко руководствуется имиджем и репутацией компании, совершая сделки и распределяя инвестиции в своём портфеле. Разве что речь идёт о консервативных пенсионных фондах где-нибудь в Швеции или Норвегии. В большинстве своём участники фондового рынка смотрят на финансовые показатели, прогнозы и перспективы. Достаточно распространённой стала также точка зрения, согласно которой в кризис ценность бренда как такового значительно снизилась: такое ключевое для оценки бренда понятие, как лояльность потребителя, отошло на второй план, а кампании, направленные на поддержание бренда, сокращаются. Главными же в оценке бизнеса по-прежнему являются его финансовая стабильность и возврат на инвестиции. Однако большинство маркетологов уверены, что в период кризиса необходимо поддерживать инвестиции в бренд, которые в дальнейшем окупятся с лихвой. Ведь, как показывает практика, компании с сильным брендом более устойчивы к экономическим катаклизмам и быстрее восстанавливают капитализацию по сравнению с рынком в целом. ■

# Город надежд

В НАЧАЛЕ ФЕВРАЛЯ СОЧИ НЕНАДОЛГО ПРЕВРАТИЛСЯ ИЗ СПОРТИВНОЙ СТОЛИЦЫ РОССИИ В СТОЛИЦУ СТУДЕНЧЕСКУЮ. СРАЗУ ПОСЛЕ ШУМНОГО КАВЭЭНОВСКОГО ФЕСТИВАЛЯ НА СЦЕНЕ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «ЖЕМЧУЖИНА» СНОВА ЗАЖИГАЛИ — НО УЖЕ НЕ ПРОСТО ВЕСЁЛЫЕ И НАХОДЧИВЫЕ, А ЕЩЁ ОТВЕТСТВЕННЫЕ И ДЕЛОВЫЕ. ОКОЛО ТРЁХСОТ КРУГЛЫХ ОТЛИЧНИКОВ ИЗ РАЗНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ ПРИЕХАЛИ НА ЗИМНЮЮ ШКОЛУ ДЛЯ СТИПЕНДИАТОВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА В. ПОТАНИНА. ОНИ РАССКАЗЫВАЛИ О ТОМ, ЧТО ИХ ВОЛНУЕТ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ, И ПРЕДЛАГАЛИ СВОИ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ. ЛУЧШИЕ ИНИЦИАТИВЫ ФОНД ТРАДИЦИОННО ПОДДЕРЖАЛ ГРАНТАМИ. ЗА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ФЕЙЕРВЕРКОМ В РОССИЙСКИХ СУБТРОПИКАХ СЛЕДИЛА **НАТАЛЬЯ ДОРОШЕВА**.



## «ТЕОРЕТИЧЕСКИ УМНОЕ ДИТЯ»

На церемонии открытия Зимней школы, обращаясь с приветственным словом к студентам, ректор Сочинского государственного университета туризма и курортного дела Галина Романова дала нетривиальную оценку происходящему: «В Сочи сейчас происходят невероятно интересные события. Город меняет все традиционные представления о нём. Вот даже если расшифровать как аббревиатуру слово «СТУДЕНТ», что получится? «Сонное теоретически умное дитя, естественно не желающее трудиться». Вы сейчас это определение опровергаете!».

И, надо сказать, «теоретически умные дети» в течение всех пяти дней проявляли нечеловеческую активность. Например, без шуток рассуждали о том, что улучшить среду обитания зубров в Приокско-террасном заповеднике можно путём восстановления лесных пастбищ. Что помочь воспитанникам детского дома адаптироваться к жизни можно посредством создания и ведения их личных фотоальбомов. Что своими силами можно создать первый в мире клоунский спектакль для тяжелоболь-

ных детей, находящихся в больницах на длительном лечении. Таких проектов — продуманных до мельчайших деталей, просчитанных до копейки — было более 50. И желание сделать их — огромное.

Но самым главным, как всегда, было не столько придумать проект, сколько доработать и правильно презентовать его. С этой целью все проектные группы учились фандрайзингу и пиару, управлению проектами и работе в команде, успешным коммуникациям и технологиям работы в публичном пространстве. В конечном итоге учёба позволила студентам сделать проекты более ка-



**ЕКАТЕРИНА ТОНКОВА**

чественными, доказать обоснованность бюджета, правильно оценить риски и предложить механизмы их нивелирования.

«Эмоции переполняли начиная с первого дня, когда мы вышли из поезда — а в Сочи плюс 17 градусов! — поделилась Екатерина Тонкова, студентка Нижегородского государственного лингвистического университета. — Каждый день Зимней школы дарил нам массу

впечатлений, знакомств, новых знаний. Каждый день мы работали над нашей заявкой, участвовали в деловых играх, тренингах, дебатах, которые нам очень помогли. В итоге мы полностью переработали свой проект «Русский без границ», направленный на создание информационно-образовательного портала для иностранцев, изучающих русский язык, и сумели выиграть грант!».

## РАВНЕНИЕ НА ПЕРВЫХ

Для новичков, впервые столкнувшихся с темой волонтерства, Зимняя школа была хороша ещё и тем, что организаторы нашли возможность пригласить сюда команды, уже осуществившие свои волонтерские проекты. Две из них годом ранее выиграли гранты на Зимней школе в подмосковном «Олимпийце», а одна не стала победителем, но тем не менее осуществила проект собственными силами. Ребята подготовили блестящие презентации и рассказали участникам и гостям Школы (среди которых были представители администрации Краснодарского края, а также Сочинского государственного университета туризма и курортного дела) об опыте реализации своих социальных инициатив.





В зале, полном потанинских стипендиатов, рождалась энергия новых дел.

Проект «Need for SPEAK», или «Жажда общения», — это Лига переводчиков-волонтеров, созданная потанинскими стипендиатами Казанского государственного технологического университета им. А.Н. Туполева. Проект не получил финансовой поддержки фонда, но инициативная команда сумела создать группу переводчиков-волонтеров из разных вузов Казани для работы на крупнейших международных мероприятиях. Сейчас в их команде более 70 студентов — они повышают свой профессионализм, проводя тренинги на сплочение, развитие ораторского искусства, семинары по истории, культуре и архитектуре города. Организаторы группы активно сотрудничают с кабинетом министров Татарстана, министерствами и общественными организациями Казани. С участием членов Лиги уже прошли три международных мероприятия: 30 волонтеров-переводчиков помогли в проведении Международного саммита исламского бизнеса в Казани, 19 переводчиков вошли в число 150 волонтеров от России на XXV летней универсиаде в Белграде (Сербия), 15 волонтеров работали на Международной конференции

### Грантовый фонд Зимней школы–2010 составил 1 млн рублей. Поддержку получили 11 волонтерских проектов, признанных лучшими по результатам публичной защиты. Максимальный размер одного гранта — 200 тыс. рублей.

преподавателей английского языка. Лига переводчиков-волонтеров — теперь весьма успешный пилотный проект для подготовки к Универсиаде 2013 года.

Стипендиаты Белгородского государственного университета реализовали проект «Живи, Везёлка!». Везёлка — это название реки, которая из-за наступления «цивилизации» медленно умирала под окнами университета. На скромный грант в 60 тыс. рублей студенты исследовали экологическое состояние реки, провели социологический опрос населения, пообщались с администрацией города и местным студенчеством, наконец, провели несколько акций по сбору мусора

и расчистке русла реки, которые были освещены всеми местными СМИ.

Проект Петрозаводского государственного университета «Подари вторую жизнь» был направлен на привлечение внимания к проблеме нехватки в России доноров костного мозга. Стипендиаты провели эффективную пропагандистскую кампанию в университете, после чего в вузе прошли акции по забору крови, которые позволили всем желающим войти в Карельский регистр доноров кроветворных гемопоэтических клеток. Организатор проекта, студентка Петрозаводского государственного университета Ульяна Серова, рассказывает: «Проблему донорства кроветворных клеток уже пора решать на государственном уровне. Странно, что на это до сих пор не обращают внимания, не принимают соответствующих законопроектов. Поэтому важно об этой проблеме говорить, напоминать людям... Лично мне проект дал очень много: я нашла самых больших своих друзей — и это не могло не изменить меня».

## ПРАКТИКУМ

## АЦЦКИЙ ОТЖИГ

Зимняя школа — это не только работа над проектами. Это ещё хорошая разминка для мозгов во время дискуссий на актуальные темы. Ток-шоу «Поколение Y: миф или реальность?» вызвало настолько жаркие споры, что микрофоны в зале раскалялись докрасна. Речь шла о рождённых в 1985–2000 годах — их целях, ценностях, видении себя и о том, как они видят другие поколения. Старшее поколение X представляли гости: Анна Качкаева — научный руководитель Высшей школы журналистики ГУВШЭ, заведующая кафедрой телевидения и радиовещания факультета журналистики МГУ, Александр Агатов — директор по стратегическому планированию компании BBDO Moscow и Константин Соловьёв — генеральный директор музыкального канала VH1.RU. Результатом бурных дебатов был вывод, что конфликт поколений всё же существует, причём он не является классической проблемой «отцов и детей». О многом говорит, к примеру, тот факт, что понятие «свободы» у поколения Y даже не входит в пятёрку ценностей — когда туфли не жмут, о ногах забывают. В то время как у поколения X именно эта ценность стоит на первом месте.

«Тема заставила задуматься нас всех, — поделилась ведущая ток-шоу и координатор проекта «Теория поколений в России» Евгения Шамис, генеральный директор компании «Персонал Тач». — Фактически на Зимней школе в Сочи говорили не только о поколении Y, но и вообще о взаимодействии поколений в России. Чтобы взаимодействие получалось, нужны



▲ Денис Сачук из Петрозаводского государственного университета призывает не бояться сложных тем.

Участниками Зимней школы–2010 стали 290 стипендиатов из 32 вузов европейской части России.

Они привезли в Сочи 51 заявку по следующим темам:

— социально ориентированная деятельность;

— студенческие научные общества и развитие профессиональных компетенций;

— студенческая жизнь и студенческое самоуправление.

взаимный интерес, умение уважать разные мнения, желание вести диалог, готовность делиться опытом и учиться вне зависимости от возраста и позиции».

«Интернет: пространство культуры или аццкий отжиг?» — так звучала тема второго ток-шоу. «До того, как я вошла в это здание, я не знала, что означает «аццкий отжиг», — призналась гостье шоу Екатерина Гениева, генеральный директор Всероссийской библиотеки иностранной литературы. — Я по своей наивности думала, что в бумажке, которую мне прислали, опечатка. Теперь я знаю, что отжиг — это здорово, вроде американского слова «cool». А вот «аццкий» — я думала, что это название какого-то места... а потом товарищи объяснили, что это от слова «ад». Но если говорить серьёзно, то это опасное определение. На самом деле ничего демонического в Ин-



▲ Глава Лиги переводчиков-волонтеров из Казани Гульнара Нафикова рассказывает о том, как сделать проект без гранта.

тернете нет, это всё выдумки! Это такое же изобретение, как телефон, — мы же не считаем его адским. Для меня Интернет — это не просто пространство культуры, это пространство жизни, в котором мы находимся».

На вопрос ведущего: «А сами-то вы Интернетом пользуетесь?» Екатерина Гениева после секундной заминки ответила: «Убей себя об стену!» — чем вызвала радость понимания в зале. Среди других гостей шоу были замечены член-корреспондент РАН, историк Павел Уваров, а также Антон Носик — создатель крупнейших новостных интернет-

изданий Lenta.ru, Gazeta.ru и многих других, а также один из самых популярных блогеров рунета.

Участники пытались выяснить, какие изменения внёс Интернет в нашу жизнь, как научиться им с умом пользоваться, нужно ли как-то регулировать деятельность в виртуальной сети. По итогам ток-шоу выделились основные позиции: во-первых, у каждого человека есть свобода выбора — использовать сеть для своих целей или нет и какие конкретные ресурсы Интернета выбирать; во-вторых, Интернет — это путь к глобализации и коммуникативному объединению людей. А станет ли он пространством культуры или местом, где можно «ацки отжигать», это личный выбор каждого.

## ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ON-LINE

О том, что Интернет стал частью культуры и элементом образования, свидетельствует и новый грантовый конкурс «Преподаватель on-line», объявленный Благотворительным фондом В. Потанина в этом учебном году. Его участниками стали победители конкурсов, проводившихся фондом с 2001 года в рамках программы поддержки молодых преподавателей государственных вузов. Они представили проекты собственных сайтов (или проекты, направленные на расширение технических возможностей уже имеющихся персональных интернет-страничек), которые позволяют организовать учебный процесс на каче-





Тренинги на развитие коммуникативных навыков способствуют сближению.

ственно новом уровне. Фонд отобрал заявки, которые предложили наиболее содержательный и новаторский контент сайтов. Первыми победителями конкурса стали 17 молодых преподавателей. Они приехали на Зимнюю школу в Сочи учиться новым информационным технологиям.

«В жизни я обычный юзер, совершенно неподвинутый, поэтому программа

мне многое дала, появился мощный мотивационный вектор, — поделился с корреспондентом журнала «Интеррос» Яков Нижник, доцент кафедры молекулярной биологии, биологической и органической химии Петрозаводского государственного университета.

— Прошлой зимой я был на стажировке в Хьюстоне и увидел, что в американских университетах в обучении активно используются интернет-технологии. Вернувшись домой, я прошёл стажировку по работе веб-сети в своём университете и как раз планировал создать свою страницу на сайте университета, но каких-то знаний всё равно не хватало. Поэтому программа фонда оказалась очень в тему!»

«Я лишь недавно начал работать с электронными формами обучения, и для меня важный момент — подтвердить, насколько это продуманно и правильно, — говорит Юрий Попов, доцент кафедры общей и историче-

ской геологии Южного федерального университета. — В процессе лекций и консультаций на Зимней школе я даже пересмотрел некоторые инструменты, которыми пользовался раньше, и в дальнейшей работе реструктурирую форму подачи электронных ресурсов. И другой момент — в рамках продвижения своего сайта я буду акцентировать внимание не столько на разработке локальных ресурсов, сколько на открытых ресурсах с перспективой выхода через год-два на студенческие учебные проекты междувузовской ориентации».

И даже для десятикратного победителя программы грантов для молодых преподавателей легендарного Василия Попова, профессора Воронежского государственного университета, которого, казалось бы, сложно чем-то удивить, новая программа оказалась полезной: «Это стало для меня толчком, чтобы понять, что это такое и насколько применимо.

Ошибок не делает только тот, кто никуда не идёт. У нас у всех один риск, что 17 преподавательских проектов, которые запущены, не закончатся ничем. Но с другой стороны, если из них хотя бы



ВАСИЛИЙ ПОПОВ

три-четыре портала станут реальными, демонстрирующими новые возможности, то, наверное, программу можно будет назвать удачной».

## ЧТО ОСТАНЕТСЯ ПОСЛЕ ТЕБЯ

Сгусток сочинской студенческой активности вылился в 11 проектов, получивших грантовую поддержку фонда. Однако практика двух предыдущих Школ показывает, что студенты реализуют гораздо больше дел, находя под имеющиеся готовые проекты финансирование из других источников. Они уже не могут просто так бросить свои идеи, над которыми трудились день и ночь в компании людей, ставших за это время настоящими друзьями и единомышленниками.

Есть и «спетые» команды потанинцев, для которых что ни заявка — то победа в конкурсе. «Мы третий год подряд получаем гранты на свои проекты, — говорит Юлия Саранова, четырёхкратная стипендиатка из Тверского государственного университета. — Сегодня меня спросили: «Саранова, как ты это делаешь?» Я ответила: «Мы просто команда». У нас в команде одни «старики», 5-й курс. Первый раз, когда выигрываешь, говорят, это удача, второй — совпадение, а третий раз — заслуженная победа. Мы очень благодарны фонду за то, что нам дали возможность в очередной раз себя проявить. И хотим сделать так, чтобы все знания и умения, которые в нас вложили, остались после нас в каком-то светлом деле».

Тверские стипендиаты во время реализации предыдущих проектов — «Подари каплю надежды» и «Студенческое такси» — убедились, что стать волонтером не так-то просто. Даже желающие участвовать в добровольческой деятельности часто не могут реализовать себя по причине отсутствия информации о том, где нужны волонтеры и как можно быть полезным. Поэтому стипендиаты-«старики» решили основать в своём городе студенческий Корпус волонтеров, который станет идейным, информационным и консультационным центром для всех желающих. И это — по планам авторов — выходит за рамки краткосрочного проекта.

Может быть, даже ради одного такого зёрнышка сочинское солнце светило не зря. ■

## ПРАКТИКУМ

# Домой, в «Лужки»!

О пансионате «Подмосковная слобода», более известном как «Лужки», слышали многие, но побывать там доводилось не всем. Закрытый клуб, «семейный» дом отдыха топ-менеджеров «Интерроса» и его партнёров — именно такой имидж у этого легендарного места. Сегодня пансионат заметно преобразуется, а руководит этим процессом новый генеральный директор — Наталья Ёлкина. В «маленькой Швейцарии» на берегу подмосковной реки Истры побывала корреспондент **Ирина Ефремова**.

## ПРИЯТНОЕ ОБЩЕСТВО ЗАКРЫТОГО ТИПА

Подмосковье по праву славится своими неповторимыми природными ландшафтами. Здесь можно встретить вековые боры, пронизанные светом берёзовые рощи и осинники, седые вёглы, склонившиеся над безымянными речушками, и тёмные глухие ельники. Будто природа изначально позаботилась о жителях беспокойного, растущего вширь, вглубь и вверх мегаполиса — чтобы было где отдохнуть от городских хлопот и суеты.

Но место, где расположился пансионат «Подмосковная слобода», всё же особое. Здесь, к западу от столицы, самая чистая вода (река Истра ещё не успела пройти через город), самый чистый воздух (из-за удачной розы ветров). В конце концов здесь просто удивительно красиво. Леса, словно бы сошедшие с картин Левитана, ивовые заросли на берегу старого пруда, душистые луга... Когда-то здесь располагался пионерский лагерь, который так и назывался — «Лужки». Лагерь закрылся в начале 1990-х, ненамного пережив всесоюзную пионерию. А место, где он находился, было куплено «Интерросом» под строительство загородного пансионата.

«Подмосковная слобода» была отстроена всего за два года — с 1995-го по 1996-й. Нешуточная территория

в 48 гектаров застраивалась по единому архитектурному плану, что позволило избежать как хаотичности застройки, так и жанровой эклектики. Теперь в гладь тихого пруда смотрелись уже не каркасные, наспех покрашенные домики пионерлагеря, а современные стильные здания. Для гостей пансионата радушно распахнул двери спорткомплекс с бассейном, теннисными кортами, тренажёрным и универсальными спортзалами. В «Лужках» есть все возможности для разнообразного отдыха: боулинг, бильярд, собственный горнолыжный комплекс, бани.

Первыми гостями пансионата стали топ-менеджеры «Интерроса», для многих из них за пятнадцать лет эти места стали почти родными, ведь именно здесь из года в год они предпочитали проводить выходные, сюда перебирались на всё лето из душных московских квартир. Сама собой в «Подмосковной слободе» образовалась уникальная клубная атмосфера: здесь никогда не было людей со стороны — только свои, своего круга, разделяющие единые ценности. Ситуация, в общем-то, нетипичная даже для элитных подмосковных посёлков...

История всякой крупной компании — это не только хроника исторических сделок, слияний и поглощений. Это всегда история человеческих отношений, складывающихся как



в процессе совместной работы, так и в неформальной обстановке. И особое место в этой истории всегда занимал элитный клуб «Лужки». Здесь помнят удивительные капустники, в которых участвовали и руководители компании. Здесь играли в КВН, «Брейн-ринг», «Счастливый случай». О местной художественной самодеятельности вообще ходят легенды. Из этого энтузиазма родилась традиция новогоднего детского спектакля и концерта. Вообще многие ключевые события в истории «Интерроса» связаны с «Подмосковной слободой». Здесь состоялись, например, первые торжественные церемонии вручения потанинских стипендий лучшим студентам российских вузов. Что только не слышали эти стены. А сколько здесь было проведено важнейших переговоров, сколько принято стратегических решений! Не зря у «Лужков» сложилась репутация «подмосковного Виндзора».







◀ Нетронутая природа, в окружении которой расположена «Подмосковная слобода», является ещё одним преимуществом клубного дома отдыха.

Впрочем, чему удивляться? Кажется, сама атмосфера располагает здесь к доверительности и открытости...

Свой клубный статус «Подмосковная слобода» сохранит и впредь, уверена Наталья Ёлкина, генеральный директор пансионата, хотя большинство старых клиентов, постоянно проживавших здесь последние 10-15 лет, обзавелись собственной загородной недвижимостью и начали покидать ставшие родными стены. Уже в прошлом году эта тенденция приобрела устрашающие масштабы. Если по состоянию на апрель 2009 года средняя месячная загрузка составляла порядка 50%, то к лету — традиционно «высокому» сезону — этот показатель упал почти до 29%. Именно в эти непростые времена Наталья Ёлкина и возглавила знаменитый пансионат.

### МЭР «ЛУЖКОВ»

Для Натальи назначение генеральным директором «Подмосковной сло-

боды» — достаточно неожиданная ступень в её карьере. Коренная сочинка, Ёлкина начинала телефонным оператором в самой известной гостинице города-курорта — «Рэдиссон Лазурная». Проработав там восемь лет и поднявшись по карьерной лестнице до руководителя службы размещения, Наталья покинула родной город и переехала в Москву.

— Объявление о вакансии в компании Mercury я нашла в Интернете совершенно случайно, — вспоминает Наталья Ёлкина. — Позвонила туда, и меня приняли без всяких рекомендаций: пятизвёздочные отели и товары класса люкс — очень похожие сегменты бизнеса.

Наталье довелось стать первой управляющей магазинов в торговом центре «Третьяковский проезд», а потом развивать торгово-развлекательный комплекс Барвиха Luxury Village.

После восьми лет работы в Mercury Наталья получила предложение,

от которого было бы трудно отказаться уже потому, что исходило оно от Владимира Потанина. Состояло же оно в том, чтобы возглавить процесс перестройки «Подмосковной слободы», этого уже по сути маленького города со своей архитектурой, инфраструктурой, традициями. Задача перед Натальей Ёлкиной стояла столь же сложная, сколь почётная и престижная, и, не задумываясь, она променяла блеск гламурной тусовки на свежий воздух «Лужков». О чём, как говорит, ни разу не пожалела:

— Благодаря работе за городом я стала лучше спать, прошла излишняя нервозность и суетливость, а всё остальное по-прежнему динамично: работы очень много. Надеюсь, что предложенная нами концепция развития поможет обновлению «Лужков». Мы планируем сделать особый акцент на развитии таких направлений деятельности, как активный семейный





## ПРАКТИКУМ

отдых и проведение на территории пансионата корпоративных бизнес-мероприятий.

Кстати, за прошедший год Ёлкиной и её команде уже удалось повысить показатели месячной загрузки «Подмосковной слободы» более чем на 10%.

### ЕДИНСТВО МЕСТА

Отныне «Подмосковная слобода» будет не только элитарным клубом, но и самостоятельным бизнес-проектом. Две, казалось бы, взаимоисключающие идеи связаны здесь, как в театральной драме, единством места. Однако постоянным гостям «Лужков» не придётся тесниться. Создание максимально комфортных условий для всех — одна из главных задач Натальи Ёлкиной и её команды.

Инновации затронут все направления деятельности пансионата. Первым начнётся обновление спорткомплекса. В нём на месте старых саун появится целый банный комплекс с двенадцатью видами бань на любой вкус. Помимо традиционных русской, финской и турецкой гости «Лужков» смогут оценить достоинства сенной бани, бани на еловых ветках, инфракрасной сауны и даже настоящей бани по-чёрному. Последняя, кстати, уже построена.

Второе дыхание открылось и у горнолыжной трассы пансионата.

— По сравнению, например, со спортивным парком «Волен» у нас не самая большая протяжённость склона, — рассказывает Ёлкина, — зато мы заняли свою нишу — сделали акцент на обучении детей и взрослых горнолыжному спорту.

По её словам, инструкторы в «Лужках» работают по австрийской сертифицированной методике. Окончив курс, выпускники получают сертификаты, действующие на всех европейских горнолыжных курортах. Многие из нынешних покорителей альпийских трасс начинали здесь, в пансионате с «равнинным» названием «Лужки»... Уже в этом сезоне появилось новое зимнее прокатное оборудование: лыжи, ботинки, коньки, тюбинги. В пансионате работает большой каток, с музыкой и ночным освещением. А в будущем сезоне в горнолыжном комплексе появится новая пушка для оснежения склона.



**Отныне «Подмосковная слобода» будет не только элитарным клубом, но и самостоятельным бизнес-проектом. Создание максимально комфортных условий для всех — одна из главных задач Натальи Ёлкиной и её команды.**

У «Лужков» также появился свой сайт — [www.luzhki.com](http://www.luzhki.com) где есть возможность оформить пропуск на въезд в пансионат, забронировать спортивного инструктора. Зимой на горнолыжном склоне будет работать веб-камера и на сайте клиенты смогут увидеть обстановку на трассе; летом же на берегу реки установят шикарный шатер для проведения корпоративных и частных мероприятий и через сайт можно будет забронировать эту площадку.

В ближайший год в пансионате откроется и собственный бизнес-центр. До настоящего времени «Лужки» фактически не оказывали традиционных для всех уважаемых домов отдыха услуг по проведению конферен-

ций, деловых семинаров, тренингов. Теперь привлечение солидных корпоративных клиентов — при сохранении своей закрытости и элитности — стало одной из основных задач пансионата.

— Не секрет, что в будние дни загрузка пансионата значительно ниже, чем в выходные. Для того, чтобы выровнять эти показатели, и существует такое направление, как MICE-туризм, — объясняет Наталья. — Открыв собственный деловой центр, мы восполним этот пробел.

Специально для клиентов нового бизнес-центра один из корпусов пансионата решено переделать в мини-отель. Он будет оснащён быстрым Интернетом, компьютеризирован, в общем, здесь будут созданы все условия для работы бизнесменов. И для отдыха их семей.

Кроме того, в деловом центре будет открыт ещё один ресторан, который позволит развести потоки постоянных гостей и так называемых MICE-туристов.

Для самых главных клиентов — детей — «Подмосковная слобода» сохранит весь традиционный набор развлечений: спортивные праздники летом и осенью, новогоднюю вечеринку зимой. А детскую комнату в концепции обновлённых «Лужков» решено сделать по соседству с новым СПА-центром, что тоже вполне логично.

— За рабочую неделю дети успевают очень соскучиться по работающим мамам, поэтому в выходные стараются далеко от них не отходить, — объясняет Наталья.

При этом, чтобы мамы все же могли расслабиться в свой законный выходной, количество аниматоров, развлекающих детей, заметно увеличится.

В то же время Ёлкина обещает, что, несмотря на грядущие обновления, кардинальных внешних изменений пансионата не произойдёт.

— Преемственность в «Лужках» — главное. Наша задача — сохранить атмосферу этого уникального места, придав ему новый импульс развития, — говорит Наталья. ■



РАДИО  
**NRJ**

104.2FM  
РОССИЯ МОСКВА

100.3FM  
ФРАНЦИЯ ПАРИЖ

**СЛУШАЕТ  
МИР-  
СЛУШАЕШЬ ТЫ!  
РАДИО ENERGY**

103.6FM  
ШВЕЙЦАРИЯ ЖЕНЕВА

103.4FM  
ГЕРМАНИЯ БЕРЛИН

103.7FM  
БЕЛЬГИЯ БРЮССЕЛЬ

[WWW.ENERGYFM.RU](http://WWW.ENERGYFM.RU)  
[WWW.NRJ.COM](http://WWW.NRJ.COM)





## ЭКО всех угораздило

Новость о возможном выходе российского отделения Всемирного фонда дикой природы (WWF России) из «экологического сопровождения» Олимпиады–2014 в Сочи осталась почти не замеченной широкой публикой: слишком уж сильна эйфория от предстоящих Игр. Однако в спортивных кулуарах и коридорах власти эта новость обсуждалась куда шире. В неспортивных проблемах будущей Олимпиады разбиралась **Валерия Экомасова**.

С одной стороны, понять «зелёных» можно: экологические аспекты олимпийского строительства далеко не всеми чиновниками и инвесторами воспринимаются всерьёз. С другой — в условиях критически сжатых сроков и постоянной кадровой чехарды демарши экологов воспринимаются чиновниками в лучшем случае как еще одна досадная помеха на пути к поставленной цели, а в худшем — как сознательный саботаж.

Российские «зелёные» жалуются на невнимание строителей к предложениям и советам экологов и грозят международными санкциями. Однако февральский демарш WWF России завершился ничем. Ожидавшийся «разгромный» доклад экологической

программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) на проверку оказался достаточно благожелательным. Инспекторы, в частности, пришли к выводу, что серьезных нарушений с экологической точки зрения при строительстве олимпийских объектов в Сочи не наблюдается. Напротив, наблюдатели ЮНЕП нашли, что российские чиновники из Минприроды и госкорпорации «Олимпстрой» «совершенно открыты для обсуждений и предложений по улучшению проектов, связанных с Олимпиадой». Правда, принятие ими решений, например, в вопросе расширения территории Сочинского национального парка «тянется слишком долго».

Выдержанный в весьма дипломатичных тонах доклад ЮНЕП стал

неутешительной новостью для экологов, хотя WWF России и поспешил заявить через СМИ, что «международные эксперты подтвердили наши опасения, пусть и в более дипломатичной форме». Однако чиновники «Олимпстроя» интерпретировали выводы ЮНЕП в свою пользу: «Мы очень положительно расцениваем этот доклад. Некоторые замечания мы услышали ещё в ходе январской инспекции и сразу же начали работать над их устранением, — заявила в одном из интервью директор департамента по управлению внешними связями «Олимпстроя» Александра Костерина. — В частности, постановление о расширении Сочинского нацпарка уже находится в правительстве РФ. А компенсационные экологические мероприятия обязательно будут согласованы с ЮНЕП». На замечания международных наблюдателей отреагировали и в Минприроды. Замминистра природных ресурсов Игорь Майданов подтвердил, что в состав Сочинского нацпарка будет включено 2 тыс. гектаров соседнего Лооского лесхоза, а «комплексная система экологического мониторинга заработает уже в этом году».

Правда, в запасе у «зелёных» остаётся ещё комиссия ЮНЕСКО по всемирному наследию. По мнению гла-



вы WWF России Игоря Честина, эта комиссия может придать Кавказскому биосферному заповеднику статус Объекта природного наследия, находящегося под угрозой. Впрочем, и этот аргумент экологов не нов: ещё

ФОТО РИА-НОВОСТИ



**ИГОРЬ  
ЧЕСТИН**

в 2007 году Гринпис России предрекал организаторам Олимпиады санкции со стороны комиссии ЮНЕСКО, а в 2008 году представители этой комиссии тактично проинспектировали Сочи и Адыгею, однако никаких катастрофических последствий олимпийского строительства не обнаружили. В ответ «зелёные» обвинили российские власти в том, что международным инспекторам показали «не те» объекты, и скандал на время затих. Но лишь для того, чтобы разгореться с новой силой аккурат в канун Олимпиады в Ванкувере, где проходила презентация Сочи как столицы будущих Игр.

Экологи и не скрывают, что приурочили свой демарш к Играм в Канаде. «Мы специально воспользовались Олимпиадой в Ванкувере, чтобы рассказать миру, как идут дела с соблюдением экологических норм при строительстве объектов в Сочи», — заявил в одном из интервью г-н Честин. В российском руководстве к такому признанию отнеслись, мягко говоря, неодобрительно, а вице-премьер Дмитрий Козак через прессу даже призвал экологов «не заваливать Олимпиаду» в Сочи.

Однако едва ли это заставит экологов отступить от своей позиции. Так, директор по природоохранной политике WWF России Евгений Шварц считает, что главная проблема заключается в том, что в России «нет никаких механизмов, заставляющих госкомпании, которые получают госзаказ на реализацию этих объектов, действовать в соответствии с теми или иными требованиями российского законодательства, а лучше — международными стандартами».

Российское отделение WWF на своём веб-сайте выдвигает более конкретные претензии: здесь и низкое качество строительства олимпийских объектов, и невнимание к предложе-

**Анатолий Пахомов, мэр Сочи:**

**«Я хочу, чтобы сочинцы понимали: они самые счастливые люди России. Именно им за три года предстоит сделать город благоприятным для проживания, по-настоящему красивым и с хорошей инфраструктурой. Им предстоит стать хозяевами Олимпиады-2014. Это великая честь».**

ниям и советам экологов, и создание препятствий для работы активистов общественных организаций, и неадекватность компенсационных мер. Яркий пример — посадка самшита с целью компенсировать его вырубку при строительстве совмещённой железной и автомобильной дороги, которую ведёт РАО «РЖД». Источник саженцев, по мнению экологов, очень сомнителен, к тому же сама высадка проводилась непрофессионально, для галочки. Но главное, что не устраивает экологов, это выбор корпорацией «Олимпстрой» подрядчиков на проведение строительных работ (точнее, то, что у этих подрядчиков нет международных экологических сертификатов ISO-14000), а также отсутствие системы мониторинга окружающей среды в районе Красной Поляны.

Мэр Сочи Анатолий Пахомов с этим не согласен: по его мнению, строительство идёт в соответствии с «зелёными стандартами» и по его окончании Сочи, который пока нельзя назвать экологически чистым городом, наконец получит этот статус. Что касается стандарта ISO-14000, то в России можно на пальцах пересчитать компании, обладающие таким сертификатом. Прислушайся «Олимпстрой» к мнению экологов — и все подряды на строительство уйдут зарубежным компаниям, что отразится не только на стоимости, но и на времени строительства. А его как раз катастрофически не хватает.

Чиновники из «Олимпстроя» тоже настроены на компромисс. Они предлагают разработать и ввести уже к лету 2010 года дополнительные экологические требования и ре-

комендации строителям. Не остаётся в стороне и Минприроды. Глава ведомства Юрий Трутнев получил от ответственных исполнителей строительства олимпийских объектов в Сочи обязательство пройти так называемую «зелёную сертификацию» этих сооружений как по российским, так и по международным стандартам. Предметом отдельных проверок станут и обустройство строительных площадок, и меры, принимаемые подрядными организациями для минимизации негативного воздействия на экологию в ходе строительных работ.

В том, что такое воздействие есть, никто не сомневается. С начала олимпийского строительства с компаний-застройщиков за допущенные нарушения природоохранного законодательства было взыскано более 1,8 млрд рублей. Заместитель директора Сочинского национального парка по научно-исследовательской работе Борис Туниев согласен с тем, что претензии WWF России небеспочвенны. Но стоит учитывать и всю трудность миссии.



**БОРИС  
ТУНИЕВ**

Так, например, спортивные мероприятия на территории национального парка будут проводиться впервые в мировой практике. Конечно, экологов не может не тревожить отношение к уникальному самшиту, деревца которого высаживали прямо под палящим солнцем — при том, что эти растения любят тень.

Однако, по мнению ученого, масштабы нанесённого ущерба тоже не стоит преувеличивать; вместо этого лучше сконцентрироваться на грамотном проведении компенсационных мер. И в этом вопросе чем меньше экзальтации — тем лучше.



**НИКОЛАЙ  
ПЕНЬКОВСКИЙ**

С этим согласен и директор Сочинского национального парка Николай Пеньковский. «Да, под строительство

## СОЧИ—2014

олимпийских объектов были выделены почти 3 тыс. гектаров парка. Но эта земля никуда не делась, она по-прежнему остаётся под нашей охраной, изменился только пользователь — им стал «Олимпстрой», — уточнил г-н Пеньковский. По мнению ученого, включение в состав Сочинского лесопарка 2 тыс. гектаров соседнего Лооского лесхоза позволит сохранить биоразнообразие и уникальные виды растений Северного Кавказа.

Словом, проблема есть, но весь вопрос в том, как к ней подходить. Понятно одно — за громкими акциями трудно услышать голоса друг друга.

«Быть может, вице-премьер Дмитрий Козак был и резковат в своём высказывании, — считает член совета по малому и среднему предпринимательству Совета Федерации, президент столичной Академии малого бизнеса, доктор наук, академик РАЕН Владимир Стрелков. — Но в данном случае его возмущение вполне оправдано, поскольку независимые экологи нередко спекулируют своим положением».

К счастью, говорить о реальном разрыве экологов с сочинским олимпийским проектом не приходится. Так, под эгидой Минприроды РФ российское отделение WWF продолжает программу реинтродукции переднеазиатского леопарда. В этом году в сочинских вольерах должны образоваться первые «семейные пары», а тут и до долгожданного потомства недалеко. На предыдущем этапе программы её спонсором выступила компания «Роза Хутор», в этом году экологи ведут переговоры с новыми партнёрами.

Партнёрство — это именно то, чего не хватает в диалоге между экологами и чиновниками. Об этом же говорил и вернувшийся из Ванкувера глава Сочи Анатолий Пахомов: «Командный дух канадцев, их чувство гордости за страну, доброжелательность к гостям Олимпиады были отличительными чертами прошедшей Олимпиады. И это то, чего нам очень не хватает и чему предстоит учиться». Наверное, мэр прав. Вместо взаимных обвинений во главу угла должно встать сотрудничество. Слишком мало времени осталось. ■



## Ванкуверские старты «Интерроса»

На зимних Олимпийских играх в Ванкувере Владимир Потанин презентовал мировой общественности ключевой объект Игр Сочи—2014 — горнолыжный курорт «Роза Хутор», а также участвовал в конференции, посвящённой созданию Российского международного олимпийского университета (РМОУ), соучредителем и главным инвестором которого является «Интеррос».

**В** презентации со стороны «Розы Хутор» приняли участие гендиректор Сергей Бачин и председатель совета директоров Сергей Батехин. Также присутствовали вице-премьер РФ Александр Жуков, заместитель председателя исполкома FIS по горнолыжному спорту, архитектор трасс «Розы Хутор» Бернар Русси, глава оргкомитета «Сочи—2014» Дмитрий Чернышенко.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН:** «Интеррос» является крупнейшим частным инвестором в олимпийском Сочи. Всего мы собираемся вложить порядка двух миллиардов долларов. Полтора из них уйдёт на возведение в Красной Поляне горнолыжного центра «Роза Хутор». Мы собирались построить горный курорт мирового уровня ещё несколько лет назад. А когда Сочи получил право на проведение Олимпиады 2014 года, наш центр стал основным объектом будущих

**Игр.** Всего за нами 6 объектов — 3 лыжных стадиона, где во время Олимпиады будут соревноваться горнолыжники, мастера сноуборда и фристайла. Плюс возведём горную олимпийскую деревню, построим гостиницу и олимпийский университет.

Конференцию по созданию РМОУ (его учредители вместе с «Интерросом» — Минспорттуризм, Олимпийский комитет России и оргкомитет «Сочи—2014») провели глава Международного олимпийского комитета Жак Рогге, принц Монако Альберт, президент Международной хоккейной федерации Рене Фазель, 4-кратный олимпийский чемпион Александр Попов, а также модель, благотворитель и посол «Сочи—2014» Наталья Водянова.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН:** Сейчас не только у нас в стране, но и в мире ощущается нехватка высококлассных спортивных





› Сергей Батехин, Александр Жуков, Анастасия и Владимир Потанины.



менеджеров. Между тем роль профессиональных управленцев в спорте растёт с каждым годом... Олимпийский университет в Сочи призван подготовить людей, которые смогут управлять командой спортсмена — и его талантами. В создание университета будет вложено около \$150 млн. Это расходы как на строительство, так и на поддержание жизнедеятельности университета в течение первых лет работы.

Прямой связи [между будущей работой РМОУ и количеством медалей] нет, потому что все-таки первоочередная задача этого учебного заведения — готовить людей, которые сумеют грамотно организовать проведение спортивных мероприятий и содействовать спортсменам. А медали придут. Это ведь не только образование, труд и талант, это ещё и удача, стечение обстоятельств. Мы будем болеть за наших спортсменов, а специалисты будут их готовить.

РМОУ будет построен в центре Сочи и станет одним из ведущих образовательных учреждений в мире по подготовке спортивных менеджеров. Выход РМОУ на проектную мощность предполагается в 2014–2015 годах.

Высший координационный орган РМОУ — Попечительский совет — согласился возглавить премьер-министр РФ Владимир Путин. Председателем высшего органа управления РМОУ — наблюдательного совета — избран Владимир Потанин. ■

› Владимир Потанин, принц Монако Альберт II, глава оргкомитета «Сочи–2014» Дмитрий Чернышенко.



› Рене Фазель, Наталья Водянова и Александр Попов.



› Выступает глава Международного олимпийского комитета Жак Рогге.





Мир новых возможностей



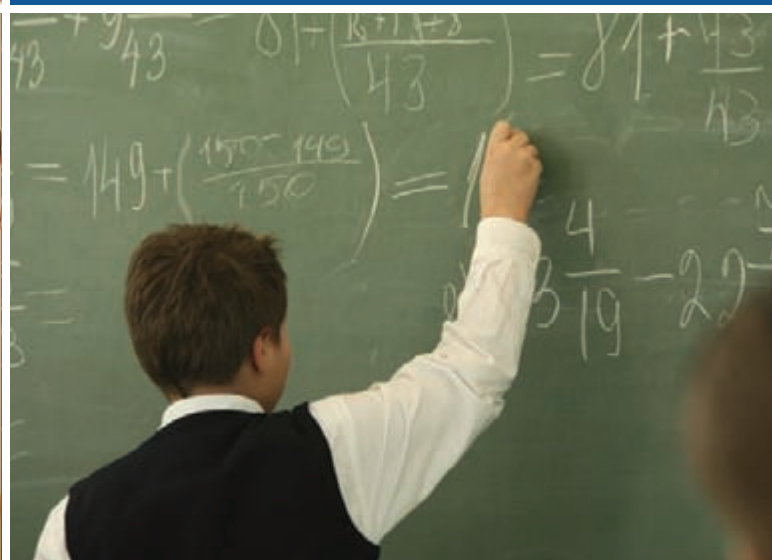
ПАВЛОВСКАЯ  
ГИМНАЗИЯ

Современный образовательный  
комплекс на уровне  
мировых стандартов

- Детский сад
- Школа
- Спортивный комплекс
- Центр творчества

Уникальная инфраструктура  
и оснащение

Широкие возможности для  
дополнительного образования



5 июня - День открытых дверей

+7 (495) 363-22-11  
[www.pavlovo-school.ru](http://www.pavlovo-school.ru)



**ВСЕРОССИЙСКАЯ АКЦИЯ  
К 65 - ЛЕТИЮ ВЕЛИКОЙ ПОБЕДЫ**



*Более 1000 писем о Героях войны  
на сайте радиостанции*

*Каждый день концертная бригада Авторадио  
в гостях у Ветеранов войны и труда*

*Специальные показы фильма Никиты Михалкова  
«Утомленные солнцем 2. Предстояние»  
для авторов всех писем,  
пришедших на Полевую почту Авторадио*

**ПОЛЕВАЯ ПОЧТА АВТОРАДИО! ЧТОБЫ ПОМНИЛИ...**



# Держите процент на длинном поводке!







- Свобода при использовании кредитных средств и погашении кредита\*
- Многократное использование кредита
- Оплата товаров и услуг по карте

\* Подробную информацию о кредитной карте Росбанка можно узнать на интернет-сайте [www.rosbank.ru](http://www.rosbank.ru), по указанному телефону и в отделениях Банка

## Кредитная карта без процентов до 62 дней



 (495) 921-01-01  
 8-800-200-66-33  
звонок по России бесплатный  
 [www.rosbank.ru](http://www.rosbank.ru)

 **РОСБАНК**  
По всей России. Для Вас.

Комиссия за обслуживание карты за год\*: по картам MasterCard Standard/Visa Classic – от 0 до 700 рублей, по картам MasterCard Gold/Visa Gold – от 0 до 3000 рублей. Процентная ставка: в период кредитования до 62 дней – 0%\*\*, свыше 62 дней\*: по картам MasterCard Standard/Visa Classic – от 24% до 28% в рублях, от 20% до 24% в долларах США/евро; по картам MasterCard Gold/Visa Gold – от 22% до 26% в рублях, от 18% до 22% в долларах США/евро. Комиссия за снятие денежных средств\* (в отделениях и банкоматах Банка) – от 2,9% до 3,9%. Сумма кредита: от 3000 рублей /100 долларов США/евро – до 300 000 рублей /10 000 долларов США/евро по картам MasterCard Standard/Visa Classic; до 600 000 рублей /20 000 долларов США/евро по картам MasterCard Gold/Visa Gold. Срок кредита\*: от 1 года до 6 лет. \* Минимальный ежемесячный платеж по кредиту подлежит обязательному погашению и включает в себя: 10% процентов от непросроченной части задолженности по Кредитам; начисленные проценты по кредитам, не являющимся беспроцентными, за истекший Расчетный период. \*\* В зависимости от категории клиентов. \*\*\* В случае полного погашения задолженности по кредиту до даты окончания беспроцентного периода кредитования.

ОАО АКБ «РОСБАНК». На правах рекламы.