

BE

Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

ТЕМА НОМЕРА

ВТО
и практика
менеджмента

№ 4
2013
(since 1996)

10

вещей,
которые
делают
замечательные
сотрудники

Алексей Баранов

Директор Группы компаний «Оргпром»,
председатель Оргкомитета Конкурса на кубок им. А.К. Гастева

**«Надо вернуться к главному
богатству страны —
человеческому капиталу»**

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Прорыв Google
и «человеческая
аналитика»
стр. 36

Как новые медиа
создают новый мир
стр. 58

Как научиться
быть
пунктуальным?
стр. 76

Внимание! Новый ресурс готовых бизнес-решений. Подробности на стр. 27



Больше времени для сказок

Заслуга Lufthansa.

Реклама

**Удобное расписание подарит Вам
много свободного времени.**

С апреля 2012 года к Вашим услугам 13 рейсов в день из двух столичных аэропортов Домодедово и Внуково. И какое бы время Вы не выбрали наше расписание идеально впишется в ритм Вашей жизни. Бронируйте билеты на lufthansa.com.



There's no better way to fly.

Lufthansa





Фото: Федор Симмуль

18+

Более восемнадцати лет назад Россия вступила в интересную, длительную и интригующую игру — переговоры о вступлении в ВТО. Хотелось, конечно, присутствовать в этом международном клубе и играть в нем на правах равного партнера. И вот 22 августа 2012 года вступил в силу протокол о присоединении России к Марракешскому соглашению. Прошло около восьми месяцев, можно подводить промежуточные итоги. А они не слишком утешительные.

За последнее десятилетие российские фермеры смогли занять конкурентные высоты на рынке мяса птицы и свинины, несмотря на постоянно дорожающие топливо и энергоресурсы. Надо учесть, что наше сельское хозяйство ведется в более жестких климатических условиях, чем, например, в Европе или США. Поэтому российским фермерам априори надо очень стараться, чтобы составить конкуренцию своим зарубежным коллегам. Если ранее на российском рынке продовольственных товаров и так преобладали импортные аналоги, то новые условия поставили отечественного производителя в крайне невыгодную позицию. Значительное сокращение ввозных пошлин на сельскохозяйственную продукцию практически свели на нет достижения последних лет. Сейчас Россия сильно рискует потерять часть своих фермерских хозяйств.

У меня, как у простого обывателя, была надежда на то, что к нам придут зарубежные банки с их длинными и дешевыми кредитами. Тогда большая часть населения, в том числе молодежь, смогли бы решить свои жилищные проблемы. Однако этого не произошло, банки в переговорах сумели защитить свои позиции. А жаль, потому что опять не будет приемлемых кредитов для малого и среднего бизнеса, не будут созданы условия для развития самого устойчивого производителя ВВП — среднего класса.

Если обратить внимание на промышленность, то довольно уверенно себя чувствуют поставщики сырья — нефти и газа. Мы здесь пока — устойчивые экспортеры. Пока не развернется так называемая сланцевая революция. Машиностроение, авиастроение и подобные отрасли, имевшие даже до вступления в ВТО проблемы со сбытом продукции, сейчас вынуждены либо искать дополнительные возможности для повышения своей конкурентоспособности, либо банкротиться. Получается, Россия вступила в столь значимую международную организацию, не подготовившись, не осуществив необходимую модернизацию промышленности. Не хватило нам этих восемнадцати лет. Невольно на память приходит пресловутый закон, заставляющий СМИ на каждом журнале делать пометку о возрастной категории читателей. По-моему, протокол о присоединении России к ВТО не надо было подписывать, а поставить на нем значок, символизирующий продолжение переговоров — 18+.

Наталья Томсон

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

Редакция

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЮЛИЯ МОРОЧЕНКО,
АЛЕКСАНДР ЛАПТЕВ,
АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,
ЕВГЕНИЯ ПОГОДИНА,
ОЛЬГА ЮРЬЕВА

Переводчики:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА,
ИРИНА ДОБРЫНИНА

Корректор ЕЛЕНА ОВСЯННИКОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Менеджер по развитию АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

Отдел маркетинга и рекламы

Директор

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН a.aniskin@mirq.ru

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ЧЕТВЕРГОВА,
ГАЛИНА СМИРНОВА

Отдел продаж

Директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Менеджер:

ЮЛИЯ ШАПКИНА

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8436, +7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: из архива АЛЕКСЕЯ БАРАНОВА

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru www.mirkachestva.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

*В номере использованы материалы из деловых изданий
A. and D. Feigenbaum «The Power of management innovation»,
The Inc. Quality Progress, Process Excellence Network.
Подписано в печать 28.03.13. Формат 72x104/16.*

*Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Плановый тираж 14650 экз. Заказ 126696. Цена договорная.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.*

*Отпечатано в типографии «Вива-Стар»
107023, Москва, ул. Электровозовская, д. 20*

*Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных
материалов. Любое использование материалов номера
возможно только с письменного разрешения редакции.
© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2013*

16+

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ 16 ЛЕТ И СТАРШЕ

Содержание

6 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Алексей Баранов
От развития людей и процессов
к устойчивому развитию

**Тема
номера** 18 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Как защитить ахиллесову пяту?

**Тема
номера** 20 ДЕЛО
Владимир Саламатов:
«Способствовать адаптации
русского бизнеса к новым
экономическим условиям»

**Тема
номера** 24 ОПЫТ
«Я знаю — город будет,
я знаю — саду цветсть»

**Тема
номера** 30 ТОЧКА ЗРЕНИЯ
Быть первым, а не лучшим...

34 «20 КЛЮЧЕЙ» ПРОГРАММА
НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
Продолжаем публикацию

36 СТРАТЕГЕМЫ
«Человеческая аналитика», или
10 принципов управления персоналом
в компании Google

40 СОМРЕТЕНТИ
«Сначала люди и знания, и только
потом автомобили и что угодно
еще» — так говорит Toyota

Excellence in tools

46 МЕНЕДЖМЕНТ
Не бойся, прыгай! или Опыт, который
может изменить наши убеждения
Продолжаем публикацию

52 ИННОВАЦИИ
Спецпроект «Мощь инновационного
менеджмента»
Двенадцать клавиш
для инновационного менеджмента
Продолжаем публикацию



BE App — доступно на Apple iOS (iPad, iPhone, iPod)
и на Google Play (Android Market)
(планшеты, смартфоны, электронные книги, плееры)

Тема номера: **ВТО и ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

- 54** МЕНЕДЖМЕНТ
10 вещей, которые делают действительно замечательные сотрудники
- 58** МАРКЕТИНГ
Новые медиа создают новый мир
- 62** МАРКЕТИНГ
Я к вам звоню — чего же боле?
- 66** ИССЛЕДОВАНИЯ
Сколько стоит менеджер?
- 68** МВА
Совместный проект с РШУ
«Учись с нами на МВА»
Самый ценный ресурс
Продолжаем публикацию
- 72** КАРЬЕРА
Спецпроект «Лучшие бизнес-школы мира»
(совместно с ГУУ)
Инкубатор финансистов
Продолжаем публикацию
- 78** ЭТИКА
Бегом от непунктуальности, или Девять рекомендаций тем, кто не хочет опаздывать

Excellence in details

- 82** ПЕРВОПРОХОДЦЫ
«Человек, занятый творчеством,
не может быть плохим...»
- 88** БРЕНД
Стальная династия
- 94** ВЕГЕОГРАФИС
В страну литературных героев
- 98** ДАЙДЖЕСТ
- 100** БИБЛИОТЕКА
- 102** КАЛЕНДАРЬ
- 103** КРОССВОРД

Редакционный совет

- НАТАЛИЯ ТОМСОН**
генеральный директор
РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)
- ЮРИЙ АДЛЕР**
действительный член
Гильдии профессионалов качества
- АЛЕКСЕЙ АНИСКИН**
директор по маркетингу и рекламе
РИА «Стандарты и качество»
- АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН**
главный редактор журнала Business Excellence
- ГРЕГОРИ ВАТСОН**
глава компании Business Excellence Solutions
- ВЛАДИМИР ГОДИН**
председатель Совета Российской ассоциации
бизнес-образования,
проректор ГУУ, профессор
- МАРК КУКУШКИН**
директор компаний BEST-тренинг
и «Тренинг-бутик»
- ВАДИМ ЛАПИДУС**
генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор
- СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО**
исполнительный директор Ассоциации
Менеджеров России
- АНДРЕЙ МИЛЕХИН**
президент холдинга РОМИР
- ГРИГОРИЙ ПАНОВ**
генеральный директор компании «ГрандГифт»
- ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА**
региональный менеджер компании Quality Austria
- ЮЛИЯ УЖАКИНА**
партнер компании «Амплуа»,
глава портала Trainings.ru
- ВАДИМ ШИРЯЕВ**
президент Союза маркетологов России

Когда исследования решают не все



Акио МОРИТА,
основатель
компании Sony

Однажды в субботу мы проводили в Токио совещание руководителей отделов, и кто-то спросил меня что случилось с нашим лозунгом «Исследования решают все». Почему в последнее время его не видно в наших рекламных объявлениях?

Мы разговорились, и я сказал, что если мы будем продолжать твердить этот лозунг, то наши люди начнут думать, будто для процветания компании достаточно научных исследований. А это не так. Я привел в качестве примера французов. Франция — это страна, которая верит в то, что «исследования решают все», и, следуя по этому пути, они произвели много уникальных вещей. Проект реактивного пассажирского самолета «Каравелла», с двигателями, установленными в хвостовой части, был новаторской идеей, которую скопировали и на которой нажили капитал многие самолетостроители, но французы не получили от этого никакой прибыли. Они не смогли улучшить и развить свой первоначальный проект и потеряли над ним контроль. Французы также построили скоростную железную дорогу, по которой поезда ездят быстрее наших сверхскоростных пассажирских экспрессов, но другие страны обращаются за технологией сверхскоростного железнодорожного сообщения к Японии.

Англичане изобрели современный авиационный реактивный двигатель и построили первый реактивный истребитель Comet. Но судьба Comet сложилась неудачно, и Англия уступила американцам свое

первенство в области авиационных двигателей и корпусов самолетов.

Я хочу этим сказать, что неблагоприятно сделать что-то новое, а потом почтить на лаврах. Нужно, чтобы новое изобретение принесло коммерческий успех, а для этого необходимо постоянно модернизировать свой товар и удерживать передовые позиции на рынке.

Директор нашего научно-исследовательского отдела однажды отметил большое значение споров между учеными и конструкторами с одной стороны и коммерсантами, специалистами по продажам и маркетингу — с другой. Мы всегда старались поощрять эти споры. По моему мнению, японская промышленность достигла такого прогресса потому, что компании считали, будто они намного отстали. Поэтому они стали активнее учиться, осваивая современные технические приемы и выплачивая «гонорары» за импортную технологию. Но то, что выучено в школе, становится полезным лишь тогда, когда добавишь к этому что-то свое и сделаешь это сам.

Задача, которая стоит перед всеми компаниями, не только перед нашей, — это освоение новых технологий, новых изобретений и новой продукции. Нам понадобится множество новых идей. Нам придется соединить все наши технологии, чтобы создать комплексные системы, которые потребуются в будущем. Это будет означать большие перемены.

Фрагмент из книги
«Сделано в Японии»
(1988 г.)

МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ

Гостиница 5 звезд

*Коттеджи, таунхаусы и апартаменты
для долгосрочного проживания*

18-луночное гольф поле, Гольф клуб

Мастер-классы по гольфу для начинающих

Детская академия по гольфу

Спортивный Клуб, клубное членство

Открытые и крытые спортивные площадки

Детские площадки

Проведение конференций и мероприятий

Рестораны и бары, зона отдыха у озера

МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт, Волоколамское шоссе
п. Нахабино-1, Красногорский район, Московская область
Тел. +7(495) 626 5911 sales@mcc.co.ru www.moscowcountryclub.ru



MOSCOW
COUNTRY CLUB

Golf Resort



Рынок угля ждет стремительного взлета

Сигналом к росту цен на уголь может послужить отмена стимулирующей денежной политики Банком Австралии. Укрепление национальной валюты этой страны неизбежно приведет к увеличению себестоимости поставок угля и руд из Австралии, которая является одним из крупнейших игроков на мировом рынке. В этом случае главный потребитель австралийского сырья — Китай — вынужден будет начать повышать цены закупок. Указанное обстоятельство сыграет на руку российским угольным компаниям, которые делают ставку на рынок Юго-Восточной Азии. В преддверии роста корейские и японские потребители готовят почву для резкого подорожания сырья и заключают договоры с российскими производителями.

РБК



Дорогое правление «АвтоВАЗа»

По итогам 2012 года чистая прибыль «АвтоВАЗа» сократилась до 211 млн рублей, что оказалось меньше выплат членам правления. В прошлом году аналогичный показатель был в 14,7 раза выше — 3,1 млрд р. При этом по итогам прошлого года вознаграждения топ-менеджеров «АвтоВАЗа» выросли в 2,2 раза. В сумме 14 членов правления автомобильного концерна заработали 335 млн р. На топ-менеджеров было потрачено около 330 млн рублей в виде зарплат и премий. В «АвтоВАЗе» объясняют снижение прибыли продолжающимся обновлением производства, прекращением выпуска «классики», завершением государственной программы утилизации автомобилей и созданием новых мощностей.

Лента.ру



Налоговый режим будет меняться

Министерство финансов в настоящее время готовит поправки в Налоговый кодекс, предусматривающие введение местного налога на недвижимое имущество вместо действующих земельного и имущественного налога для физических лиц. Ставки налога определены в законопроекте как для зарегистрированных объектов недвижимости, так и для «объектов незавершенного капитального строительства, относящихся к указанным объектам». Согласно предложениям министерства, они будут устанавливаться исходя из суммарной кадастровой стоимости объектов недвижимости. «Мы предполагаем, что налог стартует с 1 января 2014 года», — заявил на налоговой конференции в РСПП заместитель министра финансов Сергей Шаталов.

РИА «Новости»

• БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • НООСФЕРА • СПОРТ



Авиарынку оказался нужен старый, но надежный самолет

Легендарные советские самолеты Ан-2 («кукурузники»), на которых будут установлены американские двигатели Honeywell, вновь начнут выпускаться после почти 40-летнего перерыва. Новосибирский СибНИА имени Чаплыгина разработал программу модификации самолетов. Сегодня в России уже практически не производятся двигатели для малой авиации, в связи с этим приходится прибегать к помощи зарубежных компаний. Прорабатывается вопрос по передаче работ по установке нового двигателя, элементов обшивки и новой рамы Московскому авиационно-ремонтному заводу ДОСААФ России. В случае успешного окончания переговоров программа по перезапуску Ан-2 начнет действовать уже в 2014 году.

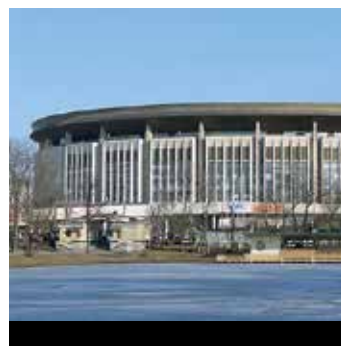
РИА «Новости»



РСПП и ЦМТ объединили усилия

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Центр международной торговли Москвы (ЦМТ) подписали Соглашение о стратегическом сотрудничестве. Как отметил глава ЦМТ Владимир Саламатов, Центр международной торговли, исторически выступающий в качестве активного проводника экономической интеграции отечественного бизнеса в мировую экономику, «является универсальной площадкой для проведения специализированных мероприятий и конструктивного диалога бизнеса и власти. Объединение усилий РСПП и ЦМТ позволит вывести уровень международного взаимодействия на новую высоту».

Соб. инф.



Столица продает «Олимпийский»

Правительство Москвы в рамках программы приватизации имущества выставит на торги 64% акций компании «Спортивный комплекс «Олимпийский». На аукционе, запланированном на конец второго квартала текущего года, инвесторам будут предложены консолидированный пакет акций, находящийся в собственности города (49%), и принадлежащий мэрии компании «Фонд межотраслевых инвестиций» (15%). За последнее время мэрия продала несколько крупных объектов недвижимости, в частности, отели «Метрополь», «Националь» и «Рэдиссон САС Славянская», доли в гостинице «Hilton Moscow Ленинградская», многофункциональных комплексах «Новинский пассаж», «Красные холмы», а также бизнес-комплексе «Центр международной торговли».

«Интерфакс»

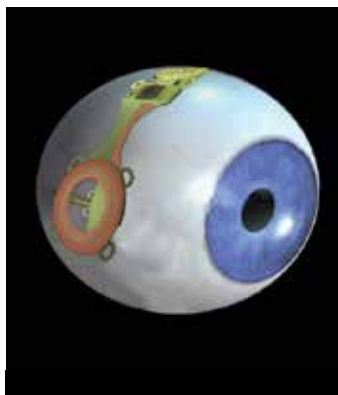
ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



Создана электроника, способная к самозащите

Ученые из Калифорнийского технологического института создали электронику, которая самовосстанавливается после повреждений. Прибору на ее основе будут не страшны короткие замыкания, радиационное облучение, механические повреждения и т.д. В ходе экспериментов на различные части микрочипа воздействовали мощным лазером, но все равно «умная» схема восстанавливала работоспособность менее чем за секунду. При этом чип настолько мал, что на мелкую монету могут поместиться 76 таких устройств. Таким образом доказано, что сложные микросхемы могут автоматически поддерживать высокую эффективность работы в самых разных условиях, например, при перегреве или падении напряжения.

CNews



Изготовлен элемент искусственной сетчатки глаза

Итальянские биотехнологи создали полимерный имплантант, способный заменить часть светочувствительных клеток внутри глаза, и успешно соединили его с нервными клетками в поврежденной сетчатке подопытной крысы. Исследователи из Технологического института в Генуе отметили, что пленка-полимер позволяет использовать ее в качестве замены для поврежденных колбочек и палочек внутри сетчатки в ближайшем будущем. Кроме того, подобные пленки уже сейчас можно использовать для фотостимуляции других нейронов во время нейрофизиологических экспериментов.

Nature Photonics



Данные из Китая обрушили арт-рынок

Общий объем торгов искусством и антиквариатом в мире по итогам 2012 года составил 43 млрд евро, сократившись на 7% по сравнению с аналогичным показателем 2011 года. Об этом свидетельствуют результаты исследования, которое проводила основательница компании Arts Economics Клэр Макэндрю. Спад на рынке связан с ухудшившимися позициями Китая, крупнейшего игрока арт-рынка в 2011 году. По итогам прошлого года рынок искусства Китая упал на 24% по сравнению с показателем 2011 года (до 10,6 млрд евро), а продажи на аукционах в Китае снизились еще сильнее — практически на 30%. Таким образом, Китай уступил лидерские позиции и занял второе место по объемам арт-рынка с долей в 25%. На первом месте по объему рынка искусств оказались США с 30-процентной долей. На третьем месте находится Великобритания (23%).

Reuters

808 PureView

Суперинтеллектуальный смартфон

NOKIA

Настоящее качество!
High-Tech Эксклюзив сезона*



Камера

Матрица 41 Мпикс, объективы Carl Zeiss, технология создания изображений PureView и видео Full HD, яркая вспышка для плохого освещения

Максимум возможностей для изображений

Отзывы в реальном времени о ваших работах с помощью GetMeRated, размещение фотографий в сетях с помощью Picasa, просмотр и обмен высококачественным видео с Vimeo, создание настоящих открыток на основе ваших снимков посредством Postcard on the Run

Подключение

Выходы HDMI и DLNA, технология NFC и Wi-Fi, DLNA, Bluetooth 3.0, Беспроводная связь ближнего радиуса действия, WLAN IEEE 802.11 b/g/n

Навигация

Предустановленное приложение «Карты Nokia», навигатор с указанием поворотов более чем для 100 стран

Память

Встроенная память 16 Гб, расширяемая до 32 Гб или 48 Гб



Пришло время взглянуть на фотосъемку по-новому. Технология Nokia PureView — это настоящая революция в мире фотографии. Она позволяет в полной мере использовать каждый бит изображения, полученного при помощи сенсора 41MP и объектива Carl Zeiss, превращая его в фотографии с невероятным уровнем детализации. Кроме того, новый смартфон поддерживает видеосъемку в стандарте Full HD.

Nokia 808 PureView обладает всеми характеристиками, которые вы привыкли видеть в смартфонах Nokia. Прокладывайте маршруты с «Картами Nokia». Наслаждайтесь новейшими играми и развлекательными приложениями. Используйте функционал для деловых и социальных сетей на базе последней версии Nokia Belle.

* По выбору редакции журнала VE

Коллизия месяца

«Золотые парашюты» возвращаются

НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ВЛАСТИ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН (ВКЛЮЧАЯ ШВЕЙЦАРИЮ) РЕЗКО ВЫСТУПАЮТ ПРОТИВ НАЧИСЛЕНИЯ ГИГАНТСКИХ БОНУСОВ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ НА ФОНЕ НЕ ПРЕКРАЩАЮЩЕГОСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА, БАНКИ ПРОДОЛЖАЮТ ПРЕЖНЮЮ ПОЛИТИКУ, ПОМЕНЯВ «ЗОЛОТЫЕ ПАРАШЮТЫ» НА «ЗОЛОТЫЕ ПРИВЕТСТВИЯ».

Швейцарский UBS заплатил Андреа Орселу, недавно возглавившему инвестиционный отдел банка, 26,2 млн долл. за то, что он согласился уйти из Bank of America. По соглашению с банком Орсел в качестве «золотого приветствия» получит 6,364 млн наличными, а остальную сумму — в акциях UBS. При этом выплаты растянутся до 2015 года.

Ранее европейские банки, в том числе и UBS, неоднократно критиковались за огромные выплаты топ-менеджерам на фоне финансового и экономического кризиса, вызванного в том числе и действиями банков. Сотрудники кредитных организаций, в свою очередь, утверждали, что не могут резко снизить зарплаты руководителям, так как это неминуемо

ведет к их переходу в конкурирующие банки.

В начале марта вопрос об ограничении зарплат банкиров в Швейцарии

вы-

и на **САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ СЛУЧАИ «ЗОЛОТЫХ БОНУСОВ»**

ГОД	КОМПАНИЯ	ТОП-МЕНЕДЖЕР	ОБСТОЯТЕЛЬСТВА	РАЗМЕР БОНУСА
2012	«Норильский никель»	Владимир Стржалковский	Досрочный уход	100 млн долл.
2001	General Electric	Джек Уэлч	Уход на пенсию	417 млн долл.
1996	Disney	Майкл Овитц	Уход из компании	140 млн долл.

в отношении топ-менеджерам огромных бонусов.



МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Валерий ПИВЕНЬ,
заместитель
начальника
информационно-
аналитического
отдела
Пробизнесбанка:

— Конкуренция за специалистов будет ужесточаться. ВТБ сейчас активно привлекает кадры с рынка. Понятно, что Сбербанк не хочет потерять своих топ-менеджеров. Поэтому в последнее время он тоже идет по пути повышения вознаграждений сотрудникам разных уровней.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Сергей ШВЕЦОВ,
заместитель председателя ЦБ РФ:

— Банк России рекомендует системно значимым банкам выплачивать не менее половины бонусов топ-менеджерам в зависимости от динамики стоимости акций этих банков. Такие рекомендации правительство ранее дало системно значимым компаниям, и мы считаем, что эти правила можно применить и в отношении банков.