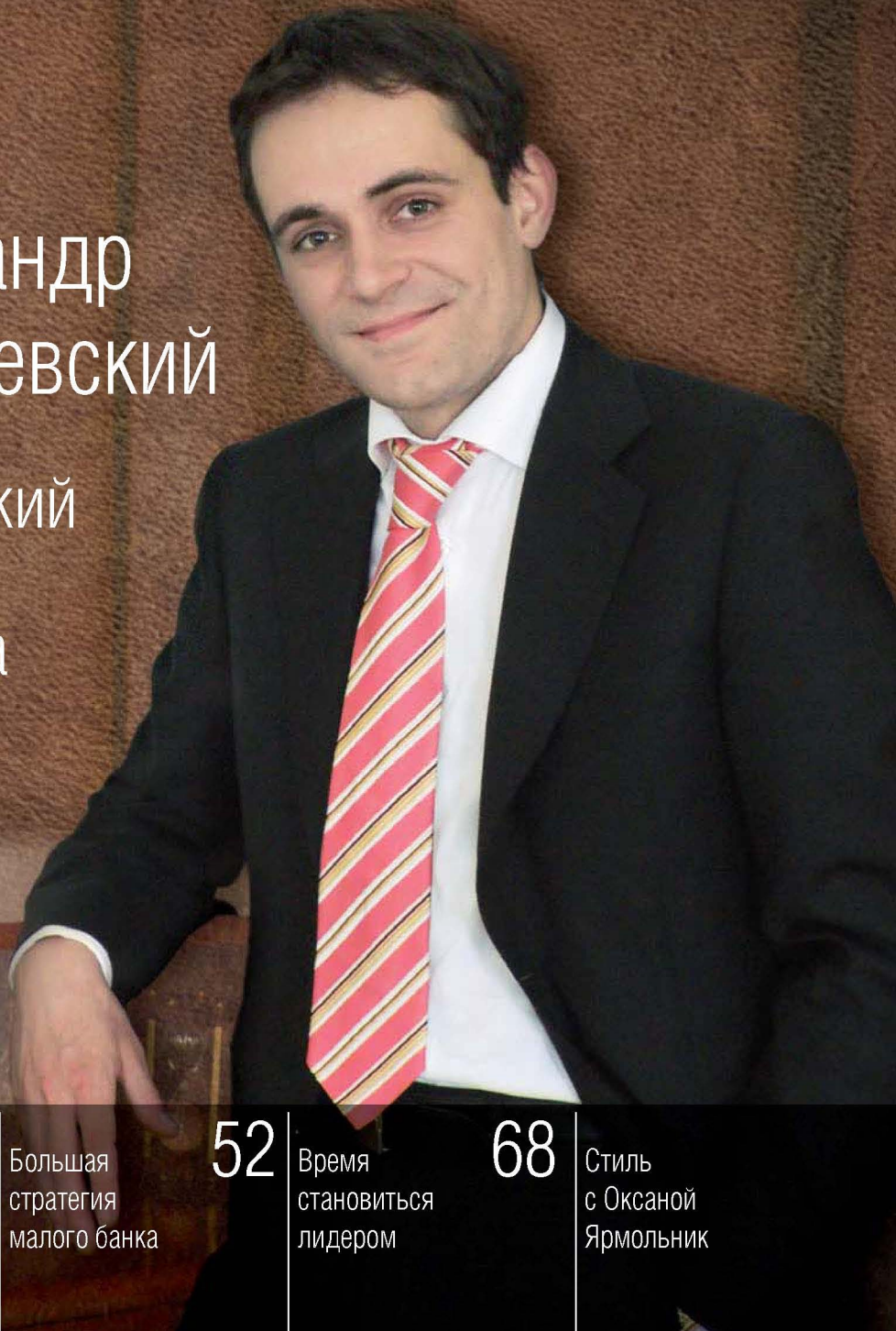


# Business Excellence

Александр  
Мальчевский

Банковский  
бизнес:  
классика  
во всем!



22

Большая  
стратегия  
малого банка

52

Время  
становиться  
лидером

68

Стиль  
с Оксаной  
Ярмольник

MaTJW

Московская международная осенняя неделя профессионалов турбизнеса

meet your business



# MIBEXPO RUSSIA

5-я Международная Выставка и Конференция  
по деловому туризму и корпоративным мероприятиям

**22-24 Сентября, 2009**

МОСКВА, МВЦ "КРОКУС ЭКСПО"

**Программа «Корпоративный Посетитель»**

регистрация на сайте

**www.mibexpo.ru**

организатор выставки  
**ЕВРОЭКСПО**



При поддержке: Генеральный пресс-партнер:

Медиа-партнеры:

Генеральный  
интернет-партнер:

Генеральный  
информационный  
интернет-партнер:

Интернет-  
партнеры:



Тел.: +7 495 925-65-61/62  
Факс: +7 499 248-07-34  
mice@euroexpo.ru



фото: Юрий Самойлов

Инфляция, девальвация, секвестирование... Эти слова бомбардируют сознание российского гражданина вот уже почти год. Честно говоря, это пугает простых людей, они не понимают, что делать с накопленными средствами, которые тают на глазах, несмотря на многочисленные заявления Минфина и Центрального банка. Все эти «радости жизни» принес нам американский ипотечный кризис, появившийся осенью прошлого года на голубом небосклоне российского экономического (нефтегазового) процветания. Правда, спустя некоторое время он стал идентифицироваться как глобальный экономический. Но всем от этого не легче, в том числе и предпринимателям.

Бизнес ожидают не лучшие времена, особенно тех, кто работает на импортных материалах и комплектующих. Ведь рост курсов мировых валют по отношению к рублю на 25—30% увеличил себестоимость российской продукции. Это, естественно, привело к снижению потребительского спроса. Для тиражируемой продукции, которой является и журнал Business Excellence, опасность двойная — снижение тиражей приводит к дополнительному увеличению затрат на каждый экземпляр. Читатели многих журналов уже лишились привычной для них прессы. Непростое дело — выстоять в сложившейся ситуации.

## Как это было

Вспоминаю кризис 1998 года. Если не ошибаюсь, в пятницу, 14 августа, президент Ельцин сказал в своем интервью на телевидении, что никакого дефолта не предвидится. Однако уже в ближайшее воскресенье премьер Кириенко объявил дефолт по внешнему долгу, а в понедельник, 17 августа, рубль начал стремительно падать. Представьте, в каком положении оказались издатели, которые только-только получили деньги за подписные журналы. До конца года предстояло выпустить еще пять номеров.

Чтобы сохранить читательскую аудиторию, не исчезнуть с рынка, как тогда сделали многие издательства, мне пришлось пойти на хитрость. У нас был партнер за рубежом, который печатал один из наших журналов. Я ему позвонила и предложила заключить фиктивный контракт на производство какой-то книги, действующий до конца года. Он, учитывая наши трудности, согласился. Подписать контракт надо было очень быстро, так как с каждым часом рубль дешевел. Я поехала в российское представительство нашего партнера, но, к несчастью, водитель нарушил правила движения, и его задержал представитель ГАИ. Банковский день подходил к концу. Я по телефону попросила нашего коллегу из зарубежной фирмы приехать на место расследования ДТП, и мы подписали контракт прямо на капоте автомобиля. Я помчалась в банк и успела проконвертировать все рубли, находившиеся на нашем счету, и отправить их за рубеж. На следующий же день Центральный банк запретил осуществлять валютные операции. Потом я каждый месяц возвращала в Россию необходимое количество уже «потяжелевших» долларов, конвертировала их обратно в рубли и выплачивала сотрудникам зарплату, рассчитывалась с российской типографией и другими партнерами. Нам тогда удалось пережить трудные времена.

Вот так это было.

# Содержание

ТЕМА НОМЕРА:  
ИНВЕСТИЦИОННО-БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

- Тема номера**  
Эксперт  
10 Банкуют все!
- Тема номера**  
Персона  
16 Банковский бизнес —  
классика во всем!
- Тема номера**  
Стратегия  
22 Большая стратегия  
малого банка
- Тема номера**  
За рубежом  
26 Три века  
надежности
- Тема номера**  
Интернет  
32 Связанные одной сетью
- Тема номера**  
Советник  
36 Кредит доверия
- Тема номера**  
Исследования  
38 В банк  
или играть на бирже?
- 40 Качество  
Качество делает деньги
- 44 Менеджмент  
Творчество и юмор  
в управлении людьми
- 48 Компания Консалтинг  
Как справиться  
с начальником-тираном?
- 50 Бизнес-план  
Автомойка.  
Свое дело
- 52 MBA  
Время становиться лидером
- 56 High-tech
- 58 Авторевю  
Audi A8 — ставка на успех!
- Тема номера**  
History  
60 Капища  
«золотого тельца»
- 64 Спорт  
18 лунок  
благотворительности
- 68 Стиль  
Главное, чтобы костюмчик  
сидел...
- 72 Дайджест
- 74 Библиотека
- 76 Календарь



22

## БОЛЬШАЯ СТРАТЕГИЯ МАЛОГО БАНКА



52

## ВРЕМЯ СТАНОВИТЬСЯ ЛИДЕРОМ



68

## СТИЛЬ С ОКСАНОЙ ЯРМОЛЬНИК

Издатель: **РИА «Стандарты и качество»**  
 Генеральный директор: **Наталья Томсон**  
 Учредитель: **Наталья Томсон**  
 Главный редактор: **Александр Люшкевич**  
 Обозреватели: **Алексей Миняйло,**  
**Марина Сидорова,**  
**Марина Хайбулина,**  
**Даниил Холмский**  
 Корректор: **Виктория Бурдина**  
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**  
 Дизайнер: **Наталья Зуева**  
 Менеджер по развитию: **Алексей Соломин**  
 a.solomin@be-mag.ru

Отдел допечатной подготовки  
 и дизайна: **Вячеслав Черников**  
 Директор по маркетингу и рекламе:  
**Алексей Анискин** a.aniskin@be-mag.ru  
 Подписка: **Елена Мищенко**  
 Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,  
 +7 (495) 506 8029, 771 6652  
 Факс: +7 (495) 771 6653  
 E-mail: info@be-mag.ru

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

Адрес редакции: 115280, г. Москва,  
 ул. Ленинская Слобода, дом 19  
 Тел.: +7 (495) 771 6652  
 Факс: +7 (495) 771 6653  
 Телефон для предложений:  
 +7 (495) 517 5379  
 Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

Подписано в печать 25.06.09.  
 Формат 72x104/16.  
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.  
 Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.  
 Заказ 7000000988. Цена договорная.  
 Свидетельство о регистрации  
 ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.  
 Отпечатано в ООО «Немецкая фабрика печати».  
 121254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2, стр. 1

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», 2009

#### Реклама в номере:

ООО «Евроэкспло» — 2-я с. обложки  
 Компания Степана Михайлова EAT-OUT — 5 с.  
 ООО «Нетворк Технологии» — 35 с.  
 ООО «Пегас» — 55 с.  
 ООО «Ив Роше Восток» — 71 с.  
 ЗАО «Софтлайн Трейд» — 75 с.  
 ООО «Немецкая фабрика печати» — 3-я с. обложки  
 Ethnad Always — 4 с. обложки

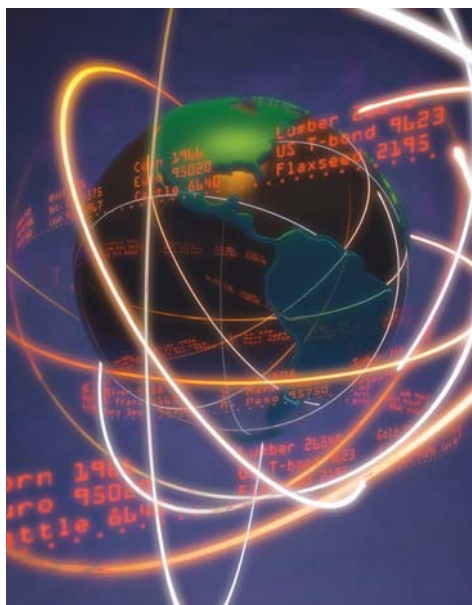
Фото на обложке: Наталья Зуева

В следующем номере:

## Бизнес высоких технологий и ИТ-услуг

Спрос на современные ИТ постоянно возрастает.

И как следствие — рынок высоких технологий становится наиболее востребованным, предлагая потребителю все новые и новые решения.



Читайте о том,  
**какие факторы способствуют росту ИТ,  
как развивается этот рынок,  
позволяющий не только эффективно  
вести бизнес, но и защитить его  
от любопытных глаз конкурентов.**

Vertinskiy



**СОВРЕМЕННАЯ КИТАЙСКАЯ И РУССКАЯ КУХНЯ**  
по фамильным рецептам Михалковых, Кончаловских и Вертинских.



Остоженка, 3/14  
695 29 98  
[WWW.EATOUT.RU](http://WWW.EATOUT.RU)

# Вести

## Приоритетные направления развития экономики

Пять направлений инновационного развития российской экономики назвал президент Дмитрий Медведев. В качестве первого направления он определил «энергоэффективность и энергосбережение, в том числе вопросы разработки новых видов топлива», второго — ядерные технологии, третьего — космические технологии, четвертого — технологии в сфере медицины и пятого — стратегические информационные технологии.

«По каждому из этих направлений должны быть подготовлены отдельные планы, а также созданы соответствующие рабочие группы», — сказал Медведев. Дальнейшая работа в этом направлении, по его словам, будет вестись на регулярной основе: совместно с правительством, представителями субъектов федерации, научного и экспертного сообщества, а также бизнеса.



## Кризис не закончился, но его пик пройден

Так считает глава МВФ Доминик Стросс-Кан. Он заявил, что экономического подъема в мире можно ожидать в первой половине следующего года.

«Есть ростки, первые признаки оздоровления мировой экономики, и МВФ пересмотрел свой прогноз на 2010 год в сторону его повышения, но все же здесь надо быть достаточно осторожными», — отметил он.

Строс-Канн заметил, что «говорить о посткризисном развитии еще слишком рано, надо сначала выйти из кризиса». По его мнению, обеспечение экономического подъема в первой половине следующего года невозможно без санации балансов финансовых учреждений, и «один из нынешних рисков состоит в том, что такая санация будет происходить не достаточно быстро».

Российская газета

## Российские резервы останутся в облигациях казначейства США

Об этом заявил вице-премьер — министр финансов Алексей Кудрин. По его словам, не поменяется и структура нашего резервного фонда и фонда будущих поколений — они по-прежнему будут вложены в доллары, евро и рубли в той же пропорции, как и до кризиса.

«Сейчас рано говорить о других резервных валютах, важно ставить вопросы обеспечения стабильности курсов существующих мировых валют», — считает Кудрин.

www.kp.ru

ИТАР-ТАСС





## ЦБ готов избавиться от трети банков

Банк России готовится к масштабной расчистке банковского сектора от мелких недобросовестных игроков. Территориальным управлениям предписано осуществлять тотальный контроль за всеми изменениями в бизнесе трети российских банков, которые могут свидетельствовать о фиктивной докапитализации или выводе активов.

Нарушителям грозит наказание вплоть до отзыва лицензии, в Банке России уже задумываются об увеличении числа сотрудников, которые будут управлять временными администрациями банков, отмечает «Коммерсант», в распоряжении которого оказалось письмо ЦБ своим территориальным управлениям «О работе с банками в связи с увеличением требований к размеру собственных средств».

Коммерсант



## Советы олигарха

Для выхода из кризиса властям России необходимо добиться снижения ставок по кредитам, которые сейчас составляют 20—25% годовых. Об этом в интервью The New Times заявил самый богатый человек России по данным журналов Forbes и «Финанс» Михаил Прохоров.

По его словам, для снижения ставок по кредитам властям необходимо предпринять три основных шага. Во-первых, снизить учетную ставку ЦБ, которая сейчас составляет 11,5%. Во-вторых, заморозить тарифы естественных монополий, из-за роста которых страдает бизнес. И в-третьих, произвести структурные изменения экономики для снижения инфляции. Прохоров отметил, что эти шаги помогут избавить бизнес от «плохих» долгов, так как сейчас при высоких ставках по кредитам средняя прибыль компаний составляет только 8—10% в год.

РИА Новости

## Предприятия будут проверять в 4 раза больше

При замене единого социального налога (ЕСН) страховыми взносами проверять правильность их уплаты будут три структуры: Пенсионный фонд России (ПФР), Фонд социального страхования (ФСС) и Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС). Ранее предприятия в этом отношении проверяла только налоговая служба. ЕСН будет заменен страховыми взносами с 2010 года.

Как заявил замминистра финансов Сергей Шаталов, фонды будут проводить самостоятельные проверки, не связанные с проверками налоговой службы. Вместе с тем фонды получат право взыскивать недоимки, приостанавливать операции по счетам, арестовывать имущество должников.

По мнению экспертов, предприниматели будут вынуждены тратить больше денег на проверяющих, откупаясь от возросшего числа проверок.

РБК Daily



## Самый важный капитал

**Любая организация является в первую очередь социальным организмом. И, конечно же, нельзя достичь делового совершенства, если отношения в данном социальном организме далеки от совершенства.**

Это очень хорошо известно тренерам спортивных команд. Они знают, что чрезвычайно трудно достичь и в то же время сохранить то чувство локтя, которое помогает добиться самых высоких результатов. Такие аспекты, как различная степень восприимчивости людей, их ценности, стремления, отношение к происходящим событиям, затрудняют свободную реализацию потенциальных возможностей каждого человека или же их сочетание в одно целое таким образом, чтобы достичь максимального эффекта коллективной деятельности. Вот в чем заключается трудность, в результате которой уровень совершенства достигается редко, а если и достигается, то отличается нестабильностью. Это относится к любой организованной социальной группе.

Те, кто занимается изучением данной проблемы, должны осознавать это, стараясь постоянно создавать условия для достижения высокой степени совершенства. Ожидание высоких результатов теми, кто не готов трудиться в поте лица и преодолевать трудности, не является оправданным.

В компании, цель которой — достижение делового совершенства, сотрудники должны считаться самым важным капиталом. Целями профессионального роста сотрудников и работы в группе должны быть как вознаграждение, так и совершенствование организации деятельности компании.

Может показаться, что данные цели находятся в противоречии (и именно так и происходит в конфликтной ситуации),

однако они становятся взаимосвязанными, если сотрудничество приобретает господствующее положение. Когда ценности, разделяемые сотрудниками, оказываются правильными (имеют большую организационную значимость для всех), они способствуют тому, что удовлетворение ожиданий, возникающих на основе этих ценностей, становится для сотрудников фактором, мотивирующим еще больше, чем денежные вознаграждения. Но чтобы ожидания оправдались, необходима последовательность в системе управления, в которой не должны проявляться противоречия или неточности в отношении утвержденных ценностей.

Деятельность компании, которая понимается в первую очередь как социальная система, но в то же время является функциональной структурой и структурой процессов, должна планироваться и управляться таким образом, чтобы способствовать установлению высокого уровня поведения внутри компании в межличностных отношениях и отношениях между группами, а также в процессах, где рождаются ценности для клиентов и заинтересованных сторон. Компания должна быть местом, где приятно находиться как в физическом, так и в социальном смысле, местом, где сотрудники работают с удовольствием. В конце концов превосходная компания становится тогда, когда ей удастся сделать так, чтобы люди, в ней работающие, смогли проявить больше своих достоинств, чем в конкурирующих компаниях.