

ПЕРВЫЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ: ПОЛЕТ НОРМАЛЬНЫЙ¹

Семейный портрет на фоне «Рынка ценных бумаг»

10 ЛЕТ НАЗАД, В КОНЦЕ НОЯБРЯ 1992 г., на кухне обычной московской квартиры собрались четыре человека. Они с интересом снова и снова перелистывали «карманного» формата брошюрку с обложкой зеленоватого оттенка, по оформлению напоминавшую «Русские народные сказки». В общем-то аналогия со сказками вполне уместна — эта брошюра представляла собой не что иное, как «пилотный» номер журнала «Рынок ценных бумаг», журнала о том, чего в стране в то время еще просто не было. И думали эти четверо о том, как продвинуть «новорожденное» издание на рынок. Задача была непростой, так как денег на эту затею было не просто мало, а очень мало. Зато у автора идеи — Валерия Васильевича Коланькова — был опыт работы в одном из ведущих экономических журналов советской эпохи и большое желание сделать собственный журнал. А у его жены Татьяны Андреевны в сочетании с женской интуицией и неженской твердостью появилась уверенность в том, что необходимо что-то предпринять в условиях резко изменившейся жизни в стране. У Александра Коланькова (старшего сына) был почти двухлетний опыт работы на растущих в то время как грибы товарных и фондовых биржах, уверенность в перспективности идеи и большой запас энергии. Наконец, младший сын, 16-летний Андрей, просто верил в правоту старших членов семьи и хотел им помочь. Спустя 10 лет собрать всех четверых вместе оказалось гораздо сложнее. Все время у кого-то из них были неотложные дела. Поэтому пришлось с каждым разговаривать поодиночке. Но из отдельных разговоров получился достаточно цельный портрет. Естественно, семейный.

РЦБ Не надоело — 10 лет одно и то же, Валерий Васильевич? Случно ведь, наверное...

Валерий Васильевич Ничего себе, одно и то же... Да за эти 10 лет столько поворотов было и столько раз мы стояли на самом краю... На скуку жаловаться не приходится. И не надоело. Свое дело не надоедает, тем более когда оно такое интересное.

РЦБ А как появилась сама идея журнала?

Валерий Васильевич К этому привела целая цепь событий.

Во-первых, я в 1991 г. занимался подготовкой докторской диссертации, логика которой вывела меня и на тему ценных бумаг.

Во-вторых, к середине 1991 г. Александр уже работал на РТСБ (Российская товарно-сырьевая биржа. — *Примеч. ред.*), где готовилось создание фондовой секции. Как-то в руки ему попала книга Б. Алехина о рынке ценных бумаг в Канаде. По тем временам это был просто прорыв. Воображение рисовало картины того, как все это может работать в России.

В-третьих, в стране начиналось обсуждение грядущей приватизации, появились первые постановления об акционерных обществах и ценных бумагах — все это наводило на мысль о том, что фондовый рынок в России может появиться очень скоро.

В-четвертых, у меня был опыт работы в издательском деле — я 6 лет проработал в журнале «Вопросы экономики» под непосредственным руководством *Леонида Ивановича Абалкина*.

И наконец, в-пятых, что весьма немаловажно, общая ситуация была крайне

¹ Статья впервые была опубликована в ноябре 2002 года.



нестабильной, уже было понятно, что уклад жизни меняется и нельзя просто продолжать преподавать в Академии общественных наук при ЦК КПСС и готовить докторскую. Нужно было что-то менять.

Мы часто обсуждали это в семье. Александр много рассказывал о том, что происходит на бирже и в брокерской конторе, в которой он тогда работал. И где-то в начале осени 1991 г. у меня окончательно оформилась мысль о создании журнала. Как-то само собой пришло название. Да и действительно, как еще назвать журнал о рынке ценных бумаг? И я вынес это предложение на наш семейный совет.

РЦБ И как была воспринята эта идея остальными членами семьи?

Валерий Васильевич Александр поддержал ее сразу. Андрей тогда был еще юн, но он проникся нашим серьезным отношением к этому вопросу. Супруга сначала отнеслась осторожно, она ведь понимала, что для этого и мне и ей фактически придется «сжечь мосты». Непросто все это было, что и говорить. Тем не менее решение было принято, я оформил заявку в Минпечати и где-то в середине осени 1991 г. получил свидетельство о регистрации нового СМИ — журнала «Рынок ценных бумаг». Но до выхода «пилотного» номера оставался еще целый год.

РЦБ Александр, а Вам-то почему понравилась идея о журнале? Тоже под воздействием книжки Алехина?

Александр Причин было несколько, но книжка подтолкнула нас. Я не перестаю благодарить Бориса Ивановича за это при встречах. Потом появилось много разных книг, но его была первой. Могу сказать, что, к своему стыду, до прочтения этой книги, я, студент 3-го курса Экономического факультета МГУ, практиче-

ски ничего не знал о фондовом рынке. Так, общие слова: акции, облигации... Ну не учили в то время этому! Поэтому хоть как-то структурированная информация о фондовом рынке была просто откровением. Я перечитал эту книгу 3 раза с карандашом в руках. Не знаю, почему, но после ее прочтения я был абсолютно уверен, что ближайшее будущее в России — за фондовым рынком, хотя это было время расцвета товарных бирж. Видимо, что-то уже витало в воздухе.

РЦБ Но это же не причина, чтобы начать издавать журнал...

Александр Конечно, нет. Развивалось все следующим образом. В мае 1991 г. мой научный руководитель *Наталья Павловна Иващенко*, которую я к тому времени замучил просьбами помочь мне найти работу, связанную с биржами, познакомила меня с двумя выпускниками Экономического факультета МГУ, которые только что купили брокерское место на РТСБ. Это были *Владимир Грабарник* и *Константин Карловский*.

Я так хотел у них работать, что на первую встречу привез свой курсовик по классическим правилам биржевой тор-

говли товарами. Вряд ли они его прочитали, но меня взяли. Несколько месяцев мы пытались что-то покупать и продавать из товаров, которые сложно назвать биржевыми. Не могу сказать, что это было очень интересно. Но вскоре биржа начала готовиться к открытию Фондовой секции, к чему я, уже просвещенный благодаря книге Алехина, проявлял огромный интерес и всячески пытался вызвать его и у Володи с Костей. Но их как людей прагматичных только на книжку «купить» было нельзя. Нужны были более веские доказательства, что на фондовом рынке можно зарабатывать. И такие доказательства появились.

Одновременно с открытием Фондовой секции РТСБ объявила о планах по открытию еще нескольких секций — металлургической, топливной... Эти секции фактически превращались в отдельные юридические лица, и биржа объявила подписку на их акции. Она предложила желающим компаниям из числа аккредитованных брокерских контор заняться продажей этих акций. Так мы стали своеобразным «андеррайтером» акций Металлургической секции РТСБ.

ИЗ РАЗГОВОРА С АЛЕКСАНДРОМ

По телефону мне удалось заинтересовать в покупке акций Металлургической секции РТСБ один бокситный завод на Северном Урале. Я к ним еле долетел... Помню, когда я из Екатеринбурга летел в этот северный город на 8-местном одномоторном самолете, то заснул, и у меня волосы примерзли к стеклу. Проснулся и не могу голову оторвать: изморозь по стеклу пошла, и волосы примерзли... А места красивейшие! Но дело не в этом. Ацию они купили. Но летать самим в Москву, чтобы работать на бирже, им не хотелось, и они поручили нам работать по их доверенности. Мы согласились. Но после получения первого же заказа от них мы поняли, что это не наш бизнес. Заказ на покупку на Металлургической секции биржи включал в себя следующие позиции: куртка ватная мужская — 6 тыс. шт., валенки — 1,5 тыс. пар; сапоги кирзовые — 1,5 тыс. пар; рукавицы — 50 тыс. пар и т.д.

Идея была в общем-то неплохая, биржа предприняла попытку перестать быть базаром, на котором торгуют всем — от белья до пиломатериалов, выделить специализированные секции, ввести сертификацию товаров, их стандартизацию. На словах это выглядело как попытка приблизиться к цивилизованным образцам биржевой торговли. На деле все помнят историю взлета и падения РТСБ. Но нам тогда эта идея понравилась, и я лично объехал довольно большое количество металлургических заводов по всей стране, многие из которых в результате стали акционерами Металлургической секции биржи.

РЦБ Это убедило Ваших коллег в целесообразности работы на фондовом рынке?

Александр Да, потому что результатом работы с акциями Металлургической секции РТСБ был неплохой заработок для фирмы, принадлежавшей моим коллегам. И в марте 1992 г. была создана новая компания для работы на фондовом рынке. В ней я уже был компаньоном. Мы с партнерами долго думали, как нам ее назвать. Чем будем заниматься? Торговлей ценными бумагами. А что нужно, чтобы торговать ценными бумагами? Нужно анализировать рынок. Решили дать такое название, чтобы оно ассоциировалось со словом «анализ». Стали вспоминать, как это будет по-английски. Знания подвели, поэтому в результате назвали компанию «Аналайз». И потом приходилось всем объяснять, что это значит. Фактически тогда же было принято решение о выделении финансирования для поддержки издания журнала. Суммы были скромными — на большее сил не хватало.

РЦБ А зачем журнал-то понадобился?

Александр Сначала журнал рассматри-

вался с двух точек зрения. Во-первых, как «долгоиграющий» самостоятельный бизнес-проект. Во-вторых, как способ быстро продвинуть на рынке имя главного акционера журнала — компании «Аналайз». И на первом этапе это сработало! Факт издания журнала помог аккредитовать компанию при Московском фонде имущества (МФИ) для проведения ваучерных аукционов во время приватизации. И на первых клиентов это действовало магически: когда они спрашивали, кто эти ребята из «Аналайза», и слышали в ответ, что это те, кто издают журнал «Рынок ценных бумаг», авторитет компании автоматически повышался.

Но где-то к осени 1993 г., т. е. спустя год после начала издания журнала, стали понятны две вещи. Во-первых, средств самой редакции и финансовой помощи от «Аналайза» для развития журнала недостаточно. Во-вторых, наличие в составе

акционеров только одной инвестиционной компании начинает отрицательно влиять на имидж журнала. К тому времени у «Аналайза» уже сложились очень хорошие отношения с двумя компаниями, также активно работающими на рынке московской приватизации. Это были компании «ОЛМА» и «Грант». Мы предложили им войти в состав акционеров журнала, что и произошло осенью 1993 г.

Фактически это были последние инвестиции акционеров в развитие журнала. Вообще за всю историю журнала акционерный капитал в него был вложен минимальный — сегодня на такие суммы невозможно сделать ничего, но тогда эти деньги позволили журналу вздохнуть свободнее и дальше развиваться самостоятельно.

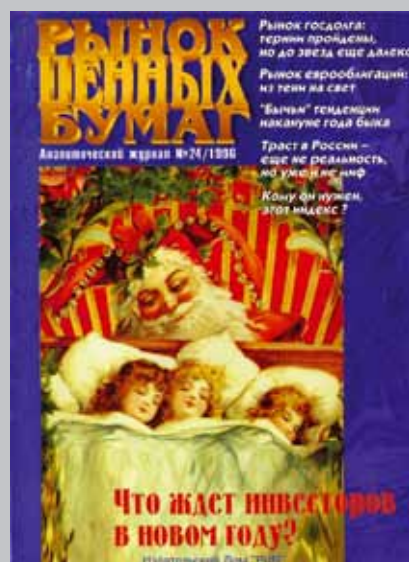
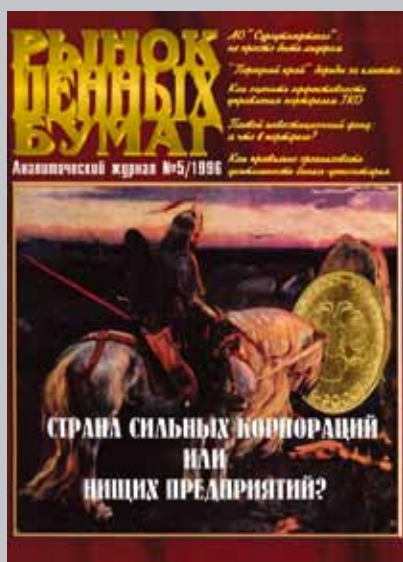
Но не все можно измерить в деньгах. Журнал тогда приобрел нечто большее. Компания «Грант» продержалась в составе акционеров совсем недолго. А вот с Олегом Ячником, генеральным директором ИФ «ОЛМА», с тех пор сложились не только партнерские, но и дружеские отношения, чем мы очень дорожим.

РЦБ Татьяна Андреевна, с мужчинами все понятно. Но Вы-то как решились на такую авантюру?

Татьяна Андреевна Вот уж точно — авантюра... Во всяком случае, 10 лет назад я думала именно так. Я по специальности инженер, работала во ВНИИ медицинского приборостроения. Мне всегда нравилась моя работа, и, если бы мне сказали, что я буду заниматься издательским бизнесом, я бы просто рассмеялась. Но в начале 1992 г. мне было не до смеха. Ситуация с деньгами становилась все напряженнее. Мне было очень сложно решиться на это изменение в моей жизни, но что было де-

ИЗ РАЗГОВОРА С АЛЕКСАНДРОМ

Нам показалось мало для раскрутки «Аналайза» выпустить только журнал. Мы ведь еще и книгу в конце 1992 г. выпустили! Название выбрали скромное: «Бизнес на рынке ценных бумаг. Российский вариант». Дерзость с нашей стороны была несусветная, ведь реального собственного опыта тогда было почти ноль. Но книга разошлась тиражом 10 тыс. экз. И свою роль сыграла, потому что подавляющее большинство наших партнеров и просто людей, думающих, каким бизнесом заняться, вообще ничего о фондовом рынке тогда не знали. Сейчас это раритет, у меня всего один экземпляр остался.



ждать? Ждать у моря погоды, надеяться, что государство о нас позаботится? Было очевидно, что это глупо.

Весной 1992 г. Александр и Валерий Васильевич сказали мне: «Увольняйся из института! Нужно заниматься журналом». Когда я принесла заявление об уходе, меня никто не понял, потому что я уходила в неизвестность. Ну а когда вплотную стала заниматься журналом, то сразу сказала, что мне не нужен на работе статус «жены главного редактора». Я очень хорошо понимала, что это очень важно: дать понять и коллегам, и клиентам, и акционерам, что я способна на равных работать в команде. Как показало время, это был правильный подход.

РЦБ Тяжело было запускать журнал?

Валерий Васильевич На этапе становления нас работало всего несколько человек. А журнал должен был выходить по графику 2 раза в месяц. Поэтому мне часто приходилось просить Александра о помощи. Когда были готовы все верстки, я садился и целый день вычитывал их, но понимал, что могу что-то и пропустить. Поэтому Александр, отработав день в «Анализе», вечером приезжал к нам в редакцию и часть статей брал на себя.

Каждый номер рождался тяжело, в то время найти статьи по фондовой тематике было довольно сложно. Но иногда это были просто эпохальные вещи. Например, в первом номере у нас была опубликована статья *Андрея Козлова*, тогда еще начальника отдела ценных бумаг Центрального банка, в которой он рассуждал о планах по запуску в России рынка государственных ценных бумаг.

Главная награда за все страдания ждала нас в начале 1993 г. — результаты подписной кампании принесли сразу бо-

лее 5 тыс. подписчиков. Мы поняли, что делаем правильное дело. В 1993—1995 гг. шло постепенное развитие журнала. Мы увеличивали объем, улучшали качество материалов и полиграфии, меняли формат и дизайн, учились работать с подписчиками и рекламодателями. А в 1996 г. произошло резкое качественное усиление журнала в результате слияния редакции и консультационного агентства «Соболев» в Издательский дом «РЦБ».

РЦБ Что это за агентство? И почему произошло слияние?

Александр В 1995 г., прознав, что есть такой хорошо известный на российском финансовом рынке журнал «Рынок ценных бумаг», а его главным акционером является компания «Анализ», к нам обратились западные партнеры. Нам предложили готовить еженедельные отчеты о российском финансовом рынке на английском языке для распространения на Западе. В то время уже входили в моду электронные информационные продукты. Так появился совместный

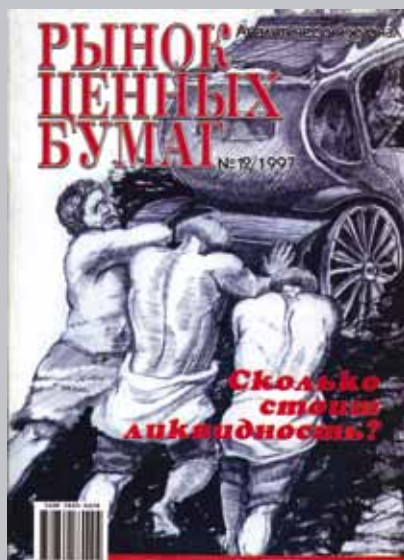
проект с ирландскими партнерами под названием «*RussiaMoney*», основным каналом распространения которого стала сеть *Bloomberg*. Делалось это сначала не на базе журнала, а силами «Аналайза», в который для этих целей был набран дополнительный штат аналитиков.

В «Анализе» этот проект начал курировать я. Фактически с этого момента мы с Грабарником разделили функции: Володя сосредоточился на брокерском бизнесе, а я — на информационно-аналитическом. Через пару месяцев после начала проекта мы задумались: наши аналитики выпускают хороший продукт, а продается он почему-то только на Западе. Ограничений в контракте с западными партнерами на распространение русскоязычной версии не было, и мы решили сделать российский вариант. Но от лица «Аналайза» этого делать было нельзя, так как уровень доверия к такому информационному ресурсу был бы низок.

Весной 1995 г. я ушел из «Аналайза» (а чуть позже вышел и из состава акционеров) в новую компанию, в которой несколькими ведущим аналитикам было предложено стать партнерами. Так появилось консультационное агентство «Соболев», которое готовило аналитические материалы для *RussiaMoney* и до 1998 г. достаточно успешно выпускало еженедельный бюллетень «Финансовый рынок» для российского рынка. Продукт был качественный. Несмотря на довольно высокую цену подписки, у него было порядка 1 тыс. подписчиков. Думаю, что многие до сих пор помнят и агентство, и бюллетень, который выходил по понедельникам с анализом ситуации на всех сегментах, финансового рынка.

ИЗ РАЗГОВОРА С ТАТЬЯНОЙ АНДРЕЕВНОЙ

Я помню, как в 1993 г. на одной из наших самых первых встреч Олег Евгеньевич Ячник, наш будущий акционер, рассказывал, как он читает журнал «Рынок ценных бумаг» в метро, пока едет на работу. Ведь первые номера журнала выходили в «карманном» формате. Это было сделано специально для того, чтобы его было удобно читать, в том числе и в транспорте. Это потом подавляющее большинство наших читателей пересели в собственные автомобили, а в 1993 г. спокойно ездили в метро.



Весной 1996 г. мы поняли, что наши западные партнеры ведут очень странную финансовую политику. Это кончилось разрывом отношений и нашим выходом из проекта *RussiaMoney*. Для «Соболева» это была тяжелая ситуация, так как только на подписке от «Финансового рынка» мы не выживали, все-таки содержать штат хороших аналитиков — это весьма дорогостоящее дело. В то же время редакция журнала «Рынок ценных бумаг» подошла к такому этапу своего развития, когда журналу было необходимо иметь в штате своих собственных квалифицированных экспертов. И тогда было принято решение об объединении агентства «Соболев» и журнала «Рынок ценных бумаг». Слияние произошло летом 1996 г. С этого момента Издательский дом «РЦБ» приобрел те черты, которые он имеет сейчас.

РЦБ Это слияние дало ожидаемый эффект?

Валерий Васильевич Безусловно. С усиленной командой нам удалось буквально за несколько месяцев вывести журнал на новый качественный уровень. И «золотой» год российского фондового рынка — с осени 1996 по осень 1997 г. — мы встретили во всеоружии. В сентябре 1997 г. мы выпустили номер журнала с подзаголовком «Москва фондовая», посвященный 850-летию Москвы; его объем составил 400 страниц. По количеству рекламы в одном номере этот журнал даже попал в российскую книгу рекордов. Мы начали один за другим выпускать специальные номера и блоки в журнале, посвященные регионам, которые хотели выходить на рынок субфедеральных займов. В ноябре 1997 г. мы отметили 5-летие журнала. Знать бы тогда, что до кризиса осталось чуть более полугода ...

ИЗ РАЗГОВОРА С АЛЕКСАНДРОМ

Когда создавалось агентство «Соболев», встал вопрос о выборе названия. Мы знали, что на Западе существует традиция такого рода агентства называть по именам партнеров. Стали перебирать наши фамилии. Грабарник и Коланьков отпадали автоматически — нас слишком хорошо знали как брокеров. Фамилии еще двух новых партнеров тоже по разным причинам не подходили. Остался еще один партнер — Алексей Соболев, такой спокойный, очень интеллигентный молодой человек. Мы его позвали и сказали: «Леша, мы решили назвать агентство твоей фамилией. Вот тебе сутки на размышления. Ты можешь отказаться, но тогда ты должен придумать другое название, с которым мы все согласимся». Через сутки появилось агентство «Соболев».

РЦБ А так как не знали, наверняка запустили новые проекты...

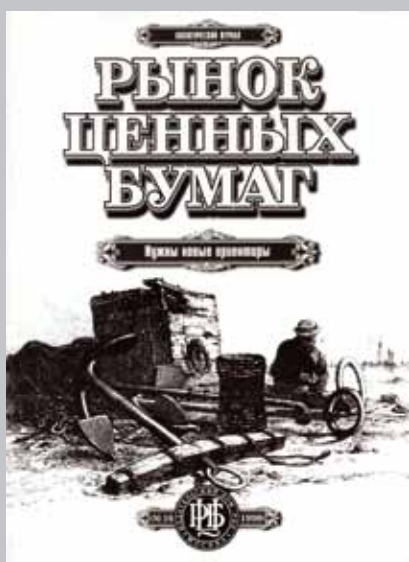
Александр А как же, конечно! Летом 1997 г. мы внимательно изучали, как на западных фондовых рынках работает индустрия под названием *investor relations*. Профессиональное оказание услуг по раскрытию информации и ее донесению до инвестиционного сообщества — это то, что было нужно очень большому количеству эмитентов, думающих в тот момент о привлечении капитала. Это были и корпорации, и администрации регионов. К осени 1997 г. люди почувствовали, что фондовый рынок — это реальный инструмент, с помощью которого можно и заработать деньги, и привлечь капитал для развития.

Фактически мы были одними из первых людей в стране, кто начал пропагандировать *investor relations* на рынке. Мы создали еще одну компанию «Агентство Деловых Связей» (АДС), куда перешла часть людей из Издательского дома, и начали работать в этом новом для нас направлении. В их числе были Андрей, я и Сергей Куприянов.

Андрей И все было бы хорошо, если бы только не одна проблема: эта структура получила официальную регистрацию

только в ноябре 1997 г. К слову сказать, в конце октября 1997 г. индекс РТС достиг своего исторического пика. А мы совершили еще одну ошибку — новая компания переехала в офис на другом конце города. В общем, мы фактически распылили свои силы перед кризисом. АДС успело сделать очень мало: мы выпустили два номера журнала «*Investing in Russia*» на английском языке, приняли участие в *road-show* Ленэнерго (Нью-Йорк—Бостон—Москва).

Переговоров с потенциальными клиентами была масса. Все говорили, что наши предложения им очень интересны. Но в марте 1998 г. мы просто физически почувствовали, что рынок сжимается. Еще пару месяцев мы продолжали работать, уже понимая, что ничего хорошего ждать не приходится, но все же на что-то надеяться. А вдруг все образуется? Может, дело — в нас, может, мы должны еще немного подготовить рынок? А на самом деле нужно было бежать с него. В начале июня 1998 г. наши предчувствия переросли в уверенность — рынок просто перестал воспринимать наши идеи. Мы закрыли офис АДС и вернулись в офис Издательского дома. Мягко говоря, это было неприятно. Но это оказались «цве-





точки» по сравнению с тем, что нам пришлось выдержать осенью того года.

РЦБ Неужели даже профессиональный журнал о фондовом рынке не предвидел приближения кризиса?

Андрей В целом мы понимали, что ситуация на рынке развивается по негативному сценарию. И предчувствия нехорошие были. Не случайно за три месяца до кризиса мы заморозили деятельность АДС. Однако, как и подавляющее большинство участников рынка, мы не могли предвидеть всего масштаба грядущего бедствия. Да и определенная самоуспокоенность была, уверенность, что монетарные власти просто не могут допустить подобного. Несколько успешных предыдущих лет создали среди участников финансового рынка веру в некую «непобедимость».

РЦБ Что произошло с журналом осенью 1998 г.?

Валерий Васильевич Удар был тяжелейший. После 17 августа в течение следующих двух месяцев журнал потерял 100% рекламы и 60% подписки. Это были «черные дни» для всего рынка, а для нас в особенности. Вы можете себе представить реакцию людей на звонки из нашей редакции осенью 1998 г.: «Здравствуйтесь, Вас беспокоят из журнала «Рынок ценных бумаг»...». Это звучало, как голоса из загробного мира. В лучшем случае люди удивлялись, что мы еще не закрылись. В худшем — просили больше не звонить. Мы в течение двух месяцев сократили персонал на 50%! Зарплата у тех, кто остался, была зафиксирована в рублях по докризисному курсу. Руководство компании вообще не получало никакой зарплаты месяцев пять.

Татьяна Андреевна Каждый раз, думая о кризисе, я вспоминаю, как нам приходилось увольнять людей и как почти каждый

ИЗ РАЗГОВОРА С ТАТЬЯНОЙ АНДРЕЕВНОЙ

Когда еще шел проект *RussiaMoney*, в агентстве «Соболев» работал переводчик, родом из Ирландии, присланный западными партнерами для перевода аналитических материалов, подготовленных нашими аналитиками, и их передачи в Лондон. Звали его Эндрю. Как-то зимой, в пятницу вечером, я задержалась допоздна в офисе. Часов в девять вечера спустилась вниз на этаж, где были рабочие помещения «Соболева». Наши аналитики, естественно, уже все закончили, отдали материалы Эндрю на перевод и ушли. И вот я вижу картину: в большой комнате полумрак, светится только настольная лампа и экран компьютера, за промерзшим окном темнота и воет вьюга, за компьютером с обмотанным шарфом горлом сидит Эндрю и, щурясь через очки, что-то пытается печатать. Вся его фигура — с картинки из учебника по истории про пленных французских солдат войны 1812 г. Я подхожу к нему и участливо спрашиваю: «Как дела, Эндрю?» Он поднимает на меня слезящиеся глаза и так скорбно с акцентом шепчет: «Я у вас тут, наверное, умру ... » Я в очередной раз поняла, что иностранцам Россию не осилить никогда.

из них сидел расстроенный у меня в кабинете и говорил о том, что необходимо как-то кормить семью ... Это очень тяжелый момент, который я никому не желала бы пережить.

Александр Вся осень 1998 и зима 1999 г. — это зажатые в кулак нервы. Мы окончательно закрыли бюллетень «Финансовый рынок», а вместе с ним фактически потеряли агентство «Соболев». Стоял вопрос о том, что и АДС мы не вытасим. Бизнес резко сжался, а это означало неизбежное и довольно резкое сокращение персонала. Отцу выпала нелегкая задача объявлять людям об увольнении. Сидины у него за это время точно прибавилось. Мы понимали, какие разговоры ходят в курилке. Я всегда стараюсь быть максимально открытым для сотрудников, однако в те дни бывали моменты, когда единственно возможной линией поведения были «железный занавес» и прекращение попыток что-то доказать той части людей, которые не хотели ничего слушать.

Тем, кто не попал под сокращение, мы сказали, что право выбора остается

за ними: если хочешь, можешь уйти, а если останешься, то придется принять жесткие правила игры и затянуть пояс потуже. Реально были дни, когда перед некоторыми из наших сотрудников стоял выбор, что сделать: то ли новую рубашку купить, то ли пообедать ...

И, тем не менее, я считаю, что кризис 1998 г. нужно было пережить, чтобы понять истинную цену многих вещей. Главная положительная черта кризиса заключается в том, что он создает условия для «самоочищения организма». До кризиса мы делали один журнал. Сейчас меньшим числом сотрудников мы выпускаем три журнала, готовимся выпускать четвертый и регулярно проводим конференции, причем не только в Москве, но и в регионах. Многие люди на рынке не верят, что мы все это делаем небольшой командой.

Я знаю, что у сотрудников, которые прошли через кризис, есть чувство гордости, что мы все вместе выстояли. Наши люди знают, какой ценой это далось.

Еще один положительный момент: кризис рождает осознанную необходи-

мость остановиться и подумать, что и за чем мы делаем. И что делать дальше. Самым простым решением было закрыться и покончить с этим. Но мы решили, что будем упираться до последней возможности. И нам удалось разработать и реализовать план не только выживания, но и дальнейшего развития Издательского дома.

РЦБ В чем заключался этот план?

Александр Он состоял из трех пунктов. Первое: мы почувствовали, что нам необходимо доказать рынку, что мы живы и что с нами по-прежнему можно иметь дело. Нужна была какая-то громкая и дерзкая акция.

И мы решили провести конференцию. Причем сразу 3-дневную. Это была большая смелость с нашей стороны, если учесть, что мы никогда прежде этим не занимались, если не считать опыта по организации *road-show* для Ленэнерго, а с рынка конференций, опасаясь провалов, тогда ушли даже такие именитые фирмы, как *Adam Smith*, *Euroforum*, *Sachs* и др. Мы превратили АДС в администратора конференций.

Нашим партнером по организации первой конференции тогда стало рейтинговое агентство *EA-Ratings*, которое сейчас фактически влилось в *Standard & Poor's*. И я очень благодарен лично *Алексею Новикову*, директору этого агентства, и его коллегам за их помощь по содержательной подготовке той самой первой нашей конференции. Ведь темы мы выбрали совсем не по рынку ценных бумаг: первый день был посвящен механизмам управления финансами регионов; второй — финансированию муниципалитетов и городской инфраструктуры; третий — способам привлечения капитала предприятиями. Но, помимо подготовки содержательной и организационной части, нужно было еще и участников набрать, и спонсоров привлечь.

Делали мы все это впервые, сложностей была масса. Иногда становилось просто страшно, что завалим это дело. За 10 дней до конференции у нас не было ни одного спонсора. Соответственно, и денег не было, чтобы все нормально провести. Это ведь весна 1999 г. — почти никто не был готов к каким-то маркетинговым акциям. Поэтому еще одна наша искренняя благодарность *Вениамину Симонову*, который тогда возглавлял аналитическую службу ММВБ, а также *Андрею Кривошеину* и *Александрю Сысоенко* — тогда зампредам Москомзайма.

Эти люди поверили в нашу идею, и по их протекции ММВБ и Москомзайм стали нашими спонсорами. По нынешним временам суммы тех спонсорских

взносов никого не впечатляют, но как они нас тогда выручили! Я хорошо помню, как после этих двух встреч, которые состоялись в один день, я позвонил в офис, и все облегченно вздохнули: проект состоится. Конференция собрала более 300 участников (что очень много для тех дней). Так началось развитие нашего конференционного бизнеса и возрождение журнального бизнеса, которые с тех пор идут параллельно, дополняя друг друга.

Второе: стала очевидной необходимость более серьезного подхода к организации продаж. Ведь за нами нет и никогда не было бюджетных денег или денег олигархов. Все, что мы делаем — журналы и конференции, существует только потому, что востребовано рынком. А значит, продажи и маркетинг — это то, чему мы обязаны уделять огромное внимание. Со словами «... имидж — ничто, жажда — все ...» в начале 1999 г. я перенес свое рабочее место из отдельного кабинета в общий зал коммерческой службы, можно сказать, введя в этой службе «прямое президентское правление». Так и работаю без отдельного кабинета до сих пор и считаю это абсолютно правильным.

И, наконец, третий пункт нашего плана «по вытаскиванию самих себя из болота»: в условиях полного коллапса на фондовом рынке продолжать публиковать материалы о том, как на нем работать, было бессмысленно, нужна была другая идея. Было очевидно, что спекулятивный рынок надолго «уснул», что взоры большинства его участников теперь будут направлены в сторону реального сектора экономики.

И журнал начал публиковать большое количество материалов о том, как предприятия могут воспользоваться ситуацией, реструктуризировать свой бизнес, сделать его прибыльным и конкурентоспособным. Мы писали о способах капитализации бизнеса, налаживании бизнес-процессов, подготовке компании к при влечению инвестиций. И эти темы оказались востребованными. Фактически именно из этих публикаций чуть позже выросла идея о создании журнала «Управление компанией».

РЦБ Почему вы приняли решение о выпуске нового журнала?

Валерий Васильевич В начале 2000 г., когда фондовый рынок вернулся в более или менее нормальное состояние и вновь появились темы для обсуждения, мы поняли, что в журнале «Рынок ценных бумаг» продолжать тему развития компании не стоит. Это уже входило в противоречие с маркетинговой стратегией.

В то же время нам не хотелось терять наработки, сделанные за полтора кризисных года по теме эффективного управления компанией. Мы почувствовали востребованность рынком этого направления нашей работы, что подтвердилось в результате небольшого исследования, которое провел один из наших сотрудников *Сергей Шатковский*. Так появилась идея о начале выпуска журнала «Управление компанией». Идея оказалась правильной. Мы получили новый перспективный продукт, который развивается весьма быстрыми темпами. Это означает, что девиз нового журнала «Как управлять компанией, чтобы ее стоимость росла» действительно актуален. Этот журнал — не об ис-

ИЗ РАЗГОВОРА С ТАТЬЯНОЙ АНДРЕЕВНОЙ

Как-то до кризиса, когда мы еще печатали журнал в Финляндии, мы опаздывали со сроками сдачи пленок в типографию. А номер был особенный, «Москва фондовая», к 850-летию города. Рекламы — море, День города — на носу, в общем, ответственность большая. И выведя на пленки первые 100 полос, мы отправили их поездом в Финляндию, чтобы типография начинала работать. Позже, выведя еще какое-то количество пленок, уехал в Финляндию и Валерий Васильевич. Но оставались последние 10 пленок, которые необходимо было срочно везти, иначе мы не успели бы напечатать журнал. Почему-то никто, кроме меня, их отвезти не мог. А мне вечером этого же дня необходимо было снова быть в Москве. И вот я, с еще горячими пленками, приезжаю в аэропорт за 5 минут до закрытия регистрации и лечу в Хельсинки. И знаю, что за час-полтора стоянки самолета в аэропорту Хельсинки мне нужно пройти 2 раза паспортный контроль, отдать пленки и улететь на этом же самолете обратно.

Боясь не успеть, я подошла посоветоваться к старшей стюардессе, что же мне делать? На что она мне с вполне серьезным видом ответила, что самолет меня подождет. Естественно, что я не поверила! Я так волновалась, что в Хельсинки стюардесса пригласила представителя авиакомпании, который также спокойно сказал, что самолет подождет. Я все равно не верила, поэтому вихрем пролетела оба раза паспортный контроль, впихнула в руки встречающему пленки и примчалась обратно на самолет, практически не опоздав. Но само ощущение, что ради меня были готовы задержать рейс, за что я благодарна компании «Аэрофлот», запомнила навсегда.

кустве и не о науке управления. Мы стараемся сделать содержание максимально «приземленным» и писать о лучшей практике управления российскими компаниями. Количество подписчиков постоянно растет, значит, с этим журналом мы движемся в правильном направлении.

Одновременно мы запустили еще один журнал — «Товарный рынок». Но он пока не оправдал наших надежд. В начале 2000 г. государственные структуры очень активно обсуждали необходимость появления в стране организованного товарного рынка. Нам показалось, что слова вот-вот должны превратиться в дела. И мы выпустили этот журнал. Но процесс пока пробуксовывает. Время идет, а разговоров о товарных биржах по-прежнему больше, чем дел. Поэтому мы перевели этот журнал с ежемесячного режима выхода на ежеквартальный и ждем момента, когда этот рынок «выстрелит», как когда-то рынок фондовый.

РЦБ Существуют ли планы по выпуску новых журналов?

Андрей Есть такие планы. Пока этот проект нельзя назвать новым полноценным журналом, скорее, это проверка рынка на восприятие новой идеи. В ноябре этого года у нас вышел «пилотный» номер журнала «Ваши личные финансы». Он сильно отличается как по стилистике оформления, так и по содержанию от формата, привычного читателям журналов «Рынок ценных бумаг» и «Управление компанией». Этот журнал более доступен для восприятия, но сохраняет главную черту других наших журналов — его материалы носят практический характер, нацелены

на то, чтобы давать читателям определенные знания, рассказывать о реальном опыте. Если реакция рынка на этот проект будет положительной, то через какое-то время новый журнал также начнет выходить регулярно.

РЦБ Почему была выбрана именно такая тематика для еще одного журнала?

Александр Логика очень простая. Мы хотим полностью закрыть своими продуктами тематику инвестиционного рынка. У нас есть продукт для профессионалов — журнал «Рынок ценных бумаг». Есть журнал для менеджеров промышленных предприятий — «Управление компанией». Появление журнала с названием «Ваши личные финансы», на наш взгляд, добавит недостающую грань к треугольнику, внутри которого, собственно, и находится весь инвестиционный рынок: профессиональные участники, предприятия, частные инвесторы.

К этим издательским продуктам мы добавляем серию региональных конференций, которую сейчас начинаем делать совместно с Советом Федерации, Государственной думой и полномочными представителями Президента РФ в федеральных округах. Задача этих конференций — пропаганда финансового рынка в регионах, донесение до динамично развивающихся предприятий информации о том, что сегодня им может дать эффективное использование возможностей финансового и фондового рынков.

РЦБ А как вообще строятся отношения Издательского дома с властными структурами?

Валерий Васильевич Мы всегда готовы к сотрудничеству с ними, но никогда не

стремимся войти в слишком близкие отношения. Любое государственное ведомство — это «монстр», причем обезличенный. Поэтому мы стараемся работать не с ведомством, а с конкретными людьми, которые симпатизируют нам, разделяют наши идеи и в меру своих возможностей поддерживают нас. Причем этот принцип касается не только государственных чиновников.

Раз уж об этом зашла речь, то я не могу не высказать слова самой искренней благодарности А. А. Козлову, Б. И. Златкис, В. Д. Миловидову, В. П. Горегляду, А. В. Дворковичу, Ю. С. Сизову, С. Б. Пахомову, В. А. Тарачеву, В. В. Симонову, М. Ю. Алексееву, О. Е. Ячнику, В. Е. Грабарнику, И. А. Полякову, М. В. Слипичу, О. В. Суркову, А. Ю. Филаретову, А. В. Новикову, А. Б. Идрисову, А. А. Фурсенко и многим другим. Каждый из этих людей внес свою лепту в наше развитие. Как правило, это было просто доброе слово и правильный совет, но нужное слово, сказанное в нужное время, дорогого стоит. Мы это помним и ценим. И для нас большая честь называть этих людей друзьями нашей компании.

РЦБ За 10 лет в Издательском доме, наверное, успело поработать немало интересных людей...

Александр Это правда. Можно вспомнить, например, А. Грабарова, А. Ованесова, А. Хачияна. С каждым из них не все было однозначно, но нельзя не признать их вклад в развитие компании. И сейчас в компании есть целый ряд сотрудников, реально двигающих дело вперед. У нас работают два типа людей. Одни используют нас как кузницу кадров. Приходят молодые ребята, работают 2-3 года, обрастают опытом и связями и уходят, чтобы попробовать что-то еще. Мы относимся к этому спокойно. И если человек нормально работал и ушел по человечески, мы всегда даем ему хорошие рекомендации, с ним остаются рабочие отношения, которые впоследствии приносят пользу и ему и нам. Другие, возможно, более зрелые люди, оседают надолго, и именно они составляют костяк компании. Перечислять всех не буду, чтобы никого не обидеть, но не могу не поблагодарить *Сергея Куприянова*, отработавшего в Издательском доме почти 7 лет и много сделавшего для нашего развития.

РЦБ Можно ли назвать ваш бизнес семейным?

Валерий Васильевич С одной стороны, нет, потому что, хотя самый большой пакет акций принадлежит нам, есть и другие акционеры. С другой стороны, если учитывать исторически сложившуюся

ИЗ РАЗГОВОРА С АЛЕКСАНДРОМ

На одной из наших самых первых конференций в 1999 г. в программе было запланировано выступление Б. И. Златкис. И так программа была построена, что без этого выступления вся концепция конференции разваливалась. Естественно, мы с Беллой Ильиничной заранее обо всем договорились, она железно включила нас в свой график. С выступлениями людей такого уровня всегда существует проблема, потому что их в любой момент могут вызвать к министру или к президенту, и тогда — все.

За двое суток до конференции все было еще раз подтверждено, Златкис сказала, что никаких накладок быть не должно. Мы спокойно подтверждали ее участие всем интересующимся. И вот меньше чем за сутки до начала конференции от Беллы Ильиничны поступает звонок, и она говорит, что только что министр приказал ей завтра утром, как раз в то время, когда мы планировали ее выступление, лететь в Париж на какое-то ответственное заседание с кредиторами. Мы были в шоке. Что делать? Заменить ее нельзя никем по определению. Выход был найден нетривиальный.

В течение часа мы договорились с профессиональными операторами с телевидения, привезли их вместе с телекамерой к Белле Ильиничне, и она под запись сделала то выступление, о котором мы с ней договаривались. На следующий день мы с честным видом отвечали утвердительно всем интересующимся, будет ли сегодня на конференции выступать Б. Златкис. И в назначенное время вывели запись на большой экран. Недовольных не было.

структуру менеджмента в Издательском доме, можно сказать, что да.

РЦБ Чего больше в семейном бизнесе — «плюсов» или «минусов»?

Татьяна Андреевна Сложно сказать, чего больше. Есть и то и другое. Главный «минус» заключается в том, что все рабочие проблемы автоматически переносятся в дом. Хорошо, что хоть сыновья живут отдельно. Например, на работе допоздна о чем-то спорим. Приезжаем с мужем домой, а отключиться от рабочих проблем, естественно, не получается. И дома продолжаем спорить. А так как часто это не очень приятные разговоры, то сложно вести себя, как будто ничего не произошло. Или, например, обсуждаем перспективы какого-нибудь проекта. Каждый из нас — это прежде всего личность, и каждый имеет право на свое мнение.

И, например, мнение кого-то из сыновей не обязательно должно совпадать с моим мнением, только лишь потому, что я — мама. В этот момент я для них — партнер по бизнесу. И разговор ведется в соответствующем ключе, без скидок на родственные отношения. Но они-то для меня всегда прежде всего дети, а уж потом партнеры, директора и т. д. И опять все разногласия переносятся в дом. Это «минусы».

А главный «плюс» заключается в том, что всегда можно полностью положиться друг на друга, зная, что все будет выполнено и доведено до конца. Кстати, и другие наши родственники в той или иной мере помогли и помогают нам в работе. Кроме того, сочетание жизненного опыта с энергией молодости также дает свой положительный эффект. У нас вся фирма так построена: половина — молодежь, половина — люди более старшего возраста. Конечно, иногда «искры летят». Но в целом система работает.

РЦБ Наш разговор не позволяет сказать, что это были легкие 10 лет...

В чем же формула успеха? Что дало силы выстоять?

Александр Это вообще непростой бизнес. Нам удалось вывести его на сегодняшний уровень без больших инвестиций. Но на это потребовалось 10 лет. И если инвестиции — это замена времени деньгами, то мы заменили деньги временем. И создали за это время хорошо узнаваемый брэнд — РЦБ. Но усиливающаяся конкуренция и наши новые проекты заставляют нас думать о том, что в дальнейшем нам необходимо будет привлекать капитал. И мы готовимся к этому.

Что же касается формулы успеха ...

Да нет никакой особой формулы. Все это хорошо знакомо любому человеку, ко-

Демпинг и брокер...	64
Призрак саморегу...	32
Когда договорятся...	51
Рынок добьется, чего...	39
Контраналитическая операция	6

НОЯБРЬ 2002 Издательский дом «РЦБ»

торый старается сделать какое-то дело. Есть четыре составные части: первое — постоянное развитие и способность к генерации новых идей; второе — выполнение своих обязательств; третье — команда, с которой ты работаешь; и наконец, четвертое — готовность к самоограничению, особенно в условиях кризиса в хорошем смысле этого слова.

В одном из недавних номеров журнала «Управление компанией» мы опубликовали статью Володи Грабарника об особенностях национального бизнеса. Мне эта статья понравилась. Я полностью разделяю его мысль о том, что, для того чтобы делать что-то в России всерьез и надолго, нужно от своего дела хотеть не столько денег (хотя и это, безусловно, очень важно, иначе ничего не получится), сколько душевного спокойствия и личного удовлетворения.

Нам нравится дело, которым мы занимаемся. Мы считаем его полезным, честным и интересным. Вокруг нас много людей, которые с уважением относятся к

тому, что мы делаем. Может, это и помогло нам выстоять? Лично для меня с журналом «Рынок ценных бумаг» связано еще одно обстоятельство: именно в дни выхода первого номера 10 лет назад я познакомился со своей будущей женой. Так что для нас с ней этот день вдвойне особенный.

А еще та самая упертость. Может быть, поэтому, когда кто-то начинает на меня давить своим пессимизмом, я вспоминаю стихи любимого мною Андрея Макаревича, написанные им по поводу очередного юбилея «Машины времени». Я их чуть-чуть сейчас меняю, всего одно слово, и получится вполне применимо к нам.

*За спиной я слышу охи:
«Этот парень уже не тот,
У команды делишки плохи,
Не протянет она и год ...»
Дорогие мои, не надо.
Я открою один секрет:
Это все я слышал когда-то,
А точнее — все десять лет.*

ВТОРЫЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ: ЗОНА ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Второе десятилетие медиагруппы «РЦБ» можно четко разделить на две части — до и после кризиса 2008 г. Это две сильно отличающиеся друг от друга истории. Расскажем их по очереди.

2003–2008 ГГ.: И БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА НА РОССИЮ НАПАЛИ ДЕНЬГИ...

Возможно, именно так будут описывать этот период истории, и будут недалеки от истины. Восходящий мировой экономический тренд, растущая нефть, сильная и популярная власть, приток капитала в страну — все эти составляющие невиданными темпами двигали вперед российский фондовый рынок. Росло все: обороты, количество новых проектов и сотрудников, зарплаты, площадь офиса... Казалось — воткни любой бизнес, как палку, в землю, и он начнет давать плоды.

Но даже в такие «золотые» времена от ошибок никто не застрахован, и наряду с реализацией успешных проектов компания нередко шла ложными тропинками, упуская при этом перспективные возможности. Мы искали новые ниши, чтобы реализовать в них то, что у нас неплохо получилось на рынке ценных бумаг. А именно: модель коммуникационного бизнеса для профессионалов в нишевом сегменте, включая издание журналов, проведение публичных мероприятий и запуск интернет-сервисов. Но далеко не каждый сегмент был похож

на родной рынок ценных бумаг. Семейное самообучение ведению бизнеса продолжалось.

ЖУРНАЛЫ: ПОПЫТКА СОЗДАНИЯ МУЛЬТИОТРАСЛЕВОГО ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА В B2B-СЕКТОРЕ

Сначала о неудачах. Надежды на бурное развитие организованного товарного рынка в начале 2000-х гг. оказались, мягко говоря, опрометчивыми. И по сей день в России этот рынок больше скрипит, чем едет, а уж тогда... Ну зачем в начале 2000-х российскому товаропроизводителю, будь то нефть или металл, прозрачное биржевое ценообразование? А мы к нему с журналом об этом... Хорошо, что просто отмахивались, а не били. В общем, ни подписка, ни реклама не пошли, и тему с регулярным выпуском журнала «Товарный рынок» пришлось довольно быстро прикрыть.

Почти аналогичная история получилась с запуском профессионального журнала «Недвижимость и ипотека». А ведь еще на стартовом этапе, когда пытались продать эту идею одному, теперь уже бывшему, олигарху от рынка недвижимо-

сти, он честно недоумевал: «*Не понимаю, зачем нашему рынку ТАКОЙ журнал? Рекламные фотки объектов — понятно, а вы хотите заставить девелоперов и строителей общаться друг с другом на профессиональном языке, да еще и с существенным финансовым уклоном? Да сколько вы таких людей видели на российском рынке недвижимости? Это совсем не такой рынок, как ваши ценные бумаги, забудьте...*»

Не послушались, выпустили несколько номеров. И поняли, что прав был олигарх.

Судьба журнала «Управление компанией» была более изысканной. В отличие от вышеперечисленных примеров это издание реально состоялось, получило своих подписчиков и ежемесячно выходило около пяти лет. В какой-то момент у менеджмента и акционеров попер кривизна, и на обложке появился логотип ЖУК, что означало «Журнал «Управление компанией»».

Это был своеобразный ход ва-банк с целью привлечения внимания к проекту, ведь бизнес-модель и этого журнала была ущербной — доходов от подписки не хватало, а чтобы продать рекламу в издание с такой нишевой ориентацией, нужно было выходить в розницу, где было представлено несколько конкурентов.



Розница в нашей стране — это отдельная тема, если кратко, то для таких изданий, как «ЖУК», — абсолютно экономически нецелесообразное удовольствие. В 2007 г. с помощью *Александра Идрисова* и *Александра Ованесова* из *Strategy Partners* (в 2010 г. компания была куплена Сбербанком) «ЖУК» удалось продать издательству «ЭКМО», которое попыталось на базе этого журнала создать новое направление по бизнес-литературе, но лоб в лоб вошло с этой идеей в кризис 2008 г. В общем, журнал «Управление компанией» тоже погиб, но красиво.

Андрей Коланьков «Инвестиции в некоторые проекты были явно непродуманными, на эйфории от выживания и роста после кризиса 1998 г., а некоторые — слишком затянувшимися. В частности, по «ЖУКу» решение, конечно, нужно было принимать раньше. Это большая удача, что нашелся покупатель, все могло закончиться гораздо печальнее».

На фоне всех этих неурядиц лучом света в темном царстве выглядит история создания профессионального журнала «ЭнергоРынок», который по сей день жив и здравствует в составе медиагруппы «РЦБ». В 2003 г. реформа РАО «ЕЭС» подходила к своему логическому завершению, вот-вот должен был появиться самый настоящий рынок электроэнергии. Но важного элемента, придающего изысканность и завершенность этому процессу, видимо, не хватало. Нужен был настоящий журнал, профессионально рассказывающий о рыночных реформах в отрасли. В РАО «ЕЭС» работало много выходцев с фон-

дового рынка, и они хорошо знали учредителей журнала «Рынок ценных бумаг».

«Мы можем повторить успех «РЦБ» на рынке электроэнергетики! Отрасли нужен такой продукт!», — убеждал Александр Коланьков энергетических топ-менеджеров *Вячеслава Синюгина*, *Василия Зубакина* и *Дмитрия Пономарева*. И убедил. Чуть позже их энтузиазм был разделен *Юрием Удальцовым*, а *Михаил Тузов* предложил название — «ЭнергоРынок». В ноябре 2003 г. вышел первый номер, так все и завертелось, электроэнергетика стала «второй ногой», на которую и сегодня опирается медиагруппа.

А что же «первая нога» — журнал «Рынок ценных бумаг»? Он приобрел спокойную респектабельность. Появились ежемесячные приложения: сначала — «Биржевое обозрение» совместно с ММВБ, а следом реализовалась и многолетняя мечта покойного *Андрея Андреевича Козлова* — журнал «Депозитарий», и по сей день выпускаемый НРД. При поддержке Комитета муниципальных займов г. Москвы, бессменным руководителем которого долгие годы был *Сергей Борисович Пахомов*, в течение многих лет регулярно выходит тематический блок «Финансы городов и регионов», где главредствует *Сергей Глазков*. Весь 2011 г. в рамках журнала существовал проект «Институциональные инвестиции в искусство», которым руководила *Светлана Бик*, в рамках этой темы была предпринята попытка разъяснить принципы инвестирования в культурные ценности. Приходя к подписчику в едином конверте, продукты такого уровня представляли собой весьма серьезную интеллектуальную ценность.

ПУБЛИЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ: ОТ МОСКВЫ ДО САМЫХ ДО ОКРАИН

Конференционная линейка быстро расширялась, очень много всего проводили в регионах, не будет большим преувеличением сказать, что из командировок практически не вылезали. Весьма конструктивное сотрудничество в этом направлении сложилось с большинством руководителей региональных отделений ФСФР и лично с заместителем руководителя ФСФР *Бембя Викторovich Хулхачиевым*, который всячески поддерживал инициативы «РЦБ» по проведению региональных конференций и сам участвовал в нескольких. Как правило, активную поддержку получали от местных властей, которые в тот момент видели вполне практическую пользу от инвестиционного рынка.

Много было и всяких казусов. Например, вылетали из Москвы на крупный форум в Пятигорске. Вся московская делегация благополучно приземлилась, а вот багаж компания «Кавминводываи» не погрузила, решив, что он слишком большой. А в нем — вся «жизнь» форума: раздаточные материалы, стенды, баннеры и т. д. Утром начинается форум на 700 человек, а следующий рейс прилетает только ближе к обеду... Интересно было наблюдать, как по приказу губернатора наш багаж пулей домчали с «мигалками» от аэропорта до конгресс-центра. Участникам форума сказали, что специально решили раздать им все материалы после обеда, чтобы в обед у них не были заняты руки. Поверили.

Несколько московских мелких мероприятий решили объединить в два круп-





ных — так появились ежегодные масштабные форумы: осенний Федеральный инвестиционный форум и весенний форум «Инвестиции в России», на которых традиционно проходят самые интересные дискуссии. Публичные мероприятия стали существенной частью бюджета компании. Началось плотное сотрудничество с Петром Лансковым и ПАРТАД по ежегодному награждению лучшего инфраструктурного института и проведению конференции.

В начале 2006 г. Олег Папахин (ИМАС, генеральный директор) предложил провести форум под названием «Квалифицированный инвестор», который также с тех пор стал ежегодным. Несколько мероприятий были проведены совместно с компанией C-bonds, руководители которой оказались весьма сообразительными и быстро обучаемыми ребятами, и вскоре «РЦБ» получила самого серьезного конкурента, в значительной степени созданного собственными руками. Впрочем, здоровая конкуренция всегда и всем идет только на пользу.

СТРАТЕГИЯ: ОТ НАУФОР ДО ИНТЕРНЕТА

В 2005 г., когда количество запущенных новых журналов и других проектов стало слегка зашкаливать, возникло желание осмыслить — куда и зачем идем? Компании было уже 13 лет, самое время задуматься. По линии журнала «Управление компанией» завязалась дискуссия с одним из авторов — Владимиром Токаревым, руководителем нижегородской консалтинговой компании. С его помощью начали применять инструменты SWOT-анализа и других методик для разработки стратегии дальнейшего развития компании. Много копий

было поломано, к обсуждениям привлекался широкий круг сотрудников — иначе мало смысла, люди никогда не будут считать спущенную сверху стратегию своей, если сами не принимают участия в ее всестороннем анализе. Разработка стратегии — штука высокотратная в плане времени, но полезная. Во-первых, заставляет хотя бы ненадолго оторваться от ежедневной рутины, остановиться и подумать. Во-вторых, открывает сотрудников совсем с другой стороны: кого-то — с лучшей, а кого-то — с худшей. В-третьих, уметь пользоваться инструментом типа SWOT вообще нелишне по жизни, во многих ситуациях это позволяет точнее и быстрее нащупать верное решение.

Произошло интересное совпадение: на стратегической сессии обсуждали целесообразность дальнейшего движения представителей руководства компании по карьерной лестнице фондового рынка, и одновременно от нескольких членов совета директоров НАУФОР Александру Коланькову поступило предложение баллотироваться на пост председателя правления данной СРО, освобождавшийся после ухода Елены Авакян. Предложение было перспективным, но неоднозначным. Со стороны ФСФР была предложена кандидатура сотрудника службы Алексея Тимофеева. И совет директоров НАУФОР оказался расколотым на две равные части: одни хотели для ассоциации независимого руководителя, а другие настаивали на важности «конструктивного диалога» с ФСФР.

Александр Коланьков «Предложение воспринял как вызов, было интересно попробовать себя в новом качестве.

Но в то же время видел, что в случае победы придется потратить массу времени на восстановление единства рядов в совете директоров и налаживание отношений с ФСФР. Невольно приходила в голову мысль — а мне это надо? Есть свое дело, неизвестно, как на нем скажется мой уход, а на новом месте точно медом не намазано, масса проблем обеспечена. Сомнений было много, но раз уж дал согласие баллотироваться, то болролся до конца, не мог подвести поверивших в меня коллег. И все же когда большинством в один голос после повторного голосования (первый тур победителя не выявил) победил Тимофеев, вздохнул с облегчением и искренне поздравил Алексея, с которым с тех пор поддерживаем товарищеские отношения. Вся процедура была абсолютно демократичной, чего стало сильно не хватать на рынке в посткризисные годы. Да и не только на рынке».

Не менее интригующе проходила разработка стратегии в области интернет-проектов. До 2006 г. этот инструмент в Издательском доме «РЦБ» как-то не приживался. Был, конечно, сайт журнала, но кроме архива статей там ничего не было. Новые сайты «Рынка ценных бумаг» и «ЭнергоРынка» были созданы достаточно быстро, но фантазия и желание использовать новейшие идеи в онлайн-бизнесе для отраслевых b2b-проектов гнали нас вперед.

В 2007 г., после очередной ежегодной ревизии стратегии, гордо переименовав себя из издательского дома в медиагруппу, мы вплотную занялись подготовкой технического задания и подбором команды программистов для создания собственной социальной сети



по инвестиционной тематике. Работа стартовала в начале 2008 г. и была в полном разгаре, когда наступил сентябрь, и крах *Lehman Brothers* ознаменовал собой начало самого мощного мирового финансового кризиса на памяти нашего поколения.

Андрей Коланьков «Попытка создания мультиотраслевого издательского дома не удалась. И не только потому, что выбирались не совсем верные ниши. На носу был кризис в кубе. Почему в кубе? Потому что для "РЦБ" и "ЭнергоРынка" происходящее — это не только и не столько мировой финансовый кризис, который по традиции стремительно сокращает рекламные бюджеты. Гораздо большая угроза для традиционного издательского бизнеса заключается в том, что под влиянием Интернета стремительно меняется вся коммуникационная и медийная отрасль, бумага начала сдавать свои позиции Интернету еще в начале 2000-х гг., но далеко не все это вовремя поняли.

Наконец, зловещими красками дополняет картину резкое сокращение конкурентного поля, госкапитализм здесь начал править бал. Что стоит хотя бы поворот реформы электроэнергетики на 180 градусов...»

2008–2012 ГГ.: КРИЗИС МЫ В ОЧЕРЕДНОЙ РАЗ ПРОМОРГАЛИ...

А ведь только ленивый в 2006–2007 гг. не говорил, что все слишком хорошо, не к добру это. Но этим же «предсказателям» их предчувствия не мешали раздувать штат сотрудников и арендовать все более масштабные офисы. Не миновала эта

часть и «РЦБ» — в сентябре 2008 г. мы вошли со 120 штатными сотрудниками и офисом в 750 кв. м. Повторилась история 1998 г., когда после сокращения вдвое мы недоуменно спрашивали себя: а что здесь делали так много людей? Этот вопрос мы задаем себе и сейчас, в 2012 г., ведь за четыре кризисных года мы сократили количество сотрудников в 6 раз, а площадь офиса — в 7. Это вновь был весьма болезненный процесс в моральном плане. Сокращение персонала на 80% невозможно провести одномоментно, а вот доходы на волне паники очень быстро начинают стремиться к близким к нулю значениям. И инвестирование в создание социальной сети очень не хотелось прекращать, так как это означало бы не только списание нескольких сотен тысяч инвестированных долларов в мусор, но и сознательный отказ от медийного будущего, которое уже никак нельзя было строить на бумажных журналах. В результате образовались существенные кассовые разрывы, закрывать которые в течение целого года пришлось не только отказом от зарплаты всех Коланьковых, но и дополнительным вложением семейных резервов в компанию.

ИНВЕСТОР.РУ

Весной 2009 г. был дан старт первой специализированной социальной сети по тематике инвестиций и фондового рынка. Домен *Investor.ru* еще в 1997 г. был зарегистрирован Андреем Коланьковым и 12 лет ждал своего часа.

Андрей Коланьков «У меня были сомнения, нужно ли называть социальную сеть этим именем. В 2007-м домен можно было продать за неплохие деньги,

без привязки к какому-либо проекту. Сейчас уже нельзя. Мы изначально неверно оценивали влияние Интернета и запоздали с генерацией прибыльных идей на его основе. Но зато теперь есть соцсеть, имеющая собственную устойчивую аудиторию. Другое дело, что мы пока не научились толком эту аудиторию монетизировать. Ну так не только мы, все мировые СМИ ищут сейчас эффективные механизмы бизнеса в Сети, и явно не за горами тот день, когда они будут найдены, и тогда интернет-экономика покажет сумасшедший, взрывной рост. Важно дожить до этого момента и не потерять интерес аудитории, постоянно расширяя ее».

Жизнь в *Investor.ru* вдохнули весьма простым способом: разослали письма трем сотням уважаемых людей с рынка с уведомлением, что их личный кабинет в этой сети уже создан, пароль и логин такие-то, можно пользоваться... Сработало, процентов десять адресатов начали читать в сети писать, а остальные — читать и рассказывать коллегам. Дальше регистрация и число авторов стали расти сами.

Кроме узнаваемых имен пользователей срабатывали и другие нехитрые маркетинговые приемы — система соревновательных рейтингов, возможность редактирования и удаления своих записей и комментариев, рассылка еженедельного дайджеста наиболее востребованных публикаций с обязательной карикатурой на самую злободневную тему и т. д. Что интересно, практически невостребованными оказались некоторые сервисы, на которые изначально делалась большая ставка, например сервис прогнозов.

Осенью 2009 г. сеть Инвестор.ру начал активно пользоваться *Владимир Дмитриевич Миловидов* (в то время — руководитель ФСФР). Причем сделал он это сам, без каких-либо уговоров с нашей стороны. На тот момент это был мужественный поступок, практически никто из чиновников такого уровня не рисковал открыто общаться в сети.

Через год после запуска сети, когда количество активных пользователей достигло минимально необходимого уровня, произошло неизбежное — уровень общающихся людей стал сильно различаться по профессионализму, и со стороны «бывалых» начались претензии: уберите дилетантов, не хотим читать и отвечать на глупости. Пришлось приложить немало усилий для разъяснения нашей позиции: сеть Инвестор.ру — это зеркало нашего общества в той его части, которая интересуется инвестиционной проблематикой.

Мы не ставили перед собой цель создать второй журнал «Рынок ценных бумаг», где фильтр по уровню профессионализма автора поднят на весьма высокую планку. В Интернете у соцсети с жесткой модерацией по профессиональному принципу шансов на выживание нет. И так обвинения в цензуре нередки, хотя всего лишь стараемся пресекать откровенное хамство. Портал «Инвестор.ру» открыт для любого человека, который владеет русским языком и по какой-либо причине относит себя к категории инвесторов. Очевидно, что это далеко не только профессионалы. Если кто-то в результате повысит уровень своих знаний в области финансов, это тоже будет реализацией миссии Инвестор.ру. К сожалению, не все эту позицию разделяют, у некоторых достойных

людей не выдержали нервы. Но сеть хороша тем, что в любой момент можно вернуться, когда гнев и раздражение остынут.

Была и одна по-настоящему невосполнимая потеря — трагическая гибель в конце 2011 г. *Максима Калинина* (экс-генеральный директор, регистратор «НИКойл»), вклад которого как в наполнение контентом сети Инвестор.ру, так и вообще в развитие инфраструктуры российского рынка ценных бумаг переоценить невозможно. Летом 2012 г. в память о Максиме вышла книга, на 70% состоящая из его публикаций в журнале «Рынок ценных бумаг» и в Инвестор.ру.

КОНКУРСЫ И КОРПОРАТИВНЫЕ КАБИНЕТЫ

Конкурсу годовых отчетов в этом году исполняется 15 лет. Начинали мы его вместе с РТС, когда ее руководителем еще был *Дмитрий Пономарев*. Потом РТС решила делать свой собственный конкурс, мы предложили партнерство ММВБ и несколько лет успешно сотрудничали. Потом РТС и ММВБ объединились и стали проводить свой конкурс, а «РЦБ» по-прежнему проводит свой. Хорошо, что хоть где-то сохраняется конкуренция, пусть даже и неравная.

Александр Коланьков «Можно долго спорить, насколько оправданным было параллельное развитие двух ведущих биржевых площадок с точки зрения ликвидности и конкуренции с мировыми центрами. Но одно не подлежит сомнению: пока была внутренняя конкуренция между ММВБ и РТС, этот фактор

однозначно являлся мощной движущей силой не только для обеих команд, но и для развития многочисленных сопутствующих проектов, своей критической массой создававших дополнительный и существенный фактор драйва рынка. В какой-то момент объединенная биржа почувствовала себя эдаким «фондовым министерством», забыв о своей исторической миссии популяризатора и катализатора рынка. Сегодня ситуация несколько выправилась, но расслабляться не стоит, и в этом смысле можно только пожелать успешной «второй жизни» НП «РТС»».

Не может не радовать и тот факт, что по нашему примеру стали появляться как региональные, так и отраслевые конкурсы годовых отчетов, все это способствует популяризации лучшей практики корпоративного управления и информационной открытости.

В 2011 г. линейка конкурсов получила развитие, появилась премия *Investor Awards*, в рамках которой независимое жюри (как и по КГО) оценивает по различным критериям успехи инвестиционных банков, негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний, фондов прямых инвестиций, управляющих компаний, консультантов, эмитентов и т. д. в области развития рынка капитала нашей страны.

Одновременно на Инвестор.ру был создан инструмент под названием «корпоративный кабинет», владение которым стало обязательным атрибутом для участия в конкурсах.

В 2011 г. в «РЦБ» пришла *Наталья Коланькова*, взяв на себя, в том числе, эти проекты.



Александр Коланьков: «Осенью 2009 г. я был приглашен в состав Экспертной группы по финансовому просвещению при ФСФР. Чуть ли не на первом же заседании с моим участием по инициативе Вячеслава Владимировича Крылова (представителя ФСФР) была презентация на тему "Поезд финансовой грамотности". Какую, сначала поднял идею на смех. Но когда всерьез подумал и включил фантазию, понял, насколько интересная и долгоиграющая история может получиться. Переструктурировали идею, переименовали проект, назвав его "Недели финансовой грамотности в регионах России", и... я решил рискнуть, согласился возглавить проект, благо опыт проведения региональных конференций у меня к тому времени был весьма богатый. Не могу не отдать должное руководителю Экспертной группы Анатолию Григорьевичу Гавриленко, который не просто не пропустил ни одного регионального выезда, но и стал главной движущей силой проекта, готовый в любое время суток, без оглядки на снег, дождь, жару и т. д. встречаться со студентами, трудовыми коллективами, бизнесменами, военными, журналистами, местными властями...»

За два с половиной года Экспертная группа совершила семь региональных выездов, посетила 34 города. Можно сколько угодно смеяться над тем, что в каждом городе, каким бы он ни был по масштабу — миллион жителей или 50 тысяч, группа может в течение дня встретиться не более чем с одной тысячей жителей. А в стране — 150 миллионов, и да-

же если ездить еще 10 лет, все равно будет капля в море.

Все так, эта тема — не рок-концерт, мы никогда не будем собирать стадионы. Но зато в каждом регионе, где была группа, оставлен «тимуровский отряд» единомышленников, который продолжает работу на местном уровне и поддерживает контакт с Экспертной группой при ФСФР в Москве, и это дорогого стоит. Сделали до сих пор кто-то по этой теме что-то большее? Вряд ли. А ведь у группы при ФСФР никогда не было ни копейки бюджетных денег, не говоря уже о деньгах международных организаций, только поддержка со стороны отечественного рынка, собственные ресурсы и энтузиазм. И в последние несколько месяцев — реальная помощь со стороны ЦБ РФ и МВД, которые хорошо поняли, что эти мероприятия вносят существенный вклад в их работу по профилактике финансового мошенничества. И что важно, никто из участвующих в проекте не позволяет себе рекламы своих компаний (максимум логотип на плакатах), с этим жестко. А к детям в школы и вовсе идут только профессиональные психологи и преподаватели, никаких коммерсантов. В этом нам помогает Школа бизнес-тренингов для молодежи, известная также своими ежегодными летними лагерями в Кусторке, где дети в возрасте от 10 до 16 лет в течение трех недель строят свою парламентскую республику по всем фронтам, включая экономику, политику, творчество и спорт. Последние несколько лет туда ездят Ваня и Дима Коланьковы.

РЯДОМ С РЫНКОМ

Когда рынок, которому ты отдал половину прожитой жизни, умирает на твоих

глазах, есть три варианта. Уйти с рынка, умереть в первых рядах или стоять до конца, мимикрируя под что-то, похожее на рынок. Мы выбрали последний вариант и попытались совместить серьезные продукты и «что-то похожее». Есть ли в этом бизнес? Пока не очень много. Но есть дополнительные возможности удерживать внимание исчезающих участников рынка вокруг наших продуктов. В надежде, что вымрут все же не все.

РЦБ-Casual

В 2007 г. *Сергей Вахтеров* (в то время — генеральный директор РЦБ, а ныне один из директоров «РОСНАНО») предложил идею об организации совместных выездов профессиональных участников фондового рынка в места отдаленные и не очень. Опыт организации конференций в регионах оказался и здесь. Началось все как шалость, но постепенно идея получила свое развитие, и процесс, что называется, пошел. Это удивительно: мы все стараемся провести отпуск где-то далеко за пределами нашей страны, а ведь на самом деле надо еще хорошенько поискать такие потрясающие маршруты, какие есть в России или в ее ближайшем окружении (экс-Советский Союз), учитывая, что на самых интересных направлениях вообще нет туристической инфраструктуры.

Собственно, с этого идея и началась, постепенно к ней стало присоединяться все больше путешественников, и сегодня по самым интересным уголкам России, ближнего и дальнего зарубежья ездят вместе люди, которые профессионально работают на финансовом рынке, публикуют статьи в журнале «Рынок ценных бумаг», спорят в сети Инвестор.ру и выступают на наших конференциях. Но в этих



путешествиях такие, казалось бы, серьезные и важные дяди и тети открываются совершенно с иной стороны и превращаются в очень симпатичных и приятных друзей. Маршруты выбираются интересные, поэтому они почти не говорят о работе, но по возвращении домой их настолько тянет друг к другу, что создание совместных бизнесов совсем не редкость. И поговорка «Не имей сто рублей, а имей сто друзей» каждый раз вновь доказывает свою актуальность.

Клуб любителей перудо

Так уж получилось, что сложилось на фондовом рынке сообщество любителей азартной игры, но не на деньги, а ради общения. Игра называется перудо, это кости, если кто помнит вторую часть «Пиратов Карибского моря». Весело и интеллектуально, а такое сочетание обычно позволяет создать клуб любителей, что и было инициировано *Максимом Мурашовым, Александром Коланьковым* и покойным *Максимом Калининым*. Сидели, пи-

сали правила игры в «Трамплине», был такой ресторантик, там все первые турниры и проходили...

Придумывали не зря, 5-6 раз в год не последние люди из числа профучастников и регуляторов фондового рынка собираются в рамках официальных турниров клуба и с удовольствием бросают кости на столы.

Музыка

Выяснилось, что на фондовом рынке много талантливых в музыкальном смысле людей. Казалось бы, ну и что? А то, что никто не отменял «нам песня строить и жить помогает», особенно в кризисные времена.

Александр Коланьков «Потрясающе видеть, как люди, работающие на весьма специфическом фондовом рынке, с его меркантильной сущностью вдруг совершенно перерождаются, когда дело касается музыки. В последние годы получилось реализовать немало совместных му-

зыкальных проектов, многие из которых носили благотворительный характер. За это спасибо *Анне Афанасьевой* (БКС), *Александру Бару* (УК «Капиталь»), *Никите Бекасову* (Московская биржа), *Дмитрию Благову* (УК «ТРИНФИКО»), *Александру Дмитриеву* (НОМОС-Банк), *Илоне Красавцевой*, *Ольге Кудиновой* (НАУФОР), *Вадиму Липовцеву* (ЮниКредит Банк), *Анатолию Мешкову* (УК «Альянс РОСНО»), *Евгению Панферову* и *Инне Петровской* (ФК «Открытие»), *Дмитрию Пискулову* (НВА), *Павлу Прассу* («ИНФИНИТУМ»), *Сергею Пильнову* (БКС), *Геннадию Родину*, *Сергею Осипову* (ИНРЕСБАНК), *Евгению Сомову* («АТОН»), *Дмитрию Тарасову* (УК «Инфина»), *Екатерине Хромовой*, *Максиму Шеину* (БКС). Отдельное спасибо *Антону Кузину* (НАПФ) за взаимодействие с благотворительным фондом Русфонд».

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Хороший вопрос.

Тактически тенденция понятна: бегом в приложения к iPad/iPhone/HTC/Samsung. Однако совсем неочевидно, на какой именно платформе будет реализовываться продажа контента в будущем и стоит ли вкладываться в разработку приложения под Android и iOS, или правильнее дождаться очередного поворота в научно-техническом прогрессе, который явно не за горами. Ведь бумажные версии «Рынка ценных бумаг» и «ЭнергоРынка» — по-прежнему самокупаемые бизнесы в отличие от большинства клонов, присутствующих в обоих сегментах.

Но на самом деле этот вопрос состоит из гораздо большего количества подвопросов.

Если мы живы на пятом году мощнейшего и многоуровневого кризиса, означает ли это, что мы выжили? Нужен ли нам в принципе офис, если половина из оставшихся 20 сотрудников живет в онлайне независимо от того, в каком месте земного шара они находятся? Как должны совмещаться «РЦБ» и Инвестор.ру — классический журнал и социальная сеть, ориентированные на близкие аудитории, и какой должна быть схема монетизации этих проектов в условиях медленного, но уверенного падения бумажных тиражей и ухода контента в онлайн? Если через пять лет Интернет нам встроит в мозг, останется ли необходимость в живом общении и будут ли востребованы проекты в области публичных мероприятий? А может, Интернет «закроют»? Качнется ли (и если да, то когда) маятник в обратную сторону и станет ли в России снова модным слово «рынок» («фондовый рынок» и «энергоры-

ИЮЛЬ 2012

РЦБ

РЫНОК
ЦЕННЫХ
БУМАГ

профессиональный журнал рынок ценных бумаг

**ЕСТЬ ЛИ БИЗНЕС
НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ**

28 Нужны ли стране системички?
42 Бисиди и кредитные ресурсы
48 Рейтинги и управленческие кредитные ресурсы
58 Экономка ЕВРО-2012

медиа группа «рцб»



нок», в частности), или госкорпорации — это наше будущее надолго?

Андрей Коланьков «Несмотря ни на что, у меня есть ощущение: то, что мы делаем, — это успешно. И мы обладаем ресурсами, которые сами заработали, чтобы сделать еще больше. Бизнес непростой, но достойный и "белый", что на просторах нашей Родины пока нечастое явление. На наших глазах сменилось поколение сотрудников, в том числе наши собственные родители передали дело нам. Да, времена сложные, но разве им было легче?»

Александр Коланьков «Мы пронесли бренд "РЦБ" через два десятилетия. Фактически — на своем энтузиазме и энергетике. Бизнес не сильно прибыльный, но интересный. И репутацию точно заработали, а это дорогого стоит. От своих друзей-финансистов часто слышу вопрос: "Саша, зачем? Ведь 20 лет!..."»

Обычно просто улыбаюсь в ответ. Не говорить же банальность, что мне просто нравится такая жизнь...»

Медиагруппа «РЦБ» благодарит за сотрудничество в 2003–2012 гг. своих сотрудников, внесших наибольший вклад в развитие компании: *Ильяс Абдуллина, Ольгу Бажанову, Константина Бениксова, Наталью Большакову, Ольгу Буйневич, Сергея Вахтерова, Евгению Вежову, Бориса Деревницкого, Светлану Журавлеву, Светлану Зюзькевич, Сергея Калинина, Павла Ки-ма, Андрея Кнутова, Елену Колесникову, Инну Колесникову, Ирину Куличенко, Арту-*

ра Каблака, Дмитрия Кушунина, Евгения Калинина, Алексея Маркина, Сергея Матвеева, Асю Незаметдинову, Анастасию Плахотную, Александра Пролетарского, Ирину Рыбалову, Светлану Сергееву, Елену Симонян, Веру Кишалову, Олимпиаду Сушкову, Наталью Терновскую, Наталью Ткаченко, Геннадия Тряпичко, Анну Черемисину, Сергея Шатковского, Алексея Яшина.

Медиагруппа РЦБ также благодарит за сотрудничество в 2003–2012 гг. *Михаила Автухова, Наталию Агафонову, Екатерину Александрову, Михаила Алексева, Максима Анискевича, Наталью Анненскую, Эдди Астанина, Александра Баженова, Олега Базера, Виталия Балановича, Владимира Балясова, Александра Баранова, Рушану Бархатову, Наталию Барщевскую, Эдуарда Батанова, Вадима Беляева, Михаила Беляева, Сергея Бережного, Александра Бескровного, Светлану Бик, Юлию Бондареву, Михаила Братанова, Алексея Буянова, Саймона Вайна, Сергея Васильева, Владимира Вербицкого, Анатолия Гавриленко, Владимира Герасимова, Алексея Герасюка, Сергея Глазкова, Юрия Голицына, Алексея Гомина, Александра Гордона, Гюзель Губейдуллину, Глеба Давидюка, Евгения Данкевича, Татьяну Есаулову, Алексея Жинкина, Андрея Жуйкова, Александра Жукова, Беллу Златкис, Василия Зубакина, Евгения Зяблова, Павла Иванова, Александра Идрисова, Ольгу Иссу, Сергея Кабалкина, Максима Калинина, Александра Караваева, Александра Комкова, Самвела Карahanяна, Романа Кириндасова, Петра Кирихова, Алексея Кичаева, Евгения Кога-*

на, Сергея Кожевникова, Ростислава Кокорева, Елену Кочеткову, Татьяну Кучукову, Игоря Кравченко, Ольгу Криминскую, Вячеслава Крылова, Ольгу Крылову, Владимира Крысова, Антона Кузина, Анну Кузнецову, Елену Курицыну, Владимира Курляндчика, Петра Ланскова, Якова Лебедева, Вадима Логинова, Андрея Лозового, Милу Лукину, Михаила Мамуту, Геннадия Марголита, Дениса Матафонова, Анатолия Матюхина, Владимира Миловидова, Игоря Михайлова, Владислава Москальчука, Максима Мурашова, Мариту Нагогу, Викторию Нехаенко, Алексея Новикова, Алексея Обозинцева, Ирину Осюк, Олега Папахина, Сергея Пахомова, Валерия Петрова, Ольгу Петрову, Евгения Погребняка, Игоря Полякова, Дмитрия Пономарева, Анну Попову, Алексея Порхуна, Александра Потемкина, Михаила Ракова, Юрия Распутного, Ольгу Ринк, Ивана Руденко, Алексея Рыбникова, Алексея Рыжикова, Алексея Саватогина, Олега Савицкого, Асхата Сагдиева, Андрея Сайко, Наталью Сидорову, Юрия Сизова, Ольгу Сизову, Александра Синенко, Вячеслава Синюгина, Михаила Слипечука, Евгения Снегирева, Александра Снытко, Дмитрия Соколова, Дениса Соловьева, Гульнару Субботину, Михаила Темниченко, Анну Тимохину, Евгению Тимохину, Константина Угрюмова, Андрея Успенского, Виктора Федорущенко, Галину Федотову, Павла Филимошина, Сергея Харламова, Анну Хохлову, Бембя Хулхачиева, Олега Чупалова, Романа Шемендюка, Павла Шишкина, Владислава Щенникова, Тимура Ядгарова. ■