

ПОЗОРНОЕ ПОРАЖЕНИЕ: В РОССИЙСКОМ ФУТБОЛЕ КОНЧИЛИСЬ ДЕНЬГИ

№07 (148) 2016

# Forbes

www.forbes.ru

## АФЕРА ЛЕСКОДРОНА

Как швейцарский  
банкир обобрал  
русских  
миллиардеров

## Рейтинг кошмаров

Обвиняемые  
и обездоленные  
из списка Forbes

# ГЕРМАН ГРЕФ

*«Любой реформой  
двигают страх  
и надежда»*

СПЕЦПРОЕКТ

НАЧНИ СВОЙ  
БИЗНЕС

ACMG  
THE NEW MEDIA



Рекомендованная  
розничная цена: 69 руб.  
Euro-Wholesale S.p.A.  
Switzerland, Switzerland

# Содержание

# 030

Умение **Игоря Рябенского** (на фото) правильно выбирать стартапы привлекло в его фонд Романа Абрамовича. Предприниматель рассчитывает, что на некоторых проектах сможет зарабатывать 200-300% годовых.



## 012 От редактора

### 014 Выбор редакции

**Привлекательный ноль**  
В новой онлайн-экономике бесплатным товарам можно доверять

### 016–028 Мнения

**Поколение индиго.**  
**Вход свободный**  
Взгляд миллиардера на будущее мировой экономики  
**МИХАИЛ ФРИДМАН 016**

**Эффективность спада**  
В России еще не исчерпаны возможности реализовать имперские амбиции  
**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО 020**

### Сколько не будет стоить нефть

Условия рынка таковы, что в ближайшие десятилетия цена нефти не достигнет \$80–90  
**СТИВЕН ДАШЕВСКИЙ 021**

### Есть ли жизнь после ВВП?

Мир находится в преддверии новой эпохи, отрицающей традиционную экономину  
**ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ 022**

### 024 Цифрология

**Пустой дом**  
Нужа девять нераспроданные квадратные метры  
**МАРИЯ АБАКУМОВА 026**

### 030–035 Деньги

**Ангел Абрамовича**  
Как Игорь Рябенский стал управляющим миллиардеров **030**

### Депортация счетов

Хранить деньги в иностранных банках стало слишком хлопотно  
**АЛЕКСЕЙ ГОЛУБОВИЧ 032**

### Охота на офшоры

Почему с ними борются чиновники  
**АНДРЕЙ МОВЧАН 034**

### 037–058 Начни свой бизнес

### 038 Отборные варианты

Участники и победители шестого конкурса стартапов Forbes

### 042 Принцип взаимности

25 самых выгодных франшиз в России

### 048 Боновые линии

Франчайзинг — это не только потребительский товар или услуга. Можно развивать строительную или сырьевую сеть партнеров

### 052 Давид и Голиаф

Зачем большие компании берутся со стартапами

### 054 Финансовый муравейник

Что представляет собой финтех-индустрия  
**ЕВГЕНИЙ ТИМОК**

### 058 Маленькие и удаленные

Малых, средних предприятий и ИП выживает больше, чем уходит с рынка

# Содержание

## 061–075 Тюрьма и бизнес

### 062 Под прессом

Forbes составил рейтинг бизнесменов, подвергшихся уголовному преследованию

### 069 Проверка на прочность

Домоделово проверяют больше 10 лет. Что с бизнесом?

### 070 За инвестиции ответишь

Почему власти преследуют владельцев компаний

ГЛЕВ ФЕТИСОВ

### 072 Мобилизация труб

Владелец ЧТПЗ Андрей Комаров построил образцовый металлургический цех и из-за него угодил под арест

### 076 «Любой реформой двигают страх и надежда»

Герман Греф об изъянах российской модели управления, философии реформ, собственных ошибках и планах на будущее

### 084 Ограбление по-швейцарски

Как менеджер Credit Suisse Патрис Лескродан обирал российских клиентов

### 090 Как по маслу

Крупнейший в России производитель майонеза изобретает здоровые продукты и кормит Азию

### 096 Футбол сдулся

Российские клубы стали экономить и стараются жить по средствам

### 102 Неизвестное лицо дореволюционного капитализма

Старообрядцев часто сравнивают с европейскими протестантами. Какова их реальная роль в развитии российской буржуазии

### 106 Life

#### Масштаб впечатлений

Борис Милиц открыл Музей русского импрессионизма. Для этого ему пришлось разделить свою коллекцию и потратить \$16,5 млн

### 112 Вне бизнеса

Мысли об опте



# 076

**Герман Греф:** «У меня не было масштабного опыта реформирования, поэтому, я думаю, я мог бы написать энциклопедию своих ошибок. Я действительно совершил много ошибок. Чем больше делаешь, тем чаще ошибаешься. Из этого бесценного опыта, большого количества активностей нужно извлечь выводы...»

# Индекс

## А

Абдумасрилов Аймур 30  
Абрамов Роман 30  
Аванесов Олег 38  
Аван Петр 106  
Агрофест-Дон 96  
Айрафт Отфина 43  
Александр Дарин 38  
Альфа-банк 84  
Альфа-Напитал 90  
Анисимов Андрей 48  
Ахсельт 38

## Б

Бабичев Роман 96  
Байер Москва 62  
Барышев Леонид 90  
Банашев 62  
Белокоченов Евгений 43  
Бертоша Ия 84  
Бертошова 43, 48  
Бородин Андрей 62  
Бунет, ГН 90  
Буров Владислав 90  
Бэби-клуб 43

## В

Валков Андрей 62  
Валков Василий 90  
Валкова Нерсел 52  
Василенко Дмитрий 43  
Василев Дмитрий 16  
Веневель Михаил 30  
Волков Вадим 38

## Г

Газпром 72, 84  
Гайдайков Николай 43  
ГладДоставка 43  
Города 48  
Греф Герман 52, 76, 84  
Грегориан Константин 62  
Гропа Пьер 84  
Гусев Альберт 90  
Гусарев Михаил 62, 84

## Д

Давидов Глеб 30  
Давидович Владимир 48  
Дашкина Бабан 84  
Дворович Арнадий 96  
Домоделов 69

## Е-З

Егущев Евгений Владим 62  
Егорович Мачини 48  
Егорев Сергей 84  
Жданов Ярослав 72  
Зайцев Павел 72  
Золотарев Андрей 48

## И

Иванчицкий Евгений 84  
Ивантюр 43  
Иванов Денис 38  
Исмаилов Зафар 38  
Исмаилов Ильмом 38

## К

Каменицкий Дмитрий 62, 69  
Камыз Дюдредно 84  
Канкалов Юрий 62  
Керимов Сулейман 62  
Кирьянов Сергей 90  
Киселева Владимир 72  
Колесников Григорий 52  
Комаров Андрей 62, 72  
Комаров Артем 72  
Кочур Ольга 38  
Куряева Руслан 72  
Нустов Валерий 90

## Л

Лаборатория Насперского 52  
Лабораторная служба Хельник 43  
Легенцова Марина 90  
Лескован Патрик 84  
Лещинко Сергей 48  
Либидо Руй 96  
Лозман Марина 106  
Лукинский Роман 48  
Лысова Зюба 84  
Лыченко Евгений 90

## М

Мавзин Дмитрий 52  
Майданов Марин 38  
Майлов Юрий 84  
Манси-групп 62  
Мансиско Николас 62  
Малени Виталий 84  
Манди Моника 84  
Матросов Евгений 48  
Маслов Владимир 62  
Машков Игорь 30  
Мелемаев Леонид 38  
Минь Борис 106  
Митрофанов Максим 96  
Мирош 43  
Мобильная мойка 43  
Мой банк 62

## Н

Накапелли Гор 16  
Наги Михаил 84  
Научное шоу профессора Николо 43  
Нестеров Николай 90  
НГЛМН 62  
НММН 90

## О-П

Оранжевый слон 43  
Овца Даруша Чаран 90  
Огаршин Норити 48  
Оливан Степан 30  
Петровский 90  
Пиддубиничи Александр 48  
Писисев Вячеслав 42  
Промсервис 73, 48  
Пякенов Николай 48  
Поручин Сергей 43  
Промсервис 72  
Пузлинский Дмитрий 72  
Пулин Владимир 72

## Р

Райр Симонн 84  
Ренекасис Страхование 52

Резетнев Дмитрий 38  
РИИД 96  
Риеттбанн 54  
Романов Андрей 52  
Романов Вячеслав 90  
Россети 96  
Ростелеком 62  
Ротенберг Борис 96  
Руден Егор 30  
Русское поле 90  
Руссифейт 62  
Рябенный Игорь 30

## С

Садков Виталий 72  
Самарин Базиль 84  
Сбербанк 52, 76, 84  
Сверский Павел 90  
СДПН 42, 43  
Северкалзе 84  
Северный технопарк 48  
Семах 43  
Семенов Алексей 62  
Сидоров Василий 16  
Сидоров Галина 90  
Сидоров Иван 90  
Система АДН 52, 62  
Спадарн милья, ГН 90  
Смелтауэй 43  
СОМ Синтез 43  
СОК, группа 62  
Солнечные продукты 90  
Сорочка Антон 72  
Стефанов Владимир 72  
Стройматери 48  
Сысов Александр 43

## Т

Тяжков Олег 16, 84  
Тяжков Герман 96  
ТМН 72  
Толстикова Александра 96  
Топтатнакши 62  
Трубино Марко 96  
Трансфеяйт 72  
Трещан Роман 48  
Трубины инновационные технологии 72

## У-Ф

Ульяшвили Степан 43  
Уткавастрои 84  
Федюкин Алексей 96  
Федоров Александр 72  
Федоричев Алексей 96  
Фелорос Глеб 62  
Финанс 72  
Фомин Евгений 38  
Фридман Михаил 16, 84

## Х-Ш

Хавинкова Ирина 16  
Хавриев Геннадий 90  
Чан Ирис 90  
ЧПТЗ, группа 62, 72  
Шабалов Иван 72  
Шаронов Андрей 38  
Шенбер Юрий 62  
Шибинев Александр 72  
Шибрина Елена 38  
Шопполаинна 43

## Э-Я

Эксен Продакшн 90  
ЭФНО 90

Янобашвили Давид 84  
Яношев Алексей 43  
Яковин Владимир 96

## A-Z

2GIS 43  
Alibaba 54  
Alipay 54  
Altair Capital 30  
Ant Financial 54  
Arkeley Capital 72  
Atom 54  
Bayer 62  
BCC Group 30  
Beltermend 54  
BioFoodLab 38  
Bright Health 54  
Bunge 90  
Burger Club 43  
Centris Capital 84  
Charity Shop 38  
Credicorp 54  
CoffeeShop Company 43  
Credit Karma 54  
Credit Suisse 84  
D-Sports 96  
Delta Exports 90  
eBay 54  
Eikon 48  
Forgetment 52  
Funding Circle 54  
GoTribal BLP 72  
IceBox 38  
Indegogo 84  
Tech Capital 30  
Kabbage 54  
Kokotatari 54  
LendingClub 54  
Liebherr 48  
Lufax 54  
Mabus 90  
Mail.ru Group 52  
Mescus 38  
Millhouse 30  
Nielsen Russia 90  
O1 Properties 106  
Oscar 84  
Parasol Graphics 30  
PayPal 54  
Plovcom 38  
Polyus Gold 62  
PricewaterhouseCoopers 96  
ProPartners Management 96  
Qarybi 52  
Repspac 43  
Robinhood 54  
Run Capital 52  
Samura 43  
Sergiyev 43  
SiFi 54  
SPI Group 62  
Start Junior 38  
Strike 84  
Sugar Dance 42, 43  
Tea Funny 43  
TheMom 52  
TransferWise 54  
UBS 84  
Unit4 43  
UnitSpace 30  
Wimor International 90  
Wimor Nichey Delta 90  
Wonga 54  
Yoko Group 43  
Zenefits 54  
Zhong An 54

# HUAWEI P9

БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕГОДНЯ

Обычно у смартфона две проблемы — камера и батарея.

С новым смартфоном Huawei P9 об этом можно забыть.

И не просто сохранить все события в памяти, но и войти в историю.

Его разработчики — компания Huawei в партнерстве с Leica Camera AG — сумели совместить все функции профессионального цифрового фотоаппарата в стильном компактном корпусе смартфона. И если первая сейчас определяет пути развития рынка информационных коммуникаций, то вторая еще столетие назад повлияла на возможности фотографии и ее эстетику. Сегодня их совместная инновация задает новые стандарты качества мобильных снимков.



**Ричард Ю,**  
генеральный директор  
Huawei Consumer  
Business Group\*

«Huawei с гордостью представляет качественно новую технологию фото- и видеосъемки при помощи фотокамер и оптики высочайшего качества, которые пополнили линейку уже более ста лет. Обладатели смартфонов во всему миру мгновенно делают миллиарды снимков, и качество фотографий очень важно. Пользователям P9 будет доступна невероятная четкость, яркость и контрастность фотографий, а такое же качество в оптический дизайн смартфона, который внешне выглядит и удобно лежит в руке».

Huawei P9 — это смартфон с двойной камерой, увеличенной мощностью батареи и функцией быстрой зарядки. Над его дизайном работали ведущие промышленные дизайнеры: он имеет металлический корпус, закругленные края и экран с технологией 2.5D. Модель по максимуму использует возможности оптических линз Leica, известных своей четкостью и высоким качеством. Две основные камеры P9 работают в tandem, чтобы обеспечить детализацию, глубину и цветопередачу каждого кадра: RGB-камера идеально фиксирует цвета, а монохромная максимально точно передает мельчайшие детали картинки. Они отлично справляются и при низкой освещенности, способны при этом захватывать больше света и деталей.

Двухъядерный процессор обработки изображений и система измерения глубины резкости увеличивают скорость съемки и обработки фотографий. Гибридная фокусировка позволяет быстро создавать яркие и резкие снимки за счет лазерного фокуса и контроля контраста. Цветопередача изображений дополнена новыми эффектами фотопленки: обычным, ярким и блеклым.

Процесс съемки возможно настроить вручную, перевести камеру в профессиональный режим и самостоятельно выставить выдержку и диафрагму. Отредактировать снятое можно без ущерба для качества с помощью профессиональной технологии обработки Huawei P9 и сохранить фотографии в формате RAW.

Все эти работы можно вести, не беспокоясь за разряд батареи, — аккумулятор P9 емкостью 3000 мАч позволяет оставаться в рабочем режиме и на связи намного дольше обычных смартфонов.

К слову, о связи: смартфон оснащен Signal+ 2.0 — технологией виртуальной тройной антенны, и качество приема теперь не зависит от положения телефона во время разговора. А опция Wi-Fi+ 2.0 позволит автоматически отсоединять сеть по уровню сигнала и самостоятельно подключиться к наиболее стабильной.

Помимо качества связи и съемки Huawei P9 безопасен, точен и удобен. Сканер отпечатка пальца не только быстро распознает смартфон, но и надежно сохранит персональные данные его владельца, в том числе и те самые яркие события, которые он запечатлел себе на память. А возможно, и для истории — в свое время известность родноначальнику российского дизайнера Александру Родченко приносили работы, сделанные именно на камеру Leica. Сегодня с Huawei P9 своими открытиями и разработками можно быстро поделиться со всем миром. Не упустите свой шанс — с этим смартфоном начинается новая эра мобильной фотографии.



Главный редактор

**Николай Феликсович Усков**

Шеф-редактор объединенной редакции

**Николай Мазурин**

Заместители главного редактора

**Ирина Мокроусова, Иван Просветов,**

**Ирина Телицына**

Арт-директор

**Дмитрий Девишвили**

Ответственный секретарь

**Ирина Фрейдлин**

Редакторы

**Мария Абанумова** («Расследования»),

**Елена Березанская** (рейтинги),

**Антон Вержбицкий** («Деньги»),

**Анна Касьян** (отдел информации),

**Игорь Попов,**

**Ольга Павлова** («Life»)

Обозреватели

**Елена Зубова, Андрей Лапшин,**

**Александр Левинский**

Корреспонденты

**Елена Васильева, Александра Галактионова,**

**Галина Зинченко, Анастасия Карпова,**

**Елена Краузова, Мария Тодорова,**

**Дмитрий Яковенко**

www.forbes.ru

**Андрей Коняхин** (редакционный директор

по развитию digital-проектов Forbes),

**Даниил Антонов, Анастасия Горшкова,**

**Андрей Злобин, Андрей Ивашкин,**

**Ангелина Иречетова,**

**Станислав Леонидов, Софья Лозовая,**

**Алексей Непомнящий, Ольга Проскурнина,**

**Евгений Русаков, Юлия Сапронова,**

**Игорь Ухаров, Сергей Шапкин,**

**Дарья Широкова**

Forbes Russia Mag для iPad

**Инна Титова** (выпускающий редактор),

**Ярослав Брагин, Антон Солдатов** (дизайнеры)

Фотослужба

**Тихон Базилевский** (руководитель),

**Мария Качурина, Мария Комова,**

**Сергей Новиков**

Дизайнеры

**Людмила Пантелеева, Олег Фролов,**

**Анастасия Шенцева**

Литературные редакторы

**Екатерина Лазарева, Ольга Серова**

Выпускающие редакторы

**Анна Емельяненко, Елена Якубчик**

Корректор

**Ольга Нестерова**

Продюсер

**Тимофей Терещенко**

Ассистент редакции

**Софья Смирнова**

Forbes media chairman and editor-in-chief

**Steve Forbes**

President and CEO

**Michael Perlis**

Chief operating officer

**Michael Federle**

Chief product officer

**Lewis D'Vorkin**

Журнал Forbes основан В. С. Forbes в 1917 году

Адрес редакции, учредителя и издателя

129226 Россия, Москва, ул. Дюжинуна, 16, стр. 1, 6-й этаж Тел.: +7 495 107 90 75, факс: +7 495 107 90 76

E-mail: info.forbes@acmedia.info

Издание Forbes зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-64958

от 4 марта 2016 года. ISSN 1810-8660

Подписаться на журнал можно по телефону 8 800 200 3010



Этот эксклюзивный курорт расположен на прелестном острове Ланкави в Андаманском море. Всего 20 минут езды от международного аэропорта — и вы в удивительно красивом месте, на частной территории общей площадью более 100 000 кв. м. К услугам гостей собственная лагуна, дивный тропический парк, 85 номеров категории suite и 4 виллы — образец комфорта и роскоши. Интерьеры номеров украшают изысканнейшие произведения искусства. Ванные комнаты выполнены из мрамора. Из окон и с террас открывается вид на море или парк. В отеле пять ресторанов, современный SPA-центр, спортивный клуб.



**ST REGIS**  
LANKAWI

Учредитель и издатель журнала  
**АО «АС РУС МЕДИА»**

Генеральный директор и издатель  
**Наталья Гандурина**

Коммерческий директор  
**Екатерина Крылова** (ekaterina.krylova@acmedia.info)

Отдел рекламы (ad\_sales@acmedia.info)

**Татьяна Иванникова** (директор по рекламе Forbes)

(tatyana.ivannikova@acmedia.info),

**Екатерина Библова** (директор по рекламе life style изданий Forbes Woman, Forbes Life, OKI)

(ekaterina.biblova@acmedia.info),

**Ольга Седнева** (старший менеджер по рекламе)

(olga.sedneva@acmedia.info),

**Оксана Хромова** (старший менеджер по рекламе)

(oksana.khromova@acmedia.info),

**Ольга Домкина** (старший менеджер по рекламе)

(olga.domkina@acmedia.info),

**Дарья Николаева** (менеджер по рекламе)

(daria.nikolaeva@acmedia.info),

**Любовь Танина** (координатор),

**Павел Седанов** (шеф-редактор специальных проектов Forbes)

**Анна Ионова** (руководитель отдела спецпроектов)

(anna.ioнова@acmedia.info)

Директор по интернет-продажам

**Виктория Гладнова**

Тел.: +7 495 107 90 75, факс: +7 495 107 90 76

«А Медиа Европа» **Франческо Кансирро**

«А Медиа Германия» **Айрис Грабнер**

«А Медиа Франция» **Клод Марелли**

Отдел связей с общественностью

**Татьяна Соколова** (бренд-менеджер),

**Анастасия Нобзева** (ассистент)

Директор по распространению

**Наталья Глущенко** (natalia.gluschenko@acmedia.info)

**16+**

Все вопросы, связанные с изданием журнала

и работой издательства,

по телефону 8 800 100 39 77 (звонок бесплатный)

Отдел распространения

**Марина Киреева** (зам. директора),

**Маргарита Зиновьева** (руководитель по торговому маркетингу),

**Татьяна Сергеева** (старший менеджер),

**Анна Лапкина** (менеджер)

Тел.: +7 495 107 90 75, факс: +7 495 107 90 76

Директор ACM Digital

**Кирилл Калинин**

Директор по производству

**Александр Утин**

Отдел производства

**Олег Новиков** (зам. директора),

**Людмила Данилова, Александр Казаков** (менеджеры)

Цветоделение **Сергей Циман** (ведущий специалист)

Юридический отдел

**Михаил Воронин, Екатерина Конаволова,**

**Юлия Лукунина, Евгения Чирко**

Директор по персоналу ACMG

**Мария Успенская**

PR-директор ACMG

**Мария Никанорова**

Ассистент президента ACMG

**Анна Лебедева**

Президент ACMG

**Александр Федотов**

На обложке фото

**Семена Каца** для Forbes

**FORBES 07 (148) Тираж номера 90 000 экземпляров Дата выхода 23.06.16**

**Отпечатано** Первый полиграфический комбинат, 143405, Московская обл., Красногорский р-н, п/о Красногорск-5, Ильинское шоссе, 4-й км **Рекомендованная цена 160 руб.**

Индекс по каталогам: «Роспечать» — 83675, 83701; «Почта России» — 24490; «Пресса России» — 15100. Редакция не имеет возможности вступать в переписку, рецензировать и возвращать не заказанные ею рукописи и иллюстрации. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции. © 2016 АО «АС РУС МЕДИА». © 2016 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. Товарный знак Forbes является исключительной собственностью Forbes Media LLC и используется в соответствии с лицензионным договором с Forbes Media LLC.



# ТАМ, ГДЕ РОСКОШЬ ВСТРЕЧАЕТСЯ С ЛОГИКОЙ



*"Приглашаю вас в элитный клуб путешественников, которым доступен комфорт частных перелетов. Перед наждаыми выходными этого лета наш регулярный JetShuttle\* будет переносить вас на юг Франции, а после — доставлять обратно в Москву".*

Сергей Петросов

Основатель и генеральный директор компании JetSmarter™

JetSmarter™ — это уникальный сервис, который открывает доступ к более чем 3 000 частных самолетов по всему миру. Сочетание комфорта, к которому привыкли путешественники вроде вас, и простоты, на которую способны современные мобильные технологии.

- Регулярные частные рейсы из Москвы, Ниццы, Парижа, Лондона и других крупных городов мира.
- Доступ к тысячам выгодных предложений JetDeals\*\* в Европе.
- Возможность создавать рейсы на своих условиях — JetCharter\*\*.
- Оплата прямо из мобильного приложения (одна из самых безопасных технологий на сегодняшний день).
- Ваш личный авиаконсьерж, который круглосуточно на связи в приложении или по телефону.

**ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К САМОМУ БЫСТРОРАСТУЩЕМУ СООБЩЕСТВУ, КОТОРОЕ ОБЪЕДИНЯЕТ КРУПНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ЗНАМЕНИТОСТЕЙ И ДРУГИХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ!**



+7 (499) 350 2022

SUPPORT@JETSMARTER.COM

JETSMARTER.COM

Twitter: JETSMARTER Instagram: LETSJETSMARTER

JetSmarter™ не является владельцем или эксплуатантом воздушных судов. Все рейсы выполняются лицензированными авиаперевозчиками. Некоторые функции и сервисы могут быть доступны не во всех странах и регионах. Для получения доступа к сервисам и услугам требуется приобретение клубной подписки. Подробные сведения о компании JetSmarter™, о сервисе JetDeals, JetCharter, JetShuttle, о клубной программе JetSmarter™, стоимости и условиях предоставления услуг можно узнать на сайте компании [www.jetsmarter.com](http://www.jetsmarter.com) и по телефону +7 (499) 350-2022.

\*Дневной \*\*Двухдневный \*\*\*Двухдневный



# Накануне

## Николай Усков

Главный редактор Forbes

nikolay.uskov@acmedia.info

РЕФЕРЕНДУМ О вхождении Южной Осетии в состав России отложен на год. Савченко выпущена на свободу. В интервью для этого номера Герман Греф рассуждает о высокой вероятности реформ: «Сейчас происходит процесс накопления критической массы для принятия позитивного решения, и оптимисты должны работать в плюс, показывая необходимость принятия соответствующих решений и большее число позитивных последствий от таких шагов». Один из наиболее выдающихся отечественных оптимистов Алексей Кудрин уже даже разрабатывает планы предстоящих преобразований, а недавно призвал президента ослабить геополитическую напряженность. В ответ Путин, правда, заявил, что не готов жертвовать суверенитетом ради экономики. Да и санкции пока продлены, но на Петербургском экономическом форуме ожидается председатель Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер и премьер-министр Италии Маттео Ренци.

В силу технологических особенностей журнального цикла я пишу эти строки 3 июня, а соответственно, в отличие от вас, дорогие читатели, не могу знать, состоялись ли эти визиты, как не могу быть уверен и в том, что на горизонте внезапно не появится «черный лебедь». Тот же Греф отмечает: «Время, в которое мы живем, сильно противоречит всем базовым человеческим предпочтениям: неопределенность и нарастающая скорость изменений — и без того тяжелая для освоения человеческим сознанием — эти два фактора ломают все привычные схемы. Неопределенность во всем, отсутствие якоря, которым можно было бы зацепиться за твердь. Люди изобретают этот якорь, стараются держаться за кажущиеся им важными сущности, но потом приходится отказываться и от них». Грефу вторит Михаил Фридман в своей статье

для Forbes.ru, которую мы публикуем в этом номере: «С нашим миром происходит что-то непонятное, об этом говорят все вокруг... Ощущение зыбкости и неустойчивости всего, что казалось прочным и надежным фундаментом бытия, — принципов, ценностей и правды, распространяясь подобно вирусу, охватывает страны и континенты».

В этом новом времени трудно что-либо прогнозировать и даже на что-нибудь надеяться. По словам Грефа, главным приоритетом для президента является сохранение политической стабильности. Именно поэтому, как признается этот самый результативный реформатор путинской эпохи, отставание любых преобразований требовало от него, Грефа, значительной энергии. Реформы, как их представляют себе либералы, неизбежно ослабят контроль правящих элит над финансовыми потоками, приведут к демонополизации экономики, усилят конкуренцию. В среднесрочной перспективе они будут работать на рост и усиление влияния того класса, который требует не только экономической, но и политической либерализации. А как сказал мне однажды один высокопоставленный кремлевский чиновник, Путин не считает этот класс своей опорой и потому в нем не заинтересован. В 2012 году президент предпочел опереться на так называемое большинство, и эта политика обеспечила беспрецедентный рост его рейтинга. Но сможет ли Путин и дальше мобилизовать это большинство для своей поддержки, особенно в условиях резко сокращающихся возможностей бюджета, стагнации экономики, отсутствия инвестиций, инфляции и падения доходов?

Наше время можно считать развилкой, на которой президенту придется принимать непростое решение. Реформы скорее, чем санкции, обострят визуальные противоречия, поскольку



значительная часть элиты и самые широкие слои бюрократии пострадают от размывания своих монопольных позиций в политике и экономике. К тому же последовательный либерализм всегда про оптимизацию издержек, а соответственно, про сокращение социальных обязательств. Накануне большого предвыборного цикла, в котором Путин, очевидно, рассчитывает на победу, вызвать недовольство части элиты, бюрократии и самых незащищенных слоев населения — решение более чем рискованное. Не исключено, что Путин предпочтет его отложить, дозволит, однако, вести дискуссию, порождая иллюзии у одних и опасения у других. Такая тактика позволит ему оставаться в комфортной для него роли арбитра или, учитывая его политический вес и стаж, «отца нации». А там, возможно, цены на нефть снова избавят его от необходимости покинуть зону комфорта и решиться на рискованное предприятие.

«Реформами двигают страх и надежда», — сказал мне Герман Греф. Я бы, пожалуй, добавил, что за реформами стоит глубокое внутреннее убеждение в их необходимости ради будущего, во имя общего блага, как бы навскиво и старомодно ни звучали эти слова. ■



BY APPOINTMENT TO  
HIS HIGHNESS THE PRINCE OF WALES  
JEWELLERS, GOLDSMITHS  
& SILVERSMITHS  
GARRARD & CO LTD.  
LONDON.

# GARRARD

ESTABLISHED LONDON 1735



ЭКСКЛЮЗИВНО В *Mercury*

Москва: ЦУМ, тел. 8 800 500 8000  
Третьяковский проезд, 7, тел. 495 933 3393  
Кутузовский пр-т, 31, тел. 495 933 3031  
Бариха Luxury Village, тел. 495 225 6870



# Привлекательный Ноль

Текст:

Борис Грозовский

*В отличие от традиционной в новой онлайн-экономике бесплатным товарам можно доверять.*



НЕ ПРОДАВАЯ СВОИ УСЛУГИ клиентам, а предоставляя к ним бесплатный и неограниченный доступ, компании вроде Google и Facebook зарабатывают миллиарды долларов. Тем же путем идет множество начинающих предпринимателей. Как это стало возможным, каким образом вокруг товаров и услуг с нулевой ценой возникла огромная мировая экономика, что станет с этой парадигмой дальше? Это вопросы, на которые пытается ответить в книге «Бесплатное. Будущее радикальных цен» Крис Андерсон, главный редактор журнала Wired в 2001–2012 годах. В оригинале она вышла в 2009 году, а на русский язык недавно переведена петербургским издательством BestBusinessBooks.

В электронном мире бесплатное окружает нас. Музыка, многие медиа, соцсети, сервисы для публикации фотографий, почти все программное обеспечение. Основу для широкого распространения бесплатных благ создало потребление бесплатных изобилие. Благодаря интернет-магазинам мы можем выбирать из бесконечного количества продуктов, а не довольствоваться тем, что есть на полке ближайшего магазина. В интернете место на полках ничем не ограничено, он стал гигантской системой дистрибуции, одинаково подходящей и для мейнстрима, и для маргинальных, нишевых товаров, пишет Андерсон.

При этом товары и услуги, потребляемые в электронной форме, — музыка,

кино, книги, программное обеспечение, игры и т. д. — еще и стали доступными мгновенно. Стоимость обработки, хранения и передачи информации беспрерывно снижается: «Идеи размножаются практически бесцельно и бесплатно».

Дефицита больше нет: возникла культура изобилия и бесконечного разнообразия. Клип, вчера записанный в какой-нибудь калифорнийской студии, завтра может проигрываться и в Бразилии, и в Африке. Интернет «убил» традиционную систему дистрибуции, ведь кило- и мегабайты, в отличие от килограммов и тонн, могут быть почти мгновенно и с близкими к нулю издержками доставлены из любой точки земного шара в любую другую.

Бесплатное место на полках меняет всю культуру потребления — такого разнообразия доступных продуктов и услуг мир никогда не знал. По самой скромной оценке, только бесплатные развлечения, оплачиваемые за счет рекламы, уже составляют порядка 0,5% мирового ВВП.

Действительно ли «бесплатное» бесплатно? Скелпс по этому поводу вполне уместен. Нередко нулевая цена лишь маркетинговая уловка, призванная познакомить потребителя с новым для него продуктом.

В начале XX века предприниматель Фрэнк Вудвард раздавал брошюры с рецептами, рассказывающими, что можно сделать с ароматизированным желатином Jell-O. За четверть века разошлось четверть миллиарда таких кулинарных книжек. Бесплатные брошюры проложили дорогу на рынок новому товару. Раздать брошюры, чтобы потом их читатели купили желатин, — несложный, но новый для маркетинга 100-летней давности инструмент.

С тех пор он стал расхожим. «Купите один гамбургер, второй получите в по-

дарок» — здесь стоимость подарка учтена в цене продаваемого товара. Или ресторан надеется, что дешевые гамбургеры приведут в кафе посетителей, которые оплатят еду, купив дорогое пиво. Можно подарить клиентам мобильные телефоны, подключив их к ежемесячному тарифному плану, платежи по которому быстро окупят этот подарок. Или бесплатно установить в кафе или офисах модные кофеварки, чтобы продавать дорогой кофе. В подобных случаях «бесплатное» — лишь трюк.

Часто он оправдывает себя. Ноль — это не просто цена, это «горячая кнопка, сводящая людей с ума», пишет Дэн Ариэли из Университета Дьюка, один из лидеров современной поведенческой экономики. В одном из его экспериментов участникам предлагалось выбрать между швейцарскими шоколадными трюфелями Lindt по 15 центов за штуку (это половина их оптовой цены на момент эксперимента) и недорогими конфетами Hershey Kisses по 1 центу. Испытуемые повели себя рационально, решив, что разница в качестве больше чем окупает разницу в цене: 73% предпочли Lindt. Другой группе Ариэли предложил те же



Крис Андерсон.  
Бесплатное. Будущее  
радикальных цен.  
СПб, 2015

конфеты, снизив цену каждой на 1 цент. Небольшое изменение — но теперь 69% участников предпочли Kisses.

Бесплатное как бы «отключает людям мозги» — раз за товар не надо платить, то нет нужды и думать о его недостатках: дареному коноу в зубы не смотрят. Даже маленькая потеря (1 цент) заставляет подумать о нужности товара, а бесплатным мы очаровываемся сразу, ведь, взяв его, нельзя ничего потерять. Аналогичный эксперимент провел Amazon, когда ввел правило бесплатной доставки при заказе больше чем на \$25 — это стимулировало покупателя, выбравшего книгу, скажем, за \$16,95, к покупке второй. Эффект второй книги не сработал только во Франции: там по ошибке стоимость доставки была оценена в 1 франк (20 центов). Этой скромной платы было достаточно, чтобы отпугнуть клиентов от «экономной» второй покупки.

Но бесплатная для клиентов электронная почта от Google или Yahoo, свободное пользование Facebook, Twitter, YouTube, Wikipedia, Flickr, Instagram или Telegram — не уловка. В этих случаях провайдеры услуг не намерены продавать пользователям какую-либо другую услугу, чтобы окупить свои затраты на предоставление базового сервиса. Монетизация достигается другими способами. А цифровая эра дает этим бизнесам уникальную возможность масштабирования, отмечает Андерсон: «Как только что-то превращается в программное обеспечение, оно становится бесплатным по затратам и цене».

Сделать еще один пакетики с жеманно невозможно. Но сделав программ, затем можно практически с нулевыми затратами передать ее любому количеству пользователей. Поэтому в «экономике битов», в онлайн-экономике доверять бесплатному можно в значительно большей мере, чем в «экономике атомов».

Разумеется, даже электронное бесплатное существует за счет кросс-субсидий — от одного проекта к другому, от «сейчас к «позже» и т. д. Бесплатным сервисам, существующим за счет рекламы, как радио, приходится платить вниманием, а блогеры в обмен на контент получают ваше время и укрепляют свою репутацию.

Новую стоимость, созданную взамен «уничтоженной», не всегда видно глазу, часто она равномерно распределена между потребителями

Схема «фримимум» (free + premium), как у Flickr, позволяет окупать сервис, беря за увеличение опций плату хотя бы с 5% пользователей — они платят за всех. Возможно, эта схема победит пиратство в музыкальной индустрии. Наконец, возможно и совсем бесплатное — авторы Wikipedia, как и многочисленные сообщества типа «Отдам даром», существуют на чистом альтуризме.

Бесплатными становятся не все информационные товары, а только те, что можно легко копировать и распространять. Уникальная информация и опыт остаются дорогими. Поэтому музыканты могут бесплатно выкладывать диски и зарабатывать на концертах, а писатели вроде Андерсона — на определенное время размещать бесплатно в сети книгу «Бесплатное» (скачки более 200 000 копий) и развешать по миру с лекциями, которыми можно неплохо зарабатывать.

Технологии не только создают, но и убивают бизнес. Электронная энциклопедия Encarta, а затем Wikipedia подкосили бизнес Britannica, в 1991 году продававшей свои изделия примерно по \$1000 за штуку на \$650 млн в год. Казалось бы, стоимость «съемки», у Britannica отняла доходы, но Wikipedia ничего не зарабатывает.

Сервисы по продаже билетов Booking и Airbnb добивают туристические фирмы, а бесплатные интернет-сайты превратили чтение газет в архивак. Новую стоимость, созданную взамен «уничтоженной», не всегда видно глазу, часто она равномерно распределена между потребителями. Куда записать экономические потребителями затраты на покупку энциклопедий, а главное — удобство и быстроту доступа к Wikipedia, результатом чего когда-нибудь станет распространение грамотности?

Примерно этим и ограничиваются идеи, изложенные на 300 страницах книги «Бесплатное». Андерсон — не

экономист и не мыслитель, а журналист, и изложенные им идеи лучше смотрелись бы не в формате книги, а в журнальном очерке размером в 5-8 раз меньше. В книжном формате ему несколько неуютно, отсюда множество повторов и попыток изложить одну мысль десятками способами. Андерсон складывает книгу как мозаику, приставляя друг к другу главы, иногда связанные лишь случайной, «случайной» логикой. Эти лоскуты взяты из разных источников — Андерсона даже упрекали в плагиате.

Эти упреки не отняли у него писательской славы. Но и не прибавили его книгам ценности. Книги Андерсона, а их уже три, вырастают из его статей (и во многом ими и остаются). Но для тех, кто любит классификации, Андерсон, «золотое перо» журнала Wired, очень внимательно расписывает виды и модели монетизации бесплатных сервисов. А для тех, кто любит истории и кейсы, — увлекательно рассказывает множество историй компаний и людей, сделавших в области бесплатного маленькие и гигантские бизнес-открытия. Впрочем, обилием историй дефицит идей заменить сложно.

За семь лет с момента написания книги Андерсона бесплатное шагнуло еще дальше. Ведущие университеты мира выкладывают свои учебные курсы для всеобщего пользования — и это им выгодно. Даже лучшим университетам, таким как Гарвард и МТИ.

Никто не перекрыл опыт группы Radiohead, в 2007-м необыкновенно успешно выпустившей диск, за который пользователи могли не платить или платить столько, сколько посчитают нужным. Но музыканты приспособились зарабатывать на концертах, а iTunes и онлайн-сервисы типа Spotify делают легальное потребление музыкальных произведений все более удобным. Бесплатное среди нас, и его все больше. ●

# Поколение индиго. Вход свободный

Публикация статьи Михаила Фридмана на сайте Forbes.ru вызвала дискуссию. Миллиардер предлагает свой взгляд на будущее мировой экономики.

## Что-то случилось

С нашим миром происходит что-то непонятное, об этом говорят все вокруг — политики и ученые, бизнесмены и философы, брокеры и журналисты. Ощущение зыбкости и неустойчивости всего, что казалось прочным и надежным фундаментом бытия, — принципов, ценностей и правил, распространяясь подобно вирусу, охватывает страны и континенты. Особенно это заметно в политике развитых демократических стран: на смену десятилетиям доминирующих, солидных и уважаемых европейских партий на политическую арену с шумом, свистом и выкриками неприспособленности (в политкорректном смысле) уверенно вваливаются вчерашние политические маргиналы, представляющие крайне правую/левую (в текущем определении) часть политического спектра. Греция («Сириза») и Испания («Граждане») — «Подemos», Франция («Национальный фронт») и Венгрия («Фидес») — список разрушителей привычного электорального ландшафта можно продолжать...

В США, стране, построенной на принципах свободного капиталистического рынка и открытости для эмигрантов любых этносов и конфессий, к президентскому креслу, пользуясь огромной общественной поддержкой, вплотную приближаются люди, проповедующие откровенно социалистические взгляды или предлагающие изолировать Америку от вновь прибывших определенного цвета кожи или вероисповедания... Популизм всех мастей перешел в решающее наступление по всему миру. Его наступление, на мой взгляд, отражает очевидный и печальный факт: старые добрые, проверенные десятилетиями истины и концепции перестают устраивать современное общество, требуют срочного пересмотра и нового осмысления.

Ситуация в экономике не менее запутанная. Высокая волатильность на всех рынках стала нормой. Обычно выделяются два важнейших фактора текущей экономической нестабильности: 1) резкое падение цен сырьевых товаров и, как следствие, замедление сырьевых экспортно ориентированных экономик и 2) торможение экономики Китая.

Хотелось бы заметить, что эти события до известной степени противоречат друг другу: по экономической логике удешевление сырьевых товаров должно благоприятно сказываться на китайском рынке — крупнейшем нетто-импортере сырья. Да и основные потребители китайской продукции — развитые страны Запада — тоже, по идее, должны быть в существенном выигрыше от рухнувших цен на энергоносители, однако и этого в реальности пока не происходит. Для этих очевидных противоречий существует множество теоретических обоснований, но ни одно из них не дает, на мой взгляд, целостного объяснения происходящему.

Я ни в коей мере не берусь дать исчерпывающие ответы на вопросы, над которыми размышляют тысячи талантливых и образованных экономистов, аналитиков и политологов... Хочу лишь предложить вниманию читателей достаточно простые дилетантские соображения, которые, возможно, покажутся кому-то полезными для собственных умозаключений. Так что же все-таки происходит? По-моему, ничего сверхъестественного — просто мы вступаем в новую эпоху — эпоху индиго.

## Что такое эпоха индиго и чем она отличается от предшествующих

На протяжении многих тысячелетий, с тех пор как человечество начало фиксировать происходящие с ним события,



**МИХАИЛ  
ФРИДМАН**

Председатель совета директоров LetterOne Holdings и наблюдательного совета «Альфа-Групп», №12 в списке Forbes

[forbes.ru/fridman-mikhail](http://forbes.ru/fridman-mikhail)

сировать происходящие с ним события, история человеческого общества представляла собой историю борьбы отдельных групп между собой за расширение доступа к природным ресурсам или, проще говоря, за территорию, обладающую этими ресурсами. Территория могла быть привлекательна в силу плодородия почв или выгодного географического положения для морской и сухопутной торговли, могла содержать золото и серебро, минералы и химические элементы, нефть и газ. На протяжении всей истории территория, здесь была и оставалась главным (хотя и не единственным) источником национального богатства любой страны. Остается таковой и сейчас...

Сакральное значение неприкосновенности собственных границ, являющейся становым хребтом любого национального самознания, — отражение этой оче-

видной истины. Однако постепенно сложившийся баланс начал меняться. Страны — лидеры экономического развития стали создавать модели, опирающиеся во многом не на природные ресурсы (собственные или импортируемые), а на существенную долю добавленной стоимости, созданную индустриальным, а впоследствии и постиндустриальным (сервисным) сегментом экономики. Тем не менее невозможно было представить экономику любой, самой успешной страны без жесткой потребности в постоянном доступе к порой ограниченным природным компонентам.

Именно из-за этого и возникали циклические «пузыри» на сырьевых рынках, зоны «жизненно важных интересов» великих держав и голливудские антиутопии о войне за горячее... Казалось, что рано или поздно чего-то крайне важного для экономики начнет не хватать и люди вступят в бескомпромиссную борьбу за обладание быстро исчерпывающимся природным элементом. Правда, пока этого стечения обстоятельств удавалось избежать — всегда находился какой-то альтернативный вариант для очередного «бутылочного горлышка» — будь то бабочки шелкопряда, индийские специи, натуральный каучук или conventional oil & gas.

Совершается этот тектонический сдвиг человеческого сознания по простой причине: в мире возникли и быстро развиваются общества, инновационный потенциал которых позволяет избежать от фобий нехватки или доступа к тому или иному природному ресурсу, быстро найти эффективную альтернативу любому дефициту. Значит ли это, что сырьевые товары станут не нужны? Конечно же, нет. Просто исчезнет реальный или воображаемый дефицит в приобретении этого товара, а вместе с дефицитом исчезнет и сверхприбыль производителей сырья (что, как мы видим, уже и происходит). Нефть и газ были, как мне кажется, последним бастионом теории «бутылочного горлышка», но и он рухнул под натиском индустриальной экономики. Главным источником национального богатства постепенно, но неизбежно будет становиться общественная инфраструктура, создаю-

щая питательную среду для реализации потенциала ключевого элемента общественного развития — творческих и интеллектуальных способностей каждого человека. В этом смысле очень показательным примером смены лидера в рейтинге крупнейших (по рыночной капитализации) мировых корпораций: на смену многолетнему чемпиону — сырьевому гиганту Exxon — пришли созданные творческим гением выдающихся личностей Apple и Google.

Постараемся проанализировать, за счет чего произошло это революционное изменение.

### Ключевые предпосылки развития индустриальной экономики

Если проанализировать историю успеха нынешних лидеров (Apple, Google) и многих других компаний, реализовавших революционные изменения в бизнесе за счет инноваций (будем называть их индустриальными компаниями), то можно выделить, на мой взгляд, три основных фактора, необходимых для достижения результата.

1. Авторы идеи должны быть не только талантливыми изобретателями — творцами, но и высокообразованными людьми, работающими с командой не менее образованных и творчески одаренных сотрудников.
2. Для быстрой реализации любой, даже самой гениальной идеи необходимо наличие «облака» — высокоразвитой инфраструктуры ведения бизнеса: безупречно работающей правовой системы, надежно защищающей права собственности (обычной и интеллектуальной), эффективной конкурентной среды, позволяющей маленьким компаниям за короткое время превращаться в гигантов, не боясь проглотиться на начальной стадии и т. д. Кроме того, в экосистеме индустриальной экономики необходимо наличие сотен и тысяч поставщиков, предоставляющих в очень конкурентной среде качественные услуги по венчурному финансированию, маркетингу, подбору персонала, веб-дизайну и т. д. Именно благодаря мириадам подобных компаний будущий чемпион может пройти за очень короткий срок — несколько лет — путь от идеи, обсуждаемой в гараже, до глобального

продукта, триумфально захватывающего мировые рынки.

3. Наличие global digital infrastructure для глобальной дистрибуции своих продуктов.

Цифровая глобальная сеть уже в целом создана, и ее достройка идет быстрыми темпами — в самых глухих уголках мира есть интернет и сотовые сети. Хорошее образование существует, конечно же, далеко не везде, но серьезные университеты есть практически во всех крупных развивающихся странах. Помимо этого, все большее число людей из этих стран имеет возможность учиться за границей или, что становится все более популярным, пройти курс онлайн-обучения в лучших учебных заведениях мира.

Талантливые люди, как известно, существуют везде и в достаточном количестве. Очевидно, что наиболее проблематичными для создания индустриальной экономики будут именно неизбежные трудности при построении «облака». Этот процесс является продолжением и неотъемлемой частью глубоких общественных преобразований, которые страны, построившие такую инфраструктуру, проводили в течение столетий. Современное западное общество с его легальной средой, конкуренцией, системой балансов и противостоящих эволюционировало веками, и тем не менее далеко не во всех странах Запада существуют анклав, сопоставимые с Кремниевой долиной по эффективности производства компаний индустриальной экономики. Однако, несомненно, именно в этих (развитых) странах сложились максимально благоприятные условия для продолжения головокружительных прорывов в самых разных областях человеческой деятельности, будь то логистика (Uber) или транспорт (Tesla), биотехнология или робототехника. Не менее очевидно, что страны, не обладающие подобной индустриальной инфраструктурой, будут находиться в гораздо более сложном положении: создание сложной сбалансированной общественной системы с хорошо развитой конкурентной средой требует фундаментальных сдвигов в общественном сознании, коренной ломки складывавшихся веками представлений людей о «правильном» устройстве мира, тектониче-

Создающаяся на наших глазах экономика будущего — экономика индиго — это экономика свободных людей. А значит, мир неизбежно, хотя и мучительно, будет становиться свободнее

ского сдвига базовых ценностей и принципов целых народов. К чему это явное неравенство в положении на старте может привести? Каковы практические воды гипотезы «индиго»?

### Что нас ждет

В течение последних десятилетий экономическое развитие мира во многом определялось процессами глобализации и экономической кооперации развитых и развивающихся стран.

Упрощенно модель развития мира выглядела следующим образом: развивающиеся страны экспортировали в развитые сырьевые ресурсы и дешевую рабочую силу. Получаемая и перераспределяемая государством за счет этого сверхприбыль инвестировалась в создание современной физической инфраструктуры — дорог, аэропортов, логистических центров, городов. Эти объекты, соответственно, создавая рабочие места и условия для привлечения иностранных инвестиций, становились колыбелью зарождения современного среднего класса. Тот, в свою очередь, рос, развивался и богател, что отрицательно влияло на стоимость рабочих рук, но одновременно создавало мощный и стабильный источник внутреннего спроса. Власть, как правило, отдавали явное предпочтение построению максимально быстрыми темпами именно физических объектов инфраструктуры.

Изменение общественных порядков, независимая и стабильная легальная система, эффективно работающая конкурентная среда были (и остаются) гораздо менее значимым приоритетом. Развитие всех этих институтов представлялось долгим, сложным, не соответствующим традиционным ценностям, а иногда и прямо противоречащим коренным интересам правящей элиты. В лучшем случае власти подменяли институциональное развитие об-

щественной инфраструктуры директивами, обеспечивающими точечную заботу об иностранных инвесторах (в основном о наиболее крупных и заметных). Ярчайший пример такого подхода — Китай. Именно в Китае, считав, что, жертвуя развитием общественных институтов, необходимо централизованными методами быстро строить города и дороги, столкнулся (и уже столкнулся) с серьезными трудностями при построении экономики индиго. Осознав контуры предстоящих проблем, связанных со слабостью институтов, власти принялись решать их привычными методами — еще большей централизацией, репрессиями (в том числе внутри самой власти) и т. д.

Этот вывод, на мой взгляд, является вполне универсальным для экономик всех развивающихся стран (за исключением, пожалуй, Индии) — замедление их роста будет обусловлено иссякающими сверхдоходами от экспорта сырья и, как следствие, сокращением доходов населения для поддержания хоть сколько-нибудь эффективного экспорта товаров и услуг. Таким образом, источников финансирования для построения современных общественных институтов в развивающихся странах будет совсем немного — придется, как Мюнхгаузену, вытаскивать самих себя из болота коррупции и протекционизма за волосы. Сложная задача, которая быстро решена, по-видимому, не будет.

Это грустное рассуждение приводит к важному выводу: темпы роста развивающихся стран будут неуклонно оставаться ниже, чем у развитых, тем самым увеличивая и без того значительную разницу в доходах и уровне жизни. Противоречия и взаимное раздражение, продиктованное завистью и ощущением невозможности быстро сократить разрыв, с одной стороны, и желанием отторгнуться от быстро беднеющих соседей —

с другой, будут, очевидно, только нарастать и провоцировать взрывоопасное развитие в международных делах.

Глобализация оказалась, как и многие другие в нашем мире, не линейной, а циклическим процессом. Она на определенном этапе казалась драйвером сокращения отставания развивающихся стран от их западных соседей, однако в ближайшем будущем может стать фактором усугубления неравенства, так как будет использоваться прежде всего как канал продаж продуктов экономики индиго в другие страны, не имеющие собственных возможностей предлагать конкурентную продукцию, сопоставимую по цене и качеству. Нарастание напряженности и взаимной неприязни толкнет еще сильнее на политическую арену популистов, играющих на страхах, зависти и ощущении невозможности изменить свое собственное общество, а потому разжигающих жгучее желание уничтожить чужое — такое благополучное, процветающее и недостижимое... Они уже стоят у дверей, предлагая простые рецепты решения сложных вопросов. Опасное снабдьё.

### Что же делать?

На этот вопрос в глобальном смысле я, конечно же, ответа не знаю: я не политик, не дипломат и не экономист. Я занимаюсь практическим бизнесом и, несомненно, все, о чем написал в этой статье, использую и буду использовать как важнейший аргумент при принятии инвестиционных решений. Разбирая же не очень утешительные выводы своих собственных рассуждений относительно нашего недалекого будущего, тем не менее хотел бы поделиться одним оптимистическим соображением.

На протяжении столетий правовое государство, честная конкуренция, незыблемость прав граждан рассматривались прежде всего сквозь призму построения более честного, более справедливого общества. Экономическая целесообразность современного плюралистического, открытого общества оставалась предметом перманентной дискуссии в разных уголках мира. Время от времени в той или иной стране появлялся авторитарный лидер, который, сосредоточив в своих руках



всю полноту власти и рационально используя полученные в управление ресурсы, добиваясь впечатляющих успехов в экономическом росте, бросая тем самым вызов «пресловутой западной модели развития». Я сам, будучи советским студентом, уверенно объяснял преимущества социалистической экономики, которая, в отличие от хаоса капитализма, может абсолютно точно рассчитать, когда и сколько нужно произвести того или иного товара, и использовать ресурсы намного более рационально. Правда, происходило все это обучение на фоне бесконечных очередей за быстро исчезающими с прилавков советских магазинов продуктами питания, так что большого доверия экономические постулаты социализма уже ни у кого не вызывали...

Тем не менее краткосрочные экономические успехи авторитарных и даже тоталитарных режимов все еще иногда соблазняют общества, тоскующие по сильной руке и готовые пожертвовать правами собственных граждан ради экономических достижений. Надеюсь, что эпоха, в которую мы несемся на полной скорости, поставит окончательный крест на этом опасном заблуждении.

Наверное, можно теоретически представить умного и талантливого диктатора, создавшего относительно эффективную, пусть и очень неадекватно, систему централизованного распределения и использования природных богатств своей страны. Или диктатора, собравшего за колючей проволокой группу ученых и, одновременно угрожая им и соблазняя их дополнительным пайком, путем неминуемой концентрации ресурсов создавшего атомное оружие и баллистические ракеты для охраны собственного режима. Но даже в теории мне кажется невозможным создать экономику, опирающуюся на творческую энергию миллионов индивидуумов, свободу их фантазии и самовыражения, при этом жестко огораживающая большинство граждан от участия в решении важнейших общественных задач. Так что создающаяся на наших глазах экономика будущего — экономика индиго — это экономика свободных людей. А значит, мир неизбежно, хотя и мучительно, будет становиться свободнее. В это я верю. **Ф**

## Есть мнение

Что думают о статье Михаила Фридмана предприниматели, политики и топ-менеджеры.

### Гор Нахапетян

Председатель совета выпускников Московской школы управления «Сколково»



В России в последние годы делается много управлений в формате. Многие авторы прогнозов сходятся в том, что основная проблема России, как и других стран, — это лишние люди. Например, Uber создал в США 1 млн рабочих мест для водителей. Но что делать с этой профессией, когда на смену сегодняшним такси придут робототехнические автомобили? Тендонтический сдвиг, о котором идет речь в статье Фридмана, заключается в том числе и в том, что традиционные профессии исчезают, а новые возникают очень быстро. Снаем, профессия нотариуса вряд ли останется в будущем. С другой стороны, еще несколько лет назад не существовало такой профессии, как дизайнер мобильных приложений, и спрос на нее неминуемо прогнозировался.

В моем понимании, чтобы перейти и в экономике индиго, надо заниматься образованием и создавать образовательные институты в тесной связке с бизнесом, чтобы понимать, какие профессии теперь нужны. Причем я имею в виду образование в любом формате: музеи — тоже образовательные институты. Почему туда стоят большие очереди? Потому что людям не хватает смысла в том, как они живут. Еще одно важное изменение, которое нас ожидает, судя по статье, — это изменение во власти. Как сегодняшние дети будут управлять миром, как будет выглядеть будущая «индигогорация»? Возможно, больше горда будут работать как сегодняшние государства. А может быть, в «индигогорации» войдут новые Гейтсы и Фридманы с большими ресурсами и будут решать мировые проблемы при жизни, а не оставлять их в наследство детям.

### Ирина Ханамата

Политик, писатель, в 2000–2003 годах — вице-спикер Госдумы



Согласна с идеями Фридмана. Что делать? Менять философию и структуру государственного управления навстречу «сложному человеку», а не профессиональному исполнителю.

### Дмитрий Васильев

Член совета директоров «Русала», в 1991–2000 годах — зампреда Госкоммуштества, а затем председателя Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг



Не согласен с Фридманом в том, что реформы (в том числе реформы общественных институтов) проводить сложнее, когда у государства мало ресурсов или происходит экономический кризис. Например, в России все реформы XIX–XX веков обычно начинались, когда дела в экономике шли весьма плохо — после Крымской войны 1853–1856 годов, после Русско-японской войны 1904–1905 годов, наконец, после 1991 года. Да и в других странах так же. Достаточно посмотреть на Южную Корею, где ввязались за реформы после «китайского кризиса» 1997 года. Так что в кризис для институциональных реформ шансов как раз больше. Кроме того, надо заметить, что в развитых странах, например в США с их Кремлевской долиной, есть и традиционная инфраструктура (дороги, мосты и т. п., о чем пишет Фридман), и развитые общественные институты. Потому-то они так успешны в переходе к экономике индиго. Так что нам надо строить и то и другое.

### Олег Тиньков

Председатель совета директоров Тинькофф банка



Трудно спорить с Фридманом, все так, а детали я оставлю для собственной колонии. «Что делать?» — вопрос во многом политический, а политика меня не интересует, вернее, я ее не понимаю.

### Василий Сидоров

Член совета директоров РНД, бывший президент МТС



Согласен со многими тезисами автора, в том числе с тем, что и тем, что и тем более будущую конкурентоспособность стран все в большей степени будет определять человеческий капитал. Создание условий для его развития — одна из стратегических задач любого государства, думающего о релевантности своей экономики в мировом распределении не только в текущем периоде, но и на горизонте 10–25–50 лет. Набор этих условий, конечно, выходит за рамки критериев «легкости ведения бизнеса» по рейтингу Мирового БЭА. А то, что требует реформирования у нас в стране, как мне кажется, всем понятно. Вопрос в политической и экономической воле критической массы участников процесса. Достижение критического уровня осознания необходимости изменений в интересах всего самого человеческого капитала у нас займет время и, возможно, потребует смены поколений элит. Наблюдения за детьми и молодыми людьми 10–20 лет дают много оснований для оптимизма. Тем временем от каждого из нас зависит, как мы создадим локальные ячейки той самой экономики индиго вне зависимости, а подчас и вопреки внешним обстоятельствам.

# Эффективность спада

*У России, несмотря на кризис, еще не исчерпаны возможности реализовать имперские амбиции.*

Большинство читателей Forbes, наверное, не знает о существовании Стивена Коткина — профессора Принстонского университета. Меж тем он не только крупнейший на Западе биограф Сталина, но и специалист по подведению итогов академических дискуссий по российской тематике. Что-то становится банальностью только после того, как Коткин напишет об этом статью.

На сегодня это «что-то» — разрыв между экономическими возможностями России и ее неимперскими устремлениями (Russia's Perpetual Geopolitics // The Foreign Affairs. Vol. 95, №3, May / June 2016). Но анализ ситуации показывает, что в действительности такого разрыва не существует. Российская экономика не так уж плоха. Во всяком случае, не плоха настолько, что уже не может обеспечить реализацию имперских амбиций. Да, кризис имеет структурный характер, российская экономика сжимается, внешнеполитические реалии способствовали ее маргинализации, что еще более затрудняет выход из кризиса. Однако ясно и то, что «посадка» пока что происходит достаточно мягко. Рыночная экономика даже в ее российский изводе продемонстрировала способность абсорбировать шоки, а накопленные ресурсы помогают ограничивать негативные последствия.

Примерно с 2011 года российский бизнес не мог выработать в полной мере эффективную практику адаптации к меняющимся условиям. В первую очередь потому, что не понимал ни макроэкономической политики национальных властей, ни рисков, порождаемых их внешней и внутренней политикой. Этот период заканчивается новым консенсусом: «президент надолго, если не навсегда»; «правительство не влияет»; «хорошо не будет, но ведь и деды хорошо не жили, так что ничего». Объективно новая реальность возникла четыре

года назад, субъективно она принята сейчас. Самый опасный период — отрицания реальности — заканчивается. В экономике возникает возможность рационального планирования. Более того, бизнес не только принял новую реальность, но и начал находить в ней некоторую прелесть. Действительно, быть маленькой изолированной экономикой не так уж и плохо. Снижение уровня конкуренции со стороны иностранных производителей вполне компенсирует сокращение доступных финансовых ресурсов. И к тому же позволяет преумножить квазимонополистическую прибыль даже в таких отраслях, как машиностроение.

Становится ясно, что для рационального планирования бизнеса нет принципиальной разницы между стабильностью и стабильным спадом. Более того, сегодня ситуация выглядит так, будто такой разницы нет и для «потребителей», «трудящихся», «народных масс». Естественно, российские ученые не замедлили с объяснениями. Самое изысканное из них — указание на существование огромной параллельной экономики («гражданской экономики»), которая, в отличие от официальной, бурно развивается. Для «народных масс» такие объяснения вполне подходят. Но особенно любопытно все более очевидное отсутствие у граждан уверенности в том, что недавний высокий уровень потребления был ими действительно заработан. Возможности дальнейшего снижения уровня потребления без негативных последствий в виде социальных волнений очевидно велики (хотя вряд ли безграничны). Соответственно, сокращение реальной заработной платы может быть использовано как источник внутренних инвестиций.

В России исторически реализовывались три модели развития: модернизация институтов в сочетании с импор-



**СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО**

Экономист-математик. Работал руководителем Центра экономических реформ при правительстве, руководителем секретариата вице-преьера. С 2004 по 2012 год — руководитель Федеральной службы финансового-бюджетного надзора

forbes.ru/pavlenko

том технологий (начало XVIII века), приток иностранного капитала (начало XX века), изъятие доходов у населения и направление их на инвестиционные цели (1930-е годы). В девятые был заволеван первый цикл, в двухтысячные — второй, сейчас начинается третий. Третья модель вполне реализуема и без перемещения крестьян в индустриальный сектор. Эту роль могут играть трудовые мигранты из Средней Азии, а также с Ближнего Востока и из Юго-Восточной Азии. Потребуется переформулирование понятия российской идентичности, но это тоже не проблема.

Видимый разрыв между экономическими возможностями и внешнеполитическими амбициями перестает иметь значение, если в рамках инвестиционной мобилизации он будет закрыт за счет снижения потребления. В рамках третьей модели развития российская экономика вполне может в ближайшие семь-десять лет обеспечивать претензии Российской Федерации на равноправное с ведущими мировыми державами участие в управлении глобальными процессами. Как заметил один из фигурантов рейтинга Forbes, «русский народ не уступит. У нас была всегда норма — 125 грамм хлеба в сутки и право победить. Вот это и будет ответом на санкции».

# Сколько не будет стоить нефть

*Современные условия рынка углеводорода таковы, что в ближайшие десятилетия цена нефти не достигнет \$80–90.*

Помимо извечных вопросов «Что делать?» и «Кто виноват?» третьим экзистенциально важным для России вопросом, безусловно, является «Сколько будет стоить нефть?». Это, впрочем, касается не только России — доходы от экспорта нефти и газа являются ключевыми для двух десятков стран с совокупным населением почти 1 млрд, это около 15% населения земли. И так же, как и на другие два вопроса, толком ответить на него никто не может.

И это неудивительно — чтобы спрогнозировать цену на нефть, надо решить нерешаемое уравнение как минимум с 7–8 переменными, чьи веса к тому же постоянно меняются. Как минимум для начала придется рассчитать баланс спроса и предложения ведущих мировых потребителей и производителей нефти, отдельно спрогнозировать добычу сланцевой нефти в США (как главного балансирующего спрос производителя), учесть темпы продвижения альтернативной энергетики, добавить к этому влияние рынка деривативов (его объем в разы превышает объем рынка физической нефти), ну и наконец, попробовать спрогнозировать экологические, технологические и социально-политические катаклизмы, которые могут существенно влиять на цены энергоресурсов. В общем, mission impossible.

И все же ряд событий последних двух лет может, по моему мнению, помочь ответить на другой вопрос: какой цена на нефть НЕ будет. И ответ такой: она больше не будет высокой.

Во-первых, стремительный рост добычи сланцевой нефти в США — главный фактор переизбытка предложения нефти в мире в последние годы — показал инвесторам способность американской нефтяной индустрии стремительно наращивать производство при высоких ценах на нефть. Масштаб роста потрясает воображение — с 2008 по 2014 год добыча

нефти в США выросла на 5 млн баррелей в сутки, что равно половине всей российской нефтедобычи или совокупной добыче Бразилии и Мексики!

И хотя при текущих ценах добыча в США начала снижаться, инвесторы теперь понимают, что при ценах от \$60 за баррель и выше американский сланцевый вентиль снова начнет притокрывать, а при \$75–80 и выше начнется очередной сланцевый нефтепотоп. Согласно разным исследованиям, технологические усовершенствования и рост операционной эффективности снизили себестоимость добычи в основных сланцевых регионах США до \$40–50 за баррель, а значит, любые цены выше этих уровней делают добычу рентабельной. И если потребители понимают, сколько товара и по какой цене может почти мгновенно поступить на рынок, откуда взяты росту цен?

Во-вторых, в дополнение к резко снижающейся себестоимости нефти в США последние несколько лет наглядно продемонстрировали, что реальная себестоимость добычи и в других крупнейших странах-производителях гораздо ниже, чем все думали. И причина здесь не только и не столько в росте эффективности, высокой производительности новых месторождений и т. д. Все гораздо банальнее: для тех двух десятков стран, для которых нефть — основная статья экспорта и ключевой источник валютных поступлений, приемлемой является практически любая цена, поскольку альтернатив у них попросту нет.

Как показала практика, все дискуссии о «кривой маржинальных затрат», «себестоимости полного цикла», «высоких фиксированных издержках» и прочие расчеты были выброшены в окно, как только цены на нефть устремились вниз, поскольку при цене \$30 за баррель у тебя есть только одна задача — выжить любой ценой.



**СТИВЕН ДАШЕВСКИЙ**

Управляющий D&P  
Special Situations Fund

forbes.ru/dashevskiy-stiven

Россия, Ирак, Иран, Венесуэла, Мексика, Саудовская Аравия, Колумбия, Нигерия, Ливия — я думаю, никто не сократит свои поставки ни на баррель, даже если нефть будет стоить \$20. Во-первых, для многих стран даже эта цена покрывает минимальные операционные издержки. Во-вторых, девальвация национальной валюты — надежный и проверенный способ сгладить удар от падающей валютной выручки. В-третьих, какая у этих стран альтернатива? Я так давно работаю, что еще застал нефть по \$10 за баррель в декабре 1998 года. Знаете, когда был месячный пик экспорта нефти из России в том году? Правильно, в декабре.

Так что предсказав, будет ли нефть \$42 или \$54 в будущем году, я не беру — да и какая по большому счету разница? Главное, она вряд ли дотянет до \$80–90 в следующие 15–20 лет, а магический уровень \$100 может и вовсе оказаться недостижимым до второй половины XXI века.

Золотое нефтяное десятилетие 2004–2014 вряд ли повторится в обозримом будущем, а значит, многим странам, компаниям и людям придется научиться зарабатывать, тратить и жить по-другому. Как сказал бы один из героев сериала «Игра престолов», нефтяная зима близко. Более того, похоже, она уже наступила. 🍀

# Есть ли жизнь после ВВП?

*Мир находится в преддверии новой эпохи, отрицающей традиционную экономику. И она окажется менее предсказуемой, чем прежняя.*

Выйдя из кризиса 2008–2009 годов, мировая экономика растет уже седьмой год подряд, но ее рост остается анемичным и поддерживается беспрецедентно низкими процентными ставками, без которых, как считает большинство экспертов, развитым странам сегодня не выжить.

Подобное предположение весьма реалистично, но лишь при допущении традиционного понимания экономического роста. Оно, как известно, основано на учете всей добавленной в течение года стоимости, суммирующейся в понятии валового внутреннего продукта. Считается, что чем больше прирост этой величины, тем успешнее экономика.

Концепцию ВВП, сформировавшуюся в середине XX века, критиковали многие. Часто указывали на то, что в показатель включается даже заведомо вредная деятельность (так, ВВП растет в случае больших катастроф, на преодоление которых затрачиваются дополнительные усилия, или, например, при производстве большого количества табачных изделий, что вызывает болезни и смерть, но приводит к экономическому росту «по всей печочке» — от сельского хозяйства до здравоохранения). Предлагались и альтернативы — в виде индексов благосостояния (ISEW) или уровня счастья (HPI).

Однако, на мой взгляд, вся критика акцентировалась на частных моментах, оставляя в стороне два фундаментальных обстоятельства.

Вся экономическая теория основана на гипотезе об относительно неизменных условиях воспроизводства. Чтобы выпустить новую единицу продукта, нужно приблизительно столько же труда, материалов и капитала, сколько и для выпуска предыдущей. Чтобы усовершенствовать ее потребительские свойства, нужны дополнительные вложения, и потому более сложное изделие

будет дороже. Отсюда номинальный рост цен (средний автомобиль сегодня в США стоит \$33 500 против \$345, в которые оценивался Ford T в 1916 году), инфляция, возможность положительных процентных ставок, расширение спроса на трудовые и иные ресурсы.

Эта модель предполагает ограниченную роль технологического прогресса, эпизодическое появление качественно новых продуктов и возмездность приобретения экономических благ. Однако данные условия сегодня нарушаются все более радикально.

Развитие технологий вызвало к жизни ряд отраслей, воспроизводство в которых не подчиняется прежним законам. Компьютеры за последние 20 лет увеличили свое быстродействие в 40–60 раз, объем их жестких дисков вырос в 80–130 раз, появились ранее неизвестные функции — но при этом цена среднего ноутбука даже в текущих ценах упала почти в шесть раз. Революция в цифровых носителях информации убила целые отрасли — например, производство фотоматериалов и даже магнитных пленок, сократив материалоемкость данного сегмента в 6–11 раз. Новые технологии коммуникаций снизили средний тариф на телефонную связь более чем в 20 раз за четверть века и создали мобильники, конкурирующие с фотоаппаратами, плеерами и компьютерами. Наконец, интернет близок к тому, чтобы стать новым общественным благом, открывая путь к полностью бесплатным коммуникациям.

Все это означает появление целой сферы, где расширение потребительских свойств продукции идет параллельно со снижением ее цены. Рост потребления может происходить при стагнирующей или снижающейся величине добавленной стоимости. Фундаментальная основа процента — предположение вlag настоящих благам буду-



**ВЛАДИСЛАВ  
ИНОЗЕМТСЕВ**

Директор Центра исследований постиндустриального общества, доктор экономических наук

[forbes.ru/inozemtsev-vladislav](http://forbes.ru/inozemtsev-vladislav)

щим — исчезает, так как будущие товары оказываются лучше и дешевле. И сегмент, революционизирующий экономику, не является маргинальным: он определяет облик завтрашнего мира и уже сейчас обеспечивает более 15% занятости в ведущих странах планеты.

Это первая проблема. ВВП страны может снизиться, хотя уровень и качество жизни ее граждан вырастет. Прогрессивная структурная перестройка хозяйства выглядит контрпродуктивной, если оценивать ее в прежних категориях, однако без нее любая страна останется в аутсайдерах. Возникает нелепый парадокс: отрицательный процент становится естественным для сектора новых технологий, и в то же время он демотирует инвестиции в традиционные отрасли. Экономика как бы раздваивается: передовые сектора наращивают производство при снижающейся добавленной стоимости, а ранее существовавшие показывают минимальный рост при повышении цен. Это позволяет находить временный баланс, но не снимает проблемы: ВВП как показатель становится бессмысленным в новых условиях, ориентация на него задает ложный выбор.

С другой стороны, новая экономика порождает и новые мотивы. ВВП как важнейший индикатор возник в индуст-

стриальном обществе, когда показатель добавленной стоимости был важен прежде всего потому, что она составляла в совокупности заработную плату, прибыль и инвестиционный потенциал. Но сегодня, во-первых, наиболее важны инвестиции в человека — а они подчас неотличимы от потребления (и поэтому «экономика знаний» может расти даже при нулевой норме накопления); во-вторых, прибыль как источник дохода собственника компании все чаще заменяется повышением ее стоимости (акции той же Amazon с мая 1997-го по декабрь 1999 года выросли в цене почти в 60 раз, притом что компания была операционно убыточной); в-третьих, все большее число высококлассных специалистов работают прежде всего для самореализации и самоутверждения и уже потом для заработка. Оказывается, богатство необязательно связано с добавленной стоимостью, как это было прежде. И потому Apple может перенести все свое производство в азиатские страны, но на протяжении почти 10 лет ежегодно увеличивать свою рыночную капитализацию на сумму, достигающую 0,5% ВВП Соединенных Штатов.

Радикальные изменения в мировой экономике приводят к тому, что люди, в индустриальном обществе обоснованно рассчитывавшие на достойную оплату, сегодня добиваются ее все реже, а те, кто может проявить свою индивидуальность практически в любой сфере, получают невообразимые доходы, по сути, не эксплуатируя других (что относится к крайне широкому кругу людей — от спортсменов и эстрадных звезд до программистов, юристов и биржевых игроков). На наших глазах формируется система, которая никак не подчиняется экономическим законам времен Рикардо и Маркса, но которую мы по-прежнему пытаемся оценить через категории, адекватно описывавшие реальность лет сто тому назад.

Что же будет дальше? На мой взгляд, мир находится в преддверии новой эпохи, отрицающей традиционную экономику. Эта эпоха несет много вызовов, и вопрос о том, как исчислять хозяйственный рост, не является самым важным. Жизнь «после ВВП» поставит перед нами более сложные вопросы. Какой будет финансовая сфера, если цены начнут устойчиво снижаться, а не расти? Смогут ли банки пережить десятилетия отрицательных ставок? Как будет переосмыслена сама идея накопления? Что случится, если добавленная стоимость действительно перестанет быть основным источником благосостояния? Какими стимулами может общество воздействовать на индивидов, не стремящихся к повышению материального благосостояния? Что будет представлять собой новое неравенство и как с ним бороться?

Жизнь после ВВП наверняка будет, она, судя по всему, окажется куда менее предсказуемой, чем прежняя. И задумываясь о том, какими будут ее контуры и чем чреваты происходящие изменения, стоит уже сейчас — по крайней мере в той части мира, где данная аббревиатура означает показатель измерения общественного богатства, а не что-то иное... ❶

# Forbes



[FACEBOOK.COM/FORBESRUSSIA](https://FACEBOOK.COM/FORBESRUSSIA)



[VK.COM/FORBES](https://VK.COM/FORBES)



[TWITTER.COM/FORBESRUSSIA](https://TWITTER.COM/FORBESRUSSIA)



[YOUTUBE.COM/USER/FORBESRUSSIA](https://YOUTUBE.COM/USER/FORBESRUSSIA)

Подсчет событий.  
Новости, факты  
и явления в цифрах

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i^H - V_i^k + Q_i) \times 12 \times N}{n \times T}$$

Формула расчета емкости рынка

# \$10 000 000 000 000

совокупные расходы на подготовку и проведение  
чемпионата мира по футболу в России в 2018 году

(данные оргкомитета соревнований).

В I квартале 2016 года чистый убыток «Дикси» по сравнению с тем же периодом 2015 года вырос в 10 раз, до 1,5 млрд рублей.

↓ «Дикси»

↓ «36,6»

Активная сеть попросила поставщиков списать часть задолженности. Чистый долг «36,6» обеспокоенный бурным ростом компании, составил в 2016 году почти 13 млрд рублей.

↓ «Мечел» ↓

Четвертый год подряд компания работает в минус. Согласно опубликованному отчету, в 2015 году убыток «Мечела» составил 115,2 млрд рублей.

↑ «Росгосстрах» ↑

Компания, закончившая 2015 год с убытком 5 млрд рублей, получила 1,7 млрд рублей в качестве безвозмездной помощи от своего основного акционера — «РСХБ холдинг».

↑ Сбербанк ↑

Чистая прибыль компании по МСФО достигла рекордных показателей — 117 млрд рублей за I квартал 2016 года, что почти вчетверо больше прибыли за тот же период 2015 года.

# 400

## млрд рублей

потери юридических лиц, клиентов 72 банков, у которых были отозваны лицензии в 2015 году (оценка ЦБ России).

### Кадровый заем

Компании из России, Бразилии, Индии активнее прочих назначают менеджерами кандидатов со стороны.



Источник: Strategy & PwC

# \$1,72

## млрд

долг СССР перед  
Кувейтом,  
погашенный Россией  
в мае 2016 года.

### Квартирный вопрос

# 1%

рост средней цены  
квadrатного метра.

# 202


## тысячи рублей

средняя стоимость квадратного метра в новостройках Москвы в мае 2016 года, по подсчетам «IRN Консалтинг».

# 19 100

## квартир

в домах-новостройках столицы предлагались к продаже в мае 2016 года.



# Эксперты в торговом финансировании

**Ваш надежный  
партнер в Европе**

[trade\\_finance@rietumu.lv](mailto:trade_finance@rietumu.lv)



**RIETUMU  
BANK**

[www.rietumu.com](http://www.rietumu.com)

18+

РЕКЛАМА АО "РИЕТУМУ БАНК", рег. № 40003074487, ЛИЦЕНЗИЯ КРФК № 06/01.04.018.245 от 06.01.04, ЛАТВИЯ.  
АДРЕС БАНКА, ЛАТВИЯ: РИГА, LV-1013, ВЛ. ВЕСЕТАС, 7.  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ.

# Пустой дом

Куда девать нераспроданные квадратные метры.

Долларовые цены на московскую недвижимость упали на 40%, сопоставимо снизился спрос, однако девелоперы продолжают выводить на рынок проекты размером в миллионы квадратных метров. Объем предложения новостроек в Москве в 2016 году вырос до рекордных 7,1 млн кв. м. Найдут ли своего покупателя эти бетонные коробки? Многие страны уже сталкивались с переизбытком невостребованных новостроек. Forbes выбрал несколько стейкхолдеров этой проблемы.

## Таиланд

Год кризиса: 1997

Что было сделано: **снижение налогов и сборов, связанных с недвижимостью, для стимулирования спроса; передача неублаживаемых кредитов в специально созданное государственное агентство.**

Результат: **к 2002 году рынок оправился от кризиса.**

В 1990-е годы Бангкок, столица Таиланда, переживал настоящий строительный бум. За 10 лет число жилых единиц (квартир в кондоминиумах, отдельно стоящих домах, таунхаусах) в Большом Бангкоке выросло с 1,45 млн до 2,65 млн, то есть почти удвоилось. Население тоже увеличилось, но не так заметно — с 8,58 млн до 10,08 млн человек.

Чем объясняется большая стройка? В начале 1990-х годов Таиланд прошел через финансовую либерализацию и открылся для иностранных инвестиций. Дешевые деньги потекли рекой. Девелоперы получали валютные кредиты и один за другим запускали проекты, жители Бангкока брали ипотеку и покупали квартиры, цены на недвижимость росли, и многие стремились заработать на купле-продаже жилья. «Спекулятивная мания одолела не только частных лиц, спекуляцией занимались банки и девелоперские компании», — пишет в своем исследовании «Уроки жилищной спекуляции в Бангкоке» президент «Фонда оценщиков Таиланда» Сопон Порнчокчай. «В 1994-1997 годах каждый стремился стать участником рынка недвижимости, даже не имея никакого

опыта, потому что всем казалось, что там можно заработать деньги», — описывает ситуацию вице-президент Thai Real Estate Association, профессор Университета Таиланда Сонтия Ваничатана в работе, посвященной исследованию кризиса 1997 года.

В результате к 1998 году каждая седьмая квартира в новостройках пустовала. По оценке Сопона Порнчокчая, общая стоимость 350 000 незанятых жилых единиц составила \$12,5 млрд. Девелоперы продолжали запускать новые проекты и активно кредитовались: по данным профессора Кар-Ю Вонга из Университета Вашингтона, совокупный объем долгов девелоперов в 1996 году превысил \$31 млрд.

В феврале 1997 года крупный девелопер Somrasong Land Plc допустил дефолт по облигациям на \$80 млн. Проблемы начались и у других участников рынка. Грянул азиатский кризис, правительство Таиланда отпустило бат в свободное плавание, курс валюты к доллару упал, что создало колоссальные проблемы для валютных заемщиков. К концу года 56 крупных финансовых компаний, которые кредитовали застройщиков, перестали существовать. Из 2000 девелоперов, которые занимались жилой и коммерческой недвижимостью, на плаву осталось максимум 200.

Чтобы огромные массивы готовой построенной недвижимости нашли покупателя, правительство Таиланда снизило налог на прибыль компаний и подоходный налог для физлиц — из его базы позволили вычитать расходы на покупку жилья и выплату процентов по ипотечному кредиту. Снизились регистрацион-



**МАРИЯ АБАКУМОВА**

Редактор Forbes

Лолена «Урбанистика» посвящена типичным проблемам современных городов и опыту их успешного решения в разных странах

ные пошлины при смене собственника объекта недвижимости. Правительство разрешило средства государственного пенсионного фонда на финансирование доступной ипотеки. Параллельно специально созданное государственное агентство приняло на себя необслуживаемые долги, очистил балансы коммерческих банков. В результате уже в 2002 году рынку недвижимости Таиланда удалось оправиться от последствий кризиса и начать расти.

## Ирландия

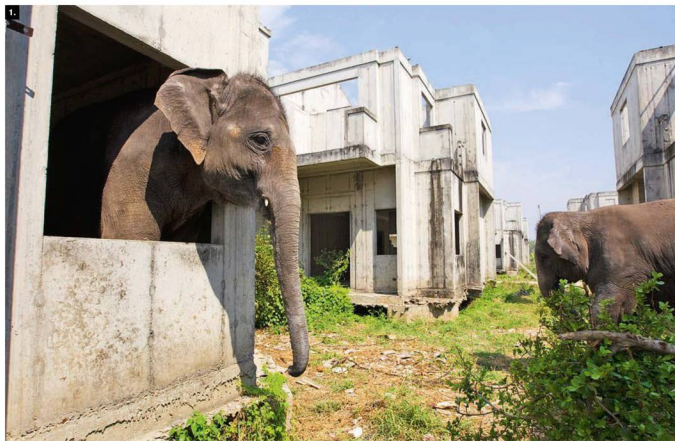
Год кризиса: 2009

Что было сделано: **создание «плохого банка», который выкупал задолженность девелоперов; радикальное сокращение объемов строительства; стимуляция спроса.**

Результат: **через четыре года после кризиса цены начали расти.**

Почти 10 лет жители Дублина могли видеть в районе доков недостроенное массивное здание, которое в докризисную эпоху предназначалось под штаб-квартиру Англо-Ирландского банка. В 2009 году банк был национализирован, позже его председателем Шона Фитцпатрика арестовали за мошенничество, а огромный недострой в доках превратился в своеобразный символ





1. После кризиса в Таиланде было более 350 000 полностью готовых, но пустующих домов. С недостроенным делом обстояло еще хуже

2. Работающие краны возле долгостроя, здания Англо-Ирландского банка, говорят о том, что кризис на рынке недвижимости Ирландии позади

подъема и краха экономики «кельтского тигра».

С 1990 по 2000 год ВВП Ирландии на душу населения увеличился на 58%, цены на недвижимость выросли более чем в два раза. На строительство и девелопмент приходилось, по разным оценкам, от 10% до 20% всего ВВП. Страна все больше зависела от собственных строительных мощностей: в 2004 году 14% всех рабочих мест были непосредственно связаны со строительством.

В 2007 году цены на жилье начали медленно снижаться, а в 2009-м упали на 51% по сравнению с пиковыми значениями. С 2008 года строительство практически остановилось. К 2012 году перестали существовать 230 000 рабочих мест, связанных с этим сектором (это две трети). Объем ввода снизился с 15 домов до 1 дома на 1000 жителей.

Уже в 2009 году Ирландия создала так называемый плохой банк — Национальное агентство по управлению активами (NAMA). За счет выпуска облигаций оно выкупило у коммерческих банков долги номиналом €74 млрд за €32 млрд, прави-



тельство национализовало пять из шести банков — крупнейших кредиторов.

Кроме того, NAMA подогревало спрос, страхуя новых владельцев недвижимости от падения цены. Покупатели жили или коммерческих объектов должны были одновременно заплатить только 80% объявленной стоимости и, в случае если с течением времени цена падает, могли вовсе не доплачивать оставшиеся 20%. Некоторую недвижимость продавали с аукционов, какие-то объекты приходилось сносить, потому что содержать их было слишком дорого.

Осенью 2015 года на строительной площадке возле бывшего здания Англо-Ирландского банка появились рабочие, началось остекление бетонного скелета. Средства выделил Центральный банк, который решил использовать здание для своих нужд. До кризиса объем инве-

стиций в здание оценивался в €140 млн. В итоге Банк Ирландии приобрел его у NAMA за €7 млн.

## Испания

*Год кризиса: 2007–2008*

*Что было сделано: большой массив активов в недвижимости долго оставался на балансе банков, которые не распродавали ее, удерживая цены от падения; банки выдавали кредиты на 100% от стоимости жилья. Результат: падение средних цен почти остановилось в 2014 году, но сейчас они снова снижаются.*

С 1997 по 2007 год цены в Испании выросли втрое, в среднем почти до €300 за квадратный метр. Каждый год в стране строили примерно миллион новых жилых домов — больше, чем в Германии,

В кризис банки добились выселения более 350 000 испанских семей, которые не могли выплачивать ипотеку за жилье — оно подешвело и перестало покрывать сумму кредита

Франции и Великобритании, вместе взятых. Покупателей этой недвижимости активно кредитовали испанские и иностранные банки. К 2008 году объем задолженности частного сектора в государстве превысил €1 трлн, или 224% ВВП.

В 2012 году по всей Испании было уже более 2 млн пустующих жилых единиц, однако девелоперы продолжали запускать новые проекты (стартовало 50 000 новых домов: это мало по сравнению с 760 000 в 2006 году, но много с учетом накопившегося перепроизводства). «Если строительство продолжится такими темпами, поглощение построенных объемов может растянуться на 30 лет», — писала в 2012 году в своем обзоре «Испанское похмелье» аналитик Центра исследований европейской политики Цинция Альшиди.

Из-за падения экономики люди теряли работу и не могли обслуживать взятые на покупку недвижимости кредиты. Квартиры и дома в массовом порядке переходили к банкам, которые не спешили их распродавать. Кроме того, балансы банков были отягощены токсичными судами, выданными девелоперам. В результате усилий правительства Испании для спасения банковской системы не хватало, средства выделил Европейский центральный банк. Свой «плохой банк», SAREB, аналог ирландского NAMA, Испания создала только в 2012 году. SAREB национализировал несколько банков и взял на себя их активы, связанные с недвижимостью.

Спрос до сих пор не вернулся к былым значениям, хотя в некоторых регионах, например в Барселоне и Мадриде, цены уже растут. Увеличивается число сделок на рынке дорогой недвижимости на побережье, которая интересна иностранцам. Однако рынок все еще затормозен. «Сотни тысяч построенных жилых домов в Испании должны быть снесены», — категорично утверждает аналитик Борха Матео, автор книги «Вся правда о рынке недвижимости Испании». 📌

# Содействие развитию предпринимательского духа

Предпринимательская деятельность является основой мирового экономического развития и роста. Предпринимательство играет важную роль в динамизации современной экономики, создании рабочих мест и стимулировании инноваций.

Ввиду того, что в исследовании «Глобальный мониторинг предпринимательства» (GEM) за 2015 год Россия занимает 1 место среди стран BRICS в области навыков для создания стартапов и общения, российской молодежи необходима среда, стимулирующая предпринимательство через особую поддержку и развитие данных навыков.

Рост в создании новых частных компаний за последние годы подтверждает стремление к независимости среди «millennials». Поэтому нет ничего удивительного в том, что 1/3 студентов Лозаннского университета менеджмента в области гостеприимства (EHL) хотят создать свой собственный бизнес в будущем.

Многие утверждают, что предпринимательскому духу нельзя научиться. Тем не менее для того, чтобы сделать первые и успешные шаги в качестве предпринимателя, необходима подготовка.

«В EHL мы сочетаем академическое обучение, интенсивный коучинг, примеры из реальной практики и первый в мире бизнес-инкубатор в области гостиничного бизнеса, полностью посвященный поддержке инновационных стартапов. Наша цель состоит в том, чтобы подготовить будущих лидеров бизнеса и экспертов в области гостеприимства и помочь им преуспеть в этом перспективном направлении», – объясняет Мишель Роша, генеральный директор Лозаннского университета менеджмента в области гостеприимства.

## Экспертный коучинг и поддержка сообщества

Как правило, предпринимателю сложно построить и вести бизнес в одиночку. Опора на сильную и активную сеть выпускников, советы от экспертов из индустрии, консультации и поддержка преподавателей имеют решающее значение в предпринимательских усилиях.

## Пионер в индустрии гостеприимства

Лозаннский университет менеджмента в области гостеприимства (Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)) был основан в 1893 году и является первым высшим учебным заведением, в котором осуществляется обучение по специальности «менеджмент в области гостеприимства».

Университет предлагает четыре академические программы:

- Бакалавр наук в области гостеприимства — с 18 лет;
- Магистр наук в области глобального гостиничного бизнеса — с 21 года;
- Executive MBA в области гостеприимства — с 25 лет;
- Мастер-класс кулинарного искусства (с сентября 2016 года) — с 22 лет.



фото Сиверской Н. / NASHAGAZETA.CH

Работа над консалтинговыми проектами компаний во время учебы в сотрудничестве со специалистами EHL предоставляет возможность для потенциальных предпринимателей получить знания на основе проектов из реальной жизни и выстроить долгосрочные отношения в индустрии.

## Готовясь к прыжку

Привыкшие думать нестандартно, с тем чтобы стать инноваторами и создателями будущего, сеть выпускников EHL включает в себя множество успешных создателей стартапов, таких как, например, House Trip, основанный двумя выпускниками EHL и проданный недавно TripAdvisor.

Согласно последнему «Отчету по экономическому влиянию индустрии туризма» WTTC, рост индустрии гостеприимства превысит общий рост экономики в предстоящие годы, таким образом предоставляя более широкие возможности для развития новых предприятий.

Многоязычная (в университете обучаются представители более 90 стран) и многогранная (существуют две секции – франко- и англоязычная) среда обучения, равно как и двойная аккредитация программы бакалавра (в Швейцарии и в США), гарантирует четкую международную ориентацию университета, что дает возможность выпускникам работать в любой точке планеты.

Сеть выпускников состоит более чем из 25000 членов, проживающих в 120 странах, и является одной из самых обширных и активных подобных международных сетей в сфере гостеприимства.

Приглашаем вас посетить наши информационные сессии, которые состоятся в Москве 15.09.2016 в резиденции посла Швейцарии в России, и 16.09.2016 в Генеральном консульстве Швейцарии в Санкт-Петербурге.\*

Участие в мероприятиях только по предварительной регистрации:  
ehl.edu/moscow и ehl.edu/saint-petersburg.

# Ангел Абрамовича

Текст:

АНТОН  
ВЕРЖБИЦКИЙ

**Как Игорь Рябенский  
стал управляющим  
миллионеров.**



СЛУШАЯ, КАК ГЛАВА КОМПАНИИ Elecs обещает, что скоро сотрудники будут мотаться из Нью-Йорка в Париж,

как из Кузьминок на Таганку, инженер-программист Игорь Рябенский спрашивает у соседей, не кажется ли им им Остап Бендером. Был конец 1980-х, Рябенский работал в конструкторском бюро, которое занималось роботами для морской геологоразведки в Мурманске. На следующий день он успешно прошел собеседование у «Бендера», и оказалось, что тот рисовал вполне реальные перспективы. Рябенский возглавил филиал Elecs в Мурманске, а затем и все северо-западное подразделение. Компания продавала компьютеры, делала софтверные проекты для корпоративных клиентов, а также инвестировала в IT-проекты местных разработчиков: эти решения попадали в линейку продуктов Elecs. Команда Рябенского получала 15% от прибыли в проектах, которые вела.

После очередного повышения Рябенский поехал открывать подразделения Elecs по всему миру — в Венгрии, Норвегии, Финляндии, Китае, Сингапуре и на Тайване. В странах Азии была запущена отверточная сборка компьютеров, принтеров и ноутбуков, производство дисков, Elecs стал крупнейшим в мире продавцом калькуляторов. За четыре с половиной года работы Рябенский не только выучил несколько языков, но и получил 10% акций компании. Затем сумел провести management buy out (MBO) всех управляемых им бизнес-подразделений, из которых в 1993 году сформировал группу UNIT. Компания оценивалась в \$10 млн, а ее годовой оборот составлял \$30 млн.

Добавок к компьютерам UNIT начала заниматься поставками бытовой техники для кухни и офисов из стран Азии и Европы, маржа достигала 50%. Среди клиентов компании Рябенского были, в частности, «Партия» и «М.Видео». Несмотря на значительную маржу, кризис 1998 года подкосил это направление — западные банки начали закрывать финансирование, собственных средств не хватало. Место UNIT на рынке бытовой техники заняли новые игроки, в том числе и бывшие дилеры — компании Vitek, Bork и Scarlett.

Зато выстрелила его инвестиция в компанию Parallel Graphics, одного из пионеров виртуальной реальности и компьютерного моделирования. До 1998 года она входила в Silicon Graphics. В ходе MBO, на которое потратили около \$1,5 млн, собственниками стали основатели Степан Пачиков (создатель облачного сервиса Evernote) и его брат Георгий. Рябенский помогал в сделке Георгию. Он до сих пор остается акционером компании, только теперь у нее иной масштаб — недавно в компанию вложились Siemens.

Поверив в новые технологии, в 1999 году Рябенский решил покорить Америку и отправился в Нью-Йорк раскручивать свой стартап UnitSpace. Идея была в предоставлении сервисов по электронному взаимодействию между правительствами и компаниями (аналог SaaS). «Я тогда не разобрался, что впрягся в игры с Oracle, Microsoft, Intel, IBM и SAP», — говорит Рябенский. Он вложил в UnitSpace все свободные средства, но ошибся с выбором компании-партнера. Добавок в 2001 году компания не смогла привлечь финансирование в условиях кризиса доткомов и ушла в нишу сервисов на основе собственных технологий. По словам Рябенского, доход от UnitSpace был сопоставим с дивидендами от вложений

в компании, где он не занимался ежедневным управлением.

Помимо Parallel Graphics Рябенский еще в 1994 году вкладывался в системного интегратора BCC Group. Вложенные в него несколько десятков тысяч долларов при продаже в 2009 году превратились в миллионы. В том же году Рябенский продал небольшой пакет европейской компании BG Smartcard Systems, которая занималась продажей электронных карт банкам, крупной американской компании в сфере платежных систем Net1 за \$200 млн.

Поняв, что на стартах можно неплохо заработать, Рябенский продал UnitSpace менеджменту и стал бизнес-ангелом — частным венчурным инвестором. В 2011 году через свою компанию Altair Capital он инвестировал \$600 000 в проект «Ваши репетитор» бывшего сотрудника UnitSpace Егора Руди. Проект вырос в крупную онлайн-площадку для подбора частных специалистов Profi.ru. Руди впоследствии привел к Рябенскому Айнура Абдулмасрова, основателя сервиса Lingualeo, с которым Altair закрыл сделку по покупке 10% в конце 2010 года за \$200 000. Число пользователей выросло с 0,5 млн до 9,5 млн, стоимость Lingualeo выросла до \$10 млн. Войдя во вкус, Рябенский самостоятельно проинвестировал еще 15 проектов в IT и интернет.

В 2012 году у него появились партнеры — через Facebook он познакомился с будущими соинвесторами первого фонда Altair.VC. Ими стали владелец Game Insight Игорь Мацанюк и сооснователь Mail Group Михаил Винчель. Оба заработали сотни миллионов долларов на акциях Mail Group. За 2,5 года Altair.VC провел около 50 сделок, вложив более \$15 млн. В числе инвестций интернет-магазин туров Travelata, поисковый авиабилетов «Онлайнбилет.рф», агентство мобильной рекламы I-Vengo, сервис по проверке качества продукции Product



Test, оператор программ лояльности SailPlay, агрегатор доставок CheckOut, компании в области рекламы GetIntent, Alytics, Hi-Conversion. В среднем Altair вкладывал в стартап по \$100 000–200 000 в обмен на 10–25% в капитале.

Среди вложений десятки израильских и американских компаний. Интерес к инвестициям в Израиле появился после того, как в 2013 году Рябенкий вложился в несколько местных стартапов. Он очень доволен местными проектами — их основатели хорошо говорят по-английски, разбираются в менеджменте и рассчитывают на конкретные ниши. «Израильская Рублевка» — респектабельный район Герцлия под Тель-Авивом — стала для него вторым домом. «Местные проекты рассчитаны либо на рынок США, либо на рынок Юго-Восточной Азии, либо на мировой рынок», — поясняет Рябенкий.

Его выбор оправдался и позволил заинтересовать новых инвесторов. Летом 2014 года Рябенкий собрал фонд Altair Seed Fund объемом \$30 млн и довел средний размер одной инвестиции до \$300 000–500 000. Треть средств выделил

Millhouse Романа Абрамовича. С членом списка Forbes Рябенкого познакомил команда — в конце 1990-х его веб-студия сделала сайт для «Сибнефти». «Роман очень глобально мыслит, любопытный, ему интересны новые прорывные технологии», — рассказывает Рябенкий о миллиардере.

Глава Altair вновь инвестирует деньги владельца Millhouse. Среди новых инвестиций — «убийца Uber» Juno, который основали бывшие менеджеры мессенджера Viber. Число проектов уже перевалило за сотню, среди них сервис по продаже подержанных машин Carprice, советь для беременных Preggie, веб-приложение для рекрутеров Amazing Hiring, сервис для путешествий по Европе RoutePerfect и др. Управляющий партнер iTech Capital Глеб Давидков говорит, что подходы Altair ему импонируют: много маленьких сделок, хороший PR, широкий кругозор. К неудачам Рябенкий относится спокойно и признается, что в Altair VC закрыто пять проектов, которые не состоялись из-за разладов в командах.

Через фонды Рябенкого инвестируют сотни людей. За управление Altair берет 20% и 2% за успех, премия за superperformance в фонде Altair Seed Fund составляет 30%. Чек для стороннего инвестора в его фондах — от \$500 000 (для тех, у кого денег меньше, год назад создан Altaclub, который объединяет в пул бизнес-ангелов с чеком от \$10 000).

Рябенкий рассчитывает на доходность успешных проектов более 300% за 5–7 лет, а целевая доходность фонда — 20–25% годовых. Нереализованная доходность по Altair VC составляла около 30% (100% за три года), а по фонду Altair Seed Fund — 100% за полтора года. Но есть возможность зарабатывать больше. До этого он инвестировал на стадии seed и выходил на стадии В. Третий венчурный фонд на \$100 млн, который он планирует, предназначен для вложений на более поздних стадиях. «У нас в портфеле много компаний, которые можно продавать. Но на некоторых из них еще можно заработать 200–300% годовых, если вкладывать на более поздних стадиях», — уверенно говорит Рябенкий. ❶

# Депортация счетов

*Хранить деньги в иностранных банках стало слишком хлопотно.*

Положение россиян, работающих с западными банками, сейчас примерно такое же, как в период 1998–1999 годов: тогда на фоне скандала с «отмыванием русских денег» в Bank of New York массово закрывались счета компаний и задерживались платежи, в основном в британских банках.

Но масштабы зачистки банков от российской клиентуры сейчас и в конце 1990-х несопоставимы. В чем причина столь пристального внимания? Проблема не в санкциях и не в панике из-за похищенных офшорных данных у Mossack Fonseca. Дело в том, что банки развитых стран начали готовиться к обмену информацией по Common reporting standard (CRS, или «Общий стандарт отчетности»). К этому соглашению присоединилось 80 государств, и оно предполагает автоматический обмен данными между странами о финансовых счетах граждан.

Система начнет работать с сентября 2017 года и создаст проблемы для обладателей незадекларированных счетов.

Российские клиенты банков ЕС и Швейцарии уже отмечают, что с марта 2016 года началось новая волна закрытия их счетов под различными предлогами — от повышения требований к минимальным остаткам в Швейцарии и Великобритании и до политических решений в Прибалтике.

Проведение рутинных платежей превратилось в проблему: менеджеры банков требуют предоставления избыточных объемов документов и нередко — информации о декларировании активов в России и контролируемых компаниях (в оригиналах). При этом банки ЕС оставляют за собой право передавать эту информацию российским властям. В каждой стране свои особенности, и они наслаиваются. Например, Латвия уже с 1 января этого года ввела правила по автоматическому обмену

налоговой информацией (АЕОИ), которые подразумевают определение резидентства клиента. Согласно АЕОИ, банки обязаны проводить анализ счетов клиентов и подавать отчеты в Службу государственных доходов Латвии, которая передает данные в налоговые службы других стран (ЕС, России и др.). С 1 января 2017 года система начнет передавать отчеты по всем счетам от \$1 млн или открытым до 2016 года.

Банки напрямую не требуют репатриации активов в страну проживания клиента, закрытия счета или перевода средств в другие банки, если активы не относятся к юрисдикциям из черного списка FATF или юрисдикциям, которые не обмениваются налоговой информацией с РФ.

Последний пункт можно трактовать по-разному. Официального списка стран, которые не обмениваются налоговой информацией с Россией, еще не существует. Им может стать перечень офшорных юрисдикций Минфина. И если клиентские активы окажутся в «неправильной» юрисдикции, то есть размещены, например, на счетах британской, швейцарской или латвийской кредитной организации, то банк вправе сообщить российским властям о средствах или потребовать их вывода.

Крупные международные банки, работающие в России, рассылают письма клиентам, в которых просят не только подтвердить соблюдение налогового и валютного законодательства России, но и предоставить доказательства соблюдения законов «об амнистии капитала» или «налоговой амнистии» у себя на родине и подчеркивают, что они действуют до 30 июня 2016 года. Также от клиентов требуют подтверждения декларирования российских активов.

Фактически банки предлагают выбор: закрывать счета или предоставить ин-



**АЛЕКСЕЙ  
ГОЛУБОВИЧ**

Управляющий директор  
Arbat Capital. Автор  
10 книг по экономике  
и банковскому бизнесу,  
бывший стратег ЮНОСА

[forbes.ru/golubovich](http://forbes.ru/golubovich)

формацию и документы из России. Вдобавок банки предлагают подтверждать содержание и достоверность российских документов, а также гарантировать соблюдение финансового законодательства заключением международного аудитора. Последний выдает такую бумагу, только если клиент задекларирует активы. Но многие не могут себе этого позволить и будут скрывать информацию от банка или властей.

Законным выходом из ситуации для российских клиентов европейских банков может быть смена банка или выбор резидентства другой страны, например Монако или Андорры.

Но если рядовые клиенты-бизнесмены начнут переводить средства со счетов в менее зависимые от европейских регуляторов юрисдикции, куда уйдут эти деньги? Сегодня многие рекомендуют переводить средства в банки Кипра, Дубая, Сингапура, Монако и США.

От нового ужесточения пострадает прежде всего Россия. По оценкам, от 200 000 до 500 000 ео граждан имеют счета за границей. Если тысячи состоятельных россиян будут отказываться от местного резидентства по причине банковского «прозрачности», то это повлияет на экономику и возобновит отток капитала. ●



реклама



**СТРОИТ БЫСТРО, КАЧЕСТВЕННО И НАВСЕГДА**

РИМ +39 06 50652480 | МОСКВА +7 495 781 61 35 +7 499 609 24 20 | [www.pagano.it](http://www.pagano.it) | [contact@pagano.it](mailto:contact@pagano.it)

**Pagano®**

# Охота на офшоры

Почему с ними борются чиновники.

Стало привычно рассматривать офшоры исключительно как способ ухода от налогов и место хранения «грязных» денег. Но это совершенно неправильно. Офшоры рождались в тяжелой конкурентной борьбе, создавались по самым эффективным лекалам, а продаваемым ими товаром было скорее удобство и надежность, чем секретность и отсутствие налогов.

Регистрация компаний в офшорах проста и быстра, требует минимум затрат, возможна без присутствия бенефициаров. Часто она заменяется покупкой компании «с полки». Содержание компании стоит небольших денег и не требует действий.

Большинство офшоров имеют прогрессивное законодательство в отношении защиты прав инвесторов и собственников, практически все используют британское право. Их юридическая система, адвокаты, регистраторы, трасти, контролирующие органы независимы от местных властей и групп влияния тех стран, в которых оперируют владельцы офшорных компаний.

Фактически в офшорах можно достичь любой задуманной схемы, построить любой по сложности и гибкости инвестиционный инструмент, оформить любые права, ограничения, залоговые права, свободное определение прав и обязанностей, сложные структуры управления правового, фондового, гибридного типа — обычные явления для офшоров.

Для участника одной сделки из разных юрисдикций, оперируя в офшоре, можно выбирать законодательство, суд, правила игры и действовать, заведомо находясь в одном юридическом поле, с максимальной гибкостью. Для офшорных компаний не требуется специальных разрешений на инвестирование в глобальные продукты и иностранные территории вне рамок «белых списков»,

без листингов и присвоенных локальных идентификаторов, у них нет валютных ограничений, их операции не проходят бессмысленный и формальный валютный контроль.

Владельцы офшорных компаний не ожидают внезапного изменения правил игры — правительства этих территорий меняют их плавно, в отличие от других правительств, которые, не справляясь с растущими потребностями и сокращающимися способностями, привыкли решать свои проблемы за счет бизнеса.

Офшоры дают существенные преимущества даже при желании платить все налоги. Учет по местному законодательству значительно проще, чем в юрисдикциях, не использующих GAAP (общепринятые стандарты бухучета), и проще, чем в использующих. Объем отчетности минимален, местные аудиторы отработали дешевый и эффективный сервис по формированию отчета, предназначенного для вычисления налогооблагаемой базы. Наконец, офшоры ведут операции через самые надежные юрисдикции мира — они не привязаны финансово и структурно к конкретным территориям.

Неудивительно, что правительства крупнейших экономик мира, которые в последние 50 лет становились все более социалистическими в экономических взглядах и бюрократическими в управлении, относятся к офшорам агрессивно, видя в них более удачливую (то есть эффективную) конкуренцию в части взимания налогов и контроля над бизнесом. На счастье им подвернулась сперва борьба с наркокартелями и торговцами оружием, а потом — с международным терроризмом.

Под предлогом борьбы с худшим злом крупные страны начали наступление на офшоры через ужесточение систем контроля за платежами и бенефициарами, введение процедур KYC



**АНДРЕЙ  
МОВЧАН**

Автор оригинальных инвестиционных стратегий, управлений частными капиталами, лучший гендиректор УК по версии Forbes в 2006 году

[forbes.ru/movchan](http://forbes.ru/movchan)

и AML, насаждение бюрократических систем в офшорных банках, через которые оперируют офшоры. Они оказывают беспрецедентное давление на офшорные юрисдикции, чтобы заставить их принять общие правила.

Результатом не стало сокращение нелегальной торговли оружием или наркотиками или уменьшение количества терактов — им стало существенное замедление процесса открытия счетов, регистрации компаний и фондов, кардинальный рост издержек банков и бизнесменов на внутренних юристов и бюрократов и потеря времени на предоставление бессмысленных справок и свидетельств.

Департаменты compliance месяцами рассматривают дела, а уже открыв счет, могут вдруг затребовать новые документы и заморозить операции. Останавливаются деньги в пути — compliance банка-корреспондента что-то не понравилось, и он будет требовать подтверждений, чего захочет, и рассматривать их не спеша.

Прежде чем скоопрометировать офшоры, был нанесен удар по банковской тайне. Соглашения об обмене информацией связали большинство стран. Последним бастионом в цивилизованном мире была Швейцария, где уклонение от уплаты налогов не считается преступлением и потому на счетах хранились



европейские и американские деньги желающих сэкономить на собственной стране.

Швейцарские банкиры, приезжая в США, рисковали и часто попадали в безвыходное положение — их задерживали и допрашивали, угрожая уголовным преследованием за пособничество уклонению от налогов, если они не выдадут имена и счета. Все было бы ничего, но по швейцарскому законодательству о банковской тайне банкир, выдавший имена клиентов, несет уголовную ответственность.

Швейцария стала сотрудничать с развитыми странами и передавать информацию, а хакеры довершили дело, подкупив ряд служащих банков и взломав базы данных, — правительства получили доступ к спискам своих граждан, держащих деньги в стране часов и шоколада.

Все больше стран внедряют налоговое обложение по принципу «конечного бенефициара», предлагая «смотреть сквозь

компанию». Это не делает офшоры менее эффективными, но решает проблему местного налогообложения. Во многих странах разрабатываются законы, облагающие деятельность офшоров на своей территории специальными налогами и сборами, ограничивающие их операции, включая покупку ценных бумаг местных компаний.

Разумеется, развязанная война с офшорами потеснит их позиции — мировая бюрократия еще никогда не проигрывала битвы. Но цивилизации не стоит праздновать победу: кроме разучившихся эффективно расходовать средства гипертрофированных властных структур и экономически пассивных граждан, требующих все больше пособий и субсидий, но все меньше желающих внести свой вклад в создание средств для их выплаты, никто не получит выгоды. Устранив офшоры, бюрократы не улучшат процедуры открытия компаний, системы отчетности, законы, регламентирующие защиту инвестиций и бизнеса, не начнут открывать оншорные рынки и снимать ограничения.

Результатом войны «за народные деньги» будет общемировое снижение экономической активности, снижение объемов инвестиций и уровня международной интеграции. А прироста объемов собранных налогов не хватит даже на выплаты новым армиям контролирующих чиновников и помощь сотне стран, которые раньше кормились с офшорных выплат, а теперь впадут в нищету. Инвесторам же в этой ситуации можно лишь посоветовать не торопиться и работать через офшоры, пока есть возможность, в том числе исполняя локальные требования по признанию резидентства по бенефициарам и уплачивая все налоги. Это все равно выгоднее, чем переходить в оншор. **Е**

## Как изменится лицо российского бизнеса, если больше половины руководящих позиций займут женщины?

Путь к вершинам бизнеса всегда сложен, будь то развитие собственной компании или подъем по корпоративной лестнице. Конкурс «Деловые женщины» — для тех, кто верит в себя, стремится совершенствовать знания и навыки и расширять сеть деловых контактов. Узнайте, кто вошел в число победительниц 2016 года!

[ewwrussla.ru](http://ewwrussla.ru)

У вас есть вопрос? У нас есть ответ.  
Решая сложные задачи бизнеса, мы улучшаем мир.

**EY**  
Совершенство бизнеса,  
улучшаем мир

16+

© 2016 Служба ИРиН (СНГ) Б.В.». Все права защищены.  
Роснана

BELMOND  
**GRAND HOTEL EUROPE**  
ST PETERSBURG



**Новое президентское крыло  
с люксами в духе русского авангарда**

Невский пр., Михайловская ул. 1/7, Санкт-Петербург  
+7 812 329 6000 | BELMOND.COM

НАЧНИ

СВОЙ

БИЗНЕС

---

*Девять лет назад мы впервые посвятили июльский номер журнала малому и среднему бизнесу. С тех пор страна пережила два кризиса, курс доллара сильно вырос, а иностранных инвесторов стало заметно меньше. Но желающих начать свое дело по-прежнему хватает. И судя по тому, как проходит конкурс стартапов Forbes, возможностей все еще много. Итоги «Школы молодого миллиардера», рейтинг самых выгодных франшиз, перспективы финтеха и потенциальные инвесторы стартапов — на следующих страницах.*

Школа молодого  
миллиардера

# ОТБОРНЫЕ ВАРИАНТЫ

Участники и победители шестого конкурса  
стартапов Forbes.

Текст:

АНАСТАСИЯ  
КАРПОВА

Фото:

АРСЕНИЙ  
НЕСКОДНМОВ  
для Forbes

«Все идеи имеют право на жизнь. Но на старте не имеет значения, насколько вы талантливы, 95% успеха — это кропотливая работа, — считает Елена Шифрина, член жюри «Школы молодого миллиардера», основатель компании BioFoodLab (первое место на конкурсе 2013 года). — Бизнес должен зарабатывать. И было интересно наблюдать, как заруфинисты развивают бизнес-модель, совершенствуют стратегию, растут в командном плане».

В прошлом году реальный бизнес представляли восемь из десяти полуфиналистов школы Forbes, в этом — шесть из десяти (всего мы получили 94 заявки из 25 городов). Соревновались сервисы доставки продуктовых заказов и уведомлений о работе автозакваураторов, проекты сети ландроматов (стиральных машин с купюроприемником) и пунктов сбора ненужной одежды, производства натурального мороженого и мебели из палет. По итогам голосования жюри и редакции Forbes определена тройка победителей.

## Три плюс один

Первого места удостоился Plov.com — онлайн-магазин узбекской еды. Основатель проекта Ильхом Исмаилов, поработав в нескольких инвестиционных компаниях, решил развивать собственный бизнес. В 2015 году к Ильхому присоединились братья — Зафар и Дильшод. На оборудование кух-

ни и создание сайта приема заказов они потратили около миллиона рублей своих сбережений. Plov.com открылся весной 2014 года. Сначала Ильхом Исмаилов угощал пловом друзей-финансистов и однокурсников по бизнес-школе Сколково, а затем сработало сарафанное радио. В декабре 2015 года, сразу после старта конкурса Forbes, он расширил меню — к плову добавил манты, выпечку, сладости, салаты. Это повысило продажи на 88%. Выручка онлайн-магазина за январь — апрель 2016-го по сравнению с аналогичным периодом 2015 года выросла вдвое. Предприниматели увеличили маркетинговый бюджет проекта с 2% до 6% от выручки и начали проводить рекламные кампании в «ВКонтакте» и Instagram. Теперь Исмаиловы планируют развивать франшизу. Начиная с апреля они получили около 200 запросов от потенциальных франчайзи. «И еще мы понимаем, что нам нужно выходить в офлайн, — говорит Ильхом Исмаилов. — Летом люди стараются проводить больше времени на открытом воздухе, в парках. Мы должны быть там, где наш клиент». Приз владельцам Plov.com — программа MBA «Стратегическое управление» от Международной школы бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ.

Серебро — у проекта Mercasus. Это диджитал-платформа для розничной торговли, дающая продавцу моментальный доступ ко всей информации о товарах в магазине, а головному офису —



контроль над процессом продаж и качеством сервиса. Продавец, не отходя от покупателя, может быстро проверить ассортимент и предложить те или иные вещи к уже выбранным. Ольга Коцур придумала Mergsaux, когда получила степень MBA в Гарварде. Пилотный вариант, опробованный в сети магазинов одежды Kira Plastinina, показал рост продаж на 10%. За то время, пока шел конкурс Forbes, Mergsaux вышел на международный рынок. Стартап заключил контакты с итальянской косметической сетью Kiko Milano (800 магазинов) и компанией Benetton, которая внедрила Mergsaux в ряде своих магазинов в Москве и регионах России. Компания усовершенствовала свой основной продукт и разработала новые клиент-

ские модули — с возможностями коммуникации между головным офисом ритейлера и конкретным магазином, интеграции контента из приложения в социальные сети. Ольге Коцур удалось закрыть второй раунд инвестиций более чем на \$700 000. «Наша цель — дальше масштабировать бизнес и развиваться на международных рынках», — говорит Ольга Коцур. Приз — неделя отдыха на Мальдивах в отелях Baros Maldives и Velassaru Maldives.

Бронзовым призером стал необычный для «Школы молодого миллиардера» проект — благотворительный Charity Shop. Дарья Алексеева, выпускница Финансового университета при Правительстве РФ, задалась целью создать самооку-

---

1. Ольга Коцур,  
Mergsaux

---

2. Ильком и Зафар  
Исмаиловы, Plov.com

---

3. Евгений Фомин  
и Мария Майданюк,  
IceBox, со своим  
ментором Еленой  
Шифриной (слева)

---

4. Дарья Алексеева,  
Charity Shop

---

## Школа молодого миллиардера

«Если вы уверены, что у вас в руках есть фундаментальное преимущество, то нужно попробовать его применить»

пающую модель: собирать ненужную одежду, сортировать, часть отдавать малоимущим семьям, часть продавать, а выручку за вычетом накладных расходов направлять на благотворительность. В ноябре 2014 года она арендовала подвал вблизи станции метро «Третьяковская». Уже на второй месяц Дарья смогла заплатить своим продавцам. С момента подачи заявки на конкурс Charity Shop провел сбор одежды в офисах 27 московских компаний. Став партнером акции «Меняйся», которую проводил гипермаркет «Мега», магазин Алексева собрал более 170 т одежды. За время конкурса Forbes месячная выручка проекта выросла с 800 000 рублей до 3,4 млн рублей. «И мы научились работать с изношенной одеждой! — говорит предпринимательница. — Раньше мы сдавали вещи на переработку бесплатно, а сейчас продаем, сделав дотационное направление самоокупаемым». Приз — менторская встреча с ректором бизнес-школы Сколково Андреем Шароновым.

Партнер конкурса — бренд MINI Clubman — выбирал среди полуфиналистов своего фаворита. Им оказался проект Scosodie — мобильное приложение, позволяющее автоладельцам сигнализировать друг другу о работе эвакуаторов на улицах. Специальный приз — двухнедельный тест-драйв и чемодан для путешествий.

«В конкурсе участвовали в основном локальные проекты, нацеленные на один рынок или регион. Наверное, это правильно — сначала обкатать бизнес-модель на небольшом рынке, — комментирует Елена Шифрина. — Но мне показалось, что многие проекты слишком осторожничают, долго прощупывают почву для развития. Я бы посоветовала быть более настойчивыми и прибавить к своему обычному рабочему дню пару-тройку часов работы». Член жюри Олег Аванесов, основатель производственной компании «Азсель», не увидел у полуфиналистов значительных ошибок, но отметил недоработки, типичные для стартапов: недостаточно детальный расчет емкости своего сегмента рынка, нормы прибыли на разных этапах развития проекта, сроков достижения точки безубыточности, объемов необходимых инвестиций и условий привлечения инвесторов.

## Ниши и стратегии

В целом конкуренция за выход в финал была очень высокой. Оценки членов жюри и редакции Forbes для одного и того же проекта иногда различались на несколько баллов.

Не попавшие на победный пьедестал проекты тем не менее за время участия в «Школе молодого миллиардера» тоже смогли качественно изменить свой продукт или услугу. И не только. К примеру, компания IceBox — производитель натурального мороженого из Тольятти — сменила бизнес-модель. Сначала Евгений Фомин и Мария Майданюк хотели развивать производство по франшизе и даже нашли четырех франчайзи. Но потом решили, что передавать рецептуру и технологию приготовления мороженого опрометчиво — ее сложно скопировать. Зато можно поставлять франчайзи мороженое, изготовленное на своей фабрике. На деньги, полученные от инвестора, партнеры расширяют производственные мощности.

Сеть школ моделизма и робототехники Start Junior, наоборот, не меняла франчайзинговую стратегию. За время конкурса лидер проекта Дмитрий Решетников открыл пять собственных точек и продал девять франшиз. План на лето 2016 года — открыть шесть школ самостоятельно и 21 по франшизе. Модель франчайзинга в ходе работы с ментором выбрал Вадим Волков, основатель проекта StirkaTime (сеть ландшафтов в хостелах и студенческих общежитиях). К финалу конкурса Волков продал пять франшиз, еще девять договоров готовятся к подписанию. «Первыми важными стратегическими объектами для франчайзинга мы видим Сочи и Крым. Именно там идет активное развитие туризма, и большое количество обращений из этих городов все сильнее укрепляет наше убеждение», — объясняет он.

«Поскольку в России рыночная экономика, свободных ниш нет — они заполняются, как только образуются, — рассуждает Леонид Меламед, основатель компаний «Тим Драйв», «РМИ Партнерс» и «НоваМедика», экс-президент АФК «Система», член жюри «Школы молодого миллиардера». — Я рекомендую смотреть на области, в которых качество товаров или услуг уступает лучшим зарубежным образцам. Вы точно увидите, что в России много отраслей, в которых качество товаров и услуг имеют потенциал для улучшения. Это и есть ниши, в которые надо идти. Если же вы уверены, что у вас в руках есть технология или ноу-хау, которое имеет фундаментальное преимущество над тем, что уже присутствует на рынке, то нужно попробовать его применить».

# Как облака решают проблемы торговли



**Аскар Рахимбердиев,**  
генеральный директор и сооснователь  
сервиса МойСклад

Торговля – одна из самых популярных в России сфер бизнеса. ИТ-рынок всегда дает инструменты для того, чтобы продавать быстрее и больше, однако самые старые проблемы отрасли продолжают беспокоить владельцев магазинов и сетей. Сегодня беседуем с Аскаром Рахимбердиевым, генеральным директором облачного сервиса для управления торговлей МойСклад. Продуктом компании ежедневно пользуются тысячи руководителей розничных сетей, интернет-магазинов и небольших оптовых компаний.

МойСклад входит в топ-10 облачных компаний России и является одним из первых российских сервисов для торговли.

## Аскар, какие проблемы всегда приходится решать владельцам бизнеса в сфере торговли?

Самая главная – это контроль продавцов. Во-первых, сложно быстро оценить, правильно ли он выполняет свою работу, насколько добросовестно следует инструкциям. Во-вторых, надо понимать, не идет ли торговля из-подполья, продажи без чека или просто слив клиентской базы. Причем, чем больше вырастает компания, тем больше становится подобных про-

блем. Рутинно отнимает все больше времени у владельца. А вместо этого хорошо бы заниматься развитием бизнеса!

## Но ведь много на рынке успешных компаний. Как-то они справляются со всем этим!

Стандартный и верный способ навести порядок в бизнесе – автоматизировать его. Еще лет 8-10 назад это было слишком дорого и требовало обязательного участия ИТ-специалистов. Малый и средний бизнес в этом случае оказывался не у дел – не было таких бюджетов на автоматизацию, как у крупных игроков. С запуском облачных сервисов все изменилось: у предпринимателей появился целый спектр мощных и удобных инструментов для решения задач торговли.

## Расскажите подробнее, что такое облака и чем они помогают торговле?

Облака – это программное обеспечение, которое вы используете не на своем компьютере, а удаленно через интернет, в браузере или в мобильном приложении. Вы сразу перестаете быть привязанными к офису или конкретному компьютеру. Только представьте, что без дополнительных усилий вы подключаете к системе несколько магазинов и сразу можете видеть, что происходит на рабочих местах: время открытия/закрытия смены, остатки товара на конкретной торговой точке, выручку по каждой.

Еще один кейс – сеть франшиз. Такие магазины могут быть разбросаны по всей стране, но при этом вы, как владелец франшизы, при помощи облака, в режиме реального времени, можете контролировать работу своих франчайзи: их продажи, выручку, ассортимент.

## Когда стоит выбор между продавцом и айтишником, зачастую в целях экономии приходится увольнять продавца, потому что больше никто не разбирается в технологиях. Облака помогут?

Да, одно из преимуществ облачных сервисов – возможность заменить собою несколько человек. Секретаря, бухгалтера, например, и уж точно ИТ-специалиста, который в торговой компании – просто обслуживающий персонал. Ведь цель любой автоматизации, как это ни звучит – избавляться от людей.

Еще одно преимущество облаков – работа по подписке. Вы не тратите сразу много денег на автоматизацию, как в случае

с покупкой лицензии на традиционное программное обеспечение. Приобретая его, вы сразу платите несколько сотен тысяч рублей, а потом обращаетесь к ИТ-специалисту за установкой и customization. А, например, за МойСклад вы платите несколько тысяч рублей в месяц – на одном из дорогих тарифов – и не тратите больше ни копейки. Техническая поддержка входит в стоимость.

## Деньги в кассе – не значит прибыль. Многие предприниматели не понимают, насколько они эффективны. Как ваш сервис помогает анализировать эффективность торговли?

Все, что нужно делать в МоёмСкладе для понимания эффективности работы своего магазина – это фиксировать закупки и продажи, то есть просто работать. Через некоторое время, когда данные накопятся, вы автоматически, по нажатию пары кнопок, получаете доступ к аналитике. Например, по прибыльным и убыточным группам товаров, видите, какие клиенты хорошо, а какие мало покупают, можете сравнивать результат работ торговых точек или даже отдельных продавцов. Важно, что все эти цифры видны в динамике, и каждый раз после того как вы каким-то образом оптимизируете свой бизнес, вы можете посмотреть, как это влияет на метрики, например, сумму среднего чека.

## Аскар, как вы думаете, почему пользователи выбирают именно МойСклад?

Одно из ключевых преимуществ МоёСклада – простота. Чтобы начать работать, надо всего лишь зарегистрировать аккаунт на нашем сайте и потратить на обучение 15 минут. И можно начинать торговать! Подтверждение моих слов – количество зарегистрированных пользователей сервиса – 500 000 компаний.

**МойСклад**  
8 800 250 04 32  
[www.moysklad.ru](http://www.moysklad.ru)

ООО «Логнекс», 117393, Россия, г. Москва, ул. Академика Пилюгина, д. 8, корп. 2.  
GRPN 1087746066913. Реклама. 18+

Рейтинг франшиз/затраты/  
доходы/окупаемость

## П Р И Н Ц И П

## В З А И М Н О С Т И

*Интерес к франчайзингу остается  
довольно высоким.*

Рейтинг франшиз составили:

Иван Просветов (редактор),  
Галина Зинченко,  
Анастасия Карнова,  
Елена Крауцова

Иллюстрации:

Анастасия Шенцева

➔ Согласно выводам Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), достоверной и полной статистики о франшизах, использующихся в России, пока нет. Компаний, зарегистрировавших торговую марку и заключивших более одного франчайзингового договора, насчитывается около 750. Всего же о своем существовании заявили примерно 1300 концессий. В 2015 году этот рынок, по оценке РАФ, подрос на 15%, за январь — май 2016 года — на 6% (учитывается общее число франчайзинговых точек).

Для продавца франшиза — это возможность расти, не вкладываясь в новые площади, для покупателя — шанс зарабатывать сразу, пользуясь готовой бизнес-моделью. К примеру, у службы доставки СДЭК за год, прошедший с подготовки предыдущего рейтинга, число точек увеличилось на 50%. Новосибирская компания начала развивать франчайзинг в конце 2009-го, когда ее основатели осознали, что больше не в силах самостоятельно строить филиальную сеть. «Мы понимали, что проект может выстрелить,

а может и нет. Он выстрелил. И это нас спасло», — говорит соучредитель СДЭК Вячеслав Пиксаев. У другого участника рейтинга Sugar Dance (мобильные музыкальные студии) франчайзинговая сеть расширилась на 37%. «Оранжевый слон» (товары для детского творчества) вырос почти на 20%; он один из лидеров рейтинга по числу точек — 422.

Впрочем, масштаб и динамика роста франчайзинговой сети не всегда верно отражают потребительский спрос. Покупка готовой модели не заменит предпринимательских способностей и не снимет вопрос конкуренции. Хотя наш рейтинг — это демонстрация окупаемости затрат на франшизу, ее выбор, как и любое решение в бизнесе, — действие на свой страх и риск.

Лонг-лист — всего 210 франшиз — мы составляли, используя каталоги Beboss.ru, Buybrand.ru, Franshiza.ru, Myfranch.ru и базу данных, накопленную Forbes. Мы отбирали компании, начавшие продавать франшизы не позднее декабря 2014 года (чтобы использовать для расчетов среднюю выручку и прибыль

франчайзинговой точки за полный год) и открывшие в России не менее 50 точек. Ограничений по размеру стартовых вложений (паушальный взнос, стоимость ремонта и оборудования помещения, минимально необходимого объема товаров аренды за первый месяц работы и т. д.) мы не ставили. В шорт-листе 50 франшиз, нижний порог инвестиций оказался на уровне 100 000 рублей. В полуфинальный список не попали франшизы, не представившие финансовые показатели, а также те, у кого число закрытых точек за 2015 год превысило 50% от числа открытых за тот же срок.

Франшизы в шорт-листе оценивались по средней годовой выручке одной франчайзинговой точки (максимальный балл 20) и по маржинальности — отношению прибыли к выручке (максимальный балл 40) и по соотношению прибыли и стартовых вложений — этот показатель позволяет рассчитать срок окупаемости франшизы (максимальный балл 40). Сумма баллов определяла место франшизы в рейтинге. ❶



## 25 самых выгодных франшиз в России

№	Название	Вид деятельности	Число франчайзинговых точек*	Годовая выручка, млн руб.**	Стартовые вложения, млн руб.	Годовая прибыль, млн руб.**	Итоговый балл
1.	<b>Лабораторная служба Хеликс</b>	Лаборатории	181	21,6	0,75	5,4	74,93
2.	<b>СДЭК</b>	Логистические услуги	323	6,7	0,35	2,8	72,39
3.	<b>Unibrat</b>	Станции хромирования	59	8,8	2	5,9	64,53
4.	<b>Мизель</b>	Агентство недвижимости	122	21,6	2,5	8,3	63,34
5.	<b>Samita</b>	Торговля кожей	255	3,75	0,4	2	62,14
6.	<b>СОИ Синтез</b>	Производство автосамсетки и автоматов	102	18	0,6	3,6	61,94
7.	<b>Tea Fulny</b>	Кофе	211	4,5	0,8	2,9	61,60
8.	<b>Respect</b>	Торговля обувью	71	36	6,3	7,2	57,65
9.	<b>Мобильная мойка</b>	Автомойки	62	3,6	0,2	1,3	56,40
10.	<b>Научное шоу профессора Николая</b>	Научно развлекания	62	5	0,4	1,9	53,24
11.	<b>Sugar Dance</b>	Мобильные музыкальные студии	277	1,8	0,4	1,1	51,43
12.	<b>Айкрафт оптина</b>	Салоны оптики	350	6	1,4	3	47,23
13.	<b>Serginnetti</b>	Торговля одеждой	96	18	2,25	4,8	46,59
14.	<b>ГлавДоставка</b>	Логистические услуги	63	5	0,6	2	46,10
15.	<b>Оранжевый слон</b>	Магазины товаров для детского творчества	422	7,5	0,4	1,9	45,55
16.	<b>Burger Club</b>	Кофе	133	32,5	3,2	2,75	45,46
17.	<b>Yoto Group</b>	Интерактивные кинотеатры и аттракционы	114	5,3	2,3	2,9	45,19
18.	<b>Шоколадница</b>	Кофе	92	30	14	4,8	44,60
19.	<b>2GIS</b>	Электронный справочник	79	23,5	20	6,5	44,25
20.	<b>CoffeeShop Company</b>	Кофе	50	24	12	6	44,09
21.	<b>Слетать.ру</b>	Туристические агентства	248	2	0,35	0,9	41,95
22.	<b>Сёма</b>	Детские развивающие центры	360	5,1	1	2,1	40,75
23.	<b>БетонБаза</b>	Производство бетона	62	18,5	0,8	1,8	37,61
24.	<b>Ивентри</b>	Лаборатории	459	19,5	2,6	3,1	37,12
25.	<b>Бэби-клуб</b>	Детские развивающие центры	252	7,5	3,5	3	36,50

\*Данные на май 2016 года. \*\*Средние показатели одной франчайзинговой точки в 2015 году.  
Источники: данные компаний



### Лабораторная служба Хеликс

Запуск франшизы: 2007  
Собственные/франчайзинговые точки: 20/181  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 63/2  
Вложения: 0,75 млн руб.  
Выручка/прибыль: 21,6 млн руб. / 5,4 млн руб.

Первый диагностический центр «Хеликс» открыли в Петербурге в 2004 году выпускники биофака СПбГУ и Военно-медицинской академии. В 2007-м они начали продавать франшизы петербургским партнерам, а спустя два года — за пределы родного города. «Хеликс» существует в пяти вариантах, с разным стартовым капиталом. Если партнер открывает центр с нуля, франшиза обойдется ему в 750 000 рублей. Когда франшизу покупает работающая клиника, инвестиционный состав примерно 150 000 рублей.



### СДЭК

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 23/323  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 155/24  
Вложения: 0,35 млн руб.  
Выручка/прибыль: 6,7 млн руб. / 2,8 млн руб.

Новосибирская компания, занимающаяся экспресс-доставкой грузов, товаров и корреспонденции, за минувший год выросла до верхней тройки рейтинга Forbes. Только за май 2016 года ее российские франчайзи открыли 19 офисов в Москве, Петербурге и регионах — как в областных центрах, так и в малых городах и даже в сибирских селах. У СДЭК есть партнеры в СНГ. В 2014-м компания обратила внимание на Китай, пробивавшийся в лидеры мировой интернет-торговли. Сейчас ее франчайзи работают в 10 городах КНР от Маньчжурии до Гуанчжоу.



### Unibrat

Запуск франшизы: 2013  
Собственные/франчайзинговые точки: 3/59  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 32/6  
Вложения: 2 млн руб.  
Выручка/прибыль: 8,8 млн руб. / 5,9 млн руб.

Новосибирская Unibrat поставляет франчайзи оборудование и компоненты для нанесения защитных зеркальных покрытий едва ли не на любую основу, будь то автомобильные диски или рекламные вывески. Технология — собственная разработка компании. Ее основатель Дмитрий Василенко в планах развития бизнеса поставил ограничение: не более пяти франчайзи в одном городе, чтобы не допускать конкуренции. Сегодня партнеры у Unibrat есть в 33 российских городах. Франчайзи начинают платить роялти с пятого месяца работы.

Рейтинг франшиз/затраты/  
доходы/окупаемость

4



## Мизль

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 0/122  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 28/7  
Вложения: 2,5 млн руб.  
Выручка/прибыль: 11,6 млн руб. / 8,3 млн руб.

У «Мизль» нет своих точек продаж, только временные офисы в новостройках. Ее франчайзи работают почти в 50 городах от Санкт-Петербурга до Якутска. Сейчас это крупнейшая брокерская сеть в России. Компания начала продвигать свою франшизу за границей: ее партнеры открыли офисы в Праге, Барселоне и Кирении (Северный Кипр). Почти половина франчайзинговых точек «Мизль» находится в Москве, что неудивительно: в столице, по данным компании, прибыль одного офиса продаж доходит до 2,2 млн в месяц при выручке 3,8 млн.

5



## Samura

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 0/255  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 23/2  
Вложения: 0,4 млн руб.  
Выручка/прибыль: 3,75 млн руб. / 2 млн руб.

«Самура Катлери» специализируется на продаже стальных и керамических японских ножей, изготовленных по ее заказам. Компанию создал Алексей Яковлев — он решил, что если продвигать японские ножи не в премиум-сегменте, а в средней ценовой категории, то можно заинтересовать кулинаров-любителей. В выставке в Японии он договорился с крупными производителями. Инвестиции во франшизу Samura — это затраты на оборудование торговой точки и закупку стартовой партии ножей. Ножи можно продавать с наценкой до 160%.

6



## СОЖ Синтез

Запуск франшизы: 2014  
Собственные/франчайзинговые точки: 1/102  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 89/2  
Вложения: 0,6 млн руб.  
Выручка/прибыль: 18 млн руб. / 3,6 млн руб.

Казанская «СОЖ Синтез» основана в 2003 году, продает франшизу на производство химических продуктов более чем 10 типов — от автохимии и тары из пластика до ароматизаторов и жидкого мыла. В стоимость франшизы входит поставка оборудования, стартовый расходный материал, обучение персонала. На подготовку к открытию уходит около месяца. Правда, опрошенные Forbes франчайзи утверждают, что производителем химии стать непростое: может понадобиться дополнительные расходы на улучшение составов продукции и их сертификацию.

7



## Tea Funny

Запуск франшизы: 2012  
Собственные/франчайзинговые точки: 87/211  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 51/6  
Вложения: 0,8 млн руб.  
Выручка/прибыль: 4,5 млн руб. / 2,9 млн руб.

Tea Funny — сеть кафе, торгующих «баббл-ти» (коктелем на основе чая с добавлением молока, сиропов и желеобразных шариков с соком). Уменьшение средней выручки и прибыли точки в 2015 году в компании объясняют снижением покупательной способности и ростом арендных и коммунальных расходов. Время для продажи франшизы оказалось не лучшим, и в Tea Funny решили инвестировать в открытие собственных кафе, чтобы расширить географию присутствия и увеличить популярность бренда. В итоге сеть расширилась более чем в 1,5 раза.

8



## Respect

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 188/71  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 6/2  
Вложения: 6,3 млн руб.  
Выручка/прибыль: 36 млн руб. / 7,2 млн руб.

Бренд Respect был создан в 2000 году, производство организовано на обувной фабрике в Петербурге. Через два года Сергей Поручич открыл первый салон в Москве. К 2009 году под вывеской Respect работало свыше 150 салонов в России, Белоруссии, на Украине, в Казахстане, а производство было налажено в странах Европы, Юго-Восточной Азии, Южной Америки. Франчайзи разрешается закупать обувь других марок, но не более 30% от общего ассортимента. Средняя площадь магазинов — 90 кв. м (инвестиции указаны для данной площади).

9



## Мобильная мойка

Запуск франшизы: 2011  
Собственные/франчайзинговые точки: 7/82  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 21/2  
Вложения: 0,2 млн руб.  
Выручка/прибыль: 3,6 млн руб. / 1,3 млн руб.

Продажа франшизы подразумевает поставки спецоборудования, инвентаря и расходных материалов по оптовому ценам. Сотрудники компании учат партнеров особенностям «сухой» мойки и тому, как управлять мобильными командами, которые выезжают для мойки и полировки автомобилей. В дальнейшем можно открыть стационарную точку, например, на крупном паркинге, построить боксы с дополнительными услугами или начать обслуживать необычных клиентов, таких как службы заказа лимузинов или владельцы яхт.

# 10



## Научное шоу профессора Николая

Запуск франшизы: 2012  
Собственные/франчайзинговые точки: 1/62  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 15/3  
Вложения: 0,4 млн руб.  
Выручка/прибыль: 5 млн руб. / 1,9 млн руб.

Профессор Никола придумал в 2010 году выпускник МФТИ Николай Ганайлюк, когда канадская компания Mad Science, где он работал ведущим научных шоу, отказалась поднять ему зарплату. Собственное шоу Ганайлюка теперь представлено в 50 городах России от Санкт-Петербурга до Петропавловска-Камчатского. Франчайзи получают реквизит более чем для 10 научно-развлекательных программ и мастер-классов. Величина роялти зависит от размера города и срока контракта. Со временем роялти увеличивается.

# 11



## Sugar Dance

Запуск франшизы: 2010  
Собственные/франчайзинговые точки: 1/277  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 39/17  
Вложения: 0,4 млн руб.  
Выручка/прибыль: 1,8 млн руб. / 1,1 млн руб.

Франшиза сети мобильных студий музыкальных клипов (клиент получает диск с роликом на месте сразу после записи). Бренд Sugar Dance принадлежит «Грин Рум Воркерс». По словам ее соучредителя Степана Ульмасвая, аттракцион анонсировали в интернете, когда технических разработок еще не было; но однажды он получил запрос от покупателей по почте. Владельцы «Грин Рум Воркерс» подчеркивают, что Sugar Dance — полностью российский продукт. Франчайзи покупают оборудование с контентом и делают отчисления с каждого клипа.

# 12



## Айкрафт Оптика

Запуск франшизы: 2008  
Собственные/франчайзинговые точки: 130/350  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 120/2  
Вложения: 1,4 млн руб.  
Выручка/прибыль: 6 млн руб. / 3 млн руб.

«Айкрафт Оптика» — федеральная розничная сеть магазинов, продающих очки (готовые и на заказ — у компании собственная мастерская отточка линз). Франчайзи работают более чем в 100 городах. Роялти и паушального взноса нет, а за первоначальный взнос потенциальный партнер получает торговое, осветительное и медицинское оборудование и базовую партию товара. Компания подчеркивает, что дает возможность партнерам делать розничную наценку до 300% и в качестве бонуса обещает 50%-ную компенсацию затрат на рекламу.

# 13



## Serginnetti

Запуск франшизы: 2011  
Собственные/франчайзинговые точки: 3/96  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 24/10  
Вложения: 2,25 млн руб.  
Выручка/прибыль: 18 млн руб. / 4,8 млн руб.

Марка женской одежды в среднем ценовом сегменте Serginnetti до 2009 года называлась Mascot (производство основано в Казани в 1996-м). Причина переименования — появление обуного бренда Mascotte. Serginnetti — это деловая одежда, трендовые модели, наряды для вечера. Франчайзи открывают магазины площадью 40–120 кв. м. Если первый франчайзи в городе выходит за оборотный срок на требуемый объем продаж, он становится единственным продавцом Serginnetti в данном месте, если там еще не открылись другие франчайзи.

# 14



## ГлавДоставка

Запуск франшизы: 2011 год  
Собственные/франчайзинговые точки: 13/63  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 17/4  
Вложения: 0,6 млн руб.  
Выручка/прибыль: 5 млн руб. / 2 млн руб.

Логистическая компания «ГлавДоставка» работает с 2008 года, предлагает сборные грузоперевозки, доставку грузов в торговые сети, услуги по хранению, упаковке и страхованию грузов на территории России, Белоруссии, Казахстана и Киргизии. Франчайзи принимают и обрабатывают заказы в своих городах, а «ГлавДоставка» обеспечивает организационную и юридическую поддержку бизнеса. Роялти отсутствует, но на рекламу партнеры отчисляют 2% от прибыли с шестого месяца работы.

# 15



## Оранжевый слон

Запуск франшизы: 2008  
Собственные/франчайзинговые точки: 10/422  
Открытие/закрытие в 2015 году точки: 85/19  
Вложения: 0,4 млн руб.  
Выручка/прибыль: 7,5 млн руб. / 1,9 млн руб.

«Оранжевый слон» — сеть магазинов товаров для детского творчества. Основана в 2005 году, продавать франшизы начала после того, как открыла в Китае свое производство наборов для рисования, лепки, дизайна и декора. «Оранжевый слон» с 2014 года не открывает собственных точек — сеть и без того растет хорошими темпами (уже представлена в 61 городе России). Компания успешно экспортирует свою франшизу в страны СНГ, Европы и Азии и даже приобрела партнера в ЮАР.

Рейтинг франшиз/затраты/  
доходы/окупаемость

16



## Burger Club

Запуск франшизы: 2010  
Собственные/франчайзинговые точки: 11/133  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 28/2  
Вложения: 3,2 млн руб.  
Выручка/прибыль: 32,5 млн руб. / 2,75 млн руб.

Burger Club — сеть ресторанов быстрого питания появилась в июле 2008 года в Полтаве. Это классические закусовые, в меню которых бургеры 12 видов, роллы, салаты, закуски, десерты и напитки. Франшиза продается на территории России, Украины, Казахстана и других стран. Франчайзи могут открыть Burger Club в двух форматах — стационарном и как точку на фулдроте. Роялти — 2% от оборота ежемесячно.

17



## Yotto Group

Запуск франшизы: 2011  
Собственные/франчайзинговые точки: 1/114  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 25/1  
Вложения: 2,3 млн руб.  
Выручка/прибыль: 5,3 млн руб. / 2,9 млн руб.

Yotto Group производит и продает аттракционы виртуальной реальности EchoJet и интерактивные кинотеатры-кабины EchoBox. Франчайзи платят роялти за каждый сеанс или запуск «экзотры» (гонки, авиасимулятор и т. д.). Несколько EchoJet на одной площадке можно объединить по сети для соревнований. Как говорят в компании, формат EchoDrome сильно поднял объем заказов. За последний год почти 70% продаж EchoJet пришлось на франчайзи, купивших два и более аттракциона.

18



## Шоколадница

Запуск франшизы: 2008  
Собственные/франчайзинговые точки: 315/82  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 18/6  
Вложения: 14 млн руб.  
Выручка/прибыль: 30 млн руб. / 4,8 млн руб.

Два года тому назад «Шоколадница» поглотила основного конкурента — «Кофе Хауз», но франшизы пока продает только под брендом «Шоколадница». Сегодня это крупнейшая сеть кофеен в России. Помимо бренда и бизнес-модели компания предлагает потенциальным партнерам консультации по подбору, обучению и ремонту помещения, трудоустройству персонала, привлечению посетителей. Франчайзи платят роялти — 7% от выручки.

19



## 2GIS

Запуск франшизы: 2004  
Собственные/франчайзинговые точки: 13/79  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 0/0  
Вложения: 20 млн руб.  
Выручка/прибыль: 23,5 млн руб. / 6,5 млн руб.

2GIS — семейный бизнес новосибирца Александра Сысоева и его жены Марины, электронные картографированные справочники городов они создают с 1999 года. Благодаря франчайзингу справочники существуют почти в 300 городах России, СНГ, а также на Кипре, в Чехии, Италии, ОАЭ и Чили. 2GIS как продукт постоянно совершенствуется — так, в этом году он пополнился сервисом вопросов и ответов (работает пока в Москве и Новосибирске). Для франчайзи определяется график вложений: процент растет в зависимости от срока сотрудничества с 2GIS.

20



## Coffeeshop Company

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 41/50  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 14/6  
Вложения: 12 млн руб.  
Выручка/прибыль: 24 млн руб. / 6 млн руб.

Венская Coffeeshop Company, основанная в конце 1990-х, открыла свое первое кафе в России в 2008 году, а уже на следующий год запустила франчайзинговую программу. Сегодня две трети всех ее кофеен в России находятся в Москве и Санкт-Петербурге, но франчайзи есть, например, в Краснодаре и Иркутске. Компания помогает франчайзи с открытием точек на всех этапах: от поиска и ремонта помещения до закупки мебели и оборудования. Размер роялти — 6% от выручки партнера.

21



## Слетать.ру

Запуск франшизы: 2014  
Собственные/франчайзинговые точки: 1/248  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 168/18  
Вложения: 0,35 млн руб.  
Выручка/прибыль: 2 млн руб. / 0,9 млн руб.

Интернет-гипермаркет туров «Слетать.ру» с 2010 года оказывает услуги подбора туров и предоставляет площадку для размещения предложений туристическим компаниям. Франчайзинговую сеть компания начала строить в октябре 2014 года. Сейчас у «Слетать.ру» одно собственное агентство в Санкт-Петербурге и 248 франчайзинговых по всей России до Владикавказа на юге и Хабаровска на востоке. Роялти для франчайзи фиксированный — 17 000 рублей в год.

# 22

## Сёма

Запуск франшизы: 2008  
Собственные/франчайзинговые точки: 2/360  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 35/10  
Вложения: 1 млн руб.  
Выручка/прибыль: 5,1 млн руб. / 2,1 млн руб.

Сеть детских центров «Сёма» появилась в 2002 году. Система проведения детских праздников выросла из развлекательной программы, которую владельцы «Сёмы» придумали для своих детей. Полный франчайзинговый пакет включает 15 программ для детей от 9 месяцев до 7 лет по четырем направлениям — творческое, интеллектуальное, физическое, а также программу родительского клуба. Роялти в 7000 рублей взимается за поддержку (новые сценарии праздников, дополнительное обучение сотрудников и т. д.).

# 23

## БетонБаза

Запуск франшизы: 2013  
Собственные/франчайзинговые точки: 3/62  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 35/4  
Вложения: 0,8 млн руб.  
Выручка/прибыль: 18,5 млн руб. / 1,8 млн руб.

Компания продает бетонные смеси и раствор с 2009 года и благодаря франчайзингу охватила сбытом большинство крупных городов в России. «БетонБаза» владеет долями в трех производствах. Франчайзи помогают с рекламой, поиском клиентов и поставщиками стройматериалов (вместе с бетоном можно продавать щебень, песок, опалубку и т. д.). У «БетонБазы» уже есть партнер, получающий 2-3 млн рублей выручки в месяц и купивший долю в заводе-поставщике бетона.

# 24

## Инвитро

Запуск франшизы: 2005  
Собственные/франчайзинговые точки: 288/459  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 116/4  
Вложения: 2,6 млн руб.  
Выручка/прибыль: 19,5 млн руб. / 3,1 млн руб.

Франшиза «Инвитро» (пункты приема анализов и медицинской диагностики) предполагает оборудование пункта, поставку расходных материалов и доставку взятых проб в лабораторию компании. Для партнеров из малых городов (15 000-50 000 человек) «Инвитро» предлагает франшизу от 800 000 рублей; вложения по программе «стандарт» составляют от 2,3 млн рублей до 3,75 млн рублей. Роялти платится спустя два года после открытия, за исключением франчайзи из Москвы — они делают отчисления с четвертого месяца работы.

# 25

## Бэби-клуб

Запуск франшизы: 2009  
Собственные/франчайзинговые точки: 0/252  
Открытые/закрытые в 2015 году точки: 61/6  
Вложения: 3,5 млн руб.  
Выручка/прибыль: 7,5 млн руб. / 3 млн руб.

Сеть детских развивающих центров. Ее основатель Евгений Белонощенко, психолог по образованию, разработала систему обучения персонала для занятий с дошкольниками, которой пользуются франчайзи. Программа интеллектуальных игр с детьми основана на методиках Николая Зайцева и Марии Монтессори. Хотя франшиза «Бэби-клуба» за год, прошедший с публикации предыдущего рейтинга, подорожала на 40%, на динамику роста сети это никак не повлияло — число центров увеличилось почти на 80%.

Франчайзинг/строительство/  
переработка/торговля

# БОКОВЫЕ ЛИНИИ

*Франчайзинг — это не только потребительский товар или услуга. Можно развивать строительную или сырьевую сеть партнеров.*

Текст:

ЕЛЕНА  
КРАЗУОВА

«Я много мониторил сайты с франшизами, но брать обычные предложения — кафе или магазин, которые уже начинают конкурировать сами с собой, — мне казалось скучным, — рассказывает липецкий предприниматель Андрей Золотарев. — Когда попалось предложение «Стройматик», я понял: вот чего не хватает на рынке малоэтажного строительства, — сам недавно кончил строить для себя дом». Франшиза «Стройматик» выглядит как небольшой гусеничный вездеход. Это установка для забивания железобетонных свай под фундамент — 40 штук за восемь часов. С сентября 2015-го «Стройматик» продала 11 франшиз, ее владельцы надеются, что через полтора года в каждом регионе России у них будет как минимум один партнер. На нестандартные франшизы есть спрос.

## Основательный вариант

Владельцы череповецкой компании «Города» Роман Лужинский и Андрей Анисимов заложили фундаменты для 200 коттеджей и дач, прежде чем поняли, что могут делать больше и по всей стране. Они предлагали несколько видов фундаментов на забивных сваях, которые отливали на своем предприятии. «Можно было отправлять произведенную продукцию для реализации дилерам, но есть риск, что конструкцию через какое-то время скопируют и, не исключено, попытаются вытеснить нас с рынка», — объясняет Лужинский. «Если усовершенствовать принадлежащую им сваебойку, сделать ее тиражируемой и продавать не только сваи, но и технологию создания фундамента?»

Партнеры обратились к старым знакомым — Максиму Егоренкову и Роману Трешину, соучредителям фирмы «Северный технопарк», торговая

шей гусеничной техникой и комплектующими. Вчетвером они создали ООО «Стройматик» и модель мобильной сваебойки, сборку которой наладили на площадях «Северного технопарка». «Я финансист по образованию, а более-менее разобрался, как работать с установкой, — вспоминает Егоренков. — Значит, казалось нам, и франчайзи освоют». Но Лужинский признается: многие потенциальные покупатели сомневались, что технологию забивных свай, используемую, как правило, на больших объектах, можно применить в малоэтажном строительстве. Приходилось привозить их в Череповец, показывать уже построенные дома. Люди смотрели, кивали, уезжали «думать» и в 70% случаев не отвечали. Но были и те, кто готов рискнуть.

«Я пять лет выпускаю окна из алюминиевого и ПВХ-профиля, так что производство — понятие для меня дело, — говорит Андрей Золотарев. — Предложение «Стройматик» понравилось тем, что я участвую в создании и продвижении нового продукта. Думаю до конца года выйти на 15-20 заказов в месяц икупить франшизу». Франчайзи «Стройматик» покупают сваебойку за 2,7 млн рублей и обучаются технологии (программа «Старт»). После запуска они обязаны ежемесячно платить роялти — 15 000 рублей, взамен могут обращаться за консультациями в головной офис. Сваи они закупают у «Города» или размещают заказы на местных заводах. По словам Лужинского, выручка франчайзи в среднем составляет 1,8 млн рублей в месяц (это 14-15 фундаментов), прибыль — около 500 000 рублей. «Стартовали мы в этом году в апреле, а уже в мае за три недели сделали 12 фундаментов на 1,5 млн рублей, — подтверждает Владимир Давликанов из Твери. — Ра-



Роман Лукинский (справа) и Андрей Анисимов продают по франчайзингу установки для забивания свай

ботать на установке мы научились за один день практики в Череповце, от прихода оборудования до первого заказа прошло менее недели. Я и мой партнер всю прибыль пока пускаем на гашение займа, который взяли под установку. Но мы очень довольны. Это новая технология, простая и понятная клиентам и в то же время не так легко копируемая конкурентами».

Выручка «Стройматик» в первой половине 2016 года в среднем составляла 10,5 млн рублей в месяц; выручка «Городов» — 3,5 млн рублей от сооруже-

ния фундаментов своими силами и 1 млн — от поставки свай по франчайзингу. «Северному технопарку» сборка сваебоек позволила увеличить выручку на 20%. В дальнейшем владельцы «Стройматик» хотят помогать партнерам налаживать собственное производство свай — это поднимет рентабельность бизнеса франчайзи на 30–35%. «В кризис многие закрывают неэффективные бизнесы, ищут новые возможности, и мы поймали эту волну», — замечает Егоренков, добавляя, что переговоры ведутся с 20 потенциальными франчайзи.

Франчайзинг/строительство/  
переработка/торговля**Франшиза для небрезгливых**

На пластиковый мусор в России приходится примерно 6% всех твердых отходов, при этом пластик причисляют к основным перерабатываемым фракциям — наравне с металлами, шинами, бумагой и картоном. Если развивать сбор и переработку мусора с помощью франчайзи, можно быстро построить масштабный бизнес.

Евгений Матросов и Сергей Лещенко из Ульяновска поняли это спустя три года после создания компании «Пластресурс». Они организовали сбор отходов, их сортировку и измельчение с учетом разновидности пластика, дальнейшую прессовку и поставку предприятиям-потребителям. К концу 2014 года объем переработки достиг 80 т в месяц, а выручка — 2,8 млн рублей. Однако из других областей возить пластиковый мусор было невыгодно, к тому же поставщики часто жульничали — пластик поступал вперемешку с бумагой, стеклом и т. д.

Владельцы «Пластресурса» рассудили, что сбор и сортировку, а заодно и переработку можно доверить партнеру-франчайзи. Компания будет поставлять им оборудование — измельчитель, гидравлический пресс — и выкупать дробленый и тюкovaný материал. Затраты на продвижение франшизы в несколько раз ниже открытия филиала в каком-либо регионе.

Матросов и Лещенко учредили компанию «Пластресурс 73». «Мы делали упор на то, что если ты торгуешь одеждой или кофе, скорее всего, тебе будут нужны постоянно новые финансовые вливания, вложения в рекламу обходятся в сотни тысяч рублей», — объясняет Лещенко. — Мы предложили франчайзи бизнес полегче: арендовать небольшой цех на окраине своего города, вложить около 2 млн рублей в оборудование и оборотный капитал на первый месяц, обучить персонал и отгружать нам все, что удалось переработать». На самом деле в переработке пластика есть много нюансов, и франчайзи все нужно объяснить. Например, что не надо брать многослойные пленки и металлизированный пластик — сыбыда для такого вторсырья нет.

По словам бизнесменов, фабрики, закупающие вторсырье, принимают партии однородного пластика от 15 т. Индивидуальному предпринимателю понадобится слишком много времени на сбор и переработку одного вида пластика в таком объеме. А «Пластресурс 73» посылает машину забрать вторсырье в течение нескольких дней, что позволяет франчайзи ограничиться минимальными вложениями в производство. «На самом деле, как я узнал, они выкупают не весь пластик, как обещают, а выбирают достаточно прилично, — критикует коммерсант из Поволжья, собиравшийся купить франшизу «Пластресурса 73». — Вообще сыбы

вторсырье легко, а найти хорошие отходы по тем ценам, что советует франчайзор, — проблема. Конечно, можно поставить свои пункты сбора, но это совсем другой уровень инвестиций».

Лещенко говорит, что среднемесячная выручка франчайзинговой точки доходит до 2,1 млн рублей. Если франчайзи ведет работу грамотно, то рентабельность составляет 20% от цены закупки подготовленного сырья «Пластресурсом 73» (35 000 рублей за тонну). В таком случае франшиза окупается за полгода. Сейчас у компании 14 франчайзи в Центральной России, Поволжье и Тыве. За счет франчайзинговой сети «Пластресурс» увеличил объем переработки пластика до 700 т в месяц (на фабрику под Ульяновском приходится 140 т). В планах — до конца 2016 года продать еще 20–25 франшиз. «Если бы мы пытались масштабироваться самостоятельно, потратили бы кучу времени, а чем бы все кончилось — непонятно, — резюмирует Лещенко. — Мы единственные из переработчиков пластика освоили франчайзинг. Надеемся, это позволит нам вырасти в одно из крупнейших игроков в своем сегменте».

**Запас прочности**

Основатель «БетонБазы» Николай Плеханов в середине 2000-х поднялся на азарте — открыл два казино и несколько залов с игровыми автоматами. После запрета игрового бизнеса он вернулся к торговле стройматериалами, с которой когда-то начинал. Продажа товарного бетона через компанию «ПТФ Бетон» приносила ему не менее 600 000 рублей прибыли в месяц. Покупатели в основном находились среди владельцев загородных домов и небольших фирм по малозаточному строительству.

«Хорошего бетона всегда не хватает, — уверяет Плеханов. — Кто-то просто подменяет марки на мешках, кто-то обещает привезти один объем, а привозит меньше. Было достаточно вести дела честно и грамотно вкладываться в рекламу, чтобы постепенно набрать базу клиентов. А потом захотелось поделиться удачной моделью бизнеса». Первых франчайзи он присмотрел среди предпринимателей, желавших инвестировать в производство бетона и хотевших наладить сбыт. Плеханов убеждал их сначала освоить механизм продаж. Он даже выпустил книгу о торговле бетоном. Две трети получивших ее в подарок соглашались начать с этого.

Осенью 2013-го Плеханов зарегистрировал «ПТФ БетонБаза». Через год у компании было 55 франчайзи. Вложения на старте — от 300 000 до 2,5 млн рублей. Франчайзи обязался выплачивать роялти — 8% от выручки ежемесячно. «БетонБаза» помогала с привлечением клиентов, обучением отдела продаж и стабильными поставками сухого бе-



тона. «Обязанности франчайзи коротко не опишешь. Это общение с клиентами — от приема заявок до согласования цены, прямая работа с заводами, контроль отгрузки, работа с представителями клиента — прорабами, начальниками участков, — перечисляет Александр Пиддубчишин, московский франчайзи «БетонБазы». — Здесь ты намного больше, чем дилер-торгаш».

«ИТФ БетонБаза» за 2014 год заработала около 75 млн рублей, из них почти 40% принесла франчайзинговая сеть. По словам Плеханова, годовая выручка франчайзи составляла 18–35 млн рублей, а инвестиции в бизнес окупались в среднем за три–четыре месяца. «Мы, правда, недооценили важность предыдущего опыта франчайзи, — признается он. — Человек, владевший парикмахерской, искал в интернете франшизу кафе, но видел нашу. А мы были готовы сотрудничать, считая, что продавать надо всем, кто просит. Только потом поняли, что нужно работать с теми, кто имел опыт в торговле или активно руководил, а не просто владел бизнесом».

Выстроив сеть, Николай Плеханов договорился с акционерами завода Elkop и двух заводов Liebherr в Подмоскowie о выкупе до 10% долей в предприятиях. Таким образом он прочнее связал производство и сбыт. В марте 2015 года Плеханов предложил инвестировать по той же схеме подмосковному франчайзи — Кириллу Парошину, у которого ежемесячный оборот превышал 2 млн рублей. А совладелец цементного завода в Щербинке, с которым работала «БетонБаза», подумывал выйти из бизнеса. За 3,6 млн рублей Парошин получил 15% долей предприятия. В итоге месячный оборот его компании вырос до 10 млн рублей.

Создатель «БетонБазы» ждет, когда другие франчайзи научатся продавать, чтобы затем помочь им инвестировать в производство. Но он уже ищет, кто мог бы спроектировать бетонный завод, для которого нужно не более 7 млн рублей стартовых вложений. Такие производства Плеханов хочет открывать совместно с франчайзи. Сейчас у него 62 партнера, и только 7% всех купивших франшизу сошли с дистанции. Как говорит предприниматель, в среднем ежегодная прибыль франчайзи держится на уровне 2,5 млн рублей при максимальных инвестициях 1,5 млн рублей.

«Продавать франшизу было для нас единственным верным решением, — подводит итог бывший владелец казино. — Дилерскую сеть было бы выгодно строить только с собственным производством, а оно у нас только развивается. Никакой другой способ, кроме франчайзинга, не дал бы нам такого числа людей, мотивированных на развитие».

# Forbes

✓ РЕЙТИНГИ

📊 ДЕНЬГИ

🏆 УСПЕХ

👥 ЛЮДИ

Телефон: 8 800 200 30 10  
E-mail: [podpiska@acmedia.info](mailto:podpiska@acmedia.info)

Инновации/корпорации/  
стартапы/ФРИИ

# ДАВИД И ГОЛИАФ

Зачем большие компании берутся  
со стартапами.

Текст:

Ирина Телицына



Команда сервиса для онлайн-общения пациентов с врачами Qapsula уже почти три месяца ходит на работу в московский офис фармацевтической компании Bayer. «У нас тут в коворкинге оазис. Даже сотрудники Bayer в галстуках и костюмах любят зайти и на пуфиках поработать с ноутбуком», — говорит Дмитрий Мазница, сооснователь Qapsula. Соседи по коворкингу — проект TherMom, предлагающий решение для отслеживания состояния здоровья детей, и сервис для мониторинга приема лекарств Forgetmenot («Незабудка»). В марте 2016 года Bayer выбрала эти три проекта из 150 связанных с медицинской темой стартапов, подавших заявки в Акселератор Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ).

«Нас буквально за руку, как утят, водили по разным департаментам. Очень много ценных рекомендаций, например по безопасности, как данные

хранить. Мы получили очень много экспертизы и возможность посмотреть на проект со стороны», — рассказывает Мазница. В ходе общения со специалистами Bayer родилось несколько совместных проектов. Например, на июнь намечен первый в режиме онлайн круглый стол врачей и профессора по отдельным клиническим случаям через Qapsula.

За время акселерации в Bayer команда четче сформулировала концепцию проекта — опрос врачей до 35 лет показал, что 80% медиков общаются с пациентами в мессенджерах, чаще всего в WhatsApp. Сервис работает по тому же принципу, но позволяет подгружать медицинскую карту пациента, брать деньги за консультацию (врач сам устанавливает цену), выбирать способ общения — мессенджер или мобильное приложение (пока работает только версия для AppStore). Число врачей и пациентов, пользующихся Qapsula, за это время выросло

Команда проекта Qapsula. Проект стартовал в августе 2015 года на базе факультета фундаментальной медицины МГУ



на 2500 человек, к платформе присоединились четыре новые клиники и несколько компаний, предлагающих услуги, связанные с медициной.

Кроме того, команда Capsula имела возможность почувствовать, как работает большая компания. «Это отдельное государство, со своими регуляторами и процедурами, — рассказывает Дмитрий Мазница. — Мы стараемся перенять все то хорошее, что увидели в бизнес-культуре, как тут бизнес-процессы устроены: проверки на каждом этапе, сначала цели ставятся и четко фиксируется результат. Стартапам это, конечно, не свойственно, работали скорее по принципу «а давайте это сделаем».

Сейчас команда проходит тренинг, организованный Bayeet, чтобы лучше презентовать свой проект на следующем уровне — Capsula подала заявку в международный акселератор Grants4Apps в штабквартире фармацевтического подразделения Bayer в Берлине, где сможет побороться за приз €50 000.

Глобальную программу по поддержке разработок в быстрорастущей сфере digital health, инвестиции в которую в мире составили более \$4 млрд, Bayeet запустила в 2013 году. Среди ярких выпускников акселератора — сервис Viomedo, представляющий собой онлайн-платформу, где аккумулируются данные по ведущимся клиническим исследованиям; датская компания Cortigium, создавшая устройство для онлайн-мониторинга параметров организма, с его помощью можно судить о наличии инфекционных заболеваний (в ноябре 2015 года она привлекла \$1,6 млн от инвесторов).

Зачем корпорации стартапы? «Bayeet — международный концерн, в приоритете которого всегда были и будут инновации. Поэтому нашей задачей является не только поддержание трендов, но также их инициирование», — объясняет ментор стартапов Григорий Колесников, руководитель проекта Grants4Apps Bayeet в России. По его словам, общение стартапов с менеджментом было полезно не только предпринимателям: сотрудникам большой компании «интересно получать и обрабатывать варианты новых моделей развития бизнеса извне, в особенности когда это происходит в формате «здесь и сейчас».

«У стратегических заказчиков сегодня гораздо больше понимания, как экосистема стартапов может на них поработать», — отмечает Кирилл Варламов, глава ФРИИ. Коворкингов на территории офисов, как у Bayeet, большинство из них не имеет, и работа со стартапами происходит, как правило, на территории фонда.

Есть несколько форматов. Если нужно прорывное решение какой-то насущной проблемы, для заказчика могут провести мозговой штурм — хакатон или харвест, куда приглашают по 30-40 команд из обширной базы. Так, в рамках первого ха-

катона Hack'n'Roll, организованного совместно с группой «Ренессанс Страхование» в 2015 году и посвященного новым технологиям в страховой отрасли, проект EORA представлял мобильное приложение и сайт для помощи водителям на дороге (эвакуация и заявление о страховом случае по европротоколу). Сейчас он ведет переговоры с «Ренессанс Страхованием» по пилотному проекту. А по итогам хакатона с «Леруа Мерлен» топ-менеджер компании стал ментором проекта «Виртуальный помощник» по использованию бота-консультанта вместо кол-центра.

Не так давно в практику ФРИИ вошла отраслевая акселерация. Набор в десятый акселератор на трек «Медиа» ФРИИ ведет совместно с «Первым каналом», «Газпром-Медиа», Rambler&Co и ТАСС, по направлению «Медицина» — с Stada, Bayer, Национальным центром информатизации (входит в «Ростех»), ОМБ и MedMe. Даже Сбербанк, глава которого Герман Греф ранее публично критиковал идею создания ФРИИ, решил на сотрудничество. До 23 июня 2016 года принимаются заявки, их первичную оценку будут проводить эксперты ФРИИ. К отбору наиболее интересных проектов подключаются эксперты банка. В конце сентября стартует трехмесячный акселератор, в рамках которого менеджеры Сбербанка выступят менторами, окажут экспертную поддержку и «прокачают» бизнес-модель отобранных проектов. Лучшие выпускники получат возможность провести пилотный проект с банком. Как сообщили в пресс-службе, банк интересуется финансовыми сервисами, BigData и клиентская аналитика, искусственный интеллект, управление персональными финансами, программы лояльности, кибербезопасность, совместное обучение и работа, виртуальная и дополненная реальность.

«Нельзя сказать, что это глобальный тренд на рынке и все прозрели. Нет ни у кого абстрактной любви к малым инновационным компаниям, — говорит Кирилл Варламов. — Есть ряд компаний, которые нацелены на нормальное развитие, они ищут инновации, чтобы обеспечить себе прорывы. И с большинством из них мы наладили работу».

Возможны и иные пути работы со стартапами — у АФК «Система» и «Ростелекома», например, есть корпоративные венчурные фонды. Ищет интересные для себя проекты инвестиционное подразделение Mail.ru Group. Помогают донести идею до ума в «Лаборатории Касперского». «Предприниматели из разных категорий понимаем, что мир меняется, и хотят наблюдать за трендами. Как для инвестиций, так и для того, чтобы понимать, что дальше делать со своей компанией», — констатирует основатель венчурного фонда Run Capital Андрей Романенко. ❶

Мнение/стартапы/венчурные  
инвестиции/финтех

# ФИНАНСОВЫЙ МУРАВЕЙНИК

Что представляет собой финтех-индустрия.

Финансовые технологии, или сокращенно финтех, — емкий термин для обозначения компаний, привносящих современные технологии в финансовый мир. По разным оценкам, в мире уже около 10 000 финтех-стартапов, и их количество постоянно растет. С 2010 по 2015 год объем венчурных инвестиций в финтех вырос в 10 раз, почти до \$20 млрд в год, а стартапов в этой сфере, оценка которой перешла в миллиард долларов, уже несколько десятков. Но несмотря на все это, проникновение новых цифровых бизнес-моделей в финансовом секторе даже в США составляет менее 1%. Так что же представляет собой финтех-индустрия и куда идут деньги инвесторов?

## 1. Платежи и переводы

Этот сегмент объединяет кошельки, сервисы перевода денег, шлюзы приема онлайн-платежей и пр. На него приходится до трети всех инвестиций в финтех, и крупнейшие национальные финтех-компании созданы именно в сфере платежей (Россия с Qiwi не исключение). При этом маржа в этом сегменте редко больше 2–3%, и зарабатывать можно лишь на большом масштабе. Именно поэтому основные платежные компании PayPal и Ant Financial («финансовый муравей», бренд Alipay), проводящие транзакций почти на \$100 млрд в месяц, выросли благодаря тесным отношениям с крупнейшими в мире торговыми площадками eBay и Alibaba.

Другой быстрорастущей подкатегорией этого сегмента являются денежные переводы. Инвесторов привлекает масштаб этого рынка (более \$500 млрд в год) и наличие на нем огромных неэффективностей (например, стоимость международных переводов в некоторых случаях достигает 10% и более).

## Ant Financial

Основной регион: **Китай**

Крупнейшая финтех-компания в мире и вторая по оценке частная технологическая компания после Uber. Помимо

платежей (бренд Alipay) работает во всех ключевых финтех-вертикалях. Учредитель — Джен Ма, основатель Alibaba.

4500

60

## PayPal

Основной регион: **США**

Основной платежный сервис в западных странах. В 2015 году отделился от eBay и сейчас быстро выходит

в смежные финтех-вертикали. Один из учредителей — Илон Маск, основатель Tesla и SpaceX.

194

50

## Stripe

Основной регион: **США**

Крупнейший в мире B2B финтех-стартап, помогающий компаниям

принимать онлайн-платежи во всех основных валютах.

300

5

## TransferWise

Основной регион: **Великобритания**

Один из самых знаменитых финтех-стартапов Европы. Сооснователь — Тавлет Хернудс, первый сотрудник Skype, среди инвесторов — Питер Тиль и Ричард Брэнсон. Снимает

стоимость переводов за счет использования модели P2P — система связывает пользователей, желающих разные пары валют. Оборот составляет почти \$1 млрд в месяц.

90

1

● Объем привлеченных инвестиций, \$ млн  
● Текущая оценка, \$ млрд



**ЕВГЕНИЙ  
ТИМКО**

Инвестиционный директор Finstar

forbes.ru/timko

## 2. Кредитование

Это, пожалуй, самый понятный для пользователей сегмент рынка, где сосредоточено почти 60% прибыли современных банков и куда идет половина венчурных финтех-инвестиций. Его активное развитие началось после кризиса 2008 года, когда из-за регуляторных изменений в банках стало менее выгодно кредитовать определенные группы заемщиков. Первыми большими историями в этом сегменте стали компании, не конкурирующие с банками напрямую, а скорее идущие за неохваченными ими клиентами (в мире порядка 2 млрд человек не имеют доступа к банковским услугам). Один из наиболее ярких примеров — микрофинансовая организация Wonga в Великобритании, фокусирующаяся на высокодоходных кредитах до зарплаты. Уже в 2012 году она показывала более \$100 млн чистой прибыли — и это на рынке финтеха, где до сих пор доминируют стартапы, редко работающие хотя бы в ноль. Большое развитие получило и кредитование малых предприятий, в котором сами банки видят слишком много рисков.

Отдельного упоминания заслуживают стартапы, работающие по модели peer-to-peer (P2P) кредитования, когда сервис предоставляет платформу по связи заемщиков с кредиторами, в роли

которых могут выступать различные инвесторы. Успешно применяется данная модель и для кредитования предпринятий. Крупнейший игрок в этой области, британская площадка Funding Circle, обещает инвесторам, вкладывающим через нее, более 7% чистой ежегодной доходности, тогда как ставка по депозитам в Европе редко превышает 2%.

В P2P-сегменте произошел и самый крупный скандал в истории финтеха — падение пирамиды Ezubao, действовавшей в Китае. Компания подделывала 95% заявок на кредиты, на вложения в которые почти миллион китайских инвесторов потеряли \$7,6 млрд. Бум P2P-кредитования в Китае вообще является уникальным явлением в мире: в стране работает почти 4000 P2P-площадок.

### LendingClub

Основной регион: **США**

Пионер P2P-кредитования. На пике после своего IPO в 2014 году компания стоила более \$10 млрд, но с тех пор подешевела в семь

раз и в мае 2016-го со скандалом уволила своего основателя. Объем выдаваемых кредитов — около \$3 млрд в квартал.

392

1,5

### Lufax

Основной регион: **Китай**

Крупнейший независимый финтех-стартап в мире дополняет онлайн-сетью офлайн-отделе-

ний, а решение о выдаче займов принимает после телефонного собеседования с заемщиками.

1700

19

### SoFi

Основной регион: **США**

Самый дорогой кредитный стартап США. Помимо возможности рефинансирования студенческих долгов

предоставляет клиентам советы по карьере и даже позволяет им подобрать ментора для своего стартапа.

1500

4

### Kabbage

Основной регион: **США**

Лидер в кредитовании малого бизнеса. В оценке кредитоспособности заемщиков использует данные из внутренних

систем аналитики компании, сведения бухгалтерии, историю торговых отгрузок, отзывы в соцсетях и др.

239

1

### Funding Circle

Основной регион: **Великобритания**

P2P-площадка, помогающая малому бизнесу найти кредитора. Из \$1,8 млрд, проинвести-

рованных через платформу, почти \$100 млн вложило правительство Великобритании.

273

1

## 3. Управление активами и инвестиции

Существующие механизмы управления активами и доступные способы вложения средств зачастую заточены под узкий круг клиентов: это или профессиональные инвесторы, или люди с большим состоянием, обслуживанием которых занимаются профессиональные финансовые консультанты. Но с развитием технологий становится возможной автоматизация и удешевление многих процессов, чем зачастую и занимаются компании данного сегмента. Один из примеров — робо-адвайзинг, когда подбором портфеля занимаются алгоритмы, которые предлагают клиенту структуру инвестиций, соответствующую его инвестиционным предпочтениям и профилю риска, снижая таким образом ежегодные затраты на обслуживание с принятых в индустрии 1–2% до 0,3–0,5%. И именно снижение затрат, удобство использования продукта и демократизация доступа — основа предложения финтех-стартапов.

К данному сегменту можно также отнести многочисленные краудсорсинговые площадки. И если к инвестированию в предзаказы проектов на площадках вроде Indiegogo или Kickstarter (краудфандинг) многие уже привыкли, то инвестирование в акции частных компаний таким же способом (краудинвестинг) только набирает обороты.

### Betterment

Основной регион: **США**

Компания специализируется на робо-адвайзинге. Под управлением

более \$3 млрд средств инвесторов.

205

0,7

### Robinhood

Основной регион: **США**

Приложение Robinhood позволяет покупать акции без комиссии, тогда

как средняя комиссия в США составляет \$7–10 за транзакцию.

66

н/д

### Kickstarter

Основной регион: **США**

Краудфандинговый стартап помог инвесторам вложить более \$2 млрд в прорывные разработки таких компа-

ний, как Oculus, Pebble и др. Зарабатывает на комиссии — 5% от суммы инвестиций.

10

н/д

### CircleUp

Основной регион: **США**

Пример краудинвестинга. Фокусируется на привлечении инвестиций в капитал FMCG-компаний и

ритейлеров, отбирая лишь 5% из подавших заявки. Каждый заемщик в среднем привлекает более \$1 млн.

53

н/д

## 4. Цифровой банк и персональные финансы

В мире финтеха расчетный счет клиента считается чем-то вроде святого Грааля, ведь зачастую именно он является для пользователя лицом организации, с которой он взаимодействует. Правда, сам по себе текущий счет монетизируется не очень хорошо и имеет смысл только в привязке к другим продуктам, включая те же платежи, кредиты и инвестиции. Именно таким образом функционирует большая часть современных банков, и здесь же появляются все больше так называемых необан-

## Мнение/стартапы/венчурные инвестиции/финтех

ков — цифровых банков нового поколения. Но если первые попытки создания цифрового банка были сосредоточены вокруг предоставления удобного сервиса на базе существующей банковской инфраструктуры (например, Rocketbank в России), то новые стартапы создают инфраструктуру с нуля. Гибкость регуляторов в отношении цифровых банковских моделей также помогает стартапам создавать полноценные банки. Так в Великобритании после изменения банковского законодательства в 2014–2015 годах уже пять новых банков получили лицензии, а Лондон за это время стал де-факто мировой финтех-столицей.

Другой важной категорией данного сегмента являются стартапы, управляющие персональными финансами. Например, американская Credit Karma позволяет пользователям получить бесплатный доступ к своему кредитному рейтингу и кредитной истории (за что раньше пользователям приходилось платить до \$100), а также ведет учет всех финансовых продуктов, используемых клиентом.

### Atom

Основной регион: **Великобритания**

Первый в истории Англии полностью мобильный банк, получивший банковскую лицензию. Мобильное приложе-

ние Atom написано на игровой платформе Unity — для обеспечения высокой скорости работы.

167

0,23

### Credit Karma

Основной регион: **США**

Агрегатор и сервис сравнения финансовых продуктов. Анализирует более \$3 трлн долгов своих 50 млн клиентов,

компания досконально знает их предпочтения и может предлагать продукты с наиболее подходящими условиями.

368

3,5

## 5. Страхование

Индустрия страхования, которая оценивается почти в \$5 трлн, до сих пор

оставалась одной из самых нетехнологичных. В первую очередь это связано с повышенными требованиями, предъявляемыми регуляторами, и инертностью существующих игроков (например, средний возраст крупной страховой компании в США составляет почти 100 лет). До сих пор основные инновации в сфере страхования происходили в сегменте дистрибуции. Что неудивительно, учитывая, что большинство страховых компаний все еще распродают свои продукты, полагаясь на огромные офлайн-агентские сети, которые забирают себе до 20% в виде комиссий.

В последнее время стало трендом создание цифрового страховщика с нуля. Правда, обходятся такие проекты недешево. Например, американский стартап Bright Health, официальный запуск которого намечен только на 2017 год, уже привлек более \$80 млн на создание страховой компании нового поколения.

### Zenefits

Основной регион: **США**

Агрегатор страховых планов. Стартап не раз судился с местными властями из-за претензий по продаже страховых продуктов. Компания предоставляет предприятиям бесплатный софт

для управления HR-процессами и использует полученную таким способом базу клиентов для распространения страховых продуктов в обход агентов.

584

4,5

### Oscar

Основной регион: **США**

Самый известный страховой стартап, создающий медицинские планы нового поколения. Клиентам предлагается множество дополнительных бесплатных сервисов, таких как удаленные

консультации с врачами и фитнес-браслеты, а основной точкой контакта является мобильное приложение. Стартап привлек за три года более \$700 млн, работая лишь в двух штатах.

728

2,7

## Zhong An

Основной регион: **Китай**

Компания предлагает своим клиентам более 200 вариантов онлайн-страховок. Среди

учредителей — одна из крупнейших в Китае страховых компаний и Ant Financial.

368

8

Источники: Finstar

## 6. Инфраструктура и разные вспомогательные сервисы

В этой категории в основном сосредоточены B2B-стартапы, предлагающие свои технологии или другим финтех-игрокам, или чаще банкам и страховым компаниям. Это как точечные решения, связанные с обеспечением безопасности, работой с большими данными, механизмами скоринга заемщиков, так и полноценные платформы, например по организации P2P-кредитования или мобильных платежей.

Как видно, финтех включает в себя большое количество разнообразных бизнес-моделей и подходов. Часть из них, как платежи, уже находится на довольно продвинутом уровне, другие же только рождаются. При этом финансовые организации, несмотря на свою неповоротливость, уже начали активно смотреть на финтех, понимая, что новые технологии в совокупности с их нарастающей клиентской базой, возможностями по привлечению дешевых заимствований и проработанной регуляторной базой могут заложить основы цифрового финансового учреждения нового поколения. В эту же сторону смотрят и телеком-операторы, давно превратившиеся в «трубу» по передаче данных и мечтающие научиться зарабатывать на клиентских сервисах. И конечно же, сюда активно идут такие компании, как Google, Facebook и Apple.

До сих пор финтех-стартапы могли относительно легко находить себе нишу. Но чем крупнее они становятся, тем больше у них появляется пересечений с традиционными финансовыми компаниями.

И в этих условиях более тесная интеграция финтех-стартапов с крупными офлайн-игроками лишь вопрос времени. Времени, которое наступает уже сейчас и которое многие называют новым этапом развития индустрии — финтех 2.0. **■**

# 2-е и 4-е места среди лучших школ-пансионов Великобритании

12 лучших школ-пансионов Великобритании  
Sunday Times % оценок A\*/A A levels

% оценок A\*/A A levels

Рейтинг школ-пансионов в Великобритании	Школа	% оценок A*/A A levels
1	Wycombe Abbey School	85.7%
2	Westminster School	85.4%
3	Brighton College	85.1%
4	Winchester College	84.2%
5	Sevenoaks School	82.9%
6	Queen Ethelburga's College	82.5%
7	St Paul's School	81.4%
8	Eton College	80.7%
9	Facultы Queen Ethelburga's	80.2%
10	Concord College	79.9%
11	Tonbridge School	78.0%
12	St Mary's School, Ascot	77.1%



**Школа Королевы Этельбурги - английская частная школа, престижная, эксклюзивная и элитная, с великолепными академическими результатами.**

В Великобритании более 150 разнообразных общеобразовательных школ-пансионов. Колледж Королевы Этельбурги занял 2 место, а Факультет Королевы Этельбурги 4 место в рейтингах по академическим результатам. Ученики Колледжа и Факультета получили в среднем 4 оценки A на курсах A-level. Школа принимает мальчиков и девочек от 6 до 18.

**Школу Королевы Этельбурги выбирают родители, которые хотят лучшего для своих детей.**

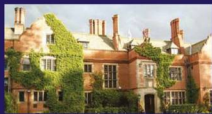
У нас учатся дети из разных стран, их родители являются членами королевских семей, дипломатами, международными бизнесменами, политиками, адвокатами, докторами работают в ООН, правительстве, и вооружённых силах. Знакомясь, дети приобретают друзей на всю жизнь, такие связи очень полезны и важны в будущем.

**Огромные инвестиции в новое оснащение школы - более 80 млн. фунтов за последние 8 лет.**

Школа Королевы Этельбурги славится первоклассной репутацией, великолепными результатами и заботой об учениках. Мы предлагаем 32 предмета A-Levels и ВТЕС. Учебная программа индивидуально подобрана для каждого ученика. Маленькие классы, хорошая дисциплина и мотивация приносят уверенность, успех и отличную карьеру. Наши ученики счастливы и уверены в своих силах. Все уроки проходят в новых, специально построенных классах, в атмосфере дружелюбия и поддержки, что помогает ученикам достичь лучшего. Новая спортивная деревня стоимостью 20 млн. фунтов. До школы легко добраться на машине, поезде или самолетом.

**Лучшее условия проживания в Великобритании и Европе, никому не удалось нас превзойти.**

В каждой комнате есть телефон с голосовой почтой, интернет, большой плазменный телевизор, DVD-плеер и приставка Sony PlayStation на таймере, мини-кухня с холодильником и микроволновой печью, wi-fi, фен, утюг и гладильная доска, сушилка для полотенец, пресс для брюк, сейф. В комнатах старшеклассников - плазменный телевизор 55 дюймов, принтер / сканер / ксерокс, стиральная машина и сушилка, кофемашинка Tassimo, кожаный диван. Все комнаты оснащены кондиционером, туалетом и ванной комнатой.



98% наших учеников поступают в первоклассные университеты, включая Оксфорд и Кембридж.

В Великобритании лучшими университетами считаются те, которые входят группу Рассел и группу 1994 года. Эти университеты высоко ценятся в мировых рейтингах.

В 2015 году большинство учеников Колледжа и Факультета поступили в университеты группы Рассел и группы 1994 года.

Если вы хотите, чтобы ваш сын или ваша дочь учились у нас в сентябре 2016 г., пожалуйста, подайте заявления уже сейчас.

**Queen Ethelburga's Collegiate**

Thorpe Underwood Estate, York, England. Сайт: [www.QE.org](http://www.QE.org)

Телефон : + 44 1423 333 330 Эл. почта: [info@QE.org](mailto:info@QE.org)

Цифры/статистика/  
малый и средний бизнес/регионы

# МАЛЕНЬКИЕ И УДАЛЕНЬКИЕ

Тренд последних лет: малых, средних предприятий и ИП выживает больше, чем уходит с рынка.

Текст:

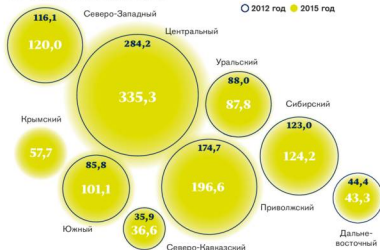
АННА КАСЬЯН

НЕСМОТЯ НА ПРОБЛЕМЫ В ЭКОНОМИКЕ, РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС, СУДЯ ПО СТАТИСТИКЕ, ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ НЕ ТАК ПЛОХО. В 2015 году, например, средние предприятия отгрузили товаров собственного производства и оказали услуг своими силами на 2,6 трлн рублей, что на 22% больше, чем в 2012 году. Что еще происходит с малым и средним бизнесом — в цифрах, которые собрал Forbes. **1**

## Региональные различия

Количество зарегистрированных ИП и юридических лиц по федеральным округам, тыс.

○ 2012 год ● 2015 год



## Люди и деньги

Основные показатели деятельности малых предприятий (без микропредприятий) Российской Федерации за 2015 год.

# 6,7 409,3

млн человек  
Средняя суммарная численность работников

млрд руб.  
Инвестиции в основной капитал (в части новых и приобретенных по импорту основных средств)

# 242 661

Число предприятий

# 17 292,9

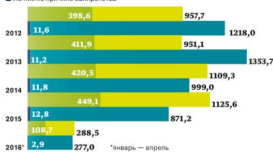
млрд руб.  
Оборот предприятий

Источник: Федеральная налоговая служба, Росстат

## Динамика открытий

Количество открытых и закрытых компаний.

■ Зарегистрированные ИП и юрлица  
■ Из них впервые созданные юрлица  
■ Препарируемая деятельность  
■ Из них по причине банкротства



## Причины закрытия предприятий

2012–2016 годы, % (данные за период с 1 января по 1 апреля 2016 года).

Индивидуальные предприниматели

Анулирование документа, подтверждающего право ИП временно или постоянно проживать в РФ  
0,7

Принятие судом решения о ликвидации ИП неосуществительным (банкротом)  
0,2

В связи со смертью  
1,9



Юридические лица

Ликвидация  
12,0

Реорганизация  
11,9

Другое  
0,3






# Прорывная технология управления



- Решена проблема управления с учетом особенностей менталитета россиян
- Кардинальное повышение дисциплины и производительности труда на предприятиях России

129090, г. Москва  
Живарев пер., д. 8, стр. 3  
тел./факс: (495) 680-80-18,  
961-38-77, 680-14-77

Реклама

 Компания  
АМИ-СИСТЕМ  
21 год на рынке

Подробности  
на сайте:  
[www.ami-system.ru](http://www.ami-system.ru)



**94.8 fm**

[www.govoritmoskva.ru](http://www.govoritmoskva.ru)

**«Подъем!»  
с Сергеем Доренко**

по будням  
с 8:30 до 11:00

16+ Реклама

**#ГОВОРИТМОСКВА**



# Т ю р ь м а



Над проектом работали:

АНДРЕЙ ЛАШИН,  
АЛЕКСАНДР ЛЕВИНСКИЙ,  
МАРИЯ ТОДОРОВА

Редактор:

ИРИНА МОКРОУСОВА

# и б и з н е с



*Расширить свободу предпринимательства, прекратить проверять без повода, смягчить экономические статьи Уголовного кодекса — руководство страны уделяет большое внимание проблеме давления на бизнес и пытается ее решить. Но все это лишь терапевтические методы, поскольку в стране высокий уровень коррупции и не работают общественные институты — независимые СМИ и независимое правосудие. От давления не защищены и участники списка богатейших людей России. Forbes изучил, кто из них подвергся уголовному преследованию.*



# Под прессом

*Forbes составил рейтинг бизнесменов, подвергшихся уголовному преследованию.*

Текст:

ИРИНА  
МОКРОУСОВА

Свои́да предпринимательства — это важнейший экономический и общественно значимый вопрос. Так сказал президент Владимир Путин в послании Федеральному собранию в декабре 2015 года. Глава государства привел удручающую статистику: 83% предпринимателей, на которых были заведены уголовные дела, полностью или частично потеряли бизнес. «То есть их попрессовали, отобрали и отпустили», — заключил президент и попросил следственные органы и прокуратуру обратить на это особое внимание.

Словом, проблема давления на бизнес с помощью УК вышла на самый высокий уровень, поэтому Forbes решил исследовать тему экономических преступлений и измерить уровень давления на участников списка самых богатых предпринимателей страны, ведь и они не застрахованы от уголовного преследования. Мы изучили статистику экономических преступлений с 2000 года, подготовленную Институтом проблем правоприменения при Европейском университете в Санкт-Петербурге, и обнаружили несколько интересных цифр.

До 2002 года включительно самой популярной экономической статьей было присвоение или рас-

трата (ст. 160 УК РФ): на нее приходилось почти 38% (44 359) выявленных экономических преступлений. А в 2003 году лидерство перешло к другой статье — мошенничество (ст. 159 УК РФ): на нее пришлось 46% выявленных экономических преступлений (50 902). Настоящий всплеск мошенничества отмечен в кризисные 2008–2009 годы, когда доля ст. 159 УК РФ перевалила за половину, составив 53,5% и 54% соответственно. В 2014 году на мошенничество приходилась уже лишь треть выявленных экономических преступлений.

Статистика по уголовному преследованию участников списка Forbes в целом вписывается в общероссийскую тенденцию: мошенничество — самая популярная статья. Из 64 случаев предъявления обвинения двенадцать — по ст. 159, девять — по ст. 160 и столько же — по ст. 174 (легализация денежных средств, приобретенных преступным путем), пять — по ст. 199 (уклонение организации от уплаты налогов), четыре — по ст. 198 (уклонение физического лица от уплаты налогов).

Рекордсменами по количеству статей, по которым были предъявлены обвинения, стали, безусловно, бывшие владельцы ЮКОСа Михаил Ходорковский и Платон Лебедев: у каждого по 10 статей.

Всего в первый список Forbes, который был опубликован в 2004 году, входили семь фигурантов «дела ЮКОСа». Мы решили поставить фигурантов «дела ЮКОСа» вне рейтинга «Тюрьма и бизнес» как случай, не имевший аналогов в российском правосудии. Если бы они остались в рейтинге, то шестеро из них оказались бы в первой десятке, а Ходорковский и Лебедев возглавили бы этот список как самые состоятельные люди, отбывавшие наказание в колониях.

Методика нового рейтинга позволяет совместить два важных компонента — размер состояния и уровень ограничения свободы. После исключения самым состоятельным человеком, который подвергся уголовному преследованию, оказался владелец АФК «Система» Владимир Евтушенков: когда против него было возбуждено дело, Forbes оценивал его состояние в \$9 млрд. По второму показателю — ограничению свободы — лидировал бывший владелец «Моего банка» Глеб Фетисов: он провел в СИЗО полтора года в отличие от Евтушенкова, который провел три месяца под домашним арестом. Поэтому по совокупности факторов в рейтинге Фетисов опередил Евтушенкова.

Фетисов расплатился с властями и уже на свободе, но дело против него не закрыто. По просьбе Forbes бизнесмен написал статью. В ней бывший банкир задается вопросом о мере ответственности владельцев компаний за то, что происходит с их бизнесом (см. стр. 70). Эта тема пересекается с уголовным делом против другого миллиардера, Дмитрия Каменщика. Его подозревают в том, что в целях экономии он ослабил меры безопасности в аэропорту Домодедово (оказал опасную услугу), в результате чего смертник Евлоев беспрепятственно проник в аэровокзал и совершил теракт, унесший жизни десятков людей. По совокупности двух факторов Каменщик оказался на шестом месте рейтинга «Тюрьма и бизнес». Каменщик согласился выплатить компенсации пострадавшим, но пока остается под домашним арестом.

Уголовное преследование стало популярным способом решения экономических споров между бизнесом и властью, между самими бизнесменами, когда вместо того, чтобы идти в арбитражный суд, открывают УК РФ. Но проблема в том, что с беспределом пытаются бороться терапевтическими методами: либерализацией статей, которые часто используются для давления на предпринимателей, назначением омбудсменов. Тогда как в основе практики незаконного давления на бизнес лежит в первую очередь отсутствие независимой судебной системы, которая способна пресекать злоупотребление властью. ❷

## Главные жертвы

	<b>Михаил Ходорковский</b> 15,2	В чем обвинялся Мошенничество, присвоение имущества, уклонение от уплаты налогов	Ограничение свободы 10 лет и два месяца провел в СИЗО и исправительной колонии
	<b>Леонид Невзлин</b> 2	В чем обвинялся Уклонение от уплаты налогов, присвоение имущества, организация убийств	Ограничение свободы Попунил Россию, заочно приговорен к пожизненному заключению
	<b>Михаил Брудно</b> 1,8	В чем обвинялся Присвоение имущества, легализация денежных средств	Ограничение свободы Попунил Россию, заочно арестован
	<b>Владимир Дубов</b> 1,8	В чем обвинялся Мошенничество, причинение имущественного вреда	Ограничение свободы Попунил Россию, заочно приговорен в восьми годам лишения свободы
	<b>Платон Лебедев</b> 1,8	В чем обвинялся Мошенничество, присвоение имущества, уклонение от уплаты налогов	Ограничение свободы 10 лет и 6 месяцев провел в СИЗО и исправительной колонии
	<b>Василий Шахновский</b> 1,8	В чем обвинялся Уклонение от уплаты налогов	Ограничение свободы В ноябре 2003 года возместил причиненный ущерб и был освобожден от уголовной ответственности
	<b>Алексей Голубович</b> 0,3	В чем обвинялся Мошенничество, неисполнение решения суда о возврате имущества государству	Ограничение свободы Провал несколько недель в СИЗО и под домашним арестом в Италии, после чего дело против него было закрыто

● Состояние в 2014 году, \$ млрд

Источники: Forbes

## Как мы считали

На первом этапе мы составили список участников рейтинга Forbes, которые были фигурантами уголовного дела. Затем исключили из него лиц, уголовное преследование которых началось задолго до попадания в рейтинг Forbes или значительно позже исключения из рейтинга, а также совладельцев нефтяной компании ЮКОС. Оставшимся бизнесменам мы присвоили баллы по двум показателям — состоянию на момент преследования (Forbes публикует рейтинг богатейших людей страны ежегодно в мае; 0,5 балла максимально) и срок преследования (с учетом типа ограничения свободы: заключение под стражу, домашний арест, подписка о невыезде или отъезд за границу; 0,5 балла максимально). В итоге мы ранжировали бизнесменов по сумме присвоенных баллов.

■ Состояние к моменту преследования, \$ млрд ■ Текущее состояние, \$ млрд × Выбыв из списка Forbes \* Условные баллы (максимум = 1)

## 1. Глеб Фетисов

Частный инвестор



Активы: наличные от продажи доли в Alltime

Уголовное преследование: февраль 2014 года — по настоящее время

Статья УК РФ:

**159 ч. 4**

(мошенничество в особо крупном размере)

Ограничение свободы: Провел в СИЗО полтора года, затем несколько дней под домашним арестом.

Цитата:

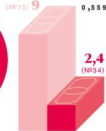
**«Огромное количество дел либо не имеет судебной перспективы, либо разваливается в суде, но у тебя, как у инвестора, уже нет никакого желания вкладывать деньги»**

(журнал «Новая планета», 2016 год)

В ФЕВРАЛЕ 2014-ГО ФЕТИСОВА АРЕСТОВАЛИ в рамках дела о банкротстве принадлежавшего ему «Моего Банка». Он обвинялся в выводе активов из банка на 6,5 млрд рублей. У банка были высокопоставленные вкладчики: это знакомые Фетисова из Совета Федерации, генералы, советник президента Сергей Глазьев, режиссер Никита Михалков, а также друзья его партнера по бизнесу, председателя совета «Моего Банка» с августа 2012 года Михаила Миримского. В феврале 2015 года Фетисов расстался с кредиторами банка, вернув им 14,2 млрд рублей, и в августе был отпущен под домашний арест. За него поручились Михалков и Глазьев, и в том же месяце бизнесмен оказался на свободе.

## 2. Владимир Евтушенков

Владелец АФК «Система»



Активы: АФК «Система» (64%); контрольные пакеты акций МТС, «Детского мира», «Интуриста», сети клиник «Медси»

Уголовное преследование: сентябрь 2014 года — декабрь 2014 года

Статья УК РФ:

**174 ч. 4**

(легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенного другими лицами преступным путем)

Ограничение свободы: Домашний арест (3 месяца).

Цитата:

**«Ну что вы, смеетесь, что ли?»**

**Я плоть от плоти этой страны — какая обидя?»** («Новосибирская правда», 2015 год)

В СЕНТЯБРЕ 2014 ГОДА ЕВТУШЕНКОВА обвинили в незаконной легализации имущества при покупке акций предприятия «Башнефти» и башкирского ТЭК. В октябре Московский арбитражный суд по иску Генпрокуратуры признал, что приватизация башкирского ТЭК в 1990-е годы прошла с нарушениями. В 2005-м «Система» купила доли компаний ТЭК у фондов Урала Рахимова, сына экс-президента Башкирии, и в 2009 году получила контроль. Суд обязал «Систему» передать акции государству. Евтушенков подчинился, и несколько дней спустя его выпустили на свободу, а затем сняли все обвинения в связи с отсутствием состава преступления.

## 3. Владимир Гусинский

Бывший владелец холдинга «Медиа-Мост»



Активы: EM-holding (один из акционеров радиостанции «Эхо Москвы»), кинокомпания «Форвард-фильм» (производит сериалы)

Уголовное преследование: июнь 2000 года — по настоящее время

Статья УК РФ:

**159 ч. 3**

(мошенничество, совершенное с использованием своего служебного положения, а равно в крупном размере)

Ограничение свободы: 3 дня в Бутырском СИЗО, 1,5 месяца под подпиской о невыезде в России, месяц в испанской тюрьме, 3,5 месяца домашнего ареста в Ирландии, неделя в греческой тюрьме, полтора месяца подписки о невыезде в Афинах.

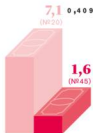
Цитата:

**«Если ты когда-то боролся против правительства, то решать, возвращаться тебе или нет, будет правительство. Это нормально»** (Market, 2009 год)

ГУСИНСКИЙ СТАЛ ПЕРВЫМ из представителей российского крупного бизнеса, испытавших на себе, что такое «опальный олигарх». Просидев три дня в Бутырке и отправившись в вынужденную эмиграцию, которая дважды могла закончиться экстрадицией на родину, Гусинский остался без НТВ и почти всех своих медийных активов. Тем не менее небольшую часть бизнеса в России — миноритарный пакет радиостанции «Эхо Москвы» и кинокомпанию, производящую сериалы, — ему удалось сохранить. В интервью израильскому изданию Market в 2009 году Гусинский признался, что хотел бы получить разрешение от российских властей и вернуться. Реакция от властей не последовало.

## 4. Сулейман Керимов

Член Совета Федерации



Активы: компания Polyus Gold

Уголовное преследование: сентябрь 2013 года — апрель 2014 года

Статья:

### 16 ч. 4, 424 ч. 3 УК Белоруссии

(организация злоупотребления властью и служебными полномочиями)

Ограничение свободы: Белорусские правоохранители заявили, что будут преследовать Керимова через Интернет.

Детали:

В декабре 2013 года фонд Suleyman Kerimov Foundation продал группе «Ониксин» Михаила Прохорова 21,75% «Уралкалия».

«Калийная война» между «Уралкалием» и «Беларуськалием» началась в июле 2013 года. Гендиректор «Уралкалия» Владислав Баумгертнер заявил, что отказывается от совместных с белорусской компанией экспортных поставок и снижает цены для наращивания производства. В тот же день акции производителей калия упали. Баумгертнера пригласили на переговоры в Минск и задержали прямо в аэропорту. Следственный комитет Белоруссии обвинил его в нанесении ущерба «Беларуськалию» и БКК на \$100 млн. Через 3 месяца его депортировали в Россию. Против совладельца «Уралкалия» Керимова возбуждено уголовное дело, но Интерпол не принял от белорусских следователей заявления на его розыск.

## 5. Юрий Шефлер

Председатель совета директоров SPI Group



Активы: контрольный пакет SPI Group (100%)

Уголовное преследование: июль 2002 года — по настоящее время

Статья УК РФ:

- 171 (незаконное предпринимательство),
- 174 ч. 1 (легализация преступно нажитых средств),
- 180 (использование товарных знаков России),
- 210 (организация преступного сообщества),
- 318 (насилие в отношении представителя власти)

Ограничение свободы: Объявлен в розыск, понинул Россию в 2002 году.

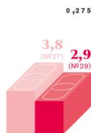
Цитата:

«В июле 2002 года мой высокопоставленный знакомый сказал: уезжай. Я не медля поехал в аэропорт. И вот с тех пор уже 13 лет не был в России» (Forbes, 2015 год)

Обвиненный в присвоении бывших советских алкогольных брендов, Шефлер был объявлен в розыск в 2002 году. «Это был первый случай открытой деприватизации. Уже тогда было совершенно очевидно, что если пришли за мной, то смогут прийти и за нефтяниками, и за металлургами», — рассуждает Шефлер. После отъезда из России активно начал развивать водочный бизнес за рубежом, благодаря чему попал в рейтинг богатейших россиян Forbes. Уголовное дело до сих пор не закрыто, однако с Шефлера сняты все обвинения, кроме использования принадлежащих России товарных знаков.

## 6. Дмитрий Каменщик

Владелец аэропорта Домодедово



Активы: DME Limited (аэропорт Домодедово и «Аэрополис»)

Уголовное преследование: февраль 2016 года — по настоящее время

Статья УК РФ:

### 238 ч. 3

(выполнение работ или оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности, повлекшее по неосторожности смерть двух и более лиц)

Ограничение свободы: Сутки в СИЗО, домашний арест с 19 февраля 2016 года.

Цитата:

«Уголовный кодекс не ставит собственника на особое место. Владелец ничем не отличается от других граждан и не вправе быть виновным...» (Forbes, 2015 год)

Уголовное дело по факту оказания опасных услуг, открытое в 2015-м, стало, как сказал Каменщик, смысловым продолжением старого — по нарушению правил транспортной безопасности в связи с терактом в Домодедово в 2011 году. Его фигуранты — бывшие топ-менеджеры аэропорта и неустановленный круг собственников, чьи действия якобы увеличили уязвимость аэропорта, из-за этого его услуги в области гражданской авиации не отвечали требованиям безопасности. В феврале Каменщик явился на допрос в СК в статусе свидетеля с женами, догадываясь, что будет задержан. В мае потерпевшие и руководство аэропорта подписали договор о выплате компенсаций.

■ Состояние к моменту преследования, \$ млрд ■ Текущее состояние, \$ млрд × Выбыл из списка Forbes \* Условные баллы (максимум = 1)

## 7. Михаил Гучериев

Основной владелец группы «БИН»



Активы: «Руснефть» (70%), «Нефтиса» (70%), Бинбанк (39,4%), недвижимость

Уголовное преследование: май 2007 года — апрель 2010 года

Статьи УК РФ:

**171 ч. 2** (незаконное предпринимательство),  
**174.1 ч. 4** (отмывание денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем),  
**199 ч. 2** (уполнение от уплаты налогов в особо крупном размере)

Ограничение свободы: С 2007 по 2009 год находился в розыске.

Деталь: Гучериев заплатил за возврат «Руснефти» Дерипаске \$800 млн.

СНЧАЛА БЫЛИ ЗАВЕДЕНЫ ТРИ уголовных дела против руководителей дочерних структур «Руснефти», Гучериев был допрошен в рамках этих дел. Сам Гучериев в мае 2007 года был обвинен в неуплате налогов и незаконном предпринимательстве. Уехал в Лондон в июле 2007 года, после чего был заочно арестован и объявлен в международный розыск. В 2009 году СК смягчил уголовное преследование Гучериева, после нескольких решений судов следствие изменило меру пресечения с заочного ареста на подписку о невыезде, Интерпол прекратил розыск. В 2010 году дела были закрыты, Гучериев возвратился в Россию и вернул себе контроль над «Руснефтью».

## 8. Николай Максимов

Основатель холдинга «Макси-групп»



Активы: наличные от продажи акций Сбербанка

Уголовное преследование: октябрь 2009 года — по настоящее время

Статьи УК РФ:

**174.1** (легализация денежных средств или иного имущества, приобретенных в результате совершения преступления),  
**159 ч. 4** (мошенничество в особо крупном размере)

Ограничение свободы: Пять дней в СИЗО, с 14 февраля 2011 года отпущен под залог.

Цитата:

**«Как бизнес историк [с НЛМК] меня не разочаровала, а правила игры удивили. На Урале я не знал таких гримас. И все-таки я планирую проработать в российском бизнесе еще 20 лет.»** («Ведомости», 2011 год)

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Николай Максимов за 10 с лишним лет создал металлургический холдинг «Макси-групп», но, набрав кредитов почти на \$2 млрд, вынужден был продать контрольный пакет НЛМК Владимира Лисина. После сделки Максимов и НЛМК из партнеров превратились в непримиримых противников. НЛМК обвиняет Максимова в выводе активов из «Макси-групп», Максимов считает, что НЛМК не полностью заплатил ему за пакет акций. По одному из исков к Максиму в феврале 2011-го он был задержан и помещен на несколько дней в СИЗО, однако суд выпустил его под залог. Разбирательства с переменным успехом продолжаются в судах разных инстанций и юрисдикций.

## 9. Андрей Комаров

Владелец группы ЧТПЗ



Активы: Челябинский трубопрокатный завод и Первоуральский новотрубный завод

Уголовное преследование: март 2014 года — февраль 2015 года

Статья УК РФ:

**204 ч. 2** (коммерческий подкуп, совершенный по предварительному сговору группой лиц)

Ограничение свободы: Домашний арест (16 месяцев).

Деталь:

Безопасники посчитали, что ЧТПЗ безосновательно включил в мобилизационные мощности самый современный цех по производству труб большого диаметра «Высота 239».

ПО ВЕРСИИ СЛЕДСТВИЯ, член одного из комитетов совета директоров ЧТПЗ по сговору с Комаровым пытался за \$300 000 подкупить директора ГУФП, проверявшего состояние мобилизационных мощностей — оборудования, хранящегося на случай войны. Якобы Комаров надеялся уничтожить мобилизационный план 2011 года и исправить акт проверки, отмечавший, что одна из компаний ЧТПЗ необоснованно получила из бюджета более 1,8 млрд рублей. 8 февраля 2016 года уголовное дело против Комарова и его «поделельника» было прекращено «за отсутствием состава преступления».



## 10. Юрий Качмазов

Основатель группы «СОК»



0,199

1,3  
(№97)



Активы: нет данных

Уголовное преследование: 2009 год — по настоящее время

Статья УК РФ:

**196**

(преднамеренное банкротство)

Ограничение свободы: В 2011 году был объявлен в розыск и заочно арестован.

Деталь:

В 2012 году отказался дать интервью Forbes, но подтвердил, что пострадает никогда не возвращаться в Россию.

Бывший десантник и бизнесмен с неоднозначной репутацией Юрий Качмазов много лет фактически контролировал АвтоВАЗ. Но, пережив на одну бандастскую разборку в девяностых, в середине нулевых он не смог найти общий язык с усиливавшей свое влияние госкорпорацией «Ростехнологии». Под давлением правоохранительных органов, обвинивших группу «СОК» в преднамеренном банкротстве завода «ИжАвто», Качмазов и его партнеры по группе вынуждены были покинуть страну и распродать с дисконтом все свои активы в России.

## 11. Андрей Бородин

Частный инвестор



0,187

0,9 0,8  
(№77) (№103)



Активы: наличные от продажи 20,3% Банка Москвы в 2011 году

Уголовное преследование: декабрь 2010 года — по настоящее время

Статья УК РФ:

**159 ч. 4**

(мошенничество в особо крупном размере),

**160 ч. 4** (присвоение или растрата чужого имущества, вверенного виновному, совершенное организованной группой либо в особо крупном размере),

**174.1 ч. 4** (незаконная добыча денежных средств или иного имущества, полученных преступным путем)

Ограничение свободы: С 2011 года в международном розыске, заочно арестован.

Деталь:

В 2011 году купил самое дорогое британское поместье Park Place в Беркшире общей площадью 81 га за £140 млн.

Бородин владел миноритарной долей в муниципальном Банке Москвы, который возглавлял с 1995 года. Уехал из России осенью 2010 года. В декабре 2010 года был обвинен в мошенничестве с бюджетными средствами на 12,76 млрд рублей, объявлен в международный розыск. В этом же году продал принадлежавший ему пакет акций Банка Москвы. Получил политическое убежище в Великобритании в 2013 году. В 2014 году ему было предъявлено обвинение в еще одном хищении на сумму 6,7 млрд рублей, суд заочно арестовал его. Дела не закрыты.

## 12. Владимир Махлай

Экс-владелец «Тольяттиазота»



0,106

0,7  
(№138)



Активы: нет данных

Уголовное преследование: 2005–2010 годы, 2013 год — по настоящее время

Статья УК РФ:

**159 ч. 3** (мошенничество в крупном размере с использованием служебного положения),

**199 ч. 2** (уклонение от уплаты налогов в особо крупном размере),

**159 ч. 4** (мошенничество в крупном размере в составе организованной группы),

**201 ч. 1** (злоупотребление полномочиями)

Ограничение свободы: Заочный арест; скрылся в Великобритании, объявлен в международный розыск.

Цитата:

**«А теперь я блуж, если честно**

**сказать»** (Forbes, 2016 год)

В 2005 году подконтрольная «Ренове» Synttech Group приобрела акции «Тольяттиазота», и вскоре в компании начались обыски. В отношении Махлая были возбуждены уголовные дела, и он скрылся в Англии (эти дела были закрыты лишь в 2010 году за отсутствием состава преступления). В 2008 году «Ренова» продала свою миноритарную долю «Уралхиму», и в 2013 году миноритарий обвинил Махлая и его менеджмент в мошенничестве. Уголовные дела были возбуждены против самого владельца, его сына Сергея, владельца трейдерской компании и менеджмента ТоАЗа. Обвинения не сняты до сих пор.

■ Состояние к моменту преследования, \$ млрд ■ Текущее состояние, \$ млрд × Выбыл из списка Forbes \* Условные баллы (максимум = 1)

## 13. Алексей Семин

Председатель совета директоров инвестиционной группы ASG

0,668



Активы: акции компании ASG

Уголовное преследование: март 2015 года — февраль 2016 года

Статьи УК РФ:

**201, 219, 238, 327**

(злоупотребление полномочиями; нарушение требований пожарной безопасности, повлекшее смерть двух и более лиц; выполнение работ или оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности; подделка документов)

Ограничение свободы: В марте 2015-го объявлен в розыск, в этот момент находился не в России.

Цитата:

**«Если бы я хотел эмигрировать, я бы сделал это намного раньше. Вне всякого сомнения, я планирую возвращение в Россию, а сейчас ни от кого не скрываюсь»** (программа «Вести», 2015 год)

В МАРТЕ 2015 ГОДА В КАЗАНСКОМ торговом центре «Адмирал» произошел пожар. Площадь обрушения в здании составила около 12 000 кв. м. В результате погибли 19 человек. Одним из фигурантов возбужденного по факту происшествия и гибели людей дела стал бизнесмен Алексей Семин. По версии следствия, он, будучи собственником здания ТЦ, нарушил требования безопасности и злоупотребил полномочиями. Семин, находясь во Франции, все обвинения отрицал и утверждал, что не может считаться собственником «Адмирала», так как владеет только долей в фонде, инвестировавшем в десятки зданий. Спустя год СК РФ прекратил преследование Семина «за его непричастностью к совершению преступления».

## 14. Андрей Вавилов

Предприниматель, бывший замминистра финансов, бывший член Совета Федерации

0,666



Активы: инвестиционная компания FinEx (68%), исследовательские компании «Институт финансовых исследований» (75%), «Французская школа Сколково» (100%)

Уголовное преследование: 1997–2000 года, январь 2007 года — июль 2008 года

Статьи УК РФ:

**159 ч. 4, 285 ч. 3**

(хищение путем мошенничества в особо крупном размере), (злоупотребление служебным положением, повлекшее тяжкие последствия)

Ограничение свободы: Уголовное дело было закрыто в связи с истечением срока давности, свобода не ограничивалась.

Детали:

В 2005 году правительство РФ списало долг с предприятия в размере \$231 млн, в хищении которых обвинялся Вавилов.

В 1997 ГОДУ БЫЛО ВОЗБУЖДЕНО УГОЛОВНОЕ дело о хищении средств из госбюджета. По версии следствия, Вавилов, будучи замминистра финансов, организовал выделение из бюджета \$31 млн якобы для производства самолетов в структурах государственного унитарного предприятия «ВПК МАПО». Эта сумма в итоге оказалась в офшорах Антигуа и на счетах подставных фирм в латвийском банке. В 2000 году дело прекратили, а шесть лет спустя возобновили. В 2007 году (Вавилов был членом Совета Федерации) Верховный суд признал наличие в действиях Вавилова признаков мошенничества и злоупотребления полномочиями, однако в 2008 году дело было закрыто «в связи с истечением срока давности».

## 15. Константин Григоришин

Частный инвестор

0,555



Активы: 75% акций крупнейшего в Восточной Европе производителя трансформаторов «Запорожтрансформатор», энергетические компании, речные порты на Украине

Уголовное преследование: с апреля 2016 года — по настоящее время

Статьи УК РФ:

**199.2, 33 ч. 3**

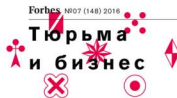
(организация увода и уклон от уплаты налогов в крупном размере)

Ограничение свободы: Злоучно арестован решением Басманного суда.

Детали:

Украинские СМИ называют Григоришина другом нынешнего президента Украины Петра Порошенко.

ДЕЛО ПРОТИВ ЖИВУЩЕГО НА ДВЕ страны — Россию и Украину — Константин Григоришин было возбуждено весной 2016 года. По версии следствия, миллиардер не уплатил в 2009–2010 годах 675 млн рублей налогов за компанию «ПИК Созидание». Сам бизнесмен заявил, что готов компенсировать ущерб, но обвинения не признал. В конце апреля 2016 года следствие ходатайствовало о заочном аресте Григоришина. Басманный суд ходатайство удовлетворил. Тогда же бизнесмен, покинувший Россию, попросил дать ему украинское гражданство. На момент публикации номера Forbes защита миллиардера обжаловала его арест, однако апелляция еще не была рассмотрена в суде.



Каменщик/  
Домодедово/проверки/  
Росимущество

# Проверка на прочность

Домодедово проверяют больше десяти лет. Что с бизнесом?

Текст:

Ирина  
Мокроусова

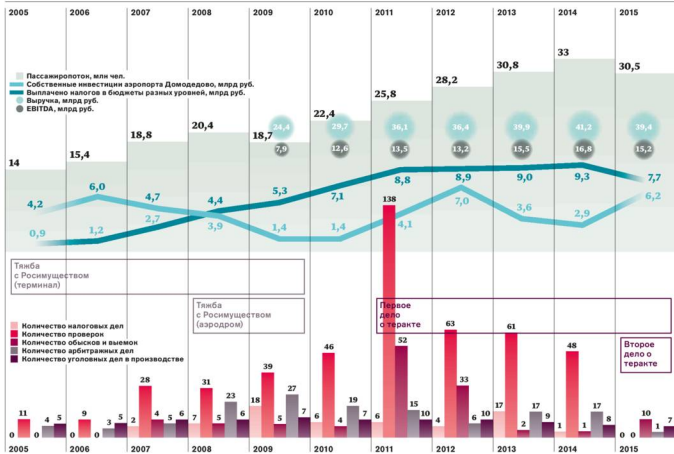


В прошлом десятилетии аэропорт Домодедово пережил две крупные тяжбы с Росимуществом. Ведомство требовало вернуть терминал в государственную собственность и расторгло договор аренды аэродрома. Казалось, бизнесу миллиардера Дмитрия Каменщика настал конец: без терминала и взлетно-посадоч-

ной полосы заниматься аэропортовым бизнесом невозможно. Но бизнесмен смог отстоять права собственности в суде. Это десятилетие проходит для Домодедово под знаком новой тяжбы, на этот раз уголовной. Менеджеры и владелец аэропорта Каменщик подозреваются в оказании опасных услуг. Следствие считает, что они ослабили защиту Домо-

дедово, в результате чего террорист Евлов беспрепятственно проник в здание аэровокзала и совершил самоподрыв, унесший жизни нескольких десятков человек. «У нас достаточно большой опыт проверок, уголовных дел и судебных разбирательств», — заявил Каменщик на пресс-конференции 17 февраля, за день до своего задержания. ❶

## Четыре тяжбы и один аэропорт



Источник: пресс-служба аэропорта Домодедово, Forbes

# За инвестиции ответишь

*Почему власти преследуют владельцев компаний.*

НАВЕРНОЕ, ТОЛЬКО В НАШЕЙ СТРАНЕ кампания по привлечению инвестиций в экономику сопровождается привлечением инвесторов к уголовной ответственности. В цивилизованном мире такой способ работы с бенефициарами назвали бы форменным грабежом. У нас же предпочитают говорить об индивидуальном подходе к каждому инвестору: если и сажают, то не всех, остальным дают заработать. Игра слов оборачивается суровой реальностью — посадками в СИЗО и отъемом собственности.

Возможно, все дело в особенностях национальной филологии. Слово «инвестиция» нашим чиновникам очень нравится, слово «инвестор» уже вызывает легкую неприязнь. А слово «бенефициар» и вовсе воспринимается не иначе как ругательное, словно бенефициар — это не конечный собственник или выгодоприобретатель, а мошенник, теневого воротила, скрывающийся от правосудия под корпоративной вуалью.

Подмена понятий произошла не сейчас, а лет десять назад, когда чиновники высмотрели в бенефициарах угрозу национальной экономике и поставили их в один ряд с пособниками террористам, коррупционерами, уклонистами от уплаты налогов в особо крупных размерах. Хотя на деле российские бенефициары прятались за спину иностранных корпораций не потому, что они преступники, а из-за отсутствия на тот момент в стране справедливой судебной защиты, из-за произвола чиновников и силовиков.

Сейчас мало что изменилось, но кампания по выводу бенефициаров на чистую воду побудила многие компании раскрыть своих конечных владельцев в надежде на улучшение отношений с регуляторами, министерствами и ведомствами и в расчете на

потепление инвестиционного климата. Я хорошо помню, как это было, поскольку на тот момент через подконтрольную иностранную компанию считался собственником российского банка «Мой банк». Наш банк одним из первых раскрыл своих бенефициаров, тем самым показав, что мы добросовестные инвесторы.

Я намеренно не делаю различия между бенефициарами и инвесторами. В бизнесе, как и во власти, действует принцип разделения ответственности во избежание конфликта интересов. У инвесторов — одна зона ответственности, у наемных менеджеров — другая, у регулятора — третья. Бенефициар инвестирует деньги в банк в расчете на прибыль. Он не обязан знать все тонкости банковского дела — для этого есть наемные топ-менеджеры, которые продают свои знания и опыт.

Побудив компании раскрыть своих бенефициаров, власти взяли в оборот уже самих конечных собственников, относя к ним как к живым мишеням. И вот уже бенефициары становятся крайними, ответственными за нарушение арендаторами противоположной безопасности (казанский торговый центр «Адмирал»), за теракт (аэропорт Домодедово), за вывод средств вкладчиков: на всех документах стоят подписи руководителей банка, а судят бенефициара. Никто из инвесторов не захочет покупать и развивать бизнес в России на условиях тотальной ответственности за ошибки исполнителей.

Засуживая бенефициаров, власть откачивается от базовых корпоративных принципов, которые сама же внедряла все эти годы, — в частности, от принципа ограниченной ответственности собственника за действия топ-менеджеров компании. Есть законы,



**ГЛЕБ ФЕТИСОВ**

Член-корреспондент РАН,  
экс-бенефициар «Моего банка»,  
№63 в списке Forbes

[forbes.ru/gleb-fetisov](http://forbes.ru/gleb-fetisov)

запрещающие собственникам напрямую вмешиваться в деятельность предприятия, подменяя собой правление. Хочешь контролировать компанию, делай это законным способом — путем принятия решений на совете директоров, на общем собрании акционеров или участников.

В банковском бизнесе все еще строже: собственник без одобрения и шагу ступить не может. Практически всех ключевых топ-менеджеров банка назначает Банк России. Если следовать логике ужесточения ответственности за действия, приводящие к банкротству банка или отзыву у него лицензии, тогда надо наказывать всех. И представителей Банка России (у каждого банка из первой сотни есть специальные кураторы из ЦБ, призванные держать руку на пульсе), ведь они настолько запустили ситуацию в проблемном банке, что после отзыва лицензии дыра в капитале превысила



Экс-владелец  
«Моего Банка» Глеб  
Фетисов (справа)  
в Басманном суде.  
16 февраля 2015  
года

60 млрд рублей. И топ-менеджеров таких банков. И владельцев предприятий-заемщиков, которые подсунили кредитному комитету недостоверную отчетность ради желанного кредита.

Раз топ-менеджеры знают, что подписывают сомнительные документы, почему они продолжают это делать на протяжении многих лет, не задавая вопросов? Почему сразу не идут с этими документами в правоохранительные органы? Почему продолжают требовать от бенефициаров миллионных зарплат?

Только за последние два года Банк России направил в следственные органы почти сотню заявлений, по которым возбуждено как минимум 43 уголовных дела. И это не просто много, это чрезвычайно много! Для сравнения: с 2004 по 2010 год Банк России направил в правоохранительные органы 97 заявлений о наличии признаков уголовно наказуемых деяний в дея-

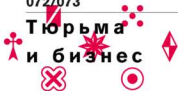
тельности руководства и собственников кредитных организаций. В среднем по 14 заявлений в год. По результатам рассмотрения этой информации правоохранительными органами возбуждено 33 уголовных дела, к уголовной ответственности привлечены бывшие руководители шести банков.

Пожоже, что Банк России разуверился в эффективности разрешения споров хозяйствующих субъектов посредством арбитража либо вовсе потерял доверие к российским и иностранным арбитражным судам. Впрочем, какой бы ни была истинная причина, она явно имеет сомнительный характер. Трудно поверить, что уровень криминала в банковской сфере не просто в разы, а в десятки, если не в сотни раз превышает аналогичный показатель в любой другой отрасли российской экономики.

Если верить Банку России, каждый десятый банк в стране — криминаль-

ный! Почему столь высокий уровень преступности наблюдается исключительно в банковской сфере с самым жестким отраслевым надзором, в котором работают десятки тысяч человек? Был бы настоящий шок, если бы Министерство промышленности заявило, что в деятельности руководителей каждой десятой промышленной компании нашлись признаки противоправных деяний.

Решение проблем банковского сектора силовым путем вредит экономике страны. Охота на бенефициаров и подмена корпоративного права уголовным преследованием отбивают желание всерьез вкладываться в российский банковский сектор. Зачем, если уже сам факт покупки банка приравнивается к мелкому хулиганству, а продажа кредитной организации и классический банкинг тянут на мошенничество в особо крупном размере? **❶**



# Мобилизация труб

Как строительство металлургического цеха привело владельца ЧТПЗ **Андрея Комарова** к аресту на полтора года.

Текст:

АЛЕКСАНДР  
ЛЕВИНСКИЙ

Двенадцатого марта 2014 года на 2-й Брестской улице в Москве вооруженные люди в черных балаклавах прижали к стене блочного дома мужчину в завязанном парижском узлом шарфе. В руке он держал кожаную сумку и большой бумажный пакет. В нем только что было \$300 000, которые он передал сотруднику ФГУП «Промресурс» (входит в структуру Минпромторга). Продемонстрировав этот видеоролик по федеральным и уральским телеканалам, представитель МВД отчитался, что сотрудники главного управления экономической безопасности и противодействия коррупции (ГУЭБиПК) и службы экономической безопасности ФСБ провели «оперативный эксперимент» и задержали при передаче взятки Александра Шибанова, члена одного из комитетов совета директоров Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ). В тот же день задержали и основного владельца компании Андрея Комарова.

Комарова и Шибанова подозревали в коммерческом подкупе. Человека, которому якобы предназначались деньги, по данным источника РБК в правоохранительных органах, зовут Владимир Спиридонов, тогда он был генеральным директором «Промресурса». «Промресурс» — фирма с грифом «совершенно секретно», которая отвечает за состояние мобилизационных запасов и мощностей — товаров и оборудования, хранящихся на предприятиях на случай войны. При проверке выполнения мобилизационных планов были выявлены нарушения, позволившие ЧТПЗ получить от государства незаконное возмещение в размере 1,8 млрд рублей. За фальсификацию отчета об этом вроде бы и платились деньги.

Почти полтора года Комаров провел под домашним арестом, а Шибанов — в СИЗО. За это время Следственный комитет пытался обвинить Комарова еще и в мошенничестве в особо крупном размере, но Генпрокуратура отменила это постановление. В июле 2015 года следователи неожиданно отпустили Комарова и Шибанова. А в феврале 2016-го адвокат Комарова Рустам Курмаев (Goltsblat BLP) объявил, что дело металлургов прекращено «за отсутствием состава преступления». Правоохранительные органы промолчали, а с сайта Следственного комитета исчезли обвинительные пресс-релизы. Что произошло с Комаровым?

## Опасная «Высота»

В июле 2010 года, за четыре года до ареста Комарова, Владимир Путин посетил церемонию открытия нового цеха ЧТПЗ «Высота 239». «Такое впечатление, что приехал в «Диснейленд», — с восторгом говорил премьер-министр. Его поразили вид цеха по выпуску труб большого диаметра (ТБД). Роботы, белые костюмы сталеваров, стены, раскрашенные итальянскими дизайнерами во все цвета радуги, эвкалипты в кадках в сталеплавильных цехах, на пульте управления — кожаные кресла в стиле контемпорари. Еще два года Путин вспоминал Комарова и его «Высоту»: «Я, простите за простое выражение, обалдел. Это чудо, действительно «белая металлургия!» Именно эта «Высота» и стала потом, по словам бывшего гендиректора группы ЧТПЗ Ярослава Жданя, основой претензий к Комарову.

Во второй половине 2000-х годов этот цех, серьезно увеличивший мощность предприятия, стал ответом ЧТПЗ на рост спроса на ТБД. «Газпром» и «Транснефть» готовились к строительству эпице-



ских магистральных трубопроводов, а ТБД в основном ввозились из-за границы. Почувствовал приближение больших заказов, за модернизацию взялись все трубники: \$7 млрд из потраченных отраслью за эти годы \$10 млрд пошли на мощности по производству ТБД.

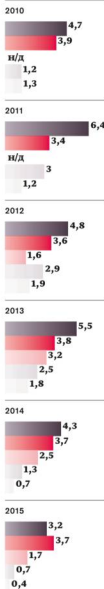
В 2005 году, работая сенатором от Челябинской области, Комаров задумал создать «лучшее в мире предприятие», рассказывал он Forbes. В 2007-м для

этого привлекли кредиты иностранных банков.

В 2008-м начали строить. И тут грянул кризис. Иностранные банки потребовали вернуть кредиты. Пришлось срочно, иногда на короткие сроки пере-кредитовываться в российских Сбербанке, Газпром-банке, Банке Москвы, Альфа-банке и др. Комаров и его партнеру Александру Федорову (вместе с Комаровым владеют до 85% группы) пришлось заложить все акции и дать личные поручительства.

Долг  
платежом

Долговая нагрузка  
(отношение чистого  
долга к EBITDA)  
у трубных и метал-  
лургических компа-  
ний, инвестировав-  
ших в развитие ТБД.



■ ЧТПЗ ■ ММК  
■ Сверсталь

Источник: данные компаний

К концу 2011 года чистый долг группы ЧТПЗ достиг 110,9 млрд рублей, а долговая нагрузка — 6,4 EBITDA. Замячило банкротство, но, когда банки запаниковали, ситуация спас Путин. На совещании металлургов он снова вспомнил «Высоту» и поручил рассмотреть вопрос о госгарантиях. Гарантии тут же предоставили. Возглавляемый Сбербанком синдикат из 20 банков успокоился. А 2012 год, на который приходился пик выплат (\$819 млн, или 26,3 млрд рублей по тогдашнему курсу), вообще удался, рассказывает Жданыш. «Мы на 17% подняли EBITDA, — вспоминает он. — Когда Комаров встречался со «Сбером», удивленный результатом Греф пожал ему руку».

Через два года после этого, к моменту ареста Комарова ситуация стала еще лучше (отношение чистый долг/EBITDA снизилось до 4,3), но все еще оставалась сложной. Только на процентные платежи по кредитам компания тратила 10 млрд рублей в год. Фактически ЧТПЗ работал на банки, комментировал тогда аналитик «Финама» Антон Сорока.

Нужен ли был такой актив кому-то из конкурентов или крупных металлургов, так же обремененных долгами после создания мощностей ТБД? Жданыш, который незадолго до ареста Комарова занялся собственным бизнесом, уверен, что возможные претенденты первым делом нашли бы его как человека, который тогда отлично понимал экономику и потенциал предприятия. «Я весь рынок знаю и любых возможных инвесторов», — говорит он. Но никто не пришел.

## Военные хитрости

Мобилизационная подготовка армии и промышленности — дело чрезвычайной государственной важности. Ее план утверждает президент, а работу частных компаний регулируют несколько законов. Если компания инвестирует собственные средства в мобилизационные мощности, предназначенные для работы в условиях военного времени, то государство деньги возмещает. У компании есть право исключать эти расходы из налогооблагаемой базы при расчете налога на прибыль. Со средств, потраченных на мобилизацию, компания не платит НДС. Если мобилизационные мощности законсервированы, а военные запасы не используются, то не взимается налог на имущество. С земли, на которой они располагаются, не берется земельный налог.

Включив «Высоту 239» в перечень стратегических объектов с мобилизационными мощностями (по версии следствия, незаконно), ЧТПЗ одновременно уменьшил налоговую базу на размер амортизации и, поскольку имел переплату по налогам, получил зачет за 2010 год — 1,8 млрд рублей. В 2011-

2012 году налоговая служба проводила выездную проверку уплаты налога на прибыль и подтвердила правильность заявленной суммы по расходам на мобилизацию, сообщило предприятие после ареста Комарова. В те же дни в местной прессе и интернете появились анонимные заметки о том, что Минфин и налоговики начали массовую ревизию мобилизационной готовности уральских предприятий. «Было установлено, что многие из них не имеют к мобилизативке никакого отношения, а используемые мощности направлены на... получение прибыли», — ссылалась газета на одного из проверяющих. Далее автор называл «нехорошими олигархами» Комарова и владельца «Трубной металлургической компании» Дмитрия Пумпянского, которых «поймали за руку». «Это были пустые слухи, которые, конечно, не подтвердились, — сообщил представитель ТМК. — А слухи мы не комментируем».

Жданыш, ссылаясь на секретность, отказался говорить о происходящем на ЧТПЗ. По словам бывшего топ-менеджера ЧТПЗ, однажды отвечавший за мобилизационную подготовку сотрудник извещал руководство, что отправленный в 2011 году по инстанциям мобилизационный план для новых мощностей остался без ответа. Соответственно, возникли трудности с возмещением затрат. Это произошло из-за реорганизации контролирующих органов. Документы отправляли в ответственный за это Центр специальных исследований и работ ЦНИИ черной металлургии им. Бардина, а тем временем эти полномочия передала «Промресурс». Комаров дошел до министра промышленности, и стало понятно, что таких историй много и по той же причине «многие предприятия шерстят». Однако уголовным делом эти проверки закончились только для Комарова. Следствие утверждало, что «Высота» не была включена в мобилизационный план и деньги были незаконно присвоены.

Человек, близкий к правоохранительным органам и знакомый с ходом дела, вспоминает, что еще до ареста Комарова состоялось несколько судов по схожим претензиям к другим предприятиям. Суть решений была такой: «Не важно, есть мобилан или нет, важно, может ли предприятие выполнять мобзадание». По его словам, в России всегда есть формальный подход, а есть жизненный. «Промресурс» упорно настаивал на первом. А его чиновник «искусственно создавал ситуацию, вынуждающую менеджеров на противозаконный шаг». При этом, как выяснилось, когда ему передавались деньги, повлиять на решение он уже не мог: отрицательное заключение было подписано. «Оперативный эксперимент» МВД и ФСБ был похож на провокацию.



Вскоре после задержания Комарова сообщивший органам о «подкупе» гендиректор «Промресурса» Спиридонов пошел на повышение: судя по данным «СПАРК-Интерфакс», его назначили генеральным директором головной организации — НИИ стандартизации и унификации (НИИСУ). Но он проработал там недолго. Разыскать его не удалось. В течение нескольких недель указанный в СПАРК телефон «Промресурса» не отвечал (сайт организации недоступен), а нынешний гендиректор НИИСУ Владимир Киселев отказался от комментариев, поскольку «все, связанное с мобилизацией, секретно». О нынешнем местонахождении Спиридонова он не знает. «А о [деле] ЧТПЗ не хочу даже знать», — сказал он.

## Цеховая солидарность

Когда Комарова арестовали, близкие и друзья, работники его заводов, ученые, актеры и благотворительные фонды — все, кому он помогал, были в шоке, рассказывает Ждань. «В компании Комаров — это идол, человек, который заряжает драйвом, — вспоминает он. — И для всех это был серьезный удар». Тем не менее все полтора года, пока основной владелец ЧТПЗ находился под домашним арестом, его предприятия работали по утвержденной в 2012 году новой «Парадигме развития». Группой управлял генеральный директор Виталий Садиков, назначенный после ухода Ждани. Советом директоров руководил совладелец компании Федоров. В апреле 2014 года совет решил расширить правление с пяти до десяти человек, включив в его состав 23-летнего сына Комарова Артема, который работал до этого в компании Arkle Capital, управляющей личными инвестициями отца и, предположительно, Федорова. Таким образом, Комаров, которому было запрещено общаться с кем бы то ни было, кроме семьи, следователей и адвокатов, получил канал связи с менеджментом. Впрочем, работать без Комарова менеджером ЧТПЗ было не впервой. «Высота 239» была построена в те годы, когда он с заседал в Совете Федерации (2005–2010). К 2014 году компания пришла в неплохой форме — сократила численность заводоуправления с 2100 до 1200 менеджеров, в полтора раза снизила долговую нагрузку по сравнению с 2012 годом и по сравнению с 2013-м подняла продажи стальных труб с 1 млн т до 2,1 млн т и вдвое увеличила, по собственным данным, рыночную долю в поставках труб: с 9% до 18,1%.

Тем временем коллеги-конкуренты Комарова старались помочь ему. Они не понимали причин ареста, не понимают и до сих пор, вспоминает хохрящий знакомый Комарова Иван Шабалов, пред-

седатель координационного совета Ассоциации производителей труб и владелец компании «Трубные инновационные технологии». «Его арест был просто абсурдом, — говорит Шабалов. — Мы, трубники, обсуждали между собой, как помочь».

Владелец одной из металлургических компаний рассказал, что общался в тот момент с банками-кредиторами. Они были в растерянности, не понимая, что будет завтра с предприятием. Бизнесмен был готов до освобождения Комарова или иного завершения дела управлять ЧТПЗ. «Не бесплатно, конечно, но и не для того, чтобы химичить внутри, — объясняет он. — Я просто дал кредиторам знать, что есть команда, которая не позволит предприятию погнубить и будет работать в их интересах». Однако дело против Комарова развалилось.

Павел Зайцев, бывший следователь по особо важным делам СК при МВД, а сейчас адвокат Московской коллегии адвокатов MOVE, говорит, что дело может быть прекращено из-за неграмотных оперативно-разыскных действий, сделавших часть доказательств неподустимыми, или же прокурор, утверждающий обвинительное заключение, может решить, что состава преступления нет. Если у дела был заказчик, то иногда фигуранту удается с ним договориться, рассказывает Зайцев, а бывает и провокация силовиков.

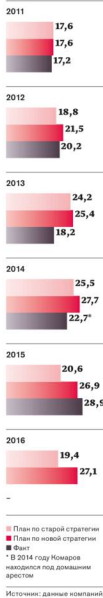
Комаров и Шибанова разрабатывал ГУЭБиПК. Сейчас в Мосгорсуде слушается дело ГУЭБиПК, по версии следствия, десять сотрудников провоцировали чиновников на получение взяток, а потом фабриковали «доказательства» для возбуждения уголовных дел. Всего в деле более 20 подобных эпизодов.

Следственный комитет и Генпрокуратура на запросы Forbes не ответили. Комаров, Шибанов и их адвокаты отказались что-либо комментировать.

Шабалов из Ассоциации производителей труб уверен, что «политики в этом деле вообще нет, а слухи, что [владельца ЧТПЗ] кто-то «заказал» — выдумки». Еще один металлург считает, что в освобождении Комарова сыграли роль «глубокие противоречия между силовыми структурами». «Если обвинение явно надумано или натянуто, то можно шаг за шагом отыграть его назад, — полагает он. — Вот так отработывали, отработывали, и постепенно все закончилось». Почему в эту мясорубку попал именно Комаров? «Это стечение обстоятельств, а не каких-то разборков, — считает металлург, — проверка судьбы». Любой предприниматель независимо от размера состояния мог так попасть, считает он. ☉

## С Комаровым и без

Как ЧТПЗ выполнял план EBITDA по новой «Парадигме развития» от 2012 года, млрд рублей.



Интервью/Греф/  
реформы/Сбербанк

# «Любой реформой двигают страх и надежда»

*Герман Греф рассказал Николаю Ускову об изъятиях российской модели управления, философии реформ, собственных ошибках, Алексее Кудрине и планах на будущее.*

Текст:

Николай Усков

Фото:

СЕМЕН КАД  
ДЛЯ FORBES

**В конце апреля 80 заместителей министров приступили к изучению основ управления в корпоративном университете Сбербанка. За чем вы отнимаете время у занятых людей?**

Обучение уже закончилось. Во-первых, таково было решение премьера. Во-вторых, мы организовывали курс совместно с Академией народного хозяйства и госслужбы. Ну и у меня есть надежда, что это время все-таки не было украдено у людей, а стало частью современного цикла постоянного самосовершенствования, повышения квалификации, который должен быть внедрен повсеместно.

**Вы думаете, это поможет?**

С точки зрения отдачи на инвестированный капитал самая высокая отдача может быть получена как раз при вложении в госслужбу и госслужащих всех уровней — от муниципальных до федеральных. Мы часто говорим про чиновников уничтожительно. Это абсолютно деструктивно. Нам нужно воспитывать совершенно иное отношение к госслужбе и к квалификации госслужащих. Можно сколько угодно потешаться над глупыми чиновниками, но от них зависит наша жизнь.

**Возможно ли изменить культуру, доминирующую на российской госслужбе: процесс важнее результата, лояльность ценнее квалификации?** Конечно, культура должна быть серьезно видоизменена. Но я не могу сказать, что люди, которые работают на госслужбе, менее квалифицированы, чем, например, в бизнесе. Да и масштаб их ответственности значительно выше, а важность, скажем так, для

прогресса общества, для развития России на порядок выше, чем у менеджера почти любой компании.

**И все же вы не слишком активно переманиваете к себе сотрудников с госслужбы.**

Отнюдь. Например, Станислав Кузнецов, мой зам, — бывший замминистра, Белла Ильинична Златкис пришла еще до меня с должности замминистра финансов. Люди с госслужбы значительно быстрее адаптируются, потому что там, в правительстве, выживать тяжелее.

**Почему, собственно?**

Масштаб совсем другой. Даже по сравнению с такой крупной организацией, как Сбербанк. Допустим, я беру человека из другого банка и я беру человека, который занимался не бизнесом, но был успешным чиновником в правительстве. Шансов у правительственного человека адаптироваться и освоить азы бизнеса значительно больше, чем у бизнесмена из обычного банка освоить эффект масштаба. Те, кто управляет в масштабе страны, научился выживать в правительстве и при этом эффективен, как правило, адаптивные люди.

**Только результаты деятельности наших госслужащих в целом не особо радуют.**

Ну, результаты разные. Есть ведомства, которые демонстрируют очень хорошие результаты. Например, наблюдается беспорядный прогресс в налоговом администрировании. Ни один человек не скажет, что в Центральном банке не случился колоссальный прогресс в части регулирования



банковской сферы, хотя для банков и для нас в том числе это очень болезненная история. Но было бы, наверное, преувеличением сказать, что есть большой прогресс с точки зрения реформирования госслужбы. Это не тот случай, когда надо предъявлять большие претензии персоналиям, надо попытаться изменить среду, потому что, еще раз повторю, на госслужбе достаточно продвинутых, талантливых людей. Но поскольку они работают в абсолютно непродуктивной системе, они зачастую не могут быть эффективными.

**Однажды вы сказали, что русская система управления абсолютно неэффективна, но результативна.**

Я цитировал профессора Прохорова, его книгу о русской модели управления. В России долго-долго запрягают, потом быстро едут. Мы живем в управленческом хаосе весьма длительные периоды времени. Потом, когда проблема на нас уже наваливается, мобилизуем все мыслимые и немыслимые ресурсы и бросаемся проблему решать. В такой ситуации уже никто не считает ни деньги, ни люд-

**Интервью/Греф/  
реформы/Сбербанк**

ские жизни — никакие ресурсы. Все бросается в топку результата, и в конце концов проблема героически решается. Мы не умеем работать в системе, нам нужен подвиг. Но подвиг каждый день совершать нельзя, нужна мобилизация к подвигу. Поэтому мы совершили подвиг — и потом, естественно, требуем релакса. Лучше всех на эту тему сказал Соловьев, великий русский историк. У нас есть три циклические фазы, которые всегда приводят Россию к одной и той же беде. Сначала мы падаем ниже некуда, потом мы мобилизуемся и поднимаемся с колен даже тогда, когда никто этого уже не ожидает, происходит быстрый рост, появляется ощущение собственного достоинства и гордыни, у нас вырастают крылья, нам кажется, мы летим, но на самом деле начинаем падать камнем вниз. И потом все заново. Вся русская история укладывается в этот цикл.

**Ваш коллега по госслужбе император Александр II сказал однажды, что управлять Россией просто, но совершенно бесполезно.**

Управлять Россией, я бы сказал, непросто, но жизненно необходимо. Полный контргезис тому, что сказал наш глубокоуважаемый император, которого я лично очень ценю.

**В его словах отразилось разочарование реформатора, у которого получилось далеко не все. Ваш личный опыт на госслужбе тоже нельзя назвать однозначно триумфальным. Были ошибки.**

Нет ни одного реформатора в мире, который мог бы заявить о полном успехе всего, что задумал. Более того, консалтинговые компании констатируют, что в среднем 70% начатых реформ заканчиваются неудачей. Но 30% — это уже хороший шанс. И когда в отсутствие необходимых реформ у тебя есть стопроцентный шанс оказаться на кладбище истории, то глупо не воспользоваться теми тридцатью процентами. Когда начинаются реформы? Когда возникает большой страх. Человек сильно привержен стабильности, ему не хочется ничего менять. Мы вращаем в текущие условия, что-либо менять противно всей нашей сущности. Время, в которое мы живем, сильно противоречит всем базовым человеческим предпочтениям: неопределенность и нарастающая скорость изменений — и без того тяжелая для освоения человеческим сознанием — эти два фактора ломают все привычные схемы. Неопределенность во всем, отсутствие якоря, которых можно было бы зацепиться за твердь. Люди изобретают этот якорь, стараются держаться за кажущиеся им важными сущности, но потом приходится отказываться и от них. Сегодня, наверное, две главные вещи, о которых нужно говорить применительно к человеческой жизни и к системе управления, — это скорость и гибкость.

Мы понимаем: сегодня в глобальном мире действует такое количество факторов, которые оказывают разнонаправленное воздействие на ситуацию, в том числе макроэкономическую, что предсказывать ее становится просто невозможно. Переплетение экономических, политических, геополитических факторов дают весьма сложную картинку. Это похоже на спуск с горного склона в условиях тумана. Единственное, что ты можешь сделать, — это присесть, ты должен двигаться вперед, но на мягких ногах, не превышая допустимую скорость и быть готовым моментально отреагировать на любую угрозу — притормозить, вернуться от препятствия. Собственно говоря, в системе управления нужна такая же тактика. Основное — это не процедуры и процессы, а так называемые soft skills — все, что является производным от наших навыков и привычек. Создание соответствующей культуры является доминирующим фактором реформ.

**Россия — наследница самой уродливой управленческой культуры.**

Я бы не сказал, что самой уродливой. Я вообще против употребления слова «самый», потому что, когда себя называешь самым — самым плохим или самым хорошим, ты всегда не прав. Есть кто-то лучше тебя и хуже тебя. Конечно, Россия — страна с очень тяжелым наследством. Страна пережила две мировые войны и гражданскую войну, две революции — 1917 и 1991 годов, потеряла порядка 70 млн человек за столетие и при этом все-таки сохранила значительную часть территории, экономики и самоидентификации — это говорит о том, что мы уникальная страна. Едва ли вы назовете другую страну, которая в течение очень короткого исторического отрезка — 100 лет — пережила столько потрясений. Это нужно учитывать, когда мы даем оценки сами себе. Тем не менее очевидно, что сегодня мы переживаем существенный кризис, влияющий на все сферы нашей жизни, кризис очень несвоевременной системы управления.

В этом году при посещении Силиконовой долины я впервые очень четко осознал, что конкуренция товаров и услуг ушла в прошлое. Главное сегодня — это конкуренция моделей управления. Чем эффективнее модель управления, тем с большей периодичностью ты можешь ставить на рынок новые товары и услуги, можешь сам мигрировать из одного состояния в другое. Это связано, конечно, с моделью управления, потому что сегодня любую услугу, любой товар можно очень быстро скопировать.

**Тем не менее я начал вопрос с того, что вы работали над реформами управления в свое время, но нельзя сказать, что вы довели дело до конца.**

Дело, вы знаете, до конца довести невозможно. Любая реформа — это не какое-то окончательное состояние, это всегда процесс, потому что, как только ты закончил одну реформу, понимаешь, что нужно сразу начинать другую, — мир находится в движении. Давайте посмотрим на результаты, хотя бы на темпы экономического роста, на то, что было сделано в начале 2000-х. Ведь была перевернута практически вся нормативная база. Трудно назвать те сектора, которые не были реформированы: законодательство о собственности, налогах, госрегулировании, о недрах, земле, о сельском хозяйстве. Если бы мы продолжили теми же темпами, мы бы достигли сегодня принципиально иного состояния. Просто высокая цена на нефть и поток денег лишили нас первого двигателя реформ — страха. Любой реформой двигают страх и надежда. Страх в силу невозможности сохранить текущую ситуацию заставляет что-то делать, потому что есть надежда ее изменить и попасть в те самые 30–40% успешных реформаторов.

#### **Страх-то сейчас вернулся. Но надежды, по моему, нет.**

Страх появляется и дает надежду на новые реформы. Теперь к вопросу о том, что тогда мы делали не так. Я могу сказать про себя, конечно. Первое. У меня не было масштабного опыта реформирования, поэтому, я думаю, я мог бы написать энциклопедию своих ошибок. Я действительно совершил много ошибок. Чем больше делаешь, тем чаще ошибаешься. Из этого бесценного опыта, большого количества активностей нужно извлечь выводы и честно признаться в своих промахах. Я не вижу здесь ничего постыдного. Я стал министром в 36 лет. Команда мечтала построить одну из лучших стран в мире. У нас был большой драйв, мы работали как проклятые. Я много лет спал по четыре часа, и эта молодость, энергетика — она перекрывала все. Это были невозможные условия работы, но первые результаты, надежда, что мы радикально изменим состояние России, добавляли нам сил. Тем не менее мы не смогли добиться всего, к чему стремились.

Что такое любая реформа? Это проектный менеджмент. Мы не подготовили базу для внедрения всех принципов проектного управления. Нужно было создать базу для подготовки и переподготовки госслужащих на всех уровнях — и в регионах, и в правительстве. Мы иногда делали какие-то вещи, которые не понимал никто. Написали какой-то законопроект, внесли в Думу, провели. Носителями нового являлась группа 50–100 человек. И потом огромная масса людей, тысячи, сотни тысяч вовлеченных в это управленцев начинали наш закон имплементировать. В результате часто выходило по Виктору Степановичу Черномырдину: хо-

---

И если мы еще хоть как-то за счет энергетики, драйва выстраивали систему принятия нормативных актов, то систему их реализации, execution, не построили вовсе

---

тели как лучше, а получилось как всегда. И если мы еще хоть как-то за счет энергетики, за счет драйва выстраивали систему принятия нормативных актов, то систему, что называется, их реализации, execution, не построили вовсе.

Любое проектное управление отдельно вычленяет проблему коммуникации с тем кругом людей, которые вовлечены в реформы. Мы говорили: некогда этим заниматься, какое-то интервью дал в прессе — универсальное, про все, — ну пусть читают. Кто-то прочитал, кто-то нет, кто-то понял так, кто-то иначе. Как говорил один мой учитель, важно не что ты говоришь, а что люди слышат. Вот этого, к сожалению, не было. И это я считаю своим личным большим упущением. Мы постарались как можно быстрее больше сделать, и в результате накапливался гэп недопонимания. Уже значительно позже я понял, что не нужно делать прорывы по отдельным направлениям: они ничего не дадут, все равно захлебнутся. Нужно делать системные шаги. Может быть небольшой шаг, но системный, шаг в масштабах всей системы. Полшага системного дает значительно больше отдачи, чем прорыв на три километра по отдельным направлениям.

#### **Говорят, в России все меняется каждые 10 лет, но ничего не меняется за триста.**

Сказано красиво, но это не так. Многое меняется. Проблема не в том, что что-то меняется или не меняется, проблема в отсутствии перманентных изменений. Мы накапливаем проблемы. Посмотрите, что происходит сейчас: разрыв между нами и развитыми странами резко нарастает. Мы сидим на монотоваре и понимаем, что у нас есть 10–15 лет для изменения структуры экономики. Если мы этого не сделаем, то при нарастающей глобальной конкуренции и в отсутствие современных институтов, таких как образование, наука, ликвидировать этот гэп будет очень тяжело.

#### **Так я и говорю, страх есть, надежды нет. Откуда взяться оптимизму?**

Я думаю, что любому нормальному человеку — предпринимателю, успешному человеку — должен быть присущ оптимизм. Не понимаю, что такое пессимизм. Тогда что делать? Остановиться — и что дальше? Нет другого пути, я не вижу альтернативы опти-

**Интервью/Греф/  
реформы/Сбербанк**

мизму. Это первое. Второе: на мой взгляд, все в этом мире проходит через период созревания, в том числе реформы. Мы все вместе должны влиять на этот процесс. У нас очень большие рычаги в руках, чтобы донести обществу, важна ли, какие стране необходимы преобразования.

**У вас все-таки больше рычагов, чтобы доносить обществу и в особенности власти.**

Я с себя ответственность не снимаю. Это нельзя делать в агрессивной форме, нельзя делать в обидной форме, политической форме. Потому что это контрпродуктивно. И премьер, и президент не думают, что картинка великоленная. Но президент учитывает риски. Я знаю, как тяжело было каждый раз его убедить в тех или иных реформах, всегда была нужна большая энергия. Я считаю, что дело в разных приоритетах. Нужно понимать, что главный приоритет президента — удержание политической стабильности. Это, кстати, основной ресурс при проведении любых преобразований. Без политической стабильности нет никаких реформ. С другой стороны, мы должны указывать на растущие шансы успеха, описывать открывающееся окно возможностей. Знаете теорию decision making? Когда-то математическую формулу принятия решения написал Бернулли. Всегда должен быть критический объем информации. Любое решение имеет набор позитивных и негативных последствий. Баланс плюсов и минусов подсказывает вам, какое решение принять. Сейчас происходит процесс накопления критической массы для принятия позитивного решения, и оптимисты должны работать в плюс, показывая необходимость принятия соответствующих решений и большее число позитивных последствий от таких шагов.

**То есть вы полагаете, что вся эта история с Кудриным будет иметь позитивные последствия для страны и будет создан центр стратегических разработок наподобие того, который возглавляли вы.** Нельзя создавать такую же историю спустя 15 лет. Она, очевидно, будет другой — другие люди, другие задачи. Но, конечно, это очень позитивная история. Я думаю, все мы считаем Кудрина одним из самых опытных реформаторов.

**Скептики говорят, что Алексей Леонидович — бухгалтер, а бухгалтер не способен на реформы.** Любому можно дать прозвище, мне тоже.

**Вы как раз тратили деньги, а он не пушал.** Всегда важен баланс. Если бы не было того, кто деньги «не пушал», мы всегда были бы без денег. Действительно, плохо, если есть примат охранителей, все же должен быть примат девелоперов, движения

вперед. Тем не менее мне кажется, что это прозвище — преувеличение, я бы не применял к Алексею ни в коем случае понятие «бухгалтер». Это человек, который видит макроэкономику, знает макроэкономике, человек с региональным опытом, научным опытом, федеральным управленческим опытом. Извините, мы с ним делали колоссальные реформы, много времени в спорах проводили. Он способен слушать и достигать консенсуса, у него есть уникальные личностные качества, он готов менять свою точку зрения, признавать свою неправоту. И он, мне кажется, хорошо чувствует бизнес, понимает ценность бизнеса, что очень важно для чиновника. Иные чиновники полагают, что они находятся в центре мироздания, что именно они создают какие-то ценности. Не так, к сожалению. Ценности создает бизнес. Задача чиновников — создавать условия для нормального функционирования бизнеса. И Алексей отлично понимает, что частный бизнес при хороших условиях может осуществить практически любые преобразования экономики.

**Вы хотите вернуться в правительство?**

Я очень много лет провёл на госслужбе. И должен признаться, что не получаю удовольствия от публичной карьеры, от работы в правительстве. Я не хочу быть членом каких-то бы ни было партий, это не мое. У меня другие ценности, другие приоритеты. Я больше ориентирован на внутреннюю историю, на свой внутренний рост. Для меня госслужба — это повторение пройденного. Мне очень тяжело делать что-либо во второй раз. Мне интересно заниматься вещами, которые я еще не делал. Я ушел из университета в свое время, потому что мне не хватало времени готовиться. Читая второй раз одну и ту же лекцию студентам было чрезвычайно тяжело. Это для меня момент личной деградации или, точнее, неразвития.

**Разве вы бы не хотели лично исправить свои ошибки как реформатора?**

Я сейчас в том числе исправляю их лично. В Сбербанке мы проводим колоссальные реформы, и у нас пока нет каких-то больших срывов и негативных последствий.

**На Гайдаровском форуме вы признались, если говорить про ошибки уже в Сбербанке, что потратили миллиард на IT-систему, которая устала к моменту запуска.**

Вы знаете, наверное, что проблема с моей коммуникацией: неважно, что я говорил, важно, что услышали совсем не то, о чем я хотел сказать. Я говорил о другом, о стремительно меняющемся мире. Мы потратили не один миллиард на централизацию на-



Полную версию интервью с Германом Грефом читайте на [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru)

шей IT-инфраструктуры, всей нашей IT-системы. Мы сегодня — один из трех банков такого масштаба в мире, который имеет централизованную IT-платформу. Все банки нашего масштаба сейчас занимают IT-централизацию. Но очень немногие сумеют этого добиться. В 2015 году мы получили престижную международную премию за самый крупный и самый успешный проект централизации IT-платформы, созданный к тому же за очень короткое время. При наших масштабах это действительно быстро: мы потратили на все про все меньше пяти лет. И я говорил не о ее устаревании в момент запуска, а о том, что к ее окончанию мы поняли: это не конец, а новое начало.

В тот момент, когда мы хотели почивать на лаврах, я понял, что централизация — это только промежуточный этап и мы должны бегом бежать на следующий уровень, меняя эту централизованную платформу. Но сама возможность двигаться вперед появилась у нас в силу двух вещей: наша платформа стала централизованной — это первый шаг, и второе — мы создали необходимые мощности для разработки новой платформы. Если раньше было очень жесткое разделение подразделений IT и бизнеса, примерно 80% всех приложений, которыми пользовались компании, были аутсорсинговыми, они покупали их, то в 2020 году, по последним оценкам всех ведущих мировых вендоров, 75% приложений будут создаваться самими компаниями. Мы этот внутренний IT-ресурс создали, у нас его никогда не было.

Сегодня порядка семи тысяч программистов работают в нашей «дочке» «Сбербанк-Технологии», это одна из самых крупных IT-компаний в стране. 80% программного продукта для себя мы делаем сами. А всю новую платформу полностью делаем своими силами, потому что она построена на open source продукте. Сегодня никакого бизнеса без IT не существует, не может быть нетехнологического бизнеса нигде — ни в типографиях, ни в журналистике, ни в производстве самолетов, паровозов, ни в финансовых услугах. Это огромный микст. И чем большей конвергенции добиваемся — технологической и бизнес-части, тем ты более успешен. Если ты сохраняешь стену между IT-людьми и бизнес-людьми, можешь сразу признать, что ты неконкурентоспособен.

**Если бы вы писали рекомендации для людей, которые только начинают свой бизнес, что бы вы еще посоветовали?**

Знаете, я люблю этот пример. Джим Коллинз написал три книги о применении стандартного бизнес-кейса, преподаваемого в Гарвардской бизнес-школе. Он взял 20 лучших компаний, которые в течение 20 лет на 20% переиграли рынок, применил к ним стандартные рекомендации Harvard Business School,

и через год группа была полностью разочарована тем, что кейс не работает, потому что ни одна из самых успешных компаний в мире не руководствовалась этими принципами. Оказалось, что наиболее успешные компании объединяет только одно — лидеры пятого поколения. В принципе и книгу Коллинза можно не читать, потому что она сводится к одной фразе: сначала «кто», а потом «что». Не начинай бизнес, если у тебя нет ответа на вопрос «Кто?».

**Это чистый талант, гений или все-таки обычный человек, рационально развивающий свои компетенции и навыки?**

Для меня это тоже вопрос. Я думаю, это сочетание и того и другого. Это человек, который постоянно находится в развитии, самообучении, человек, который очень много читает. Это, наверное, базовая история про ценность эмоционального интеллекта в современном мире. Есть хороший анекдот. Отличники будут хорошими аналитиками, троечники будут хорошими собственниками и управляющими. Даже в процессе обучения. Я работал в университете, и это видно по студентам: люди с высоким общим интеллектом очень редко имеют и высокий эмоциональный интеллект. Если говорить про развитие эмоционального интеллекта, то ни в одном российском вузе и ни в одной российской школе вы не увидите целенаправленную программу по развитию эмоционального интеллекта.

**Его скорее даже душат.**

Это правда. Вся вертикаль, вся система обучения, построенная на сдаче зачетов, ЕГЭ и так далее, она как раз зиждется на том, чтоб прихлопнуть очень важные свойства человеческой личности. Человек — основа всего, но внутри человека ключевыми должны стать soft skills, эмоциональный интеллект, эмпатия, а также то, что мы называем сегодня креативностью.

Другая важная компетенция успешного лидера — problem solving, умение решать нестандартными методами проблемы. Не придумывать процессы, а решать проблемы. Очень много есть предметных, глубоких специалистов, которые забываются так глубоко, что уже не в состоянии

## Интервью/Греф/ реформы/Сбербанк

вынырнуть обратно. Ценность таких специалистов, к сожалению, очень низка. Способность управленца, талантливого управленца, до необходимой глубины сначала проникнуть в проблему, а потом вынырнуть, не утонув, — это и есть системное мышление. Для нас сегодня при переходе в постиндустриальную и инновационную экономику это становится критическим. Collaboration, все, что является частью эмоционального интеллекта, способность к работе в команде, на равных, способность выслушивать чужую точку зрения, принимать ее и т. д.

### Мы сидим в монументальном кабинете большого российского начальника. У вас пока на open space не слишком похоже.

А вы видели наш офис? На этаж вниз спуститесь — посмотрите. У нас все сидят в open space. Мы когда провели реконструкцию, у нас стало помещаться на 50% больше людей. Но и open space — это прошлое. Будущее — это agile. Для agile нужны принципиально другие пространства.

### Неужели снова кабинеты?

Нет-нет, там нет комнат вообще. Вы, возможно, слышали про IT-парк Сбербанка в Сколково, последний проект Захи Хадид. Это здание мы полностью заказывали под agile, для работы в больших командах. За этим будущее. И в agile, конечно, должны сидеть все, в том числе руководитель.

### Вы будете сидеть вместе со всеми?

Я готов, конечно, но надо решить некоторые проблемы. Это как раз противоречие, коренящееся в нашей культуре. Не уверен, что крупные клиенты смогут приходиться и на глаза у всей аудитории обсуждать со мной какие-то вопросы, банкинг — это достаточно конфиденциальная тема. К тому же у каждого руководителя крупной компании есть спецсвязь, которую никогда не установят в open space, потому что эта аппаратура должна соответствующим образом охраняться, и прочее, и прочее. Мы сейчас анализируем весь набор таких ограничений, чтобы учесть их при переходе в новую модель. Мы закончили переход в open space практически во всех наших офисах примерно год три-четыре назад. Совсем немного времени прошло, а уже нужно переходить на принципиально иную модель управления.

### То есть на ячейки по 12 человек? Добавьте перегородки?

Легкие, да. С соответствующими помещениями, точнее специальными пространствами для так называемых стендапов. У нас сейчас в IT-команде есть команды ЕФС и 18+. ЕФС — это единая фронтальная система, и 18+ — это новая платформа, построенная на

open source grid. Они работают в agile. Ломка была серьезная. Но они очень быстро растут с точки зрения численности и компетентности. Средний возраст команды знаете какой? 28 лет. Мы стали самым желанным работодателем на рынке для продвинутых молодых людей. Надо видеть этих людей и надо видеть результаты, которые они продемонстрировали. С сентября мы начинаем внедрять в наших территориальных банках первые продукты, и я надеюсь, что со следующего года начнем промышленную раскатку. Но это принципиально другая среда. То, что эти ребята делают, что они нам показали, как это работает, Сбербанк даже помыслить не мог. И ребята чувствуют, что у них получается. На порядки быстрее работает, на порядки проще, все очень гибко. И конечно, те, кто уже там работает, — совершенно другой класс людей. Тем не менее мы сейчас проходим сложнейший этап трансформации. Ведь вся наша дивизиональная структура будет пересмотрена.

### Не развалится банк?

Надеюсь, усилится. Хотя в мире нет ни одной организации нашего масштаба, которая совершала бы такой переход. Мы знаем четыре-пять банков, которые нас опережают, которые уже пошли в agile. Мы побывали в ING, в Citі. Первое, с чего начинаю, — розничный блок, потом постепенно корпоративный блок и т. д. Тяжелый процесс. При трансформации не у дел остается порядка 30% менеджеров, просто потому, что нужды в дженералистах нет, остаются только те, кто все делает своими руками. Уровни управления резко «сплюсциваются» — их просто столько не нужно, к тому же не все выдерживают. Причем это не зависит от возраста. Вот в ING говорят, что самая быстрая адаптация произошла у старшего и младшего поколений. Среднее поколение, которое далеко продвинулось в менеджерскую историю, состоит из дженералистов, они не находят себя в новой системе.

### Насколько вы лично вовлечены в проблемные ситуации в банке? Как часто вы работаете в поле?

Для меня работа в поле обязательна, как и у всех моих коллег. В целом же мои обязанности можно разделить на три составляющие. Первое — это decision making. Я председатель кредитного комитета, у нас повестка дня кредитного комитета разделена на три части — альфа, бета и гамма (так же как работа правления и т. д.). Мы это приняли не так давно, года три назад, специально чтобы не зацикливать все вопросы на мне. Я должен многое делегировать, и делегирование происходит по этой схеме. В сегменте альфа есть только самые крупные, важные и нестандартные ситуации. Я каждую среду возглавляю кредитный комитет. Вчера было



три вопроса, максимум в моей повестке дня бывает до шести вопросов. Повестка бета — это мой первый зам, главный бизнес-офисер, повестка гамма — это соответствующий зам руководителя кредитного комитета и зампреда правления.

Такая же история в других органах. Есть комитет по ставкам, есть комитет по управлению активами и пассивами — это такие макрокомитеты, где только моя компетенция, где очень важно не промахнуться, там принимаются существенные решения и важно иметь feeling. Чтобы его иметь, надо сидеть в такого рода органах, как кредитный комитет, понимать историю, связанные с бизнесом, и чувствовать их.

Вторая часть — это контрольная работа. Когда ты или иная тема приобретает особую актуальность, я возлагаю ее разработку. Сейчас такая тема — проблемные активы. И третья составляющая: у каждого из нас в расписании есть так называемые гембы (этот термин заимствован у Toyota Production System), когда ты должен отработать в соответствующей роли на определенном рабочем месте, буквально совершить полевой визит. У нас каждый менеджер обязан какое-то количество часов провести в гембе. Прописано количество часов, сколько мы должны провести в таких поездках. Каждый квартал мы делаем follow up на проведение так называемых перформансных диалогов, анализируем, как было использовано рабочее время: на что ты его потратил меньше необходимо, на что больше.

#### Слишком много регламентов получается.

Я уже это слышал, например, от Юли Чупиной, шефа нашей стратегии, она пришла к нам из ВТБ. Юля говорит: я когда попала в вашу систему, сначала подумала, что вы какие-то сумасшедшие — все отрегулировано. Сколько надо тратить времени, как это делать, как получать обратную связь — семь шагов обратной связи. Человек приходит, он понимает, что у него будут спрашивать. И тот, кто ведет диалог, понимает, что должен спросить. Ей тоже сначала показало, что это неправильная история, все перерегулировано. А потом, говорит, я поняла, что это важнейший фактор успешности. Потому что сначала создаются формальные правила, и эти правила заставляют всех работать в одной и той же системе. А когда правила становятся привычкой, шаблоны отрабатываются, упрощаются, становятся более практичными, приемлемыми. И потом регламентация либо отменяется, либо все про нее забывают, потому что начинают работать в этой системе.

Это очень важная история. Самое сложное — изменить привычку человека. Есть целый набор инструментов, помогающих это сделать. Статистика

---

В мире нет ни одной организации нашего масштаба, которая совершала бы такой переход. Мы знаем четыре-пять банков, которые нас опережают

---

говорит, что если человеку нужно измениться под угрозой риска смерти, то лишь 10% людей меняют свою модель поведения. То есть вам врач говорит: у вас серьезное заболевание, вам нужно бросить пить, курить, вы должны заняться спортом.

#### Зачем тогда и жить, если не курить — Бродский, кажется, так ответил врачам.

Хороший пример. Так вот если человеку сказали, что ему нужно измениться, создали для него ролевую модель поведения и помогли, то есть дали коуча, наставника, то мы получаем 75% успеха. Вот такая разница. Как поменять культуру? Чтобы появились новые привычки, старые сменились на новые, сначала нужно не брезговать формальной регламентацией, формализацией новой модели поведения, которая поощряется. Она не должна быть построена на наказаниях, лучше, чтобы она строилась на поощрениях и стимулах. Постепенно человек мигрирует в новую модель поведения. Тем не менее ему обязательно нужна помощь. Мы стараемся это делать, и у нас, на мой взгляд, это достаточно неплохо получается.

#### Думаю, дело в том, что вы немец.

Я действительно родился в немецкой семье, немецкий язык и немецкие традиции играли немалую роль в моем детстве, моя бабушка говорила только по-немецки, плохо знала русский язык и т. д., но все-таки я — продукт по большей части русской культуры. Наверное, это большой микст. И опять-таки я бы не сказал, что есть какая-то противоположность между русской и немецкой культурой. Это очень похожие культуры в отношении как к человеку, так и к национальной общности. Русский человек хочет перманентно и стабильности, и развития. В этом смысле, если Россия, Россия, эту удивительно креативную, работоспособную нацию, поддержать системой управления, которая не нацелена на революцию, а каждый день делает маленький шаг вперед, мы достигнем многого. То, что мы пропагандируем у себя: нам не нужно скачков, нам нужны постоянные улучшения. Вот вы сказали, что все может рухнуть в Сбере. Не рухнет, потому что у нас всегда должен быть план В, мы можем откатиться на полшага назад, сделать шаг в сторону и продолжить движение. ●

Иванишвили/Малкин/  
Credit Suisse/мошенничество

# Ограбление по-швейцарски

В Женеве уличный художник Комбо цитирует Вуди Аллена: «Ах, если бы Бог дал мне знак! В виде солидного счета в швейцарском банке»



## Как менеджер Credit Suisse Патрис Лескодрон обирал российских клиентов.

Текст:

Ольга  
ПРОСКУРИНА,  
Елена БЕРЕЗАНСКАЯ



ОСЕНЬЮ 2006 ГОДА МЕНЕДЖЕР CREDIT Suisse Патрис Лескодрон прилетел в Тбилиси на встречу со своим новым клиентом. Водитель отвез представителя швейцарского банка вместе с одним из его начальников в имеретинское село Чорвила на встречу с миллиардером Бидзиной Иванишвили. К тому времени будущий премьер-министр Грузии продал свои металлургические активы, включая Стойленский и Михайловский ГОКи, и долю в Импэксбанке, выручил за все примерно \$2,7 млрд и вернулся в родную деревню. Он жил отшельником, щедро помогал землякам, собирал в личный зоопарк редких животных и птиц, в том числе пингвинов, а заодно отдавал распоряжения о покупке ценных бумаг, картин Пикассо и других знаменитых художников.

Лескодрон осторожно поинтересовался, планирует ли миллиардер оставаться клиентом Credit Suisse. Иванишвили ответил положительно. К этому моменту на его счете в швейцарском банке было несколько сотен миллионов долларов, инвестированных главным образом в три-четыре российские ценные бумаги (с кредитным плечом), — не самый интересный портфель из тех, что доставались в управление Лескодрону, хотя и вполне типичный для миллиардера с развивающегося рынка. Договорились они о том, что Иванишвили будет звонить Лескодрону напрямую и отдавать распоряжения о сделках на рынке. До начала 2007 года менеджер просто следовал указаниям своего клиента.

Иванишвили в то время серьезно увлекся игрой на фондовом рынке и считал себя специалистом. Еще в 2005 году он рассказывал Forbes, что практически все вырученные средства вложил в «голубые фишки». Больше всего — в акции «Газпрома» (одно время ему принадлежало около 1% акций компании) и Сбербанка. В портфеле были «Лукойл», РАО ЕЭС и «Вымпелком». Иванишвили внимательно изучал отчеты компаний, смотрел аналитические передачи «РБК-ТВ», больше всего доверял мнению биржевого обозревателя Степана Демур и иногда следовал его советам.

И мнению Лескодрона он тоже доверял — в течение года швейцарец убедил Иванишвили в необходимости диверсификации портфеля и стал советовать покупать акции иностранных компаний. Постепенно

## Иванишвили/Малкин/ Credit Suisse/мошничество

### Свои деньги — при себе



**Михаил  
Фридман**

Я, безусловно, им [Иванишвили и Малкин] почувствую, но свои деньги в private banking никогда в жизни никому не отдавал, хотя меня много раз искали портфельные менеджеры самых разных компаний. Личные деньги, которые мы в виде дивидендов или бонусов получали в течение много лет, в крано на депозитах, причем в перво-классных банках.

В Альфа-банке — для жизни в России, в перво-классных западных банках — для жизни за пределами России. И все. Я достаточно рисую своими деньгами, которые находятся в бизнесе, а теми деньгами, которые находятся за пределами бизнеса, я бы рисовать не хотел. Это деньги для личного потребления, и у меня нет желания следить еще и за тем, как портфельные менеджеры ими управляют.

Я не очень верю в эффективность больших компаний. Я хорошо представляю, как они работают, поскольку сам участник относительно большой структуры. Не возможно до конца контролировать деятельность младшего персонала, менеджеров, которые могут, безусловно, злоупотребить доверием и клиентами, и работодателями.



**Олег Тинков**

Я всех банкиров из private banking, которые меня домогаются много-много лет, посылаю куда-то дальше. Но они такие активные, постоянно что-

миллиардер вошел во вкус и с гордостью рассказывал знакомым о своих успехах на зарубежных биржах.

Такая картина вырисовывается из материалов уголовного дела Патриса Лескодрона, с которыми удалось ознакомиться Forbes. Спустя почти 10 лет после первой встречи с грузинским миллиардером бывший менеджер Credit Suisse находится под стражей в Женеве и дает показания. Адвокаты Иванишвили, его бывшего партнера Виталия Малкина и еще двух клиентов Credit Suisse (их имена впервые удалось выяснить Forbes — Ураб Лысов и Сергей Егоров) периодически посещают допросы Лескодрона, которые ведет прокурор Женевы Ив Бертосса. Допросы начались в феврале 2016 года, только через три месяца после ареста Лескодрона, так как первым делом его поместили в тюремную психиатрическую лечебницу Curabilis (швейцарская газета Le Temps писала, что арестованный страдает от депрессии). Никакой страшной болезни врач у него не обнаружил, и Лескодрона из больницы выписали.

Бертосса по швейцарскому законодательству не вправе комментировать детали следствия. По данным источника, знакомого с ходом расследования, уже выявлены множественные и систематические противоправные деяния Лескодрона — злоупотребление доверием клиентов, ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, незаконное присвоение средств (арестованный переводил деньги клиентов на личные счета, вплоть до счетов своей жены), мошничество, открытие счетов без ведома клиентов, торговые операции на рынке ценных бумаг без ведома клиентов со специально открытых субсчетов, растрата клиентских средств, завышение объемов торговых операций ради дополнительных комиссий, фальсификация документов и т. д.

Как Лескодрону удавалось обманывать участников списка Forbes и оставаться непойманым на протяжении стольких лет?

### Финансовый пилотаж

Патрис Лескодрон родился в 1963 году. Школу окончил в Сен-Назаре, а в 1986 году получил диплом по менеджменту Высшей коммерческой школы Лиона. Переехав в Париж, до 1990 года делал карьеру в консалтинговых компаниях Peat Marwick (вошла в состав KPMG) и Ernst & Young, потом перешел в фармацевтическую дистрибуторскую компанию OCP Repartition. А в 1994 году Лескодрон начал работать на производителя косметики Yves Rocher. В 1999 году его назначили генеральным директором ООО «Ив Роше Восток» и командировали в Москву, где он выучил русский.

Сотрудникам компании Лескодрон запомнился как очень уравновешенный и осторожный руководитель. Новый директор открыл первый офис французского бренда в России — до этого здесь существовало только юридическое лицо с небольшим количеством сотрудников, которые изредка встречались на собраниях во флагманском магазине на Тверской, 4. Делами фирмы директор занимался вплотную, лично все инспектировал, даже склады посещал.

В 2003 году в ненадолго возглавил российский подразделение французского дискаунтера Tati, которое вскоре закрылось из-за банкротства материнской компании. Неизвестно, какими судьбами его после этого занесло в Credit Suisse, но момент для перехода в private banking Лескодрон выбрал правильно, считает знакомый с ним источник в швейцарских банковских кругах: «Тогда на развивающихся рынках все так бурно росло! А сколько в России к тому времени появилось людей с деньгами, которые в жизни даже не видели швейцарского банкира... Просто непопаханое поле для работы».

Начинающий портфельный менеджер быстро освоился на новом месте. По мнению Райра Симоньяна, бывшего председателя совета директоров UBS в России, это неудивительно: «в private banking часто идут люди из других отраслей, которые умеют хорошо общаться с клиентами. Поэтому такой человек может привлечь специалистов, которые непосредственно занимаются инвестиционными продуктами». Однако у Лескодрона, по словам его швейцарского знакомого, была к тому же светлая голова и отличное чутье.

Вloomberg в марте 2016 года сообщало, что через два года после начала работы в Credit Suisse Лескодрон управлял портфелем на \$1,6 млрд. Самым крупным клиентом был Иванишвили — согласно материалам уголовного дела, максимальная стоимость его портфеля достигала \$1 млрд. К 2010 году, по оценке источника Forbes, под управлением Лескодрона могли находиться средства как минимум двух десятков клиентов. В год он приносил банку не менее 20 млн швейцарских франков комиссий и должен был получать как минимум 1 млн в виде бонуса при годовой зарплате около 300 000 франков. После уплаты налогов у Патриса, как предполагает собеседник Forbes, оставалось порядка 800 000–900 000 швейцарских франков. Достаточный уровень дохода, чтобы владеть двумя домами в Женеве (об этом, по словам источника, знали коллеги Лескодрона) и играть на бирже на свои деньги.

Собеседник Forbes рассказывает, что нередки случаи, когда портфельный управляющий от-

крывает позицию на фондовом рынке в интересах клиента и добавляет к его миллионам свои сотни тысяч. Так бывает, например, когда менеджер видит хорошую рыночную возможность, но не может дозвониться до клиента: «Менеджер может перекинуть свои \$200 000 на клиентский счет и отдать распоряжение трейдеру о покупке акций, скажем, на \$50,2 млн. А потом предупредить трейдера, чтобы при закрытии этой позиции выручка от продажи акций, кулленных на \$200 000, была переведена не на клиентский счет, а на его собственный». Позже, дозвонившись до клиента, менеджер рассказывает ему о совершенной операции, и обычно это не вызывает протеста: такие сделки подтверждают уверенность портфельного управляющего в своих действиях, ведь он рискует и своими деньгами. Собеседник Forbes допускает, что Лескодрон совершал такие операции.

Вдобавок ко всему Лескодрон, по словам его знакомого, был чуть ли не единственным в подразделении private banking для России и СНГ, кто разбирался в торговле опционами на внебиржевом рынке. В стандартные инвестиционные стратегии Credit Suisse, которые банк предлагал клиентам по доверительным лицензиям, опционы как высоко-рисковые инструменты не входили.

«Работа Патриса на рынке — это реально был высший пилотаж. Поэтому, если у него были хорошие отношения с клиентами, те могли на него доверительных лицензий и не выписывать, а просто на словах сказать: я, мол, доверяю тому, как ты работаешь», — предполагает источник. — Наверное, в какой-то момент Патрис почувствовал, что схватил бога за бороду, и начал злоупотреблять этими практиками».

## Лескодрон гусар летучих

Иванишвили и Малкин отказались дать комментарии для этой статьи. Но близкие к ним источники подтвердили Forbes, что отношения у миллиардеров с их портфельным менеджером действительно строились на доверии. В особенности, пожалуй, у Малкина, который только в 2010 году открыл свой family office и через него начал аудировать отчеты Credit Suisse. Аудит, по словам источника, регулярно выявлял необоснованно начисленные комиссии, которые Credit Suisse после вмешательства советников Малкина исправно ему возвращал. До этого Малкин, ставший клиентом Credit Suisse примерно в 2005 году, не мог даже представить себе, что западный банк способен ставить свои интересы выше клиентских.

Иванишвили в начале 2016 года рассказывает Forbes, что четыре года назад, заняв пост премьер-

министра Грузии, передал средства в доверительное управление Credit Suisse и дал Лескодрону общее задание по работе с его деньгами. Рекомендации сводились к консервативной инвестиционной стратегии — покупке надежных американских и европейских акций. Отчеты Лескодрона миллиардер лично не изучал — их просматривал его управляющий в Грузии. Он-то и заподозрил неладное, обнаружив осенью 2015-го множество маржин-коллапов по позициям, об открытии которых Лескодрон прежде не сообщал.

Согласно мартовской публикации Bloomberg, речь шла об акциях американской биотехнологической компании Raptor Pharmaceutical, которые Лескодрон активно предлагал своим клиентам с 2012 года. Иванишвили последовал этому совету наряду с другими клиентами и должен был остаться доволен — в 2013 году акции Raptor подорожали в два с половиной раза. Однако из текста внутреннего расследования Credit Suisse, с которым ознакомился Bloomberg, следует, что Лескодрон купил еще миллионы акций Raptor Pharmaceutical без согласования с клиентами на заемные средства, взятые в банке от их имени. В течение нескольких лет он фиксировал часть прибыли и вкладывал в Raptor все новые деньги. Эта пирамида рухнула 14 сентября 2015 года, когда Raptor сообщила о неудачных клинических испытаниях нового препарата от болезни печени у детей. Акции сразу подешевели на 37%. Убыток Иванишвили только по одной неизвестной ему сделке с бумагами Raptor составил \$128 млн. Через несколько дней управляющий признался во всем коллегам из Credit Suisse, и банк в декабре подал на него жалобу в прокуратуру Женевы.

Лескодрон в ходе внутреннего расследования утверждал, что не получил личной прибыли на несогласованных операциях. Доказательств обратного Credit Suisse не нашло, но и исключать такого варианта развития событий не стал. Женевской прокуратуре, как выяснил Forbes, Лескодрон подробно рассказывает о том, как зарабатывал на обмане клиентов. С этой целью он, например, брал в банке маржинальные кредиты от лица своих клиентов, о чем они не знали, при этом часть полученных средств переводил лично себе.

Свои действия менеджер мотивировал желанием открыть собственный финансовый бизнес после ухода из Credit Suisse. Для этого он создавал офшорные компании, в том числе на имя жены, и переводил на их счета средства, похищенные у клиентов или заработанные на позициях, открытых без их ведома. Были у него и счета в европейских банках — Лескодрон признался, что рас-

то продолжает. Прико-  
дид, например, под видом  
инвестиционных банко-  
ров, предлагает разне-  
стись бонды на \$500 млн.  
При встрече ты понима-  
ешь, что они не в теме.  
И тут они говорят: «А еще,  
истая, не хочешь дать нам  
подуправлять?.. Они тане-  
и в форточку выгнать, они  
в трубу лезут».

Мы тут в России играем  
в рулетку, ставим на циф-  
ры. Если уж выиграл, со-  
рвал нушу, надо уходить,  
а не садиться играть  
в бле-джек. Я не вижу  
смысла инвестировать  
в какие-то непонятные  
вещи, которыми управ-  
ляют какие-то мутные ме-  
неджеры. Какой смысл  
делать ставку на 10%, когда  
здесь ты можешь выиг-  
рать 40%. Я практиче-  
ски все деньги держу  
в бизнесе.



Давид  
Явабшвили

Типичная история для  
западной страны private  
banking. Я попал в по-  
добную ситуацию с аме-  
риканским банком, да  
и со швейцарским бы-  
вал — в нем тоже рабо-  
тал с Credit Suisse, за  
ними тоже были грехи.  
Общее впечатление та-  
кое: в private banking  
собираются очень не-  
профессиональные ко-  
манды и вынуждают тебя  
инвестировать в различ-  
ные ценные бумаги. При  
этом намекают, что если  
инвестировать не бу-  
дешь, то и клиентом их  
банка не останешься.  
А когда ты им доверь-  
ешь свои деньги для покупки  
бумаг, то подписываешь  
документ, по которому за  
все действия со своим  
счетом неешь ответ-  
ственность ты сам. При  
этом управляющие часто  
не сообщают, что они  
купили на твои деньги,  
разве что для вида сово-  
ветуют. В результате  
многие мои знакомые  
понесли крупные потери  
в 2008–2009 годах, бы-  
ли потеряны и у меня. Что  
делать? Держать деньги  
в банке на депозит,  
больше ничего не оста-  
ется.

## Иванишвили/Малкин/ Credit Suisse/мошничество



Михаил Гучерев

Для меня новость, что западный менеджер может обманывать. Со мной такого никогда не было. Я никогда не покупал акции предпринимателя на бирже. Я всегда занимался производством. Один раз я разместил €500 млн, купил в 2007 году акции через банк Lombard Odier. Это был случай, когда у меня появилось много наличных денег и я не знал, куда их пристроить. Это были акции американских и европейских компаний. Помимо, там были акции General Electric. Я задерживался от их падения. Ровно через год акции обрушились, но я все-таки вернул обратно свои €500 млн с учетом расходов на страховку. Тогда я в очередной раз убедился, что никогда нельзя покупать акции чужих компаний, которыми вы не управляете. Я выполняю только в производстве. Другое дело, что иногда я хожу по рынкам. Последний раз, когда брал кредит в Сбербанке, по настоянию Германа Грефа застраховался от падения нефти. В результате выиграл \$700 млн. Оба раза мне крупно повезло. Больше не хочу. Услугами private banking не пользуюсь — я сам готов давать им советы. Денег в чужих руках, которые вы не контролируете, для вас, считай, потеряны.

считывал со временем уплатить налоги со своих тайных накоплений.

Оценить, какой ущерб нанесли действия Лескодрона его клиентам, пока не представляется возможным — расследование продолжается. Иванишвили в разговоре с Forbes в начале 2016 года предполагал, что его потери могут составить более \$100 млн. Бывший менеджер признал, что с 2012 по 2015 год вывел на свои счета примерно \$15 млн от скрытых комиссий, а также учредил несколько фондов на деньги, выведенные из-под управления в Credit Suisse, — общая сумма в них составляла не менее €35 млн.

### Банковские тайны

Знали ли в банке о махинациях Лескодрона, присвоившего отличные комиссионные не только себе, но и работодателя? Forbes получил от Credit Suisse официальный комментарий: «Уволенный менеджер по работе с клиентами нарушил внутренние правила Credit Suisse и швейцарское законодательство, а также совершал уголовно наказуемые деяния в обход комплаенс-систем банка. Уволенный менеджер по работе с клиентами скрывал свои мошеннические действия от коллег и, исходя из всех имеющихся у нас сведений, данная ситуация — исключительный случай в нашей практике. Credit Suisse придерживается подхода абсолютной нетерпимости к нарушениям как внутренних правил организации, так и законодательства стран, где мы ведем бизнес».

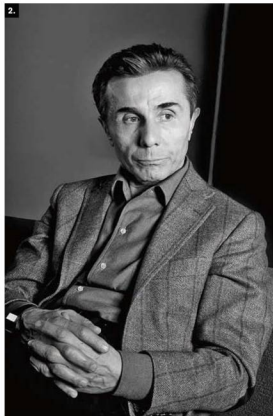
Сам Лескодров так объяснял женеваской прокуратуре свою неуловимость: один из его начальников сидел с ним в одной комнате, слышал его телефонные переговоры и поэтому мог догадаться о том, чем занимается Лескодрон. Однако он не обращал на это внимания, поскольку испытывал проблемы с алкоголем. Источник Forbes в банковских кругах и Райр Симонян сомневаются, что такое было возможно. Банкир считает, что речь может идти о Базиле Самарине, руководителе private banking по России и СНГ в 2006–2010 годах, с которым Лескодрон действительно некоторое время сидел в одной комнате, но тот мог разве что выпить коньяку в рабочее время, как и многие другие банкиры. «Тебя со всех сторон просвечивают, ты каждого своего клиента и каждую сделку ведешь с таким количеством людей, что это практически не может остаться незамеченным. Алкоголика не будут держать на работе», — подтверждает Симонян. Самарин на запрос Forbes не ответил.

Лескодрон был арестован в декабре 2015 года. Незадолго до этого, как стало известно Forbes, сотрудник одного из пострадавших клиентов встре-

чался с менеджером в банке. Это была ежегодная рутинная встреча, ничего особенного в поведении банкира не было. Вскоре после этого Лескодрон уволился, банк его увольнение не афишировал, но жалобу в прокуратуру на него подали первым — и причину тоже не называл. По мере того как пострадавшие клиенты обращались с жалобами в прокуратуру, Credit Suisse подавал апелляции против признания их участниками процесса (жалобщиками), чтобы не дать им ознакомиться с материалами дела. Причем на жалобы клиентов подавали апелляции как банк, так и Лескодрон. Источниками первых публикаций в Le Temps о деле Лескодрона были частные детективы и адвокат, нанятые двумя его российскими клиентами, близкими к «Газпрому».

Имена этих «российских предпринимателей, имеющих дела с газовым гигантом «Газпром» (цитата по Le Temps), в прессе до сих пор не появлялись. Как выяснил Forbes, в материалах дела среди клиентов Лескодрона фигурируют некие Егоров и Лысов. В СПАРК эти фамилии встречаются в списке учредителей московского ООО «Ухтагазстрой». Гендиректору компании Зурабу Лысову в 2002 году принадлежало 50% капитала, Сергею Егорову — 25%, сейчас доля каждого из них сократилась до 10%. Егоров также упоминается в СПАРК в качестве бывшего совладельца и/или руководителя шести компаний в Ухте и Усинске (Республика Коми), включая ООО «Севергазлес». Адвокаты Лысова и Егорова сообщили Forbes, что комментарий от их клиентов не будет.

Уроженец Ухты Сергей Егоров с 1993 по 2003 год был генеральным директором «Севергазлеса» — «внучки» «Газпрома», а затем пять лет работал гендиректором ЗАО «Севзаптрубопроводстрой» и руководил строительством части Северо-Европейского газопровода. В мартовской публикации Bloomberg говорилось, что Лескодрон оценивал совокупные активы двоих клиентов, близких к «Газпрому», не более чем в \$200 млн. Но это были одни из первых клиентов, которых он привлек самостоятельно, при этом они всегда требовали высоких результатов от Лескодрона и не потерпели бы убытков. Между тем, как говорил в СМИ юрист Егорова и Лысова (имена своих клиентов он никогда не называл) Джорджио Кампа, в 2007–2008 годах их потери по акциям австрийской Meinel European Land составили не менее \$17 млн. Тогда Лескодрон взял из прибыли от несогласованных с Иванишвили операций \$60 млн и перечислил деньги требовательным клиентам. Они ничего не заметили, как и внутренние службы Credit Suisse, говорил он в рамках внутреннего расследования. В Meinel были



1. Виталий Малкин полностью доверял Патрису Лескодрону, а теперь судится с ним по двум делам

2. Бидзина Иванишвили, бывший премьер-министр Грузии, был крупнейшим клиентом Лескодрона с портфелем в \$1 млрд

вложены и десятки миллионов долларов Малкина — опять-таки без его ведома.

С Meinl в истории Лескодрона связано еще несколько примечательных поворотов. Как видно из материалов дела, в 2007 году он познакомился с Михаэлем Наги, менеджером этой компании, инвестировавшей в недвижимость, — Наги проводил в Credit Suisse презентацию ее акций. В июле 2007 года акции Meinl European Land резко упали (владелец Meinl Bank, наследник австрийской кофейной империи Юлиус Майнл был арестован через полтора года за обман инвесторов — его банк тайно скупал на рынке акции Meinl European Land, чтобы удержать их от падения, и скрывал свою аффилированность с компанией). Наги в 2008 году ушел из Meinl и основал в Вене инвестиционную компанию Centris Capital вместе с Моникой Мандл. При этом, согласно показаниям Лескодрона, Моника Мандл была знакома с его начальником Бабаком Дастмалчи, управляющим директором Credit Suisse по России, Центральной и Восточной Европе. В 2013-2015 годах Лескодрон вкладывал деньги пострадавших клиентов в хедж-фонды через этот Centris Capital, хотя мог и должен был делать это напрямую через Credit Suisse.

### И снова Лескодрон и Credit Suisse

Недавно Лескодрон стал фигурантом еще одного дела, возбужденного во Франции несколько лет назад по иску того же Малкина. Тогда бывшего сенатора обманул Пьер Гротц, доверенное лицо Малкина в Люксембурге, — убедил его купить за €18,6 млн кусок земли на острове Корсика, где, как оказалось впоследствии, запрещено что-либо строить.

«Это красивый участок на море, и мне его продать как землю, на которой можно строить. Для этого было подделано письмо местного мэра, создан архитектурный проект и т.д., — рассказывал Малкин Forbes в 2013 году. — Он просто украл у меня деньги на покупку и еще большую сумму украл под предлогом развития этих земель».

Как выяснилось позже, платежи по сделке шли через того же Лескодрона, который не стал проверять, кому идут деньги. Следствие по этому делу идет во Франции, но теперь это не просто мошенничество, а мошенничество, совершенное группой лиц с последующим отмыванием украденных средств. Помимо Франции в расследовании участвуют Швейцария, Люксембург, Сан-Марино и Багамы.

По всем вопросам Credit Suisse ограничился официальным комментарием, приведенным выше. По мнению источника Forbes в швейцарских банковских кругах, Credit Suisse старается замять историю, чтобы сохранить лицо: «После того как в 2014 году банку пришлось выплатить в США штрафы на \$2,6 млрд за помощь американским клиентам в уклонении от уплаты налогов, в Credit Suisse все дули на воду. А тут такое!» «Для банка это невероятный прокол, но время от времени они случаются у многих банков. Если ты совершил какую-то профессиональную ошибку, то из тебя можно вытнуть что угодно, — рассказывает Райр Симонян. — Это будет зависеть от степени агрессивности и профессионализма тех людей, которые пострадали, от их готовности нести судебные издержки и качества юридической поддержки».

— При участии АНТОНА ВЕРЖБИЦКОГО

Пищевые продукты/НМЖК/экспорт/  
менеджмент/Нестеров

# Как по маслу

*Крупнейший в России производитель майонеза изобретает здоровые продукты и кормит Азию.*

Текст:

Галина Зинченко



ВХОДЯ В КАБИНЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ совета директоров НМЖК, посетители лоб в лоб сталкиваются с самим Николаем Нестеровым — на второй двери висит фото хозяина, вопрошающего: «А ты включил мозги? Чем похвастаешься?» На широком подоконнике — стопки книг о бизнесе и управлении. «Я по 20 штук покупаю, если книга нравится. Раздаю подчиненным, партнерам. Ключевым сотрудникам электронные читалки закупили, там проще делать заметки», — рассказывает 63-летний предприниматель. Сам он сменил уже не одно устройство, секретарь каждый раз переносит на новый девайс старые записи и пометки. Нижегородский масложировой комбинат, который Нестеров возглавляет с 1996 года, тоже сильно изменился. Сегодня это холдинг с оборотом \$1,6 млрд, продукция которого идет и на экспорт. Как советский управленец реагирует на новые вызовы?

## Новая волна

На крупнейший в стране масложировой комбинат в Горьком (ныне Нижний Новгород) выпускник краснодарского политеха Николай Нестеров попал по распределению, работал мастером. Через девять лет он был уже главным метрологом и секретарем партийного комитета. Успешную советскую карье-

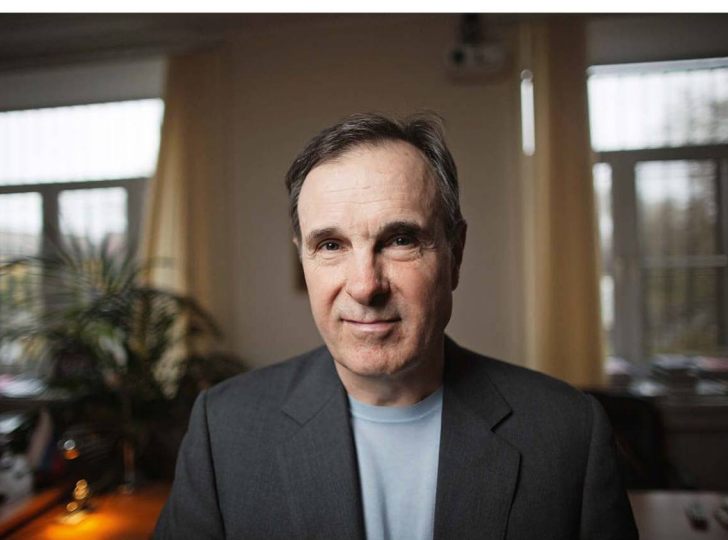
ру оборвал в 1986 году развод — Нестерова исключили из партии и из кадрового резерва обкома. Поняв, что следующей должности он не получит, Нестеров ушел.

Будучи любителем джаза, переключился на организацию дискотек и концертов, стал акционером первой в городе негосударственной телекомпании «Волга», где организовывал продажи рекламы. «Это была очень хорошая школа выживания, — вспоминает он. — Система вытолкнула меня на только зарождающуюся коммерческую волну». А через несколько лет Нестеров снова вернулся на НМЖК — создал СП, помогал «поднимать» один из убыточных цехов. Затем вместе с Вячеславом Романовым, тоже бывшим сотрудником комбината, решил проблемы с поставками сырья, со сбытом. Параллельно партнеры начали скупать акции созданного в 1993-м ОАО НМЖК. Наибольший пакет акций тогда собрала инвестиционная компания «Альфа-Капитал». Но Нестеров с Романовым действовали агрессивнее — за три года «Альфа» увеличила пакет с 27% до 32%, а партнеры вместе с «красным директором» Галиной Сидорук — с нуля до 35%. Корпоративной войны удалось избежать — Нестеров договорился с «Альфой» о совместном владении.

В январе 1996 года он стал гендиректором НМЖК. Команда из 35 «краснодипломников», кото-







рых он лично выбрал в ходе 2500 интервью, ежедневно устраивала мозговые штурмы. Например, придумали способ экспресс-проверки бизнес-партнеров: чтобы убедиться, что клиент или контрагент не мошенник, его фотографировали, а если отказывался, подозревали неладное. Сейчас такой ход может показаться примитивным, а тогда о риск-менеджменте мало кто задумывался. Нестеров держал сотрудников в тонусе, внушая, что родина в опасности: «Мы пахали как черти, даже по выходным, и очень много учились». Уже через девять месяцев у предприятия появились свободные деньги, в течение года партнеры выкупили долю «Альфа-Капитала». «Коммерсанты» (Нестеров вспоминает, что конкуренты недоумевали, зачем ему 90 продавцов) ездили по стране в поисках новых клиентов, а оформлением документов и отрезками занимались люди с другими навыками, сидевшие в Нижнем. Офис был устроен по принципу open space, что тоже было редкостью. «Мы еще не знали мировой практики, просто интуитивно решили, что так эффективнее работать будет. К нам губернаторы людей возили показывать, как забавно все», — вспоминает Нестеров.

На предприятия активно внедряли западные управленческие новации, приглашая специалистов из США, Великобритании, Франции, Дании

по программе TACIS (техническая помощь странам СНГ в 1990-х годах). Отдел маркетинга на комбинате появился одним из первых на этом рынке, как и торговые марки НМЖК — детское мыло «Мой малыш», маргарин «Хозяюшка». В 1999 году появился бренд майонеза «Ряба», теперь флагманский продукт НМЖК. Немного опередил его с активной рекламной кампанией лишь майонез «Слобода» от компании ЭФКО, созданной Валерием Кустовым на базе Алексеяевской эфирномаслоэкстракционного комбината в Белгородской области. «В каждом округе был свой сильный региональный игрок, который держал почти 100% рынка, — вспоминает Леонид Барышев, основатель компании-конкурента «Эссен Продакшн» (бренд «Махеев») из Татарстана. — Эпизодически возникали всплески продаж некачественного майонеза от частных подмосковных компаний. А весь рынок принадлежал старым советским предприятиям. На слуху тогда не было ни одного национального бренда».

#### Мамаева волна

Откинувшись в кресле, Нестеров по памяти перечисляет больше десятка городов, где в советское время располагались масложировые предприятия, которые не раз меняли собственников. «Мамаева

Николай Нестеров — редкий пример управленца, который до сих пор стоит у руля крупнейшего в отрасли предприятия

## Пищевые продукты/НМЖК/экспорт/ менеджмент/Нестеров

### Заправили

За пять лет производство соусов на НМЖК выросло больше чем вполтора раза.

Производство майонеза, горчицы, соусов, т.с. т.

2011

109

2012

117

2013

129

2014

141

2015

129

Источник: НМЖК

волна прошла. Пропустили изменения среды, а если кто и увидел, то не справился с ними — не захотел, не смог, может, были обстоятельства непреодолимой силы», — рассуждает он. НМЖК начал активно скупать доли оказавшихся в бедственном положении комбинатов и элеваторов. К концу 2002 года НМЖК контролировал Оренбургский и Шуйский масложэкстракционные заводы (МЭЗ), Екатеринбургский и Кушевский элеваторы, Самарский жиркомбинат. Оборот группы компаний составлял \$85 млн.

Но увлекшись созданием вертикально интегрированного холдинга, партнеры не заметили, как НМЖК и сам стал привлекательной мишенью. В ноябре 2002 года неизвестные с помощью судебных приставов изъяли у регистратора реестр акционеров после обращения миноритария с 0,003% акций. Затем, как вспоминает Нестеров, с ним связался Павел Свирицкий, представившийся вице-президентом инвесткомпании «Ринако», и предложил продать бизнес. Позже в прессе появились сообщения о покупке 90% акций НМЖК финансовой компанией «Русские традиции». Битва за восстановление реестра в судах длилась пару месяцев. Нестеров заручился поддержкой тогдашнего губернатора Нижегородской области Геннадия Ходырева и полпреда президента в Приволжском округе Сергея Кириенко (в 1998 году совладелец НМЖК несколько месяцев работал замминистра сельского хозяйства в его правительстве). Два года спустя сам Свирицкий в интервью «Ведомостям» отрицал участие в конфликте на НМЖК. «Единственное, в чем я поучаствовал, так это в разговоре с Николаем Николаевичем [Нестеровым], — утверждал он. — Я предложил ему свою помощь в разрешении конфликтной корпоративной ситуации. Нестеров воспринял это по-иному и полгода обвинял меня во всех смертных грехах».

История заставила Нестерова задуматься о защите бизнеса. На второй же день после операций с реестром во всех зданиях установили решетки на окна, а территорию обнесли забором. «Мы стали строить более плотные отношения с силовыми структурами, создали сильную службу безопасности. По сей день у нас много источников отслеживания и вопросов безопасности, и конкурентной среды», — говорит Нестеров. Курировать эту новую «службу содействия бизнесу», а также финансовый и юридический департамент доверили сыну Галины Сидорок Ивану, члену совета директоров.

### Молодые и жесткие

Бизнес-разведка пригодилась очень скоро. Конкурентная среда быстро менялась. Нестерова, напри-

мер, очень встревожило появление питерской компании «Петросоюз» с брендами «Мечта хозяйки» и «Моя семья». «Было несколько примеров молодых и жестких, злых и талантливых ребят, — вспоминает он. — Создатели «Петросоюза» — очень быстрые ребята, было видно, что они продвигаются намного быстрее, чем мы». НМЖК пришлось поменять отдел продаж: выяснилось, что «краснодипломники», заточенные на решение сложных узких задач, не способны управлять людьми в условиях быстрого роста. «К нам засылали людей, целая шпионская война развернулась — мы их выявляли, снабжали дезинформацией и отправляли на встречи. На войне как на войне», — вспоминает Нестеров. Параллельно НМЖК активно судился с региональными предприятиями, копировавшими внешний вид его продуктов.

Чтобы расширить присутствие на рынке, компания создала бренд более дешевого майонеза «Нежный», после присоединения Пермского маргаринового завода в портфеле появилась марка «Сдобри». В 2003 году НМЖК запустил первую масштабную кампанию на ТВ с лозунгом «Все дело в яйцах» — речь шла о натуральных желтках в составе продукта. Правда, Леонид Барышев, одновременно продвигавший свой бренд «Махеев», вспоминает, что в ролике НМЖК была живая курица и против него сыграл новостной фон об эпидемии птичьего гриппа.

Битва шла не только за конечного потребителя, но и за промышленных заказчиков. С ними активно работал холдинг «Солнечные продукты», входящий в ГК «Буке» Владислава Бурова. ЭФКО, уже имевшая завод по производству маргаринов и спецжиров для пищевого, замахнулась на второй завод и портовый терминал. Деньги были — весной 2006 года корпорация Bunge приобрела 25% акций ЭФКО.

В НМЖК тоже были намерены развивать b2b-направление, но предприятие расположено вдали от морских портов, где отгружают крупные партии. Решить вопрос с логистикой можно было только за счет серьезных внешних инвестиций. Интерес проявила азиатская корпорация Wilmar, у которой НМЖК еще с 2000 года закупал тропические масла — в 2006 году стороны договорились об объединении активов в России и на Украине и создании СП Wilmar Nizhny Delta (WND). На подготовку сделки ушло два года, в итоге в созданном в 2008 году предприятии российским и азиатским партнерам принадлежат равные доли.

В ходе сделки Сидорок и Нестеров выкупили долю Вячеслава Романова (Сидорок объясняет его уход тем, что тот не видел себя в роли акционера при новых инвесторах). Купив несколько птицефа-



брик, Романов основал агрохолдинг «Русское поле», где на вопрос Forbes про НМЖК не ответили.

Сделка открыла желанный выход к морю: у Wilmar на Черном море действовало СП с трейдером Delta Exports индийца Дхрува Чаран Панда и сингапурца Васудевана Вайравана. Сидорок и Нестеров при этом стали управляющими партнерами Wilmar на территории СНГ. «Wilmar доверяет управление на местах локальным партнерам, в этом как раз его сила — не нужно постоянно прирастать менеджскими компетенциями, потому что на местах уже есть толковые люди», — поясняет Иван Сидорок.

Основные вложения WND делало в активы, нацененные на b2b-рынок. В 2008 году компания приобрела Урюпинский МЭЗ, затем начала строить МЭЗ в порту Южный возле Одессы. А в прошлом году закончила строительство еще одного МЭЗ в Оренбургской области (вложения — 3,2 млрд рублей). В 2011–2014 годах выручка WND выросла с 51 млрд рублей до 69 млрд рублей. Азиатская корпорация оказалась комфортным партнером — например, решение о приобретении завода в Урюпинске, по словам Нестерова, принималось за пару дней по телефону. «Я только что вернулся из Сингапура, где мы праздновали 25-летие Wilmar. Это талантливые до гениальности люди, которые сумели обуздать волну взрыва производства и потребления тропических масел в мире», — отзывается о партнере Нестеров. И отмечает другие плюсы азиатов — нет снобизма, зашоренности, «второго дна» в переговорах, высокая бизнес-культура.

Представитель Wilmar International Айрис Чан вопросы Forbes о сотрудничестве не прокомментировала, сказав, что компании нечего добавит к рассказу их партнера Нестерова.

## Новые технологии

На территории НМЖК в центре Нижнего Новгорода можно увидеть еще дореволюционные здания — переработкой масляных культур здесь занимаются с 1898 года. После войны было установлено трофейное немецкое оборудование, завод всегда считался передовым. Модернизация идет полным ходом — два года назад, вложив 273 млн рублей в новые линии по производству майонеза и соусов, увеличили общее производство этих продуктов до 170 000 т в год. В инвестпланы еще несколько проектов.

Появляются и новые продукты. Отдел R&D разработал, например, жидкий маргарин и линейку маргаринов trans free с содержанием «вредных» трансжиров менее 1%. Сейчас по заказу пищевого производителя — придать выпечке пышности или аромат, уменьшить расход других ингредиентов — в НМЖК могут разработать специфический продукт в срок до двух недель. Чтобы обучать клиентов, технологи проводят выездные семинары и мастер-классы «Мобильная пекарня».

Эволюционирует и маркетинг. В последние годы НМЖК сделал ставку на позиционирование своих продуктов как «натуральных» — этикетку «Рябы» украшает надпись «100% натуральный продукт», а недавно в линейке даже появился «живой» провансаль с молочной кислотой вместо уксуса. Продукция НМЖК продается в 90 000 магазинов по всей России. Точную карту точек продаж создали, не тратя тысячи долларов на исследовательское агентство: компания объявила в социальных сетях конкурс на розыгрыш iPad, участники фотографировали «Рябу» на полке ближайшего магазина и выкладывали в соцсеть фото с геотегом.

1. Прежде чем войти в совет директоров НМЖК, Иван Сидорок два года работал на комбинате в разных отделах

2. НМЖК по итогам 2015 года лидирует на рынке майонеза в России с долей 17,8%

## Пищевые продукты/НМЖК/экспорт/менеджмент/Нестеров

### Свой инкубатор

Другие корпорации, собирающие инновационные идеи.

#### IKEA

В конце 2015 года IKEA Centres Russia вместе с GVA LaunchGurus запустила MEGA Accelerator для поиска идей, которые улучшат покупательский опыт гостей МЕГИ как в торговом центре, так и за его пределами. Прошедшим отбор участникам компания обещала 350 000 руб., а победителю, которого объявят в июне 2016-го, — 3,5 млн руб.

Источник: Forbes

#### Faberlic

Весной 2016 года компания объявила, что отберет для участия в Faberlic FMCG Accelerator до 10 команд, которым поможет тестировать и дорабатывать свои идеи. Продавая косметики интересуют «новые продукты, технологии и IT-решения в сферах красоты, моды, стиля, питания и товаров для семьи и дома».

#### GenerationS

В 2015 году PBN провел конкурс GenerationS по семи отраслям, включая медицину, энергогенерацию, нефтегазовую сферу. Партнерами стали многие корпорации: «РусГидро», МТС, ГН «Мортон», МОЗСК, Johnson & Johnson и другие. Заявки подали 2566 проектов из 14 стран, а обучение в корпоративных акселераторах прошел 141 стартап.

Эксперименты с краудсорсингом навели Ивана Сидорка на мысль о создании бизнес-акселератора пищевых стартапов Mabus, куда он за два года вложил около \$10 млн собственных средств. Он настолько увлечен новым проектом, что собирает постепенно сокращая свою долю в WND и инвестировать деньги в Mabus. Для НМЖК идеи Mabus пока не пригодились, но ближайшие пару лет в компании объявили smart-периодом, сделав ставку на разработку идей для повышения эффективности бизнеса и новых проектов. Стены коридоров украшают портреты «кайзен-активистов» — работников, предложивших наибольшее число улучшений в работе компании. Нестеров говорит, что удержаться у руля предприятия ему, советскому управленцу, удалось благодаря «интуитивному стремлению быть открытой системой: независимо от того, нравятся тебе что-то или нет, ты должен наблюдать и учиться видеть, что происходит и почему».

Поиском драйверов роста занимаются и конкуренты. В ЭФКО три года назад создали инновационный центр «Бирюч», который занимается исследованиями в сфере олеохимии, биотехнологий, кормов для животных, пищевых технологий, бытовой химии, инжиниринга, электроники и робототехники. В 2015 году компания вышла на млыоваренный рынок — по словам генерального директора Евгения Ляшенко, это направление появилось благодаря разработкам в «Бирюче» новых видов поверхностно активных веществ на основе натуральных растительных масел. В ближайшие годы начнется производство гелей для душа, шампуней и бытовой химии. (В 2011 году ЭФКО рассталась с Bunge, выкупив

акции обратно, — как говорит Ляшенко, не сошлись взглядами на стратегию ЭФКО, для которой все более значимым становился бизнес пищевых ингредиентов.)

Продажи майонеза и соусов действительно больше не способны обеспечить бурный рост. Марина Лапенкова, директор по работе с глобальными клиентами Nielsen Russia, отмечает, что в 2014 году категория майонеза выросла всего на 5% в натуральном выражении, в 2015 году — упала на 1%. НМЖК в ответ на тренд тоже пробует развивать новые категории: джемы, конфитюры, сэндвичи.

Впрочем, и на традиционных продуктах еще можно хорошо зарабатывать. «Нужно кормить мир», — обозначает одну из точек роста Нестеров. За несколько лет партнерства с Wilmap компания стала крупным экспортером подсолнечного масла. Wilmap поставяет в порт Южный пальмовое и кокосовое масло, которое партнеры перепродают в СНГ. Те же танкеры загружают подсолнечным маслом, произведенным или закупленным на Украине, и отправляют в Европу, Индию, Малайзию, Сингапур, Китай. Сейчас на экспорт идет более 1,1 млн т масла, почти вдвое больше, чем четыре года назад. Компания присматривается к экспорту зерна, гороха и кукурузы. «Очевидно, что нужно набирать дженгльменский портфель, которого у нас на сегодняшний день нет, и усилить экспортные позиции — в первую очередь в Индию и Китай, потому что там рынок просто бездонный», — поясняет совладелец НМЖК. Один из инвестпроектов на \$220 млн предполагает строительство в порту Тамани терминала для экспорта масла, зерна и шрота и завода по производству маргаринов и спецжиров.

«Николай Николаевич — талантливый управленец, умеющий принимать продуманные решения, — отвечает о Нестерове Альберт Гусев, основатель ГК «Сладкая жизнь», одного из крупнейших дистрибьюторов продуктов питания в Поволжье. — Я очень уважаю его как менеджера и предпринимателя, создавшего и развившего такую большую и важную для региона компанию».

Любимое средство передвижения главы НМЖК — велосипед. На его рабочем столе стоит фигурка велосипедиста, вращающего педали под воздействием солнечной энергии. Рядом — земной шар, тоже приходящий в движение от света. «Если есть свет — ведущий, что-то будет происходить. Или не будет происходить», — философствует Нестеров, словно рассказывая притчу об управлении компанией. — Ведущий придает движение всему остальному. Когда же он перестает прикладывать усилия, все останавливается».

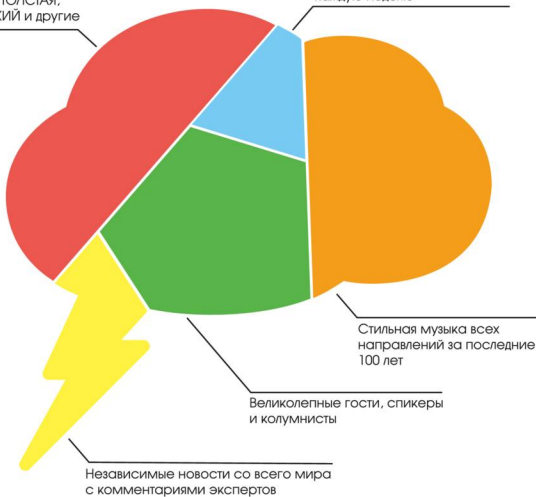
# СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖДЬ

г у м а н и т а р н о е р а д и о

ЭТО:

Остроумные, харизматичные ведущие:  
Виктор и Кирилл НАБУТОВЫ,  
Николай СВАНИДЗЕ, Алекс ДУБАС,  
Михаил КОЗЫРЕВ, Фёкла ТОЛСТАЯ,  
Александр ДОБРОВИНСКИЙ и другие

15 научно-популярных лекций  
каждую неделю



реклама

подробно на 100.1FM и silver.ru



## СЛУШАЕМ 16+ САМИ

и вам рекомендуем :)

# Футбол

*Российские клубы стали экономить и стараются жить по средствам. Денег им все равно не хватает.*



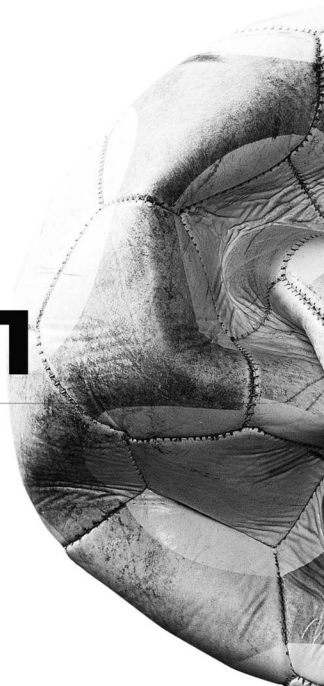
ТРЕТЬЕГО МАЯ 2016 ГОДА ПОРТУГАЛЬСКАЯ полиция провела спецоперацию «Матрешки». Обыски прошли в частных домах и офисах ведущих футбольных клубов страны — «Бенфики», «Спортинга» и «Браги». Именно с этими клубами сотрудничала малоизвестная команда «Лейрия» из одноименного городка, выступающая в португальском третьем дивизионе.

В 2015 году основным владельцем «Лейрии» стал предприниматель Александр Толстиков. Теперь его подозревают в мошенничестве, подделке документов, связях с мафией и участии в транснациональной преступной группе, отмывающей грязные деньги через футбол.

Кроме Толстикова по делу проходят еще один гражданин России и двое граждан Португалии. Красивая история очередного российского инвестора в европейский футбол, похоже, подошла к концу. Подошли к концу и миллиарды рублей, ежегодно сторающиеся в топке Российской футбольной премьер-лиги. Как российский футбол переживает кризис?

## Народный промысел

Почти вся жизнь 43-летнего Толстикова так или иначе связана с футболом. Сначала он сам играл на профессиональном уровне, после окончания





# СДУЛСЯ

Текст:

АЛЕКСАНДР  
БЕЛЛЕВ

спортивной карьеры открыл футбольное агентство D-Sports (в 2016 году у агентства было более 80 клиентов-футболистов), а в 2011 году перешел на работу в селекционную службу футбольного клуба «Краснодар». В 2014 году Толстикова решил стать владельцем собственного клуба. Мечты уносили его далеко за пределы России — туда, где светит солнце, а футбол больше похож на бизнес. У Толстикова существовал лимит — он готов был вкладывать не более €1 млн в год, а для покупки рассматривал клубы, у которых нет или практически нет долгов.

«В России за эти деньги я мог бы купить клуб в третьем дивизионе, но потом были бы эти

огромные расстояния, перелеты, тяжелые климатические условия — и никаких шансов найти рыночных инвесторов, — рассказывал Толстикова в интервью Forbes в апреле 2016 года. — Да и вообще я не понимаю, как можно сделать в России успешный футбольный бизнес-проект. Жил бы я, допустим, в Рязани, был бы у меня стабильный доход и возможность тратить €1 млн — и что, я бы вкладывал в футбол? Да даже если бы я правильно все организовал, оптимизировал — может быть, смог бы выйти в ноль, но это было бы очень сложно».

Вместо Рязани Александр Толстикова выбрал португальский городок Лейрию. Раньше клуб

## Спорт/футбол/ инвестиции/менеджмент

### Активы клубов

Самые дорогие трансферы в истории российского футбола, € млн.

#### Халк

«Порту» — «Зенит», 2012 год

40



#### Ансель Витсель

«Бенфика» — «Зенит», 2012 год

40



#### Виллиан

«Шакhtar» — «Ахмат», 2013 год

37



#### Мигель Дани

«Динамо» — «Зенит», 2008 год

30



#### Самуэль Это'О

«Интер» — «Ахмат», 2011 год

30



«Лейрия» выступал в высшем дивизионе, в начале своей тренерской карьеры здесь работал Жозе Моуринью, а в 2004 году проходили матчи чемпионата Европы по футболу. В 2012 году клуб был объявлен банкротом, отправлен в третий дивизион — и о былых радостных временах 130-тысячному городу напоминал лишь 20-тысячный стадион. В 2014 году в клуб перешли первые российские игроки, а в 2015 году Толстикова стал владельцем 60% акций UD Leiria SAD. Покупка обошлась в €1,5 млн — по его словам, это были личные деньги.

Толстикова горчался, если кто-то говорил, что команда нужна ему лишь для того, чтобы повысить мастерство российских футболистов, а потом втридорога перепродавать их обратно в Россию. Сам он настаивал, что «Лейрия» — это бизнес-проект, который будет успешен в том числе и за счет спортивных результатов, поэтому нет ничего странного в том, что к нему в Португалию регулярно приезжают российские игроки. «Во Владивостоке они играют на ледяном поле, там даже скаута ни одного нет. Кому свое мастерство показывать?» — рассуждал Толстикова. А в Португалии на матч приходят толпы скаутов и от базы всего двадцать минут до океана, объяснял он.

В ходе разговора с Forbes Толстикова несколько раз подчеркивал: клуб готов к любому повороту событий. Выйдет команда во второй дивизион — уже есть готовые спонсоры. Не выйдет — есть те, кто будет помогать ему в третьем. Картинку он нарисовал красивую, а потом прошла спецоперация «Матрешки», в ходе которой Толстикова был задержан полицией. В конце мая официальный представитель «Лейрия» сообщил Forbes, что Толстикова освобожден из-под ареста под подписку о невыезде и обвинения против него частично сняты.

### «Ростов» и папа

Похожие истории с невероятным концом происходят и в России. Главным открытием нынешнего чемпионата России стал футбольный клуб «Ростов» — команда, которая в прошлом году играла в стыковых матчах за право остаться в Премьер-лиге, а в этом едва не стала чемпионом («Ростов» финишировал вторым).

За пару месяцев до окончания чемпионата клуб чуть было не признали банкротом. Четырнадцатого марта 2016 года принадлежавшее владельцу «Федкоминвеста» Алексею Федорычеву ООО «Агростфест-Дон» обратилось в Арбитражный суд Ростовской области с иском о банкротстве ОАО «Футбольный клуб «Ростов». Суть претензии — неоплаченный долг размером 44 млн рублей, который тянулся за

ростовской командой еще с 2005 года. К моменту обращения «Агростфест-Дона» в базе Арбитражного суда находилось около девяти десятков дел против «Ростова». Медицинский центр «Врач», рекламное агентство «Мега», транспортная компания «Надежда», «Ростовский флорболов №1» — все они наряду с десятком других компаний требовали от клуба вернуть долги. По словам собеседника Forbes, знакомого с финансовым положением «Ростова», футболисты претендовавшей на чемпионство команды три месяца сидели без зарплат и полгода не получали премиальных. Где взять все эти деньги, было решительно непонятно.

В последний момент «Ростов» все-таки спасся: 21 апреля «Агростфест-Дон» отозвал свой иск, объясняя это «изменившимися обстоятельствами». Это было сделано под устное обещание, что все долги будут погашены сразу после окончания сезона, уверяет собеседник Forbes. А «Ростов» в итоге завоевал себе место в Лиге чемпионов.

### Денег нет

Денежные проблемы в российском футболе существовали всегда, а в последние два года они стали более заметными. В начале весны показательною акцию хотели провести игроки «Кубани», которым полгода не платили зарплату, — они обещали бойкотировать матчи, но затем передумали. Такой же ультиматум в апреле выдвинул своему руководству игроки «Мордовия». «Российские клубы пережили двойной кризис», — говорит Forbes футбольный агент Марко Трабукки. — Во-первых, у них в принципе стало меньше денег, потому что спонсорам теперь сложнее вкладывать в футбол. Во-вторых, основная статья расходов — зарплата футболистов — как была зафиксирована в евро, так и осталась».

Согласно финансовому отчету УЕФА за 2014 год, в российском футболе расходы на зарплату составляют в среднем 74% от всех доходов клубов (третий с конца результат среди 15 ведущих лиг Европы), поэтому и изменение курса евро не могло пройти незамеченным — и многим клубам просто стало нечем платить. В 2014 году Россия установила еще один антирекорд: выручка клубов футбольной Премьер-лиги упала за год на €160 млн, что стало худшим показателем в Европе.

Отсутствие денег подтверждает падение общего бюджета всех клубов РФПЛ (если в сезоне 2013/2014 он составлял \$1,5 млрд, то в сезоне 2014/2015 сократился до \$1,1 млрд) и удивительная пассивность клубов на трансферном рынке. Это раньше они тратили с удовольствием и размахом: в сезоне 2012/2013 — €342 млн, в сезоне



2013/2014 — €322 млн. Но в сезоне 2014/2015 на трансферы пришлось только €88,5 млн, а в летние и зимние трансферные окна сезона 2015/2016 клубы потратили на покупки игроков €36 млн. «Сейчас нет смысла предлагать топ-звезд в России», — говорит Марко Трабаукки.

Режим экономии включили все, даже те клубы, которым, казалось бы, это совершенно не свойственно. В интервью Forbes генеральный директор ФК «Зенит» Максим Митрофанов отметил, что клуб не только стал экономить на инвестиционных проектах (в частности, на ремонте клубной академии), но и серьезно пересмотрел подход к трансферной политике. «Это не означает, что «Зенит» теперь не будет покупать игроков, в том числе дорогих. Он будет покупать, просто будет меньше рисковать», — говорит Митрофанов.

Главный вектор изменения трансферной политики «Зенита» — это повышенное внимание к внутреннему российскому рынку, особенно к тем игрокам, кого можно подписать бесплатно или практически бесплатно. Так, летом 2015-го на правах свободного агента в «Зенит» перешел нападающий сборной России Артем Дзюба. Его зарплата, по информации собеседника Forbes, знакомого с условиями сделки, составила €3,5 млн. Примерно на те же деньги зимой из «Динамо» перешел другой игрок национального сборной Александр Кокорин. Третьим новичком в команде стал Юрий Жирков. «За Жиркова и Кокорина «Зенит» заплатил суммарно €2,6 млн. Это именно сделка — без личных контрактов, подъемных и выплата агентам», — говорит Forbes президент ProSports Management Герман Ткаченко.

Выбор ключевыми игроками сборной России Санкт-Петербурга можно было бы объяснить тем, что в российском футболе больше не осталось клубов, которые способны заключать такие контракты, но в «Зените» с таким мнением не согласны. «Это вопрос не только денег, но и вопрос отношения и условий в тех или иных клубах. Уверю вас, что в топ-6 команд ключевым игрокам платят примерно одинаковые зарплаты. Переплачивать, лишь бы игрок был у нас, нам неинтересно», — говорит Максим Митрофанов. Впрочем, отмечают собеседники Forbes, это лишь отчасти правда — финансовый аргумент все равно остается для футболистов ключевым.

Генеральный директор ПФК ЦСКА Роман Бабаев в разговоре с Forbes отмечает, что переход Кокорина и Жиркова походил на аукцион, принимать участие в нем столичный клуб не хотел. «Нам важно соблюдать баланс, и мы не считаем адекватным, что в российском чемпионате игроки должны получать €3,5 млн. У нас чемпион страны полу-

чает от централизованного пакета телевизионных и коммерческих прав максимум \$5 млн — таким образом, весь доход уходит на зарплату одного футболиста», — говорит Бабаев.

## Смятение Халка

В этом году российские футбольные клубы впервые оказались в плюсе, если судить по трансферам: разница между покупкой и продажей игроков составила около €50 млн. Произошло это из-за того, что клубы стали распродавать свои основные активы — дорогостоящих иностранных игроков. Иногда это происходило спонтанно — как, например, в случае с московским «Динамо». В 2015 году УЕФА отстранил команду от участия в еврокубках, ведь заключенное с ВТБ соглашение серьезно превышает рыночную стоимость спонсорского контракта с «Динамо». Согласно отчету, за последние три сезона ВТБ потратил на «Динамо» более €260 млн, что было примерно в 10 раз выше рыночной стоимости.

Сразу после исключения из Лиги Европы клуб практически развалился: сначала ушел президент миллиардер Борис Ротенберг, заявивший о том, что хочет «сосредоточить» свое внимание на других видах деятельности, вслед за ним команду покинули практически все иностранцы, в «Ростов» переехал сын Ротенберга защитник Борис Ротенберг — младший, а зимой в Санкт-Петербург отправились ценные футболисты. Оптимизация и смена курса, как говорили в «Динамо» летом 2015 года, привели к тому, что по итогам чемпионата команда вылетела из Премьер-лиги.

Пусть подобных резких потрясений у других клубов не было, но необходимость в оптимизации почувствовали все. «Зенит» продал нападающего Хосе Саломона Рондона в английский клуб «Вест Бромвич» за €18 млн. «В иной ситуации мы бы не стали этого делать или сделали бы чуть позже, но для получения дополнительного дохода и уменьшения нагрузки на зарплатную ведомость нам пришлось так поступить», — отмечает Митрофанов.

При этом другое предложение, куда более выгодное, «Зенит» отверг: китайский клуб «Гуанчжоу Эвергранд» предлагал €30 млн за бразильского нападающего Халка. «Все это произошло в последний день трансферного окна, — объясняет Максим Митрофанов. — Такой формат: вот вам €30 млн, отдайте нам игрока — для нас неприятно. К тому же, с нашей точки зрения, Халк стоит дороже». По данным китайских СМИ, в Китае Халку предлагали контракт на 5 лет с зарплатой €20 млн в год — сказочные условия для 29-летнего футболиста. В «Зените», уверяет собеседник

## Бруну Алвеш

«Порту» — «Зенит», 2010 год

22



## Карлос Эдуардо

«Коринтианс» — «Рубин», 2010 год

20



## Балаж Днуджак

«Аякс» — «Динамо», 2012 год

20



## Александр Кокорин

«Динамо» — «Аякс», 2013 год

20



## Ласина Траоре

«Динамо» — «Аякс», 2012 год

18



Источник: Transfermarkt.de

## Спорт/футбол/ инвестиции/менеджмент

### Печальный баланс

Сумма всех входящих/исходящих трансферов в РФПЛ.

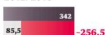
2010/2011



2011/2012



2012/2013



2013/2014



2014/2015



2015/2016



■ Потратили, € млн  
■ Заработали, € млн  
■ Разница, € млн

Источник: Transfermarkt.de

Forbes, бразилец получает €5 млн плюс бонус в размере €2 млн.

В самом клубе, правда, ситуацию предпочитают не драматизировать. В разговоре с Forbes Максим Митрофанов подтверждает, что бразилец «был смутен» таким предложением, но в итоге повел себя как настоящий профессионал — и даже отметил в одном из интервью, что «будет очень рад остаться». По мнению Германа Ткаченко, этим летом Халк тоже нигде не уедет. Вероятно, потому, что подобных предложений «Зениту» больше никто не сделает. «Допускаю, мне могут сказать: вы не согласны продать его за €30 млн, а завтра продадите за €15 млн. Возможно такое? Возможно. А может, наоборот, мы его завтра продадим за €60 млн», — говорит Митрофанов.

Вместе с Халком в 2012 году в «Зенит» приехал еще один топ-футболист — бельгиец Аксель Витсель. По словам Митрофанова, на покупку этих игроков «Зенит» потратил €80 млн, если не считать агентских комиссионных: по €40 млн за футболиста. Но вернуть эти деньги, видимо, не удастся. Зимой 2016 года €18 млн за Витселя предлагал английский клуб «Сток Сити», но «Зенит» решил футболиста не отпускать, хотя контракт у игрока действует до лета 2017 года, а это означает, что уже летом 2016-го бельгиец сможет самостоятельно подбирать для себя новые варианты. «Витсель ставит «Зенит» в позицию, когда клуб вынужден отдавать. Это лето — последняя возможность получить за него хоть какие-то деньги», — отмечает Герман Ткаченко.

### Государственный контроль

Кардинальные изменения в российском футболе могут произойти после того, как у клубов закончатся подписанные с игроками еще до кризиса многомиллионные валютные контракты. Сейчас, например, контракты в основном заключаются на один год с возможностью пролонгации еще на год, причем в случае с российскими футболистами речь идет о контрактах в рублях.

Кроме того, российские клубы серьезно меняют географию трансферов. Если раньше они больше внимания обращали на Западную Европу, то теперь постепенно переключаются на Восточную Европу и Скандинавию. «Есть товар первого сорта, а есть четвертого. Если вы не можете позволить себе «феррари», то покупаете «мерседес». Не можете «мерседес» — покупаете «ауди». В РФПЛ в последние годы все больше и больше «фиатов», — говорит Марко Трабукки.

Важной тенденцией стали и первые попытки регламентировать траты на футбол, которые предпринимает государство и государственные

компании. В 2015 году в стенах РЖД всерьез говорили об оптимизации непрофильного актива — футбольного клуба «Локомотив». Однако на 2016 год бюджет клуба решили сохранить. «Кардинальных изменений бюджета клуба не предвидится», — заявил председатель совета директоров РЖД Аркадий Дворкович. По словам ушедшего в отставку бывшего главы РЖД Владимира Якунина, бюджет «Локомотива» составлял 5,43 млрд рублей.

В феврале 2016 года шли разговоры о том, что российское правительство собирается запретить энергокомпаниям благотворительность и спонсорство — и это могло бы сильно ударить по московскому клубу ЦСКА, который в 2013 году подписал пятилетнее соглашение с компанией «Россети» на 4,185 млрд рублей. «Разговоры о том, что госкомпания могут уйти из спорта, если поступит соответствующее распоряжение, ходили еще в 2015 году, но дальше разговоров дело не пошло», — говорит Роман Бабаев. — Уход государства из спорта может привести к тому, что мы вернемся в начало 1990-х и вместо чемпионата России у нас будет чемпионат колхозов».

Сейчас от государственного финансирования в той или иной мере зависит большинство российских клубов. «Я никогда не кричал, что нужно запретить государственное финансирование. Я говорил, что нужно запретить воровать государственные деньги внутри футбола», — объясняет Герман Ткаченко. — Если есть донор в лице государства, которое готово инвестировать в футбол, — это же хорошо!»

С ним согласен и футбольный агент Марко Трабукки: «Как футбольному агенту мне бы хотелось, чтобы эта российская особенность продолжалась как можно дольше. Но Западу такой подход не понятен».

«Во время работы в «Крыльях Советов» мы играли на вьезде с голландской командой «Виллем II». Перед матчем был регламентный обед, пришел мэр — так вот он с гордостью рассказывал о том, как тоже собирал спонсоров для своей команды. Чем это не похоже на выделение денег из бюджета? — улыбается Ткаченко. По его словам, голландский мэр понимал, что команда является важной частью жизни города — и поэтому ее надо поддерживать».

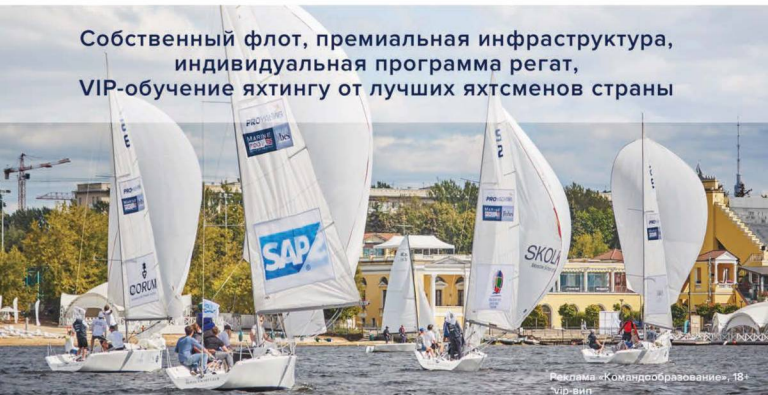
Примерно такие же аргументы, видимо, сыграют свою роль и в случае с «Ростовом». Собеседники Forbes говорят о том, что этому футбольному клубу и его кредиторам повезло: «Ростов» неожиданно стал серебряным призером чемпионата и теперь ему наверняка поможет государство, ведь на кону Лига чемпионов. ■



## Тимбилдинг на яхтах в Москве и Сочи

доступное и оригинальное решение для любой компании

Собственный флот, премиальная инфраструктура,  
индивидуальная программа регат,  
VIP-обучение яхтингу от лучших яхтсменов страны



Опыт/русский капитализм/  
раскольники/нупцы

# Неизвестное лицо дореволю- ционного капитализма

*Старообрядцев часто  
сравнивают с европейскими  
протестантами.  
Какова их реальная роль  
в развитии российской  
буржуазии?*

Текст:

АЛЕКСАНДР  
ПЫЖИКОВ



ОСМЫСЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО пути — в его отличии от западного — давно занимает отечественных и зарубежных интеллектуалов. Размышления касаются разных аспектов: экономических, социальных, культурных и т. д. Однако наиболее перспективно выделение религиозного фактора. Здесь кроются истоки того, что называют российским своеобразием. Облик современных государств, относящихся себя к европейской цивилизации, определя-

ло развитие, отправной точкой которого выступил религиозный раскол — через его горнило прошли все страны континента. Западная Реформация, взорвав Средневековье, привела к кровопролитным войнам, завершившимся миром по принципу «сuius regio, ejus religio» («чья страна, того и вера»). Приверженцы и противники Реформации оказались разделены государственными границами. В одних странах возобладали католики (Италия, Испания, Австрия, Бельгия, Франция, Польша, Бавария



и т. д.), в других — различные протестантские течения (Англия, Нидерланды, Швеция, Дания, целый ряд германских княжеств и т. д.).

В России церковное размежевание XVII века также поделило общество на два непримиримых лагеря: тех, кто не изменил старому обряду, и тех, кто встал за реформы патриарха Никона. Но у нас это противостояние не привело по аналогии с Европой к территориальному разводу враждебных сторон. Правда, победу никониан, поддержан-



П. Е. Мясоедов. Сожжение  
протопопа Аваннума. 1897

ных царской властью, тоже можно считать воплощением принципа «чья страна, того и вера». Однако противоборствующие силы не разошлись, оставаясь в одном государстве. Россия, в отличие от европейских стран, разделилась внутри себя: на географической карте она была единой, на деле же образовалось два социума с разной социальной и культурной идентификацией.

Не менее судьбоны последствия раскола и в экономической сфере. Как известно, Петр I, давший импульс фаб-

рично-заводскому развитию, столкнулся с нежеланием дворянства погружаться в производственные хлопоты. В дальнейшем уже само правительство не поддерживало хозяйственных инициатив дворянства, полагая, что его главная миссия состоит в служении царю и отечеству, извлечение же коммерческой выгоды рассматривалось как своего рода «конфликт интересов». Другое дело — старообрядцы, чье участие в подъеме российской промышленности хорошо известно. Многие специалисты сравни-

вают трудовую этику русских староверов с западными протестантскими течениями. Тем не менее не нужно забывать: при внешней схожести западные протестанты с середины XVII века, то есть после окончания религиозных войн, проживали там, где они были хозяевами,

## Опыт/русский капитализм/ раскольники/купцы

а их вера имела государственный статус. Русские же старообрядцы оставались в государстве, где власть принадлежала идейно-религиозным противникам. Условие существования для них было откровенно дискриминационным.

В этом принципиальное отличие от западного варианта. В староверах по аналогии с протестантами усматривали таких же носителей здорового капиталистического духа. Однако староверские реалии оказались ориентированы совсем на другое, имевшее не много общего с приоритетом буржуазных ценностей. Находясь под государственно-церковным прессом, староверы вынуждены нацеливались не на получение прибыли в пользу конкретных людей или семей, а на обеспечение жизнедеятельности своих единоверцев. Только такие общественно-коллективистские механизмы оптимальны в том положении, в котором жило русское старообрядчество. А потому его религиозная идеология освящала экономику, предназначенную не для конкуренции хозяйств и обоснования отдельной избранности, как у протестантов, а для утверждения солидарных начал, обеспечивающих существование во враждебных условиях.

В развитии этого «капитализма» институт частной собственности не играл существенной роли. Все основывалось на общинном кредите, которым надеялись наиболее расторопные и предприимчивые. Движение капитала определялось внутренними потребностями, малопринятыми для внешнего, официального мира. Особенно это касается этапа первоначального накопления, на что в царской России указывали многие. В купеческо-крестьянской экономике эти процессы протекали настолько стремительно, что возникал вопрос: уместно ли в данном случае вообще говорить об этом, характерном для классического капитализма, этапе. Данное обстоятельство подметил А. Н. Островский в своих «Записках замоскворецкого жителя» (1846). Его рассказ об одном купеческо-раскольнике начинается таким образом: «Как он сделался богатым, этого решительно никто не знает. Самоси Савич был простым набойщиком в то время, как начали заводиться у нас ситцевые фа-

брики; и вот в несколько лет он миллионщик». Подобное в российской действительности — правило, а не исключение. Знакомая с историями успешных предпринимательских родов, мы сталкиваемся с одним и тем же явлением: большие средства внезапно оказывались в распоряжении людей, ранее занимавшихся разве что незначительной торговлю-кустарной деятельностью.

Проиллюстрируем это на столь любимом историками семействе Рябушинских, точнее на одном факте, сыгравшем ключевую роль в их восхождении. Основатель династии Михаил Рябушинский перешел в раскол из православия в 1820 году, женившись на старообрядке. До этого он — обычный мелкий торговец, но благодаря коммерческим задаткам получил в новой среде более серьезную торговлю, став купцом третьей гильдии. В 1843 году произошло важное событие: супруги Рябушинские устроили брак своего сына Павла с Анной Фоминной, внучкой священника Ивана Ястребова — одного из самых влиятельных деятелей Рогожского кладбища, где ничего не происходило без его благословения, в том числе и выделение общинных средств. Доступ к деньгам сделал свое дело: через три года у Рябушинских появилась крупная фабрика с новейшим оборудованием, и это позволило им подняться на вершины предпринимательства Москвы. Разумеется, такие источники финансирования не фиксировались статистическими отчетами. Но о том, что дело обстояло именно так, косвенно свидетельствуют собираемые властями данные о действующих мануфактурах. В материалах обращает на себя внимание формулировка: фабрика «заведена собственным капиталом без получения от казны впомощения». В просматриваемом нами перечне, включающем более сотни предприятий московского региона разного калибра, она встречается практически в 80% записей.

Вот на таких основах раскол превратился в огромную конфессионально-хозяйственную корпорацию, действующую на внутрисоюзном рынке. К середине XIX века обороты внутренней торговли, достигавшие ежегодно примерно 900 млн рублей, практически целиком приходились на произведенные

и потребленные внутри страны промышленные товары. В то же время внешняя торговля, на 96% состоявшая из вывоза зерна, леса и сырья, находилась в руках дворянства, иностранных купцов и в стоимостном выражении не превышала 250 млн. Причем внутренняя торговля протекала преимущественно вне бирж. Этот торговый институт европейского типа не привлекал внимания русского купечества. Например, московская биржа, открывшаяся в 1839 году, не очень интересовала местные деловые круги: большинство не спешило посещать ее, предпочитая собираться в трактирах по окрестностям. Лишь в начале 1860-х годов удалось буквально силой загнать купцов и фабрикантов внутрь здания. Как отмечал историк и издатель Н. А. Полевой, в Петербурге — политика, двор, близость Европы; Москва же — «матка нашей русской фабрикации», никакая поллитка, вся биржа помещается на крыльце Гостинного двора, а предприятия работают, не думая о понижении или повышении курса акций и облигаций.

Характеризуя этот «капитализм», следует обратить внимание и на то, что не только те, кому было поручено управлять активами, но и рядовые единоверцы, работавшие на производствах, тоже не воспринимали эту собственность как частную (то есть конкретно чью-то). Это прослеживалось не только на небольших производствах, но и на появляющихся крупных мануфактурах. Например, в староверском анклав Иванове в 1830–1840-х годах уже насчитывалось около 180 фабрик. Их владельцы — Гарешины, Кобылины, Удины, Ямановские и др. — известные имена в центральной России. Заметим, что возглавляемые ими предприятия состояли из артелей, являвшихся основной производственной единицей. Артель непосредственно вела дела, «рядилась с хозяином», определяла заработанное, то есть оказывала ключевое влияние на весь ход фабричной жизни. Там сформировался особый тип «фабричного», «мастерового», психологически весьма далекий от работника по найму в классическом капиталистическом смысле этого слова. В официальной России это породило разговоры

о том, что фабрика портит народ, что под ее влиянием простолудии утрачивает чистоту нравов. Власти той эпохи усматривали здесь криминализацию взаимоотношений, недоумевая: как могут простые фабричные работники держаться с хозяевами с наглостью самоуверенностью и ставить себя с ними на равных? Эту черту фабричной жизни дореформенной России подметили и советские историки. Правда, их вывод был своеобразным: якобы фабричная жизнь начинала вырывать людей, небезропотно переносящих производ и эксплуатацию.

Вот эту хозяйственно-управленческую модели, сформированной расколом, во второй половине 1850-х годов и был брошен вызов. Московский митрополит Филарет (Дроздов) открыто был тревогу по поводу существования общественной собственности, которая, будучи твердой опорой раскола, «скрывается под видом частной». Все это слишком явно напоминало о социалистических и коммунистических воззрениях, к этому времени набравших популярность на Западе. И Николай I со свойственной ему решимостью приступил к демонтажу экономической системы староверия. Главный удар направлялся на купечество, по имперскому законодательству — владельцы предприятий и мануфактур, которые на деле создавались на средства раскольничьих общин. Отныне числиться в купеческих гильдиях могли только те, кто принадлежал к синодальной церкви или единоверию; все русские купцы обзавались предоставным свидетельством об этом от православных священнослужителей; в случае отказа предприниматели переводились на временное гильдейское право сроком на один год. В результате все староверческое купечество оказалось перед жестким выбором: лишиться всего или помянуть веру. Многие склонялись (или делали вид, что склонялись) к последнему.

Последствия такой государственно-церковной регистрации выявлялись быстро. Главное — купцы-староверы и члены их семей в правовом отношении оказались полностью привязаны к своим торгово-промышленным делам. Теперь сменить собственника по инициа-

---

Россия разделалась внутри себя: на географической карте она была единой, на деле же образовалось два социума с разной социальной и культурной идентификацией

---

тиве раскольничьих наставников или советов стало гораздо сложнее, чем прежде: решения каких-то малопонятных и нелегитимных структур власть, даже с учетом немалой коррупции, не признавала. Более всего это коснулось крупных коммерческих предприятий, ставших слишком заметными, чтобы без законных на то оснований проводить смену легальных владельцев. Юридический фактор становился все более весомым, а общинные возможности в управлении торгово-экономическими сетями резко снижались. Поэтому с 60-х годов XIX века новых имен среди крупных купцов-старобрядцев практически не появлялось, а известные фамилии закрепили свои позиции.

Отмена крепостного права интенсифицировала капиталистическое развитие сверху, начался приток иностранного капитала, создание банковской системы. Патриархальное, в сущности, староверческое хозяйство выглядело оптимально живявующим в условиях неразвитости финансовых институтов. Теперь присутствие в экономике зависело от использования реальных буржуазных отношений. Бывшие управленцы стремительно вживаются в роль подлинных хозяев когда-то веренных им активов. Вот, как, например, новую обстановку на владимирских мануфактурах пореформенного периода, запечатлел литератор Ф. Д. Нефедов: «Старики-фабриканты, которые хорошо помнили свое родство с рабочими и знали, что только их труду они обязаны своим богатством и славою, сошли со сцены; их место заняли молодые... Всякое нравственное звано отцов-фабрикантов с их рабочими перестало существовать, было погвано; теперь никакой общности и интересов не существует. Есть только два, резко один от другого отделенных класса: наверху пьедестала стоит горсть фабрикантов, этих новых богств, а внизу

его лежат распростертыми десятки тысяч новых париев». Как писали в 1874 году «Отечественные записки», масса раскольничьих (мещан, крестьян, рабочих) отшатнулась от богатых горожан и от купцов, «брады честные оскорбленных» ради коммерческих привилегий и официальных почестей.

Николаевский запрет на веру фактически привел к образованию многих предпринимательских династий крестьянского происхождения. Итогом этого стало появление в России мощной группы купеческой буржуазии. Проблемы наследования, не имевшие для нее ранее практического значения, выдвигаются теперь на первый план. Передача собственности, промышленных активов следующему поколению превращается для новых хозяев в непростую, психологическую задачу. Обратной стороной этого болезненного процесса стала благотворительность, широко распространявшаяся в купеческой среде. По сути, это своего рода инструмент социального сглаживания последствий, вызванных распадом староверческой экономики. В пореформенный период именно добровольная (как бы с хозяйского плеча) благотворительность заменяет действовавшие ранее механизмы распределения торгово-промышленных доходов. В основе купеческой благотворительности лежало стремление расплатиться со своими единоверцами за нажитые капиталы и собственность с помощью различных даров, учреждений общественно полезных заведений и т. д. Многие пожертвования были значительными, обрстая легендами и мыслями. Однако эта практика не достигала желаемого: утверждение в России института частной собственности сталкивалось с большими трудностями.

*Автор — ведущий научный сотрудник РАНХиГС, доктор ист. наук, профессор*

Life/коллекция/живопись/  
музей/Минц

# М А С Ш Т А Б

# В П Е Ч А Т Л Е Н И Й

Финансист **Борис Минц** открыл Музей русского импрессионизма. Для этого ему пришлось разделить свою коллекцию и потратить \$16,5 млн.

*Некогда на этом месте хранились запасы масла, сахара и какао, теперь здесь выставляются живопись XIX — начала XXI века. Весной 2012 года группа O1 Properties Бориса Минца (№62 в списке Forbes, состояние \$1,2 млрд) купила здание фабрики «Большевик» в Москве. Через год Минц решил открыть здесь помимо бизнес-центра Музей русского импрессионизма. Здание по проекту архитектурного бюро John McAslan + Partners возведено на месте склада кондитерского сырья. Строительство обошлось в \$16,5 млн. Основа экспозиции — картины из коллекции Бориса Минца: живопись и графику он собирает с 2001 года. Цель бизнесмена — показать русский импрессионизм во всей его временной и стилистической палитре и доказать миру искусствоведения, что такое определение имеет право на жизнь.*

➔ Честно говоря, занявшись три года тому назад концепцией музея, я совсем не задумывался, что наступит момент — и лучшие работы из моей коллекции нужно будет изъять. Когда вывозили очередную партию картин из нашей квартиры, моя дочь-школьница не выдержала и сказала: «Папа, ты не можешь закрыть этот свой музей?» «Как? Я же тебе рассказывал, зачем его создаю и столько сил потратил». Она в ответ: «Что же, мы наши картины будем смотреть в музее?» Я пожал плечами и резюмировал: «Теперь так и будет, да».

Для любого коллекционера это болезненно — расставаться, пусть условно, с вещами, которые привык видеть дома, с которыми сжился. Но я такой человек: если принял решение, то действоваю, ис-

ходя из целесообразности, а не того, что мне нравится или не нравится. Поэтому сразу сказал искусоведам, формирующим экспозицию: я перечить не буду, отбирайте все, что необходимо. В итоге я передал в музей порядка 100 работ. Постоянно будут выставлены около 80, остальные — про запас, основная экспозиция должна частично ротироваться. Жена очень расстраивается по поводу некоторых уехавших картин. Но у нас все же осталось много хорошего, что не подпадает под тематику музея — например, коллекция графики, живопись участников «Мира искусства».

Новые приобретения в последние три года я на 90% делал только для музея. Купил картину Валентина Серова, о котором давно мечтал, «Окно», работу 1887 года, когда он создал «Девочку

с персиками». Купил случайно, на антикварном салоне в Москве у человека, которого знал, но он прежде не показывал своего Серова. И цена была адекватная — несколько сотен тысяч долларов. Приобрел на аукционе «Венеция» Кустодиева — очень нетипичную для него работу. Кустодиев всем известен своими купеческими сюжетами, а тут совершенно другая живопись. Та же история с Петром Кончаловским. Он был активным участником «Бубнового вала», но у нас есть «Каток «Динамо» — великолепный почти двухметровый импрессионистический пейзаж. Мы его еще не выставляли, в музее покажем в первый раз («Венеция» Кустодиева продана в ноябре 2013 года на MacDougall's за \$751 200, «Каток «Динамо» — в июне 2014 года на торгах того же аукционного дома за \$325 500. — **Forbes**). Или возьмем Александра Герасимова. Первая ассоциация — «Дважды после дождя». Но он на самом деле совершенно разный. Для выставки Герасимова в Историческом музее мы давали несколько работ, в том числе «Монмартр ночью» — тоже импрессионизм.

Герасимова, а также Налбандяна, Грабаря, Серова, Поленова и много кого еще — всего 50 работ — мы показывали





---

Для музея Борис  
Минц отобрал луч-  
шие картины из  
своей коллекции

---



1. Валентин Серов.  
Окно. 1887. Холст  
на картоне, масло



2. Борис Кустодиев.  
Венеция. 1913. Холст,  
масло



3. Дмитрий Налбандян.  
Осенним утром у костра.  
1959. Нартон, масло



4. Петр Кончаловский.  
Каток «Динамо». 1948.  
Холст, масло



5. Вячеслав Федоров.  
Туман. 1970-е. Холст,  
масло

весной прошлого года в Венеции, в palazzo Франкетти. После этой выставки у меня не осталось никаких сомнений в идее музея. В Венеции мы работали с факультетом искусств Университета Ка'Фоскари, и они очень грамотную выставку сделали, абсолютно профессиональную. Но в Венеции очень искусный зритель, и там столько всего одновременно происходит! А у нас была средняя посещаемость 60 человек в час — два с лишним месяца, причем без тенденции к снижению. Представление о русском искусстве у итальянцев такое: знают Рублева, Сурикова, передвижников, а потом у них сразу авангард — Кандинский, Малевич. Русский импрессионизм был для них настоящим открытием! Вот это и есть моя задача —

сделать так, чтобы словосочетание «русский импрессионизм» попало в искусствоведческие каноны, стало привычным для людей, интересующихся живописью.

Нижний зал музея отведен под постоянную экспозицию. Второй и третий этажи — под временные выставки. Для первой выставки мы выбрали Арнольда Лаховского. Никто в России так, как мы, его не показывал. Мы собрали 50 работ из частных коллекций, Русского музея, Третьяковской галереи и Астраханской галереи. Многие замечательные художники в советские времена были вычеркнуты из истории русской живописи по одной причине: они уехали за границу. Лаховский в 1925 году уехал в Париж, потом в Америку. Он продолжал там ра-

ботать, но он был носителем традиций русской школы живописи и следовал им. Есть одна блестящая русская художница, она эмигрировала в Югославию, жила в Белграде. Мы ее тоже покажем, имя раскрывать пока не буду — хочется сохранить интригу. Возвращение таких незаслуженно позабытых имен — еще одна задача музея.

Мы показываем и современников. В экспозиции есть, например, Владимир Рогозин. Он поступил в Институт имени Репина, будучи совсем взрослым человеком, инженером-технологом по первому образованию. Прочулся два года, а потом ему сказали: «Рисовать ты умеешь, так что лучше иди, иначе будешь такой, как все...» Есть художники из моего родного Иваново: Вячеслав Федоров — его

## Life/коллекция/живопись/ музей/Минц

работы висят в Третьяковке, Герман Максимов. В сентябре мы откроем большую выставку Валерия Кошлякова, которого я очень люблю и считаю современным постимпрессионистом (самая дорогая на сегодня картина Кошлякова «Москва», созданная в 2006 году, продана в октябре 2013 года на аукционе Vladey за €100 000. — **Forbes**). Она займет все пространство музея — основную экспозицию мы временно снимем, а потом поедет в Болгарию, в Национальную галерею. А из Софии — об этом уже договорился с министром культуры Болгарии — мы привезем болгарский импрессионизм. Несколько, с нашей точки зрения, суперинтересных художников. Я ничего подобного не видел даже у французов. А есть еще и словенский импрессионизм, и он тоже у нас будет. Там все очень интересно: одни художники учились в России, другие — на Западе, потом они вернулись на родину, началось общение, диалог, здоровая конкуренция, и появились прекрасные вещи.

Так что импрессионизм мы показываем и будем показывать во всей его временной и стилистической палитре. Следующее дело очень важное — надо находить молодые таланты и выставлять их. Но ни в какой мере не в коммерческих целях. Мы не будем заниматься продвижением, продажей и так далее того, что показываем. Это нормальная схема для дилера — развесить Коровина или Ларионова, а рядом современных художников. Но для музея это невозможно. Это вообще табу, иначе никак с нами никакие дел не будет.

Задачи как-то окупить затраты я вообще не ставлю. Конечно, мы будем продавать билеты. Если мы попадем в спектр интересов жителей и гостей Москвы и к нам будут приходить хотя бы 100 000 человек в год, то при цене билета даже 200 рублей наберется хорошая сумма. А у нас будет еще лекторий, мультимедийный центр, курсы рисования. Но в любом случае это не те доходы. Только содержание здания музея — со всеми инженерными коммуникациями, охраной и так далее — стоит 40 млн рублей в год. Строительство обошлось в \$16,5 млн (общая сумма инвестиций O1 Properties в проект «Большой

«Задачи как-то окупить затраты я не ставлю. Мы не будем заниматься продвижением и продажей того, что показываем. Для музея это невозможно»

вик» составила \$201 млн. — **Forbes**). Как это странно, нам удалось сэкономить. Из-за того что курс поехал и кое-какие конструкции мы заказывали в России, нашли хорошие варианты.

Но открытие музея задержалось (в плане стоял 2015 год) не из-за экономики. Мы старались создать самый современный и эффективный режим хранения картин: увлажнение, обеспыливание, три вида пожарной охраны, система приема и перемещения. Для картины важно все: как ее везли, в чем везли, как выгружали. У нас есть подъемный механизм, на который машина въезжает и опускается в так называемую санитарную комнату. Там ковром раскрывают, картины осматривают и только потом направляют в хранилище. Мы этой системе придавали огромное значение. Это козырь не только на переговорах с музеями — в большей степени со страховыми компаниями. Там сидят люди конкретные, у них бизнес, и чем больше они видят рисков для предмета страхования, тем дороже услуга. А логистика и страхование — это, конечно же, расходы музея.

Частных коллекционеров тоже всегда интересуют условия, в которые попадает предмет искусства. И мы будем предлагать им участвовать в выставках. Я переговорил с Петром Авеном. Он выдающийся коллекционер, и это не только мое мнение, но и мнение очень серьезных западных коллекционеров, например Рональда Лаудера. Петр Олегович сказал, что готов отдавать картины под тематические вещи в правильное пространство. Задумок много. С Мариной Лощак мы уже обсудили тему и, если Господь нам поможет, то сделаем у нас или в Пушкинском музее выставку в сопряге-стиле — импрессионизм русский и французский.

На заре туманной коллекционерской юности мои наставники говорили:

«Нужно не только покупать, нужно продавать». И вот однажды я решил: почему бы не попробовать? Взял и выставил на аукционе в Москве «Дом на опушке» Евгения Столицы, ученика Куинджи. Мне звонят: «Слушай, не купили твою работу...» Я ее принес домой, нашел местечко, повесил, стою люблюсь вместе с женой. И тут она говорит: «На кой черт ты вообще ее понес на аукцион?» Это была первая и последняя моя попытка что-то продать.

Я давно для себя определился, что буду собирать коллекцию, пока есть силы и возможности. Купленную картину я сперва ставлю у стены в кабинете и время от времени на нее смотрю. Может, неделю, может, две. И только потом решаю, где и как ее повесить. Вот купил недавно художником владимирской школы — Ким Бритов, Владимир Юкин и другие. Изумительные мастера. Музейщики как увидели — сразу забрали пять картин, четыре мне оставили, а их потом дома развесил.

Музейное собрание и дальше будет пополняться. Основная экспозиция должна периодически обновляться на 20–25%. Так делают многие западные музеи — Лувр, Орсе, Центр Помпиду, Национальная галерея в Лондоне.

Создавать эндумент, который мог бы зарабатывать деньги для финансирования музея, мне не нужно. У меня семейный бизнес, он оформлен соответствующим образом, дети участвуют в управляющем комитете, все статьи расходов расписаны. Так что существование музея понятно не только на ближайшие 10 лет, но и, надеюсь, на столетие. Правда, за внуков я говорить не могу, они еще маленькие. Хотя после похода в музей внучка сказала: «Деда, я буду художницей». Разумеется, я ответил: «Хорошо, солнце мое, будьешь».

— *Занавес Иван Просветов*



Николай Усков, главный редактор Forbes,  
Михаил Фридман



Олег Тиньков, основатель Тинькофф Банка (слева),  
и Ксения Расова, президент компании Finn Flare

## Forbes Club с Михаилом Фридманом

Гостем клуба Forbes 19 мая стал Михаил Фридман, председатель совета директоров инвестгруппы LetterOne и наблюдательного совета «Альфа-Групп». Дискуссия вокруг его статьи для Forbes «Поколение индиго. Вход свободный» переклала в разговор о взглядах миллиардера на владение предметами роскоши и воспитание детей. Фридман признался, что не имеет яхт, вертолетов и роскошной недвижимости, а также объявил, что передаст состояние на благотворительность, — это вызвало аплодисменты в зале.



Анастасия Степаненко и Максим Андрианов,  
глава представительства Ulysse Nardin в России



Наталья Гандурина, гендиректор  
«АС РУС МЕДИА»



София Шевардадзе, журналист



Слева направо бизнесмены Ян Люиссий,  
Дмитрий Зинин, основатель «Венгелом»,  
Дэвид Борин, гендиректор Rosewell в России



Руслан Алиханов, президент транспортной  
группы FESCO, и Вадим Дымов, владелец  
компании «Дымовское колбасное  
производство»





Светлана Промыслова, руководитель  
ТД «Фамильная коллекция» (эксклюзивные  
книги и библиотеки)



Василий Сидоров, член  
совета директоров ОАО  
«РЖД»

Фотографы: Сергей Иванов, Дмитрий Колылов



Александр Анюков,  
профессор кино и  
телевидения



Гор Нахалетян, председатель  
совета выпускников  
Московской школы  
управления «Сколково»



Марианна Максимовская, вице-президент  
группы «Михайлов и партнеры», с мужем  
Василием Борисовым



Екатерина Кравчинова, «БСК —  
Санкт-Петербург» (слева), и Ольга  
Радцова, Russian Lawyer Group



Слева направо: Эрнест Рудяк, совладелец компании «Ингеоном»,  
Михаил Янобашвили и Давид Янобашвили, «Биоэнергия», политик  
и писатель Ирина Ханмаева



Георгий Генс, президент  
группы «Ланит»



Ася Панютин, Grey Goose



Сергей Манухев и Марин Серебряная,  
управляющие партнеры Casa Ricca

Партнеры мероприятия: швейцарская часовая мануфактура Ulysse Nardin, Cadillac, эксклюзивная французская водка Grey Goose, компания Casa Ricca — официальный дилер мебельной фабрики Gianfranco Ferré Home, комплекс апартментов «Новый Арбат, 32» с премиальным сервисом Marriott от застройщика «Балтийская строительная компания — Санкт-Петербург», ТД «Фамильная коллекция».

Вне бизнеса/мысли

## Об опыте



— Нильс Бор

Опыт бежит за человеком впустую. Человек быстрее.

— Роберт Лемке

Если бы главным был накопленный опыт, то самыми богатыми людьми были бы библиотекари.

— Уоррен Баффет

Мне не нужны опытные работники. Опытный работник постоянно объясняет мне, почему что-то не может быть сделано. А неопытный не знает, что это не может быть сделано, — и делает.

— Чарльз Каттеринг

Можно сказать, что первые 40 лет нашей жизни составляют текст, а дальнейшие 30 лет — комментарий к этому тексту.

— Артур Шопенгауэр

Демократия тем лучше, чем печальнее опыт граждан, сталкивающихся с ней.

— Вильгельм Швевель

Разница между оптимистом и пессимистом в том, что у пессимиста, как правило, больше опыта.

— Клэр Люс

Если у вас отсутствует религиозный опыт, верить в Бога нелепо. С тем же успехом вы можете верить в совершенство устриц, если от них вас тошнит.

— Олдос Хаксли

Опыт катастроф — дело животное.

— Сергей Шойгу

Мы готовы признать, что совершали ошибки на всех предыдущих этапах своего жизненного пути, лишь в том случае, если пришли к неожиданным и твердому убеждению, что уж сейчас-то мы совершенно правы.

— Роберт Льюис Стивенсон

Дураки говорят, что они учатся на собственном опыте, я предпочитаю учиться на опыте других.

— Отто фон Бисмарк

Когда человек с деньгами встречает человека с опытом, то человек с опытом получает деньги, а человек с деньгами — опыт.

— Леонард Лаудер

Знание мира приобретается только в мире, а не в кабинете.

— Лорд Честерфилд

Опыт учит нас, что умирают всегда другие.

— Станислав Слонимский

«Не люблю минут свободы, — признавался многоопытный раб. — Спадают связывающие нас цепи, и остаешься один как перст».

— Станислав Ежи Лец

Опыт — хорошая вещь, если вы за нее не переплатили.

— Томас Фуллер

Источник нашей мудрости — опыт, источник нашего опыта — глупость.

— Саша Гитрич

Выученное в школе становится полезным не раньше, чем добавишь к этому что-то свое и сделаешь это сам.

— Акио Морида

Опыт — это то, что ты получаешь, когда ищешь нечто совершенно другое.

— Томас Дьюар

На опыте основывается все наше знание, от него в конце концов оно происходит.

— Джон Локк

Человек, который и в 50 лет смотрит на мир глазами 20-летнего, потратил 30 лет зря.

— Мохаммед Али

Весь наш дурной опыт с любовью мы забываем в любви. Ибо чара старше опыта.

— Марина Цветаева

Самый лучший способ пред-усмотреть, что будет, — вспомнить, что было.

— Джордж Савил Галифакс

Приятнее и полезнее «опыт революции» проделывать, чем о нем писать.

— Владимир Ленин

## Из Библии

Ты поверил, потому что увидел Меня; блаженны невидевшие и уверовавшие.

Ин. 20: 29