

Как коррупционный скандал в Узбекистане довел Джо Лундера до задержания в Норвегии **с. 12**

Кто еще подозревается в даче взяток узбекским чиновникам **с. 12**

Как скандал отражается на котировках VimpelCom **с. 13**



ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА



Владимир Коган

Что получит бизнесмен вместе с правом санировать банк «Уралсиб»

БИЗНЕС, с. 10

ФОТО: PhotoXPRESS.ru

ПОЛИТИКА

ЭКОНОМИКА

ЛЮДИ

БИЗНЕС

ДЕНЬГИ

6 ноября 2015 Пятница No 204 (2221) WWW.RBC.RU

КУРСЫ ВАЛЮТ  
(ЦБ, 06.10.2015)



\$1= **₽63,40**



€1= **₽68,83**



ЦЕНА НЕФТИ BRENT (BLOOMBERG, 05.10.2015, 19.00 МСК) **\$48,31 ЗА БАРРЕЛЬ**



ИНДЕКС РТС (МОСКОВСКАЯ БИРЖА, 05.10.2015) **877,26 ПУНКТА**



МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЕЗЕРВЫ РОССИИ (ЦБ, 30.10.2015) **\$369,2 МЛРД**

**АВИАЦИЯ** Межгосударственный авиационный комитет поставил под удар российский рынок

# Boeing пока терпит бедствие



Решение МАК (на фото — председатель комитета Татьяна Анодина) о запрете Boeing 737 стало неожиданным даже для Росавиации

АРТЕМ ФИЛИПЕНОК,  
ТИМОФЕЙ ДЗЯДКО,  
ОЛЬГА ЛУКИНА

**Межгосударственный авиационный комитет объявил, что запретит использование российскими авиакомпаниями самолетов Boeing 737. Авиаперевозчики уверены, что запрет в силу не вступит, иначе «летать перестанет половина российских авиакомпаний».**

## ПИСЬМО ИЗ МАК

В четверг Межгосударственный авиационный комитет (МАК) извещил Росавиацию о своем решении приостановить действие сертификатов типа самолетов Boeing 737 модификаций Classic и NG, то есть фактически всех Boeing 737, входящих в парк российских авиакомпаний. Сертификат типа — документ, позволяющий

зарегистрированным в России авиакомпаниям использовать эту модель самолета. В письме руководителю Федерального агентства по воздушному транспорту (Росавиация, скан письма размещен на сайте МАК) Александру Нерадько и заместителю руководителя Федеральной авиационной администрации (FAA) США Маргарет Гиллигэн сказано, что 26 августа 2015 года Росавиация обратилась в МАК в связи с необходимостью обеспечить отказобезопасность системы управления рулем высоты на 737-х. FAA, по утверждению МАК, после года переписки так и не прислала ответ о том, что самолеты Boeing находятся в состоянии, «обеспечивающем их безопасную эксплуатацию».

Последняя авария с 737-м в России произошла у авиакомпании «Татарстан» 17 ноября 2013 года: при заходе на посадку в Международном аэропорту Казани потерпел крушение ее Boeing 737-

500 (53A) следовавшим рейсом U9-363 Москва — Казань. «После аварии МАК вступил в переписку с FAA, обращая внимание на руль высоты в модели 737 [16 сентября 2014 года инженерно-техническая подкомиссия МАК сделала вывод об исправности самолета перед катастрофой, включая включая систему управления рулем высоты]. Ни американский регулятор, ни Boeing не отреагировали на результаты расследования той аварии [в 2014 году Boeing участвовал в расшифровке бортовых самописцев]», — утверждает источник РБК, близкий к правительству.

В семейство Boeing 737 Classic входят модификации -300, -400, -500, их выпуск был прекращен в 2000 году. В семейство Boeing 737 NG (Next Generation) входят модификации -600, -700, -800, -900, которые выпускаются до сих пор. Как уточнила в четверг вечером, российский перевозчик использует 194 самолета Boeing 737.

В пятницу Росавиация проведет совещание с представителями авиакомпаний и МАК о перспективах эксплуатации Boeing 737, сказал РБК представитель ведомства Сергей Извольский. На этом совещании, по его словам, регулятор рассчитывает увидеть оригинал письма. Председатель МАК Татьяна Анодина будет на встрече, добавил представитель Росавиации.

В компании «Боинг Россия СНГ» были удивлены сообщению МАК об отзыве российского подтверждения сертификата на использование национальными перевозчиками самолетов Boeing 737. «Не могу говорить, что это фейк, потому что недостаточно информации. Но звучит абсурдно, и пока непонятно, о чем это», — сообщила радиостанции РСН пиар-директор «Боинг Россия СНГ» Елена Александрова.

## НАЛОГИ

### Скидки для зрелых

ЛЮДМИЛА ПОДОБЕДОВА

Минэкономразвития предлагает нефтяникам, лишенным льгот на разработку истощенных месторождений, покупать эти льготы за деньги. Компаниям это даст налоговую стабильность, а бюджету — \$20–30 млрд дополнительных доходов.

#### Льгота для зрелых месторождений

Суть новой налоговой инициативы в нефтяной отрасли изложена в презентации Минэкономразвития «Структурная реформа на рынке нефтедобычи в России» (есть в распоряжении РБК). У нефтяников была возможность ознакомиться с этим документом на заседании президентской комиссии по ТЭК, которое прошло 27 октября, рассказали РБК трое участников этой встречи. Само предложение, по их данным, на встрече не обсуждалось.

Основная задача нефтяной отрасли — максимизация налоговых поступлений в бюджет, говорится в презентации Минэкономразвития. Чиновники считают, что увеличить поступления от нефтянки можно в первую очередь за счет зрелых месторождений. «Это та добыча, которая дает максимальный налоговый эффект, потому что шельф у нас полностью безналоговый», — объяснял недавно глава ведомства Алексей Улюкаев. В связи с этим очередную налоговую реформу Минэкономразвития предлагает провести точно — в отношении высоковыработанных участков в Западной Сибири. Для этих месторождений сейчас действует минимум налоговых льгот, поэтому государство изымает с них в виде налогов до 80% выручки.

Окончание на с. 2



4 630017 020096

Окончание на с. 6

ПОДПИСКА: (495) 363-11-01

**РБК**  
ежедневная  
деловая  
газета

16+

Ежедневная деловая газета РБК  
Главный редактор:  
Максим Павлович Солюс  
Заместители главного редактора:  
Петр Мироненко, Юлия Ярош  
Выпуск: Дмитрий Иванов  
Руководитель фотослужбы:  
Алексей Зотов  
Фоторедактор: Наталья Славгородская  
Верстка: Константин Кузниченко  
Корректура: Марина Колчак  
Инфографика: Олеся Волкова,  
Андрей Ситников

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК  
Шеф-редактор проектов РБК:  
Елизавета Осетинская  
Главный редактор rbc.ru  
и ИА РосБизнесКонсалтинг:  
Роман Баданин  
Заместители главного редактора:  
Ирина Малкова, Надежда Иваницкая,  
Владимир Моторин  
Главный редактор журнала РБК:  
Валерий Игуменов  
Заместители главного редактора:  
Андрей Бабицкий, Анфиса Воронина  
Арт-директор: Ирина Борисова  
Руководитель фотослужбы:  
Варвара Гладкая

Руководители направлений –  
заместители главного редактора  
Банки и финансы: Елена Тофанюк  
Индустрия и энергоресурсы: Петр Кирьян  
Информация: Игорь Терентьев  
Политика и общество: Максим Гликин  
Спецпроекты: Елена Мязина

Редакторы отделов  
Медиа и телеком: Полина Русяева  
Международная жизнь:  
Александр Артемьев  
Мнения: Николай Гришин  
Потребительский рынок:  
Ксения Шамакина  
Свой бизнес: Владислав Серегин  
Экономика: Иван Ткачев

Адрес редакции: 117393, г. Москва,  
ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1  
Телефон редакции: (495) 363-1111,  
доб. 1177  
Факс: (495) 363-1127. E-mail: daily@rbc.ru  
Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Учредитель газеты: ООО «РБК Медиа»  
Газета зарегистрирована в Федеральной  
службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых  
коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации средства  
массовой информации ПИ № ФС77-59174  
от 3 сентября 2014 года.

Издатель: ООО «БизнесПресс»  
117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78,  
стр. 1  
E-mail: business\_press@rbc.ru  
Генеральный директор: Екатерина Сон

Корпоративный коммерческий  
директор: Людмила Гурей  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
Анна Батыгина  
Директор по рекламе  
товаров группы люкс:  
Виктория Ермакова  
Директор по рекламе сегмента авто:  
Мария Железнова

Директор по маркетингу:  
Андрей Синорский  
Директор по распространению:  
Анатолий Новгородов  
Директор по производству:  
Надежда Фомина

Подписка по каталогам:  
«Роспечать», «Пресса России»,  
подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:  
Телефон: (495) 363-1101  
Факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан  
в ОАО «Московская газетная типография»  
123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

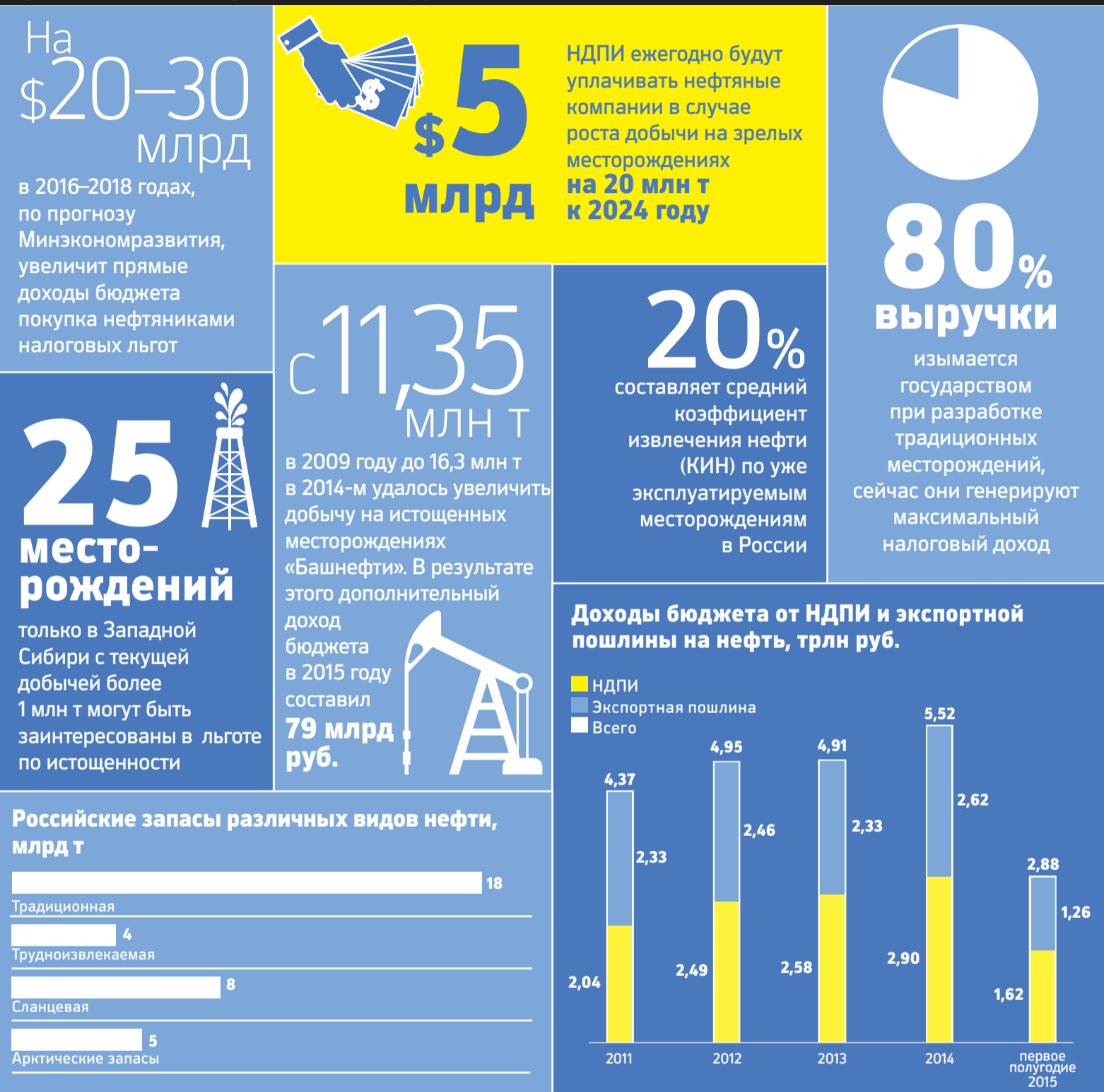
Заказ № 2803  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2015

**Продажа льгот нефтяникам в цифрах**



Источник: Минфин, Минэкономразвития

Власти предложили нефтяным компаниям заплатить за льготы

# Скидки для зрелых

➔ Окончание. Начало на с. 1

Но при такой ренте инвестировать в повышение эффективности разработки становится невыгодно, поэтому добыча на западно-сибирских участках снижается на 3–4% в год, следует из расчетов министерства.

Суть предложения Минэкономразвития заключается в том, чтобы предоставить для разработки этих месторождений льготы по уплате НДС.

Льгота по НДС для выработанных месторождений существует и сейчас. Но она распространяется только на те участки, запасы которых были выработаны на 80% и больше по состоянию на 1 января 2006 года (для них льгота растет по мере разработки и на пике составляет 70% от обычной ставки НДС). Минэкономразви-

тия предлагает распространить эту льготу и на те проекты в Западной Сибири, которые сейчас ее лишены. Речь идет примерно о 25 месторождениях (с добычей на каждом свыше 1 млн в год), в том числе о таких крупных, как Самолорское и Малобалькское месторождения «Роснефти», Вынгапуровское «Газпром нефти» и Федоровское «Сургутнефтегаза».

**Получить льготу бесплатно не выйдет: идея Минэкономразвития заключается в том, чтобы нефтяники оплатили ее деньгами — авансом на 5–10 лет вперед**

Если эти месторождения получат льготу, у нефтяников появится стимул для дополнительных инвестиций в их разработку и к 2024 году добыча нефти в Рос-

сии суммарно вырастет на 20 млн, подсчитали эксперты министерства. В деньгах это не меньше \$5 млрд дополнительных поступлений от НДС в год.

**ДЕНЬГИ ВПЕРЕД**

Правда, получить льготу бесплатно не выйдет: идея Минэкономразвития заключается в том,

чтобы нефтяники оплатили ее деньгами — авансом на 5–10 лет вперед. Цена льготы, предположительно, будет высчитываться как разница между суммой, которую

компании заплатили бы в течение этого срока при действующей ставке НДС, и льготной налоговой ставкой налога для истощенных месторождений. Стоимость льготы определяется как приведенная стоимость выпадающих налоговых поступлений, поясняется в презентации ведомства. В чем же тогда выгода компаний?

Без льгот денежный поток от разработки старых месторождений будет неуклонно снижаться, а вслед за ним и стоимость активов. Предлагаемая реформа позволит нарастить добычу и ликвидность, а также получить гарантии, что на время действия льгот налоговый режим по конкретным участкам останется неизменным, объясняется в презентации Минэкономразвития.

Сейчас НДС рассчитывается исходя из мировых цен на нефть

## Как работают льготы по НДС сейчас

### Льготы по НДС

предоставляются нефтяным компаниям:

- на континентальном шельфе (в том числе в Арктике),
- на месторождениях Охотского и Черного морей,
- при разработке малых месторождений,
- на месторождениях в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке,
- на месторождениях с высоковязкой и трудноизвлекаемой нефтью.

### Льготы по НДС также

действуют для ряда месторождений нефтегазоносных провинций:

- на территории Якутии, Иркутской области и Красноярского края,
- за границей Северного полярного круга,
- на территории Азовского и Каспийского морей,
- на полуострове Ямал,
- для остальных месторождений с выработанностью запасов свыше 80% (на 1 января 2006 года).

Urals и устанавливается ежемесячно исходя из среднего курса доллара к рублю за месяц. Льгота, предположительно, будет рассчитываться на основе некоей фиксированной цены нефти — возможно, исходя из консервативного прогноза по цене, заложенного в бюджет (сейчас это \$53 за баррель), пояснил РБК один из чиновников Минэкономразвития. В случае роста цены нефтяники будут выигрывать.

затраты по проектам в составе налогооблагаемой базы (например, налог на финансовый результат), но решения до сих пор нет. В этой ситуации альтернативы новым «адресным преференциям» нет, считает эксперт.

Сами нефтяники пока с осторожностью относятся к идее Минэкономразвития. В условиях высоких кредитных ставок и непредсказуемых цен на нефть оплачивать льготу на годы впе-

**Сами нефтяники пока с осторожностью относятся к идее Минэкономразвития. В условиях высоких кредитных ставок и непредсказуемых цен на нефть оплачивать льготу на годы вперед рискованно, считают они**

В презентации ведомства порядок расчета НДС для определения стоимости льготы не описан. Конкретный механизм расчета цены и предоставления льгот еще только предстоит разработать, говорит собеседник РБК.

### МИЛЛИАРДЫ АВАНСОМ

Минэкономразвития ожидает, что покупка нефтяниками налоговых льгот может увеличить прямые доходы бюджета в 2016–2018 годах на \$20–30 млрд (как именно сделан расчет, в презентации не поясняется). В 2014 году доходы бюджета от НДС на нефть составили 2,46 трлн руб. (\$64,1 млрд по среднему курсу за 2014 год).

Механизм продажи льгот по выработанным месторождениям Западной Сибири до конца не ясен и требует проработки, отмечает управляющий директор Yuzon Consulting Григорий Выгон. «Если в сегодняшних условиях расчет льготы будет осуществляться при цене нефти \$40 за баррель и курсе доллара в 70 руб., то при различной динамике цен и курса может выиграть как государство, так и компания, — рассуждает эксперт. — Захотят ли они играть в эту рулетку? Я думаю, вряд ли».

В России, и в первую очередь в Западной Сибири, действительно есть целый ряд месторождений, на которых можно нарастить добычу при предоставлении льгот, говорит директор Московского нефтегазового центра Ernst & Young Денис Борисов. Правительство и представители отрасли уже давно обсуждают единый механизм, который позволил бы учитывать

ред рискованно, считает сотрудник Независимой нефтяной компании. Выгоднее было бы платить по текущей ставке, но с рассрочкой платежей на несколько лет, полагает он.

Источник РБК в ЛУКОЙЛе называет схему министерства «сырой»: нет методики расчета дельты по каждому из месторождений, нужно четко понимать, на какой срок компания получит льготу и каковы гарантии неизменности налогового режима. Но если схему доработать, то компания приветствует новый инструмент получения налоговых льгот, добавляет он. Менеджер «Роснефти» утверждает, что компания пока не видит юридических механизмов реализации схемы Минэкономразвития, а также считает ее «коррупционноемкой». Официальные представители «Газпром нефти», «Роснефти», ЛУКОЙЛа не комментируют предложения Минэкономразвития.

Сам механизм применения льгот по выработанности месторождений остается сомнительным, говорит Григорий Выгон. Его эффективность в плане роста добычи и налоговых выплат еще предстоит оценить. В презентации Минэкономразвития в качестве успешного примера применения этой льготы приводится «Башнефть». Но основной прирост добычи у этой компании был достигнут не после получения льготы, а в результате смены собственника (до прошлого года основным акционером «Башнефти» была АФК «Система», до нее — компании, связанные с Уралом Рахимовым) и оптимизации технологических процессов, заключает эксперт. ▣



ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1, ОГРН 1027700316159



ПРОГНОЗЫ  
РЫНКОВ



БИЗНЕС-ПЛАНЫ



ГОТОВЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ

ЗАКАЗАТЬ  
ИССЛЕДОВАНИЕ

8 495 363-11-12  
marketing.rbc.ru



РЕКЛАМА 18+

**МИТИНГИ** Россияне стали чаще ходить на акции в поддержку Путина

# Марш согласных

ЕЛИЗАВЕТА СУРНАЧЕВА

Каждый десятый в России хоть раз ходил на провластный митинг, четверть готовы сделать это в будущем, утверждают социологи РАНХиГС. Это в несколько раз больше, чем три года назад.

За последние три года более чем в четыре раза увеличилось число людей, которые когда-либо принимали участие в митингах, свидетельствуют данные исследования «Евробарометр в России», проводимого Центром социологических исследований Российской академии народного хозяйства и госслужбы при президенте (РАНХиГС). В 2012 году положительно на вопрос об участии в митингах ответили 4% респондентов центра, в 2015 году таких стало 16%.

Исследование РАНХиГС основывается на методологии проекта «Евробарометр», который реализуется по заказу Европейской комиссии во всех странах Евросоюза с 1974 года. Авторы доклада опросили 6104 человека в десяти регионах России.

## ПОСТОЯТЬ ЗА ВЛАСТЬ

В основном количество пришедших на публичные акции выросло за счет числа тех, кто участвовал в митингах в поддержку власти, пишут авторы исследования. В 2012 году в участии в провластных митингах признался лишь 1% опрошенных. В 2015 году уже 10% респондентов сказали, что ходили на такие мероприятия.

Только накануне, 4 ноября, в шестидневный по случаю Дня народного единства в Москве, организатором которого выступила Общественная палата, приняли участие 85 тыс. человек, следует из данных ГУВД Москвы. Год назад аналогичное шествие собрало 75 тыс. сторонников. Митинг в честь присоединения Крыма в марте 2014 года собрал 65 тыс. участников, митинг в честь годовщины этого события в 2015 году — 110 тыс. человек, по данным полиции. Самой же массовой публичной акцией с участием президента Владимира Путина стало шествие «Бессмертного полка» 9 мая 2015 года: в нем приняли участие 400 тыс. человек.

Число участников оппозиционных митингов также выросло — с 2 до 3%. Еще 3% опрошенных сказали, что ходили и на те, и на другие митинги.

Склонность к участию в митингах в целом выросла в пять раз, говорится в исследовании. Четверть опрошенных сказали, что готовы пойти на митинг за власть (в 2012 году таких было 6%). Об участии в акциях оппозиции думают 6% граждан (в 2012 году их было 4%).

Ядро провластной аудитории, как и прежде, составляют пенсионеры. О готовности поддержать власть заявило более трети людей старше 51 года. Чаще говорить о намерении поддержать власть на уличном мероприятии стали сре-



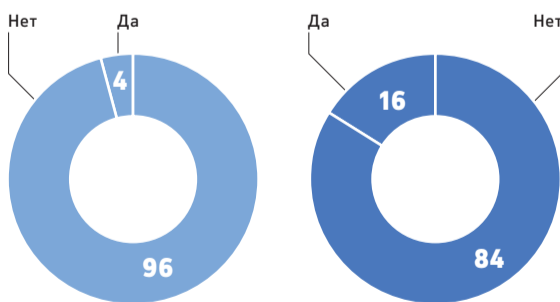
Согласно опросу, из тех, кто уже ходил на провластные мероприятия, больше половины (53%) готовы повторить этот опыт

## Провластные митинги стали популярней оппозиционных

% от числа респондентов

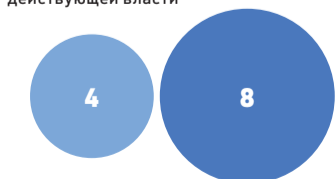
■ 2012 ■ 2015

### «Участвовали ли вы в политических митингах?»

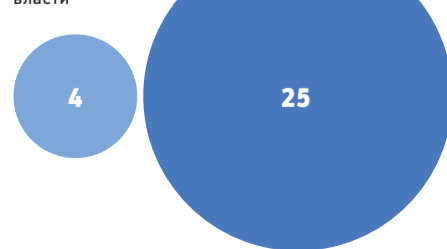


### «На какой митинг вы бы пошли?»

И на оппозиционный митинг, и на митинг в поддержку действующей власти



На митинг в поддержку действующей власти



На оппозиционный митинг

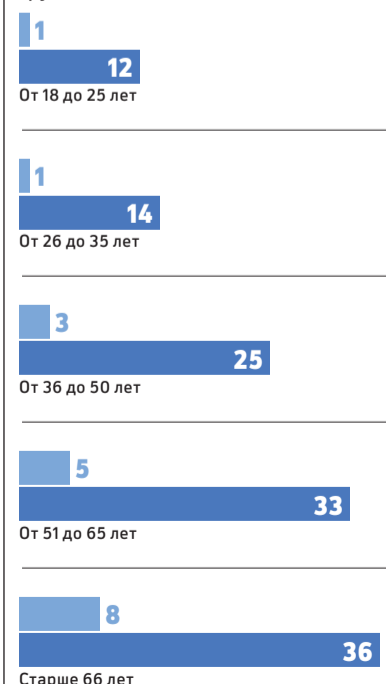


### «В каких митингах вы участвовали?»



### Кто готов пойти на митинг в поддержку власти

% респондентов в каждой возрастной группе



Источник: опрос Центра социологических исследований РАНХиГС

ди молодежи: 12% в группе от 18 до 25 лет и 14% среди тех, кому от 26 до 35 лет. В 2012 году только 1% в этих возрастных группах был готов поддерживать курс власти на публичных акциях.

## ПОЧЕМУ ОНИ ПРИХОДЯТ

«Основной фактор, предопределяющий желание людей участвовать в митингах, — опыт предыдущего участия», — полагают авторы исследования. Из тех, кто уже ходил на провластные мероприятия, больше половины (53%) готовы повторить этот опыт. Опыт участия в оппозиционных акциях хотят повторить треть опрошенных.

На желание сходить на митинг оппозиции влияет уровень коррупции. Опыт бытовой коррупции в два раза повышает вероятность того, что человек примет участие в оппозиционном митинге, опыт экономической коррупции — почти в три раза, говорится в исследовании.

Важный фактор, определяющий готовность участвовать в митингах, — доверие президенту: доверие другим органам власти не оказывает такого влияния, утверждают авторы исследования. Из тех, кто положительно относится к деятельности президента, треть готова выразить свой настрой на уличной акции.

Есть общий фон: позитивный настрой к Путину, который воспринимается как главная опора, военный вождь в ситуации, когда страна в кольце врагов, объясняет гендиректор Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Валерий Федоров. Есть и недовольство экономической ситуацией, но спасение люди ищут не в протестах и переходе на сторону оппозиции, а в консолидации, говорит он.

«Массовость акций основана не только на популярности Путина и его курса, но и на хорошей организации», — добавляет Федоров. Повысился коэффициент конверсии общего отношения в реальный политический ресурс власти, то есть количество людей, которые поднялись с дивана и пошли на митинги в поддержку курса, объясняет социолог. По словам эксперта, стали работать более изощренные и продвинутые методы мобилизации: если раньше ставка делалась на административный ресурс, то в последние три года власти больше полагаются на политическую мобилизацию.

«В некотором виде это демонстрация сил перед выборным годом», — резюмирует Федоров.

## НЕ ВСЕ СОЦИОЛОГИ СТОЛЬ ОПТИМИСТИЧНЫ

Данные еженедельного исследования «Доминанты ФОМ» фонда «Общественное мнение» показывают куда большую пассивность россиян в вопросе участия в митингах. Так, по данным опроса «ФОМнибус» от 24–25 октября (выборка — 1500 респондентов) лишь 7% респондентов заявили, что пойдут на митинг в поддержку власти в случае, если он состоится в ближайшее время. 23% ответили: «Буду высказываться в поддержку власти, но на митинг не пойду». 3% пошли бы на митинг оппозиции. Половина опрошенных (53%) заявили, что не пошли бы ни на какой митинг. В 2012 году сходить на акцию в поддержку курса хотели 3% респондентов, 60% митинговать не собирались вообще. ■

## МНЕНИЕ



ФОТО: Екатерина Кузьмина/РБК

ЛЮБОВЬ БОРУСЯК,  
доцент департамента интегрированных коммуникаций НИУ ВШЭ

АЛЕКСЕЙ ЛЕВИНСОН,  
руководитель отдела социокультурных исследований Левада-Центра

## Военно-спортивная гордость: за что россияне любят Родину

**Успехи в спорте и масштабные военные действия для большинства россиян вполне компенсируют проблемы образования, здравоохранения и экономики.**

### ХОРОШО БЫТЬ БОГАТЫМ И МОЛОДЫМ

Вопрос, который задавали россиянам несколько раз за последние 10 лет, звучит просто: «Гордитесь ли вы нынешней Россией?» Можно было выбрать из четырех вариантов: «определенно да/нет» и «скорее да/нет». Определенных ответов было в полтора-два раза меньше, чем вариантов «скорее...». Мы их для простоты суммируем и будем показывать общие пропорции ответов «да» и «нет» (в % от числа опрошенных). Итак, в 2006 году россияне разделились во мнениях ровно пополам, потом начала расти доля положительного ответа. К 2013 году гордости поубавилось. Но затем она опять стала доминировать и в нынешнем октябре решительно преобладает в соотношении 72:20. Более всего горды россияне богатые и молодые (75–76%), менее всего — бедные (58%).

Можно отметить, что между долей этих ответов и рейтингом Путина имеется прямая и положительная связь. Рейтинг, по данным этого опроса Левада-Центра, проведенного в конце октября, составлял 88%. И среди этого большинства обсуждаемая пропорция была 77:15, а среди тех 12%, которые не одобряли деятельность Путина (это тоже чаще бедные и пожилые), гордости за страну было очень мало: 21:65.

Далее респондентов спрашивали, что прежде всего внушает им это чувство гордости за Россию, и предлагали 12 вариантов ответов, можно было выбрать несколько подходящих. Набор ответов публику устроил, не нашедших подходящего варианта было менее одной десятой от всех опрошенных.

### СПОРТИВНЫЕ УСПЕХИ

Показательно и то, какие ответы выбирались наиболее часто, и то, какие реже всего. Начнем с последних. Только 2% сочли, что могут гордиться нашей системой здравоохранения. Системой российского образования готовы гордиться 4%. Раньше гордились образованием и тем, каких успехов добилась выросшая на базе этого образования отечественная наука. Теперь гордятся «современными достижениями российской науки» менее 15%

То, к чему должны были бы привести достижения науки, а также труд и предприимчивость россиян — «успехи в экономике» — считают предметом гордости один из ста руководителей, четыре из ста обычных россиян.

Итак, о достижениях в экономике, образовании, здравоохранении и науке высказались в сумме 24%. Но спорт, оказывается, важнее этих четырех сфер вместе взятых. Нашими спортивными достижениями гордятся 29% всех россиян, а среди начальства еще больше. Есть основания полагать, что для россиян спортивные мероприятия международного характера стоят рядом с внешнеполитическими акциями страны. Мир рассматривается как спортивная арена. Спорт — нечто вроде войны, война — нечто вроде спорта. Выбирая, чем гордиться, молодые люди выбирали ответ «положение России на международной арене» чуть ли не чаще всех остальных (37%). Столь же часто молодые люди выбирали ответ «Вооруженные силы». Правда, использование этих сил в форме авиаударов в Сирии молодые люди одобряют гораздо реже по-

(39%). Вот оно, представшее перед нами в совсем другом и очень импозантном облике ресурсное проклятие. Это, видимо, чувствуют самые молодые респонденты, в том числе получающие высшее образование, а потому их реакции от реакций тех, кто и старше, и образованнее их, отличаются меньшей склонностью гордиться тем, что нам досталось от природы. У молодых на первом месте «российская история» (38%). Историю тоже делали не мы, а наши предки, но все-таки делали своими руками. В этом ответе молодых чувствуется дыхание одной из самых массовых спонтанных кампаний последних лет — «Спасибо деду за Победу!» (В отечественной истории, как показывают другие исследования, никакого сравнимого по важности с Победой события и не видят.)

### ГОРДЫЙ РУНЕТ

А чем гордятся участники интернет-дискуссий? Поговорим о том, чего нет в описанных выше результатах социологических опросов. Это гордость по поводу гордости страной не только можно и нуж-

**Показательно, что для участвовавших в исследовании руководителей предмет гордости номер один — «размеры страны» (39%). Видимо, они гордятся тем, как велик объект их управления и попечения**

но гордиться, но теперь нас, гордящихся, стало очень много.

Люди гордятся своим и общим патриотизмом. Тема запроса на патриотизм и гордость страной появилась в интернет-обсуждениях более 15 лет назад. Первоначально эта тема звучала преимущественно как ностальгическая — вот в советское время люди своей страной гордились, а теперь все хорошее было забыто и оплевано, стыдно называть себя русским и патриотом. Это объясняли наследием 1990-х, которые позже радостно стали называть «лихими». Людям тяжело было жить с таким чувством, поэтому с огромной радостью и готовностью было принято выражение «Россия встает с колен», которое фактически легитимировало давно существовавший запрос. Но в этом выражении еще не хватало завершенности — встает, но пока еще не встала, а очень хотелось чувствовать, что встала, и иметь для этого хотя бы символические подтверждения.

Сейчас в Рунете стали появляться многочисленные радост-

Как показало исследование, главные для нас достоинства России это те, которые нам достались «в наследство».

ные высказывания о том, что патриотизм входит в моду, что страна под руководством президента становится сильной и успешной. И очень многие участники интернет-дискуссий начали активно выражать свою гордость. Прежде всего Россию снова стали называть великой, не стесняясь излишнего пафоса: можно и нужно стало гордиться ее великим прошлым, великой наукой и великой культурой, величием на мировой арене, величием географическим (огромные просторы) и даже климатическим («русские морозы сделали нас сильными и закаленными, всегда помогали побеждать врагов»). Но все это относилось все-таки к прошлому или дано нам природой, а хотелось гордиться и настоящим тоже. Тут помогли успехи в спорте, а затем и события военного характера, которые воспринимались как новые победы на мировой арене. Этот подъем гордости был очень заметен летом 2008 года, после многочисленных успехов российских спортсменов на международных соревнованиях: футбол, хоккей, Олимпиада в Пекине, да еще и победа российского певца на конкурсе «Евровидение». Этот восторг усилился после событий в Южной Осетии, которые были восприняты как возвращение к двуполярности мира и доказательство величия России в военной сфере. Но потом случился кризис, и тема гордости за страну на время ушла в тень. Новый ее взлет произошел во время и после Олимпиады в Сочи и присоединения Крыма. После событий в Сирии стало ясно, что страна великая, с колен встала окончательно и каждый человек просто обязан быть патриотом, который гордится своей страной и всем, что в ней происходит.

Такие «мелочи», как медицина, образование и коррупция, конечно, продолжают обсуждаться в самом негативном ключе, но общего настроения они не меняют. Очень важным кажется то, что патриотов, открыто высказывающих свою гордость Россией, стало очень много, что люди объединились, что они чувствуют одно и то же. Они гордятся своим единством гордящихся и категорически не хотят от этого радостного чувства отказываться. А потому стремятся отгородиться от любых неприятностей. От таких, например, как экономический кризис, который затронул уже очень многих. Или крупнейшей авиакатастрофы в Египте.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнения», может не совпадать с мнением редакции.

Межгосударственный авиационный комитет поставил под удар российский рынок

# Boeing пока терпит бедствие

→ Окончание. Начало на с. 1

Получить комментарии FAA РБК в четверг не удалось.

По словам пресс-секретаря президента Дмитрия Пескова, власти в курсе информации об отзыве сертификатов у используемых в России модификаций Boeing 737. «Безусловно, потребуются оперативный и глубокий анализ ситуации в отечественной авиации. Наверняка министерство транспорта и правительство необходимый анализ сделает», — сказал Песков.

## «ПОБЕДА», «ГЛОБУС» И ORENAIR

Больше всего 737-х у компании Ютэйр: из 77 самолетов 50 машин относятся запрещенной МАК категории. У «Аэрофлота» — 12 машин (всего в парке 164 самолета). А вот принадлежащий ему лоукостер «Победа» полностью укомплектован Boeing 737-800 — у него 12 таких самолетов. Другая дочерняя компания «Аэрофлота» — «Оренбургские авиалинии» (Orenair) эксплуатирует шестнадцать 737-х (всего в парке перевозчика 19 машин). Для этих компания запрет на полет 737 грозит остановкой бизнеса. У S7 летает тринадцать Boeing Next Generation (всего у авиакомпании 58 самолетов), их использует бюджетная дочерняя компания Globus, для нее запрет так же равносителен приостановке полетов. Различные модификации Boeing 737 используют авиакомпании Ямал, Нордавиа, Нордстар, Аврора, Якутия, Алроса и Газпромавиа.



Сразу нескольким российским авиакомпаниям запрет на полеты Boeing 737 грозит остановкой

«Формально МАК, ведущий авиарегистр, опубликовал письмо, в котором уведомляет заинтересованные стороны [Росавиацию и FAA] в связи с чем происходит отзыв. После этого Росавиация должна из документов авиакомпании вычеркнуть этот тип самолетов, то есть уведомить их о том, что на них нельзя летать», — говорит Олег Пантелеев, руководитель аналитической службы агентства «АвиаПорт».

«Если документ будет направлен российским авиационным властям и они отзовут сертификаты эксплуатанта у Boeing 737, то летать перестанет половина российских авиакомпаний», — утверждает источник, близкий к «Аэрофлоту». «Остановка эксплуатации Boeing 737 поставит

под угрозу авиасообщение в России — это один из основных типов самолетов для внутренних перевозок в нашей стране», — говорит Пантелеев. Но пока самолеты S7 продолжают летать, заявила РБК представитель группы. Летают и самолеты «Победы», добавила «Интерфаксу» ее представитель.

Руководитель экспертного совета при Росавиации, бывший первый зампреда МАК Михаил Терещенко сказал РБК, что решение комитета было неожиданным, и до сегодняшнего дня вопрос о возможности приостановки сертификатов типа Boeing 737 не обсуждался. «Если МАК действительно отзовет сертификат типа Boeing 737 Classic и NG, это обозначает, что все самолеты этого типа с рос-

сийской регистрацией немедленно выводятся из эксплуатации. Более сложный вопрос с самолетами, зарегистрированными в иностранных юрисдикциях: непонятно, необходим ли российский сертификат типа для продолжения полетов. На завтрашнем совещании в Росавиации мы планируем его прояснить. В любом случае, у этого решения должна быть четкая доказательная база, которая на данный момент не просматривается», — говорит Терещенко.

Некоторые авиакомпании уже заявили, что считают, что самолетов, зарегистрированных за рубежом, запрет МАК не коснется. Представитель авиакомпании «Победа» сказал агентству «Интерфакс», что его компания продолжает выполнять полеты: «Наши

## Что такое МАК

Межгосударственный авиационный комитет (МАК) — исполнительный орган соглашения о гражданской авиации и об использовании воздушного пространства, подписанного 30 декабря 1991 года 11 странами бывшего СССР. МАК занимается сертификацией воздушных судов, аэродромов и авиакомпаний. Ведет авиарегистр и занимается расследованиями происшествий на воздушном транспорте. Председатель МАК — Татьяна Анодина, мать основного акционера «Трансаэро» Александра Плешакова, до начала октября ей самой принадлежало 3% авиакомпании.

самолеты летают на основании сертификата Бермудских остров». Так же считает топ-менеджер одной из авиакомпаний топ-5, который планирует посетить совещание в росавиации пятницу.

Михаил Терещенко уверен, что инициатива МАК вызовет «жесткое сопротивление» со стороны авиакомпаний и центров поддержания летной годности. «Признание сертификата иностранного воздушного судна — это полномочия государства. На определенном этапе Россия передала эти полномочия МАК. Никто не отрицает профессионализм специалистов комитета, но это решение может быть и пересмотрено», — отмечает Терещенко.

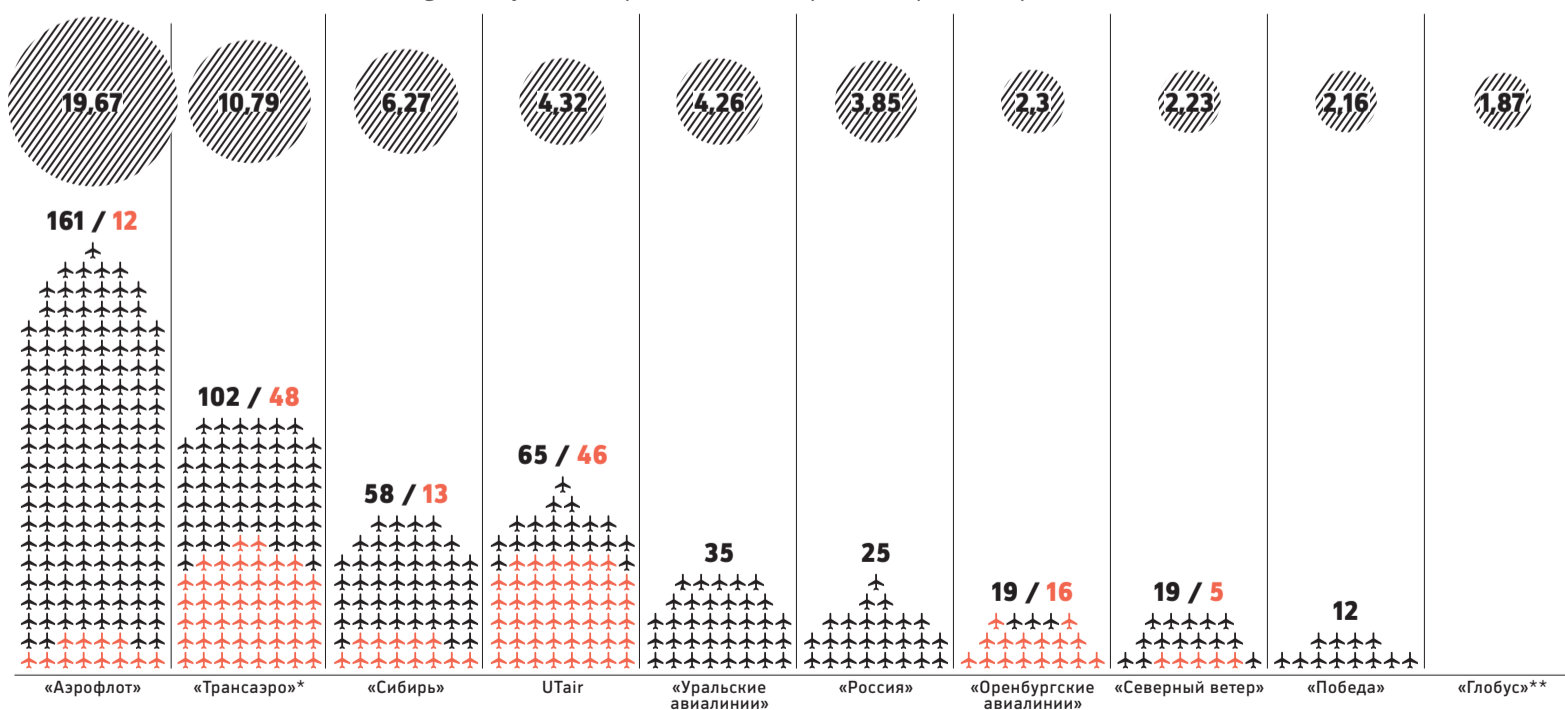
При участии Полины Никольской

## Российская регистрация

В четверг МАК также выступил за перевод в российский реестр самолетов, которые зарегистрированы и оформлены в лизинг за рубежом. «Более 95% всех иностранных воздушных судов, эксплуатируемых в Российской Федерации, на которых выполняется более 85% всего объема пассажирских перевозок, зарегистрированы и находятся в реестрах иностранных государств (Ирландия, Бермудские острова, Аруба)», — уточняется в пресс-релизе комитета. Законопроект, обязывающий российские авиакомпании регистрировать самолеты в госреестре гражданских воздушных судов России, уже внесен в Госдуму, следует из базы данных нижней палаты парламента (передали РИА Новости). Поправки подготовили вышедшие из партии «Справедливая Россия» депутаты Оксана Дмитриева, Иван Грачев и Наталья Петухова.

## Сколько самолетов Boeing 737 у крупнейших российских авиакомпаний

▲ Всего самолетов ▲ Самолеты Boeing 737, штук ▨ Перевезено пассажиров в январе-сентябре 2015 года, млн человек



В список вошли десять крупнейших авиакомпаний по числу перевезенных пассажиров в январе-сентябре 2015 года.  
\* Операционная деятельность компании прекращена. Данные по авиапарку приведены на 22 августа 2014 года.  
\*\* Данные по авиапарку включены в статистику компании «Сибирь».

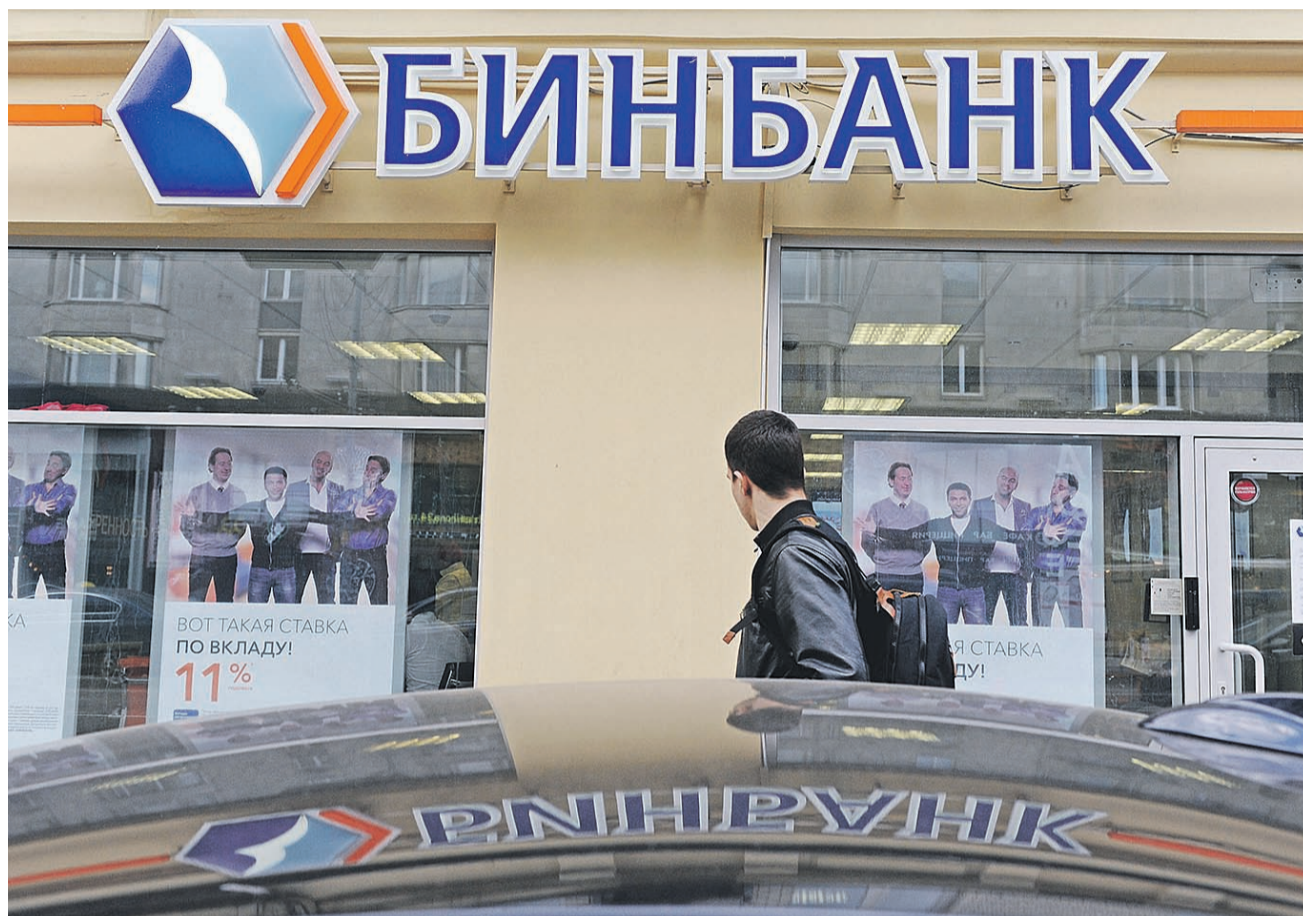


ПРЕМИЯ  
РБК 2015

## ПОКУПАТЕЛИ ГОДА

В середине сентября стартовала ежегодная премия в области бизнеса — Премия РБК 2015. В номинации «Сделка года» по результатам голосования аудитории в финал вышли международный платежный сервис Qiwi и группа БИН семьи Гучериевых-Шишхановых. Победителя выберет экспертный совет премии, а его имя будет объявлено на церемонии награждения 3 декабря.

ОЛЬГА ЛИХИНА



БИНБАНК ПЛАНИРУЕТ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ БАНКОВ СТРАНЫ, ПРИОБРЕТЕНИЕ МДМ БАНКА ДОЛЖНО ПРИБЛИЗИТЬ ЕГО К ЭТОЙ ЦЕЛИ

В номинацию «Сделка года» экспертный совет отобрал компании, заключившие одну из крупнейших сделок на своем рынке в течение года. В лонг-лист вошли шесть претендентов. По условиям номинации сделка должна быть заключена между частными компаниями и оказывать существенное влияние на рынок, отрасль и развитие бизнеса в стране. Аудитория проголосовала за сделку по укрупнению платежного сервиса Qiwi и две сделки по покупке активов группой БИН.

### В ДЕСЯТОЧКУ

Группа БИН не относится к тем, кто переживает кризис. Недавняя цепочка важных сделок показала, что уверенный рост на фоне общего экономического спада — особый стиль семейного бизнеса Гучериевых-Шишхановых. На премию РБК номинировался и основатель группы БИН Михаил Гучериев в номинации «Предприниматель года», однако в число финалистов не попал. А вот две сделки группы этот барьер преодолели.

Первая — в банковском секторе. В июле стало известно, что Бинбанк, входящий в группу БИН, покупает 58,33% акций МДМ Банка. Сделка должна быть официально завершена осенью этого года, интеграция банков произойдет в течение двух-трех лет. «Приобретение

МДМ Банка — значимый шаг в рамках нашей стратегической цели стать одним из крупнейших частных банков страны», — сообщил в интервью РБК Михаил Шишханов, возглавивший правление МДМ Банка.

Еще одно активно развивающееся направление бизнеса группы — девелоперское: БИН владеет крупным портфелем девелоперских активов. И здесь тоже не обошлось без крупной сделки. В июне 2015-го группа БИН купила земельные активы Вадима Мошкова, включающие земли площадью около 2,4 тыс. га в подмосковном поселке Коммунарка на Калужском шоссе. Благодаря этому группа БИН стала одним из крупнейших землевладельцев в Новой Москве. Вместе с землей был куплен и девелоперский бизнес Мошкова. Сумму сделки стороны не разглашают, однако Colliers International оценивает ее в 20 млрд руб. Приобретенную БИН землю Blackwood оценила в \$2 млрд.

Это далеко не все «кризисные» приобретения группы БИН. Практически одновременно с девелоперским бизнесом был куплен НПФ «Райффайзен»; группе принадлежит еще четыре негосударственных НПФ — «Европейский», «Доверие», «Образование и наука», «Регионфонд». В интервью

РБК Михаил Гучериев заявил, что в будущем намерен создать финансовую группу, через которую в дальнейшем займется импортозамещением, а также модернизацией промышленности и рядом других отраслей.

### QIWI ВЫСОКОГО ПОЛЕТА

Группа Qiwi (международный платежный сервис) вошла в список претендентов Премии РБК 2015 благодаря покупке у финансовой группы «Открытие» системы денежных переводов Contact и платежной системы «Рапида». В результате этой сделки, по прогнозам компании, ее скорректированные чистая выручка и чистая прибыль увеличатся на 15–20%. По итогам первого квартала 2015 года эти показатели выросли на 34% (до 2,5 млрд руб.) и на 42% (до 1,1 млрд руб.) соответственно. Данные второго квартала будут опубликованы до конца ноября.

Сделка безденежная, Qiwi оплатит покупку собственными акциями, в результате чего «Открытие» станет владельцем 9,3% акций платежного сервиса. Такой пакет на бирже стоит примерно \$170 млн.

Глава департамента investor relations группы Qiwi Яков Баринский рассказал, что в настоящее время проводится интеграция с системой Contact, в результате которой происходит

оптимизация штата. Он также отметил, что сделка даст компании целый ряд преимуществ — от довольно существенной экономии на затратах на персонал до «распрямления» контрактов. До заключения сделки обе компании работали с одним и тем же основным пулом партнеров, но ряд соглашений Qiwi включал контрагентов, тогда как у Contact договора заключены напрямую. Теперь у компании есть возможность отказаться от услуг посредников. В результате сделки с Contact доля рынка платежных систем, принадлежащая Qiwi, выросла на 15% (до 20%), отметил Яков Баринский.

Кроме того, Qiwi нарастила оборот за счет туристических компаний и улучшила условия сотрудничества с рядом банков — партнеров НКО «Рапида».

«Нам приятно, что РБК обратил внимание на эту сделку. Она очень важна для нас. Мы считаем, что сделка обеспечит нам важную долю рынка в этой турбулентной экономической ситуации и в долгосрочной перспективе. Когда экономика будет демонстрировать более позитивные показатели, эффект от сделки будет виден лучше, чем сейчас», — считает Яков Баринский.

ГОЛОСУЙТЕ ПРЯМО СЕЙЧАС  
[WWW.AWARDS.RBC.RU](http://WWW.AWARDS.RBC.RU)

### КАКИЕ ЕЩЕ КОМПАНИИ ПРЕТЕНДОВАЛИ НА «СДЕЛКУ ГОДА»

«АФК-Система» номинировалась за покупку и реструктуризацию активов лесной отрасли. Корпорация купила у группы ВТБ Сеgezский ЦБК и компанию «Деревообработка-Проект», входящую в группу «Инвестлеспром», за 11,4 млрд. руб. Обновленная Segezha Group — крупнейший лесопользователь в европейской части России. Площадь арендованного ею лесного фонда составляет 5,5 млн га.

Charoen Pokhand Foods (CPF) — за покупку птицефабрик «Северная», входящую в пятерку крупнейших в стране, и «Войсковицы». Сумма сделки — \$680 млн. CPF, одна из крупнейших агрокомпаний Азиатско-Тихоокеанского региона, приобрела птицефабрику за беспрецедентную для российского рынка сумму и стала первым иностранным инвестором, который купил крупного местного производителя.

Группа МТС — за покупку IT-компании «Энвижн Груп». Эта сделка усилит позиции МТС на телекоммуникационном рынке. Сумма сделки составит 15 млрд руб., она будет закрыта до конца года.

Челябинский электрометаллургический комбинат (ЧЭМК) — за покупку Серовского завода ферросплавов за 15 млрд руб. Серовский завод ферросплавов — один из крупнейших производителей в отрасли. Теперь группа производит около 70% ферросплавов в России. ЧЭМК планирует инвестировать в модернизацию приобретенного предприятия свыше 30 млрд руб.

### ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ



**Андрей Яковлев,**  
управляющий партнер  
юридической группы «Яковлев  
и партнеры»:

— Уходящий год стал настоящим вызовом для бизнеса, и многие ощутили на себе дыхание кризиса. Но кризис — время новых возможностей. Номинация «Сделка года» объединила тех, кто умеет консолидировать усилия и находить правильные векторы развития в любой сложной ситуации — это очень полезное качество для бизнеса.

Осложнение политической обстановки на международной арене повлекло за собой неизбежные последствия, связанные, в частности, с ограничением доступа к иностранному капиталу и нестабильностью внутренней валюты. Как следствие, возникли проблемы с ликвидностью банков, которые выполняют роль кровеносной системы всей экономики. Внешние негативные факторы на протяжении всего года сопровождали жесткой политической регулятора по оздоровлению и очищению банковского рынка от сомнительных игроков. В сложившихся условиях банкам необходимо мобилизовать свои ресурсы, действовать быстро и эффективно, в связи с чем одним из главных претендентов на победу мы считаем объединение БИНбанка и МДМ Банка.



ЯКОВЛЕВ & ПАРТНЕРЫ

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Партнер номинации «Сделка года»

СТРОИТЕЛЬСТВО В конкурсе на проект Парламентского центра лидирует автор «Военторга»

# Бетонный парламент

АЛЕКСЕЙ ПАСТУШИН

Жюри архитектурного конкурса на строительство Парламентского центра в Мневниках выбрало новых фаворитов — наибольшее количество голосов набрал проект архитектора, спроектировавшего «Военторг» и «Балчуг Кемпински».

## МЕНЬШЕ СТЕКЛА

Жюри нового архитектурного конкурса за право создания архитектурной концепции Объединенного парламентского центра в Нижних Мневниках выбрало четырех фаворитов. Победителем первого этапа (предыдущий этап члены жюри предпочитают называть «нулевым») стал выходец из архитектурно-строительного бюро «Моспроект-2» Владимир Колосницын. Второе место, как и раньше, занимает «Стройгазкомплект» Ланфранко Чирилло. Третье место делят проекты Творческого производственного объединения (ТПО) «Резерв» Владимира Плоткина и петербургского бюро «Евгений Герасимов и партнеры».

Заместитель председателя комиссии Госдумы по строительству зданий и сооружений, предназначенных для размещения Парла-



Победитель предыдущего этапа «Моспроект-2» Владимир Посохин (на фото — макет бюро) в этот раз не успел подготовиться к конкурсу «по техническим причинам»

ментского центра, Елена Панина подтвердила эту информацию. По ее словам, в этот раз финалисты смогли понять, что не устроило парламентариев в отклоненных ранее проектах, и исправили допущенные ошибки. «Важна не только архитектурная концепция, но и правильное функциональное

решение», — подчеркивает она. В частности, авторы новых концепций стали использовать «меньше стекла, но больше камня», проекты стали более монументальными, пояснила Панина. Прошлый конкурс был отменен, в частности, потому, что в проектах финалистов было много стеклянных элемен-

тов и члены жюри решили, что в здании может быть холодно зимой.

Победитель предыдущего конкурса — «Моспроект-2» Владимира Посохина — в этот раз не участвовал. Источник, близкий к «Моспроекту-2», пояснил РБК, что в бюро не успели подготовиться к конкурсу «по техническим причинам».

## В ЛУЖКОВСКОМ СТИЛЕ

Изображений проектов-победителей первого этапа пока нет в публичном доступе. Колосницын, проект которого набрал наибольшее количество голосов жюри, долгое время проработал в бюро «Моспроект-2», а сейчас возглавляет собственное архитектурное бюро. Среди его проектов здание «Военторга» на Воздвиженке, ресторан «Белый лебедь» на Чистопрудном бульваре и гостиница «Балчуг Кемпински», а также обновленная гостиница «Москва». «Надеюсь, что фаворит архитектурного конкурса сумел создать нечто принципиально отличное от своих предыдущих работ, — говорит совладелец архитектурного бюро М.АРХ и владелец агентства, консультирующего в области девелопмента Proekt Agency Роман Крихели. — Такие конкурсы должны давать возможность задать тон современной архитектуре города, а по факту выходит, что мы смотрим в лужковское прошлое».

О проектах, занявших второе и третье места, написал на своей страничке в Facebook присутствовавший на объявлении победителей конкурса главный редактор журнала «Проект Россия» Анатолий Белов. Он описывает проект бюро Евгения Герасимова как «эдакую сталинскую высотку». А у про-

НАЛОГИ ЕНВД теряет популярность у малого бизнеса

## Единый налог увеличится на 16%

ВЛАДИСЛАВ СЕРЕГИН

Малый бизнес, который пользуется единым налогом на вмененный доход, в следующем году, как обычно, заплатит больше. Например, налог для магазина площадью 50 кв. м вырастет на 46,5 тыс. руб. в год.

## НОВЫЙ ДЕФЛЯТОР

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) заменяет для малого бизнеса уплату почти всех налогов, но разрешен только для определенных видов предпринимательской деятельности (преимущественно розничная торговля, общественное питание, бытовые услуги). По данным Федеральной налоговой службы (ФНС), на 1 января 2015 года на ЕНВД работали 1,8 млн индивидуальных предпринимателей и 333 тыс. ООО. За девять месяцев 2015 года, по данным Федерального казначейства, они заплатили 56,6 млрд руб. ЕНВД. Этот налог является одним из главных источников пополнения бюджетов муниципалитетов.

Налоговой базой по ЕНВД является вмененный доход предпринимателя, который обычно рассчитывается путем умножения базовой доходности конкретного вида деятельности (зафиксирована в ст. 346

Налогового кодекса) на число работников или площадь помещения, а также на два коэффициента: К1 — повышающий коэффициент-дефлятор, ежегодно устанавливаемый Минэкономразвития, и К2 — понижающий, утверждаемый местными органами власти. Ставка налогообложения по ЕНВД составляет 15%.

В проекте приказа Минэкономразвития, который опубликован на сайте ведомства, установлено новое значение коэффициента-дефлятора К1 — 2,083. Изменение к значению 2015 года — 1,798 — составляет 15,9%, и это самый высокий рост за все время действия ЕНВД. Именно на столько вырастет налогооблагаемая база, с которой предприниматель обязан заплатить налог. Например, базовая доходность самого популярного вида деятельности на ЕНВД — розничной торговли — составляет 1800 руб. с 1 кв. м в месяц. Если предприниматель ведет бизнес в помещении площадью 50 кв. м, то налоговая база по ЕНВД для него составит 1,08 млн руб. в год. С учетом действующего коэффициента-дефлятора — 1,94 млн руб., с учетом нового — 2,25 млн руб. С этой суммы предприниматель будет обязан заплатить 15%. Если подсчитать, то получится, что размер налога увеличится на 46,5 тыс. руб.

В пресс-службе Минэкономразвития РБК сказали, что проект приказа изменен не будет и вступит в силу после публикации в «Российской газете» в срок до 20 ноября.

## КАК СЧИТАЕТСЯ

Значение коэффициента-дефлятора рассчитывается исходя из индекса потребительских цен, отмечает председатель комитета по налогам московского отделения «Опоры России» Сергей Зеленов. Между тем, напоминает он, в кризисном 2008 году коэффициент-дефлятор даже снижался, что позволило поддержать предпринимателей. «По всей видимости, сейчас, планируя бюджет, чиновники просто решили увеличить отчисления малого бизнеса, вооружившись калькулятором, не учитывая факторов сокращения бизнеса», — считает Зеленов. Пресс-служба Минэкономразвития отмечает, что порядок определения коэффициентов-дефляторов не предусматривает их обсуждения с предпринимательским сообществом.

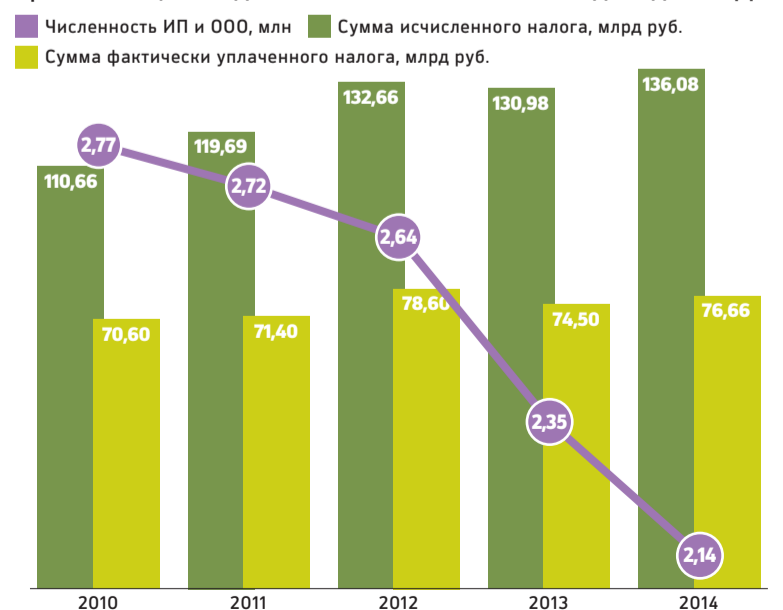
Гендиректор бухгалтерской компании «Гроссбук Консалтинг» Михаил Коркин отмечает, что в 2016 году коэффициент-дефлятор увеличивается выше прогнозиру-

емой инфляции 2015 года: «Это может привести к тому, что часть предпринимателей закроет бизнес или уйдет в тень».

«Рост цен далеко не всегда приводит к росту доходов предпринимателей», — отмечает Павел Орловский, эксперт СКБ

## Дефлятор не помогает: поступления по единому налогу от предпринимателей почти не растут

На основе деклараций, поданных в конце года индивидуальными предпринимателями (ИП) и обществами с ограниченной ответственностью (ООО), применяющими единый налог на вмененный доход (ЕНВД)



Источник: ФНС и Федеральное казначейство



екта Чирилло в этот раз не было купола, замечает он.

Итальянец Ланфранко Чирилло, по данным агентства Reuters, является автором проекта «курортного центра» в Геленджике, за которым закрепилось название «дача Путина». В августе 2014 года итальянец с таким же именем и фамилией указом Владимира Путина получил российское гражданство. Занявший третье место Евгений Герасимов — один из самых именитых архитекторов Санкт-Петербурга. Одно из главных его работ — центральный офис банка «Санкт-Петербург» на Малой Охте.

Все четыре финалиста будут участвовать во втором этапе конкурса, который планируется провести во второй половине ноября, уточнила Елена Панина. На втором этапе финалисты представят макеты зданий в Госдуме и Совете Федерации. Получить комментарии фаворитов конкурса в четверг вечером РБК не удалось.

Первый конкурс на выбор архитектурного бюро проводился 12 мая. Второй этап, в ходе которого должен быть определен победитель, был намечен на конец июня — начало июля. В тот раз фаворитами стали проекты «Моспроект-2» Владимира Плоткина, а также нынешние финалисты — «Стройгазкомплект» Ланфранко Чирилло и «Мастерская Евгения Герасимова и партнеры». Но в конце июня председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко заявила, что все три проекта должны быть доработаны. «Все три проекта хорошие, замечательные, но ни один из них не годится», — цитировал слова Матвиенко «Коммерсантъ».

При участии Светланы Рейтер

«Контур». — Клиенты начинают совершать покупки более взвешенно, количество продаж снижается — понятно, что прибыль уменьшается. Может уменьшиться и оборот компании в целом». Он советует предпринимателям задуматься над оптимизацией налогообложения: «Возможно, стоит обратить внимание на другие налоговые режимы».

Многие предприниматели, по всей видимости, так и делают: за 2014 год число предпринимателей, применяющих ЕНВД, уменьшилось более чем на 200 тыс. Поступления от ЕНВД также не демонстрируют особого роста, увеличившись за девять месяцев 2015 года всего на 1%, в то время как база налогообложения выросла на 7,5%.

## Торговый сбор вырастет тоже

Проект приказа Минэкономразвития также устанавливает коэффициент-дефлятор для торгового сбора, который был введен в 2015 году в Москве. Исходя из его значения (1,154) ставка торгового сбора для торговых объектов в ЦАО Москвы площадью менее 50 кв. м вырастет с 60 тыс. до 69,24 тыс. руб., для большинства других районов столицы — с 30 тыс. до 34,62 тыс. руб. в квартал.

## МНЕНИЕ



КИРИЛЛ ЛЯТС,  
генеральный директор группы компаний «Метапроцесс»

## Ноша госкорпораций: почему России нужна новая приватизация

**Модель госкапитализма в кризис подтвердила свою несостоятельность. Кардинальное решение проблемы — полная приватизация госкомпаний.**

### РАЗБИТЫЕ ВИТРИНЫ СВОБОДЫ

В середине 1990-х годов предполагалось, что госкомпаний не будет вообще: все предприятия приватизируют, и начнут они развиваться по законам свободного рынка. Однако этой стратегии реализовать было не суждено. Спустя десять лет, примерно в 2003–2004 году, после дела ЮКОСа, власть, похоже, приняла для себя решение оставить «стратегические» предприятия под своим контролем.

Это привело к возникновению госкапитализма с небольшими вкраплениями частной собственности, в отдельных случаях сознательно охраняемых в качестве витрины свободы предпринимательства. Но сейчас стало понятно, что отечественный госкапитализм оказался невероятно затретен для экономики и чудовищно консервативен. Большинство предприятий, подконтрольных государству, в той или иной степени подпитываются грантами, субсидиями и докапитализациями со стороны самого государства. Например, в 2016 году в бюджете на эти цели заложено 342 млрд руб.

Само понятие «стратегическое предприятие», вышедшее из советского прошлого, стало щитом от реформаторов и даже банальных аудитов. Предприятия, принадлежащие государству, возглавляли бывшие чиновники или выходцы из спецслужб. Они в первую очередь считают себя государственными людьми, что делает эти предприятия не участниками рынка, а продолжением министерств и ведомств Кремля.

На деле госкорпорации существуют вне рыночных отношений и при этом обслуживают интересы своих топ-менеджеров, а никак не государства. Разберем несколько показательных примеров.

### ПАРАДОКС С ТАНКЕРАМИ

С точки зрения рынка абсолютно нелогичным является желание нефтяной компании «Роснефть» получить в собственности Дальневосточный центр судостроения и построить там судовой верфь. Нефтегазовая компания должна искать углеводороды, бурить, добывать и перерабатывать. Все остальное — непрофильный бизнес и прямой ущерб. Перспективы проекта

также вызывают большое сомнение. В настоящее время в России строятся всего две нефтяные платформы со стоимостью за каждую 18–20 млрд руб. На строительство завода «Звезда» «Роснефть» просит у государства почти в пять раз больше. Тяга к «натуральному» хозяйству живет в душе у руководителей с советских времен.

А вот государственная компания «Совкомфлот» заказывает партию танкеров в Южной Корее. Казалось бы, экономика находится не в лучшей ситуации, когда заказы нужны всем предприятиям. И вдруг дорогие высокотехнологичные заказы отдаются за рубеж. Аргумент, что российские верфи не справятся, не работает — государственная же Объединенная судостроительная корпорация (ОСК) уже выполняла аналогичные заказы.

Можно возразить, что «Совкомфлот» действует по-рыночному: где быстрее, качественнее и дешевле, туда и отдадут заказ. И если бы это была частная компания, вопросов бы не было. Но это компания государственная и в тяжелое время должна учитывать интересы государства. Если и НОВАТЭК (который действительно частный и потому волен делать все, что угодно), и «Совкомфлот» не будут загружать российские верфи своими заказами, то и валюта будет уходить из страны, и развиваться наши верфи не будут.

### ОТОРВАТЬ ОТ ГОСУДАРСТВА

В начале 2000-х годов я возглавлял подкомитет ТПП РФ по поддержке российских подрядчиков в проектах Соглашений о разделе продукции (СРП). Тогда нам удалось внести в российское законодательство требования о квотировании российской продукции на уровне 70% от общего объема капложений: если компания получает льготы от государства или является государственной, она обязана «отдавать долги» государству и закупать отечественное оборудование.

И, например, в «Газпроме» взяли курс на вовлечение российских подрядчиков и проектировщиков еще до войны санкций и анти-санкций. Но, несмотря на большое число институтов, входящих в «Газпром», за тучные годы так и не были разработаны многие технологии добычи, транспортировки и переработки газа, которые позволили бы сегодня развиваться без оглядки на санкции.

Например, технологии интегрированного производства метанола на месторождении частный

НОВАТЭК применил впервые еще в 2008 году, но на месторождениях «Газпрома» они не реализованы. Был бы «Газпром» частным, наверное, тогда бы там понимали: для экономики предприятия выгодно, чтобы метанол производился прямо на месторождении по цене 5,6 тыс. руб. за тонну, а не завозился по 35 тыс. руб. Но «Газпром» — компания государственная и использовать инновации не спешит.

Что отличает топ-менеджеров государственной компании от топ-менеджеров частной? Первые чувствуют себя временщиками. Решения об их найме и увольнении хотя и очерчены законом о труде, но на практике определяются вполне волюнтаристским подходом. В одночасье сменяются целые команды — отсюда нежелание работать на результат всей компании. Отсюда доминирование личных интересов над корпоративны-

**«Сегодня нужно принять решение об отказе от убийственного для страны госкапитализма — все госкорпорации в стране должны быть приватизированы. Иначе государство продолжит тратить колоссальные ресурсы на спасение и удержание на плаву всех этих динозавров»**

ми интересами. Наивно думать, что такой менталитет можно изменить сверху, заменив плохого руководителя на хорошего.

Зачем госкорпорациям заниматься инновациями, создавать новые продукты, если все равно государство в беде не оставит? Либо прокредитует, либо вольет денег в уставный капитал. Максимум, что грозит госкорпорации, — это смена генерального директора с возможным переводом на другую работу.

### ДОМ ИНВАЛИДОВ

Рассуждая о «стратегических предприятиях», чиновники обычно упоминают конкуренцию с международными гигантами. Мол, в одиночку западных монстров не победишь. Но собрав под одной крышей несколько «инвалидов», эффективный бизнес не создашь, получится просто дом инвалидов.

Поэтому рискну предположить, что сегодня нужно принять решение об отказе от убийственного для страны госкапитализма — все госкорпорации в стране должны быть приватизированы. Иначе государство продолжит тратить колоссальные ресурсы на спасение и удержание на плаву всех этих динозавров.

Несмотря на большое число институтов, входящих в «Газпром», за тучные годы так и не были разработаны многие технологии добычи, транспортировки и переработки газа, которые позволили бы сегодня развиваться без оглядки на санкции.

И не стоит страдать паранойей из-за военных заказов — это иллюзия, что оборонку смогут обслуживать только госкомпании. Новые владельцы с удовольствием будут бороться за оборонзаказ, зачем им терять значимых клиентов?

Часть предприятий перед приватизацией будет целесообразно разделить, как это в свое время сделал Анатолий Чубайс с РАО «ЕЭС России». Например, разделение «Газпрома» на транспортную и добывающие компании позволит выручить при приватизации гораздо больше денег, чем \$55 млрд, в которые «Газпром» оценивается сейчас.

Возможно, предложение приватизировать все госкомпании многим покажется сумасшедшим, особенно на фоне падения экономики. Но стоит вспомнить решение о свободе торговли 1992 года, которое хоть и открыло ворота для

дикого капитализма, но реально спасло и страну, и народ, и экономику.

Можно даже продать госкорпорации их нынешним директорам в рассрочку. Легко представить, как моментально изменится подход к управляемым ими предприятиям и сколько людей будет уволено за ненадобностью, так как нельзя будет уже рассчитывать на содержание за счет госбюджета.

Если все останется как есть, экономику ждут тяжелые времена. Некоторое время на плаву компании будут поддерживать оборонзаказ, который во многих производственных госкорпорациях превышает 70%. Но как только он закончится (по банальной причине нехватки денег), конкурировать на гражданском рынке госкорпорации практически не смогут.

Изменив вектор развития экономики, взяв курс на ее огосударствление, власть взвалила сама на себя непосильную ношу. Избавление от нее пойдет на пользу сразу всем: и компаниям, и менеджменту, и государству, и бюджету.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнения», может не совпадать с мнением редакции.

# БИЗНЕС | САНАЦИЯ

## ВЛАДИМИР КОГАН И ЕГО ДРУЗЬЯ

4 ноября ЦБ назначил санатором банка «Уралсиб» Владимира Когана, которого СМИ называют «другом Путина». Сам Коган, который поддерживает хорошие отношения со многими высокопоставленными чиновниками, заявил в интервью РБК: «Я был бы счастлив, если бы Владимир Владимирович так считал».



ФОТО: Дмитрий Азаров/Коммерсантъ

↑ В 1990-х в Промстройбанке Владимира Когана свои счета держало Агентство по ипотечному и жилищному кредитованию. В совет директоров агентства входили и сам Коган, и бывший глава ЮКОСа Михаил Ходорковский. Еще раньше, по данным СМИ, Коган сблизился с Анатолием Чубайсом и Алексеем Кудриным, которые в начале 1990-х входили в кружок «ленинградских экономистов». На фото 2003 года слева направо: Коган, председатель правления РАО «ЕЭС России» Чубайс, Ходорковский, глава АФК «Система» Владимир Евтушенков



ФОТО: РИА Новости

↑ С 1994 года Владимир Коган входил в руководство питерского Промстройбанка, который быстро стал самым близким к мэрии города банком. Многие бюджетные структуры Санкт-Петербурга открыли счета в Промстройбанке. Коган налажил хорошие отношения с высокопоставленными чиновниками города, в том числе с первым вице-мэром Владимиром Путиным. По данным газеты «Коммерсантъ», их дружба продолжилась и после того, как Путин перебрался в Москву. На фото: Коган и Путин (справа) в 2011 году

Вместе с «Уралсибом» Владимир Коган получит земли и теннисные корты

# Ракетка в нагрузку

ТАТЬЯНА АЛЕШКИНА

**Вместе с банком «Уралсиб» его новый собственник — бизнесмен Владимир Коган — получит непрофильные активы. Кроме страховой компании, ему отойдут земельные участки, недвижимость и даже сеть теннисных клубов.**

## ЗЕМЛЯ И ТЕННИС

На балансе банка «Уралсиб» числится шесть закрытых ПИФов («Строительные инвестиции», «Земельные инвестиции», «Развитие регионов», «Актив-Сити», «Арендный» и «Стратегический»). Ими управляет УК «Уралсиб Эссет Менеджмент». Как говорит РБК источник, близкий к «Уралсибу», в эти ЗПИФы упакованы в основном земли. Эту информацию подтверждают другой источник, близкий к банку, и бывший сотрудник банка. «Это земли в Московском регионе — в Нахабино и Путилково, на них ничего не построено.

Они не приносят прибыль и дают на капитал», — говорит источник, близкий к банку. По словам другого источника, на некоторые земли даже нет разрешительной документации.

Летом 2008 года корпорация «Знак», которая принадлежит владельцу ФК «Уралсиб» Николаю Цветкову, заявила о строительстве проекта, который предполагал строительство трибун и дорожек будущего ипподрома международного класса «Гран-При». По замыслу он включал в себя жилую, общественную, социальную и коммерческую недвижимость общей площадью более 1,5 млн кв. м, в том числе офисно-гостиничный комплекс и коттеджный поселок. Однако проект так и не был реализован. Ранее Forbes оценивал, что всего у компании «Знак» в Подмоскowie 100 тыс. га земли (Красногорский, Истринский, Дмитровский, Рузский и Раменский районы).

Источник, близкий к «Уралсибу», говорит о компании ООО «Спортвенчер», которая упакована в ЗПИФ «Актив-Сити», эту информацию подтверждает бывший сотрудник банка. Компании принадлежит сеть теннисных клубов в Москве, один из них — рядом с деловым центром «Москва-Сити».

Согласно данным СПАРК, одним из владельцев «Спортвенчера» является УК «Уралсиб Эссет Менеджмент». Активы «Спортвенчера» по итогам 2014 года составляли 435 млн руб., прибыль — 2,3 млн руб. «Коммерсантъ» в 2009 году сообщал, что компанию покупал лично Николай Цветков.

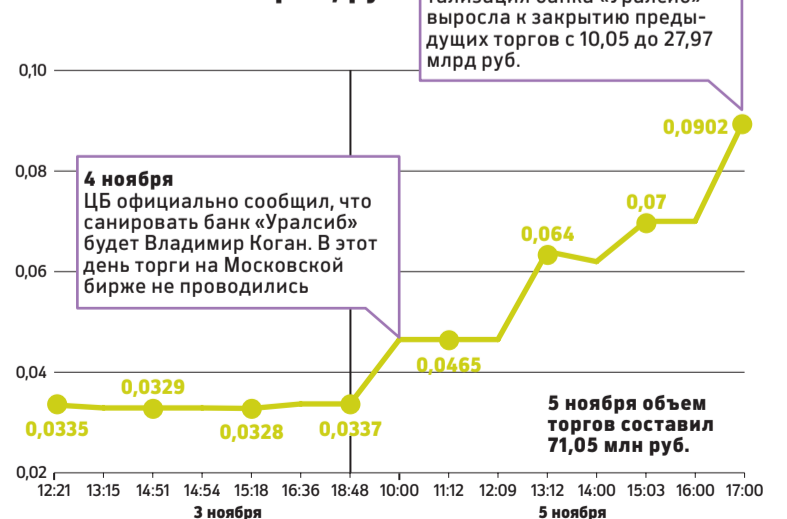
В январе газета «Ведомости» со ссылкой на свои источники писала, что градостроительно-земельная комиссия Москвы разрешила «Спортвенчеру» построить на Краснопресненской набережной многофункциональный комплекс на 109,2 тыс кв. м.

По словам третьего источника, близкого к банку, в ЗПИФы также упакован бизнес-центр

«Ноев ковчег», который находится на Китай-городе. Однако другие источники эту информацию

не подтверждают. Пресс-служба банка «Уралсиб» отказалась комментировать эту тему.

## Как выросла цена акции банка «Уралсиб» на Московской бирже, руб.



Источник: Bloomberg, Московская биржа

За что Samsung требует от «Евросети» 1,2 млрд руб. компенсации с. 15

Как чувствуют себя продавцы люксовой одежды в кризис с. 14

Сколько можно заработать на акциях любимых компаний Джеймса Бонда с. 20



↑ С бывшим зампредом правительства и полпредом президента в Северо-Западном федеральном округе Ильей Клебановым Коган, по данным Forbes, мог познакомиться еще в начале 1990-х. Тогда Клебанов возглавлял питерское объединение ЛОМО, а Коган занимался торговлей. В дальнейшем Клебанов входил в совет директоров Промстройбанка, а затем стал партнером Когана в компании «Нефтегазиндустрия»



↑ С 2005 по 2012 год Коган работал в Росстрое, Минрегионразвития, а в июле 2012-го возглавил Госстрой, откуда ушел менее чем через полгода. По данным «Коммерсанта», его не устраивало, что Госстрой находится в подчинении Минрегионразвития. При этом Коган не терял связи с руководством Санкт-Петербурга, в том числе с Валентиной Матвиенко. На фото 2011 года слева направо: губернатор Санкт-Петербурга Матвиенко, Коган, вице-премьер Сергей Иванов, полпред президента в Северо-Западном федеральном округе Илья Клебанов

## РАЗНИЦА В ОЦЕНКАХ

По данным отчетности МСФО «Уралсиба» за первое полугодие, инвестиционная собственность оценивается в 15,9 млрд руб. «Большая ее часть — это земля и недвижимость», — говорит аналитик Moody's Елена Редько. По ее словам, аудиторы банка высказывали несогласие с методами оценки банком инвестиций в дочернюю страховую компанию и недвижимость.

Балансовая стоимость страховой группы «Уралсиб» по итогам первого полугодия составила 19,5 млрд руб. Газета «Коммерсантъ» со ссылкой на свои источники сообщила, что ЦБ по итогам последней проверки требовал переоценить страховщика, для этого банку необходимо довести еще 15 млрд руб. помимо уже проведенной Николаем Цветковым докапитализации.

«Мы всегда указывали на большой объем инвестиций банка в непрофильные активы», — отмечает Елена Редько. — До проведенной летом докапитализации, когда собственник внес в капитал 14 млрд руб. земель и 2 млрд руб. кэшем, 129% капитала первого уровня было в непрофильных активах». По ее словам, это означает, что способность банка абсорбировать убытки от основной деятельности ограничена. Редько считает, что скорее все-

го планом санации предусмотрена корректировка справедливой стоимости этих активов, но по каким объектам и в каком объеме, неизвестно. «Новому собственнику предстоит решить как проблему неэффективности бизнеса, так и необходимости высвобождения капитала», — считает он.

«Решение по непрофильным активам новый собственник будет принимать после разработки стратегии», — ответил на запрос РБК официальный представитель Владимира Когана.

В среду, 4 ноября, ЦБ объявил о санации «Уралсиба». Впервые санатором проблемного банка был выбран частный инвестор. «В результате проведенного агентством отбора инвестора для участия в мероприятиях по предупреждению банкротства банка наиболее выгодные финансовые условия были предложены российским бизнесменом Владимиром Игоревичем Коганом», — говорилось в сообщении ЦБ. В пресс-релизе «Уралсиба» было сказано, что Коган приобретет 82% акций банка, Николай Цветков сохранит миноритарный пакет. Агентство по страхованию вкладов выделит помощь в размере, «достаточном для функционирования банка». В пресс-релизе АСВ сообщается, что банк получит кредиты на 81 млрд руб. — 14 млрд на шесть лет и 67 млрд на десять лет.



## «УСЛОВИЯ СДЕЛКИ НЕ БЫЛИ «ШОКОЛАДНЫМИ»

Почему Владимир Коган решил купить «Уралсиб» и что будет с банком дальше, он сам рассказал РБК. — Вы неожиданно появились в этой сделке. Некоторое время было известно, что у «Уралсиба» есть проблемы и что идет борьба за этот банк. Зачем вам проблемный банк?

— Я не считаю «Уралсиб» сильно проблемным банком. Бесспорно, у него есть какие-то проблемы, но я считаю, что мы их решим в ближайшее время. У «Уралсиба» даже сейчас нет проблем с ликвидностью, обещанная помощь ЦБ придет только на следующей неделе, она нам нужна для создания

резервов. Я давно думал, что надо вернуться в банковский бизнес, — с тех пор как оставил госслужбу. Во-первых, у нас есть большая промышленная группа, которая обслуживается, я считаю, в одном из лучших банков — Сбербанке. Она может обслуживаться в «Уралсибе». А во-вторых, «Уралсиб» аналогичен Промстройбанку, который мы развивали до 2005 года и который был впоследствии интегрирован в группу ВТБ. И, как признается Андрей Леонидович Костин, является одной из лучших частей группы. Поэтому мне абсолютно понятно, как развивать банк. Но сначала надо завершить сделку, а потом спокойно взяться за работу. Перед нами стоит грандиозная задача: «Уралсиб» раньше был четвертым по размеру банком в стране, на это место мы его, конечно, не вернем, но войти в десятку — вполне осуществимая задача.

— Сейчас очень многие банкиры считают, что если не участвовать в гонке за самый крупный банк, можно очень быстро выйти из игры. Каким образом вы планируете присоединиться к этой гонке?

— Я планирую присоединение, мы начнем осуществлять этот план после Нового года. Но открывать эти планы я не буду — открыл планы, считайте — проиграл.

— Хорошо. Как давно вы вели переговоры с Цветковым?

— Несколько месяцев назад на меня вышел Николай Цветков и просил докапитализировать банк. Мы начали смотреть и поняли, что одной докапитализацией дело не закончится, что нужно предоставить ликвидность, чтобы он мог развиваться. Просто докапитализировать и снять ограничения по нормативам — это стагнация для банка. А нам хотелось развития. После этого АСВ сделало ревизию — и вы видите по сумме выделяемой помощи, что проблема для такого крупного банка не такие уж и большие. Проблемы в «Уралсибе» мы поправим, у нас сильная молодая команда, в «Уралсибе» работают профессиональные менеджеры, которые, я считаю, с нами останутся.

— Почему Цветков оставил себе миноритарный пакет? Это какая-то часть вашей договоренности или он выйдет со временем?

— В банке остался его капитал. Мы посчитали справедливым оставить его пакет. Это позитивный знак для рынка. Мы же не обнуляли капитал, он около 40 млрд руб. так и остался на сегодняшний день.

— У вас есть с Цветковым какие-либо договоренности на тот случай, если вы поймете, что ваш due diligence оказался не совсем точным или если что-то пойдет не так? Например, договоренности о том, что он доведет деньги или активы?

— Нет. Это наш экономический риск. Мы более или менее понимаем, куда двигаться, и считаем, что нам хватит этой помощи Центрального банка. Нам самим придется доносить деньги в капитал.

— У вас есть договоренность с Центральным банком или Агентством по страхованию вкладов о том, сколько вы должны довести в банк?

— Под этот кредит в АСВ мы заложили свободные активы, не обремененные никакими кредитами, на 40 млрд руб.

— А что это за активы? Это «Нефтегазиндустрия»?

— Это абсолютно ликвидные активы, часть — недвижимость, часть — ценные бумаги, акции.

— Но это не «Нефтегазиндустрия»?

— «Нефтегазиндустрия» никакого отношения не имеет. «Нефтегазиндустрия» ведет огромную стройку, реконструирует завод, будет строить порт, эта компания никак не может быть связана ни с каким другим бизнесом. Первая стройка на миллиард долларов уже закончена. Сбербанк очень доволен качеством. Вторую стройку мы закончим через три года, после чего уровень переработки у нас будет 96%. Это будет один из самых современных заводов. Потом будем строить порт.

— У «Уралсиба» внутри было много недвижимости и земли, оформленной в том числе через закрытые паевые фонды. Эта недвижимость и земля вошла в периметр сделки?

— Да. Цветков — абсолютно порядочный человек, и я готов с ним дальше работать.

— «Уралсиб» сейчас генерит убытки, у вас есть план, что с ним дальше делать?

— У нас есть план, но сначала надо закончить с АСВ. Мы понимаем, что делать, но я пока не готов говорить об этом, я начал заниматься «Уралсибом» только вчера. Мы план представим в ближайшее время.

— На рынке все говорят, что вы использовали административный ресурс для получения «Уралсиба». Это так или нет?

— Как можно использовать административный ресурс в открытом конкурсе? Мы дали заявку. Были заявки более сильных групп: от ВТБ, от Владимира Петровича Евтушенкова. Альфа-банк, мои большие приятели, отказались санировать этот банк, потому что их оценки не сошлись с оценками АСВ. Какой административный ресурс можно использовать при таком наборе участников?

— Очень сильный.

— Наше предложение оказалось самым конкурентоспособным. И, поверьте, условия сделки не были для нас особенно-то «шоколадными». Так что административный ресурс не был ни сильным, ни слабым. Его просто не было.

— Вас в прессе называют «другом Путина». Как вы к этому относитесь?

— Я был бы счастлив, если бы Владимир Владимирович так считал.

— Когда вы хотели купить банк «Возрождение», вы говорили, что его совет директоров возглавит Илья Клебанов. Сейчас вы не планируете его назначить председателем правления, например?

— Предправления появится в ближайшее время. Мы назначим исполняющим обязанности Светлану Бастрыкину и будем смотреть топ-менеджеров на рынке. Но совет директоров возглавлю я — это было условием АСВ. И останусь в этой должности ближайшие несколько лет. ▣

В Осло задержали бывшего гендиректора VimpelCom Джо Лундера

# «Я не имел отношения к коррупции»

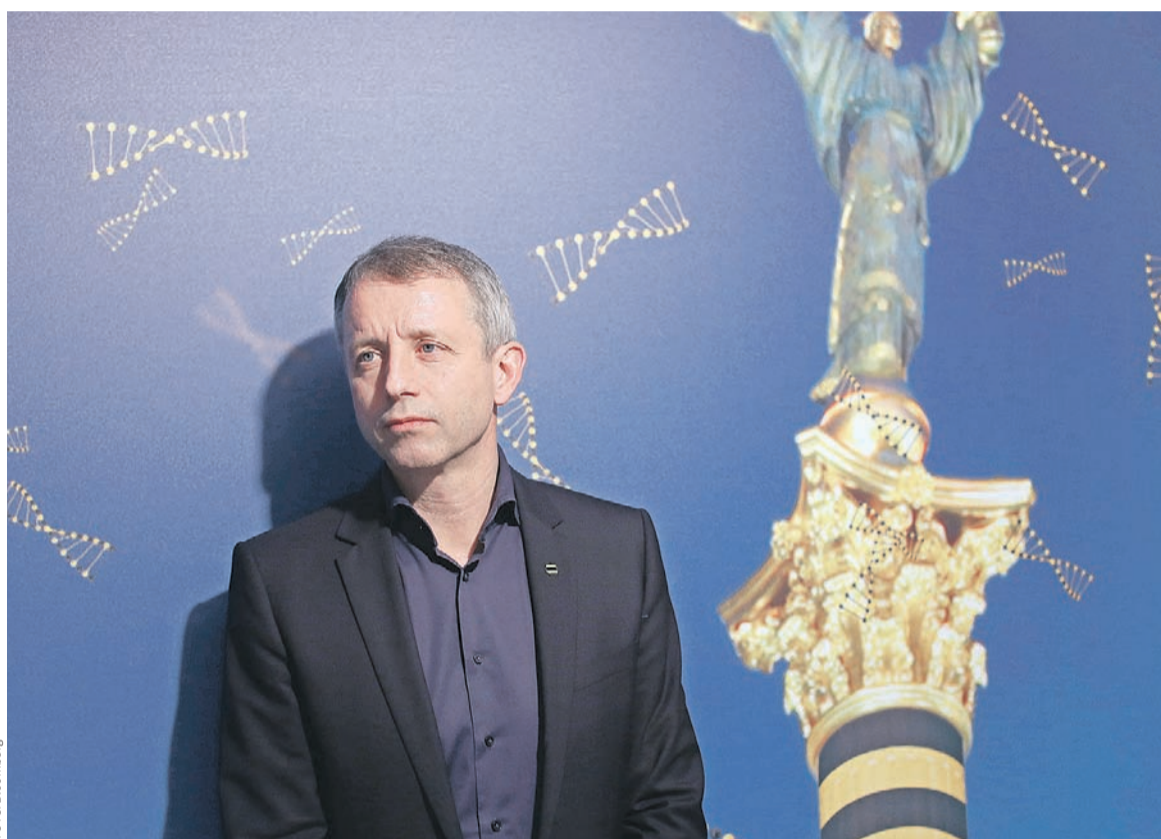
ПОЛИНА РУСЯЕВА,  
АЛЕНА СУХАРЕВСКАЯ,  
ГЕОРГИЙ ПЕРМИТИН

**Бывший гендиректор одного из крупнейших телекоммуникационных операторов — VimpelCom — Джо Лундер задержан в Осло. Арест связан с антикоррупционным расследованием бизнеса VimpelCom в Узбекистане.**

## ЗАДЕРЖАНИЕ В ОСЛО

Об аресте бывшего гендиректора холдинга VimpelCom Ltd. Джо Лундера в Осло сообщила 5 ноября норвежская телерадиовещательная корпорация NRK, которая ссылается на представляющего интересы Лундера норвежского адвоката Като Шетца. По словам адвоката, экс-глава VimpelCom был арестован в аэропорту Осло Гардермуэн вечером 4 ноября, когда вернулся из Лондона. Арест, скорее всего, связан с расследованием коррупции на телекоммуникационном рынке Узбекистана, предполагает адвокат.

Накануне, 4 ноября, Норвежское управление по борьбе с экономическими и экологическими преступлениями (ОКОКРИМ) сообщило, что оказывает помощь властям Нидерландов и Швейцарии для получения информации от Telenor (норвежский акционер VimpelCom) и проведения допросов в Норвегии. В разговоре с РБК окружной прокурор ОКОКРИМ Марианна Дьюеспеланд подтвердила, что Лундер был арестован 4 ноября. Прокурор отметила, что пока он находится в статусе подозреваемого по коррупционному делу VimpelCom в Узбекистане и никакие обвинения пока предъявлены не были. Лундер будет допрошен 5 ноября, после чего проку-



Пока Джо Лундер находится в статусе подозреваемого по коррупционному делу VimpelCom в Узбекистане и никакие обвинения предъявлены не были

ратура решит, будет ли он оставлен под арестом. Говорить о том, будут ли в ближайшее время еще аресты по делу в Узбекистане, прокурор отказалась, сославшись на тайну следствия и на то, что оно находится в «еще очень ранней стадии».

Сам Лундер 3 ноября опроверг норвежскому изданию Dagens Næringsliv свою причастность к коррупции в деле VimpelCom: «Я не имел никакого отношения к коррупции и все, что я знал, рассказал властям».

В VimpelCom подтвердили факт ареста Лундера, но комментиро-

вать ход расследования отказались. Представитель VimpelCom Нил Мурхаус сказал, что компания продолжает «сотрудничать с властями США и Нидерландов» и соблюдает антикоррупционные стандарты, причем последнее — «одна из главных задач нового менеджмента».

Представитель LetterOne (акционер VimpelCom с долей 56,2%) Стюарт Брузетт отказался от комментариев. Дмитрий Солодовников, представитель МТС — этот оператор также фигурирует в «узбекском деле», сказал, что компания в курсе ареста Лундера, но от других ком-

ментариев отказался. Представители TeliaSonera (еще один фигурант «узбекского дела») и Telenor (акционер VimpelCom) не ответили на звонки корреспондента РБК.

## СУТЬ ПОДОЗРЕНИЙ

Расследование коррупции на телекоммуникационном рынке Узбекистана Министерство юстиции США, Комиссия США по ценным бумагам и биржам и прокуратура Нидерландов ведут с 2014 года. Как писал РБК, американские правоохранители подозревают, что опе-

раторы связи МТС, VimpelCom и TeliaSonera через подставные фирмы платили за лицензии и частоты взятки местному чиновнику, который предположительно является родственником президента Узбекистана Ислама Каримова. Имя не называется, но, судя по материалам расследования, речь может идти о дочери президента Гульнаре Каримовой. В деле фигурируют два лица, которые известны своей близостью к Каримовой: гражданский муж Рустам Мадумаров и близкая подруга Гаяне Авакян. В июле 2015 года Минюст США получил разрешение суда арестовать \$300 млн на счетах связанных с ними компаний. Как следовало из исковых заявлений, Минюст США обнаружил, что структуры, возможно аффилированные с Каримовой, заключили с МТС минимум восемь подозрительных сделок на общую сумму \$380 млн, а с VimpelCom — семь на \$133,5 млн. Все сделки совершались в период с января 2006 по октябрь 2011 года.

## КУДА СМОТРЯТ АКЦИОНЕРЫ

Во вторник, 3 ноября, VimpelCom сообщила, что зарезервирует на счетах \$900 млн. Это связано с расследованием, которое проводят Минюст США и прокуратура Нидерландов и которое касается обстоятельств выхода VimpelCom на рынок Узбекистана и сделок с Takilant, следовало из пресс-релиза оператора.

Миноритарный акционер VimpelCom — норвежская Telenor — отреагировала довольно жестко. Как следовало из сообщения компании, подобный шаг со стороны VimpelCom «существенно увеличивает опасения относительно итогов расследования». Еще в воскресенье, 1 ноября, стало известно, что

## Коррупционный скандал в Узбекистане

### Апрель 2012 год

Журналисты шведской телерадиокомпании в одном из выпусков программы Uppdrag granskning (буквально — «Миссия: расследование») рассказали о работе шведской телекоммуникационной компании TeliaSonera, в которой 37,3% принадлежит правительству Швеции, в странах бывшего Советского Союза, в частности, об обстоятельствах выхода компании на рынок Узбекистана. На основании журналистского расследования шведская прокуратура в конце сентября 2012 года возбудит расследование в отношении коррупционных практик TeliaSonera.

### Февраль 2013 года

В начале 2013 года свой пост покинул гендиректор TeliaSonera Ларс Нюберг. Нюберг подал в отставку после того, как юри-

дическая фирма Mannheim Swartling, нанятая для проведения независимого расследования, призванного выяснить, знала ли компания, покупая лицензию у Takilant, что деньги шли в семью президента Узбекистана Ислама Каримова, заявила, что у TeliaSonera был недостаточно жесткий внутренний контроль за коррупцией. Впрочем, фирма не обнаружила признаков взятки или же отмывания денег.

### Март 2014 года

В марте 2014 года американская Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) начала расследование по этому делу в отношении VimpelCom, а головной офис оператора в Амстердаме посетили сотрудники голландской прокуратуры, изъяв ряд документов. Как следовало из официального сообщения VimpelCom,

эти действия властей могли быть связаны с бизнесом компании в Узбекистане. Тогда же SEC попросила предоставить информацию о работе в Узбекистане и МТС.

### Декабрь 2014 года

CEO и президент Telenor Фредерик Баксаас покинул наблюдательный совет VimpelCom. «Я выхожу из наблюдательного совета VimpelCom и намерен сосредоточиться исключительно на защите позиции Telenor. У компании нулевая терпимость к коррупции. Как владельцы VimpelCom, мы намерены помогать расследованию, которое ведется, приводились слова Баксааса в сообщении об уходе из набсовета.

### Июнь 2015 года

Окружной суд США по Южному округу штата Нью-Йорк в конце июня арестовал \$300 млн на сче-

тах компаний, которые связаны с расследованием о сделках МТС и VimpelCom на телекоммуникационном рынке Узбекистана. Минюст США насчитал между МТС (в том числе ее «дочками») и структурами, которые могли иметь отношение к дочери президента Узбекистана Гульнаре Каримовой, минимум восемь спорных сделок на общую сумму \$380 млн. В случае с VimpelCom Минюст США зафиксировал семь подозрительных сделок на общую сумму \$133,5 млн, которые были заключены в период с января 2006 по октябрь 2011 года.

### Октябрь 2015 года

Telenor заявила о намерении найти покупателя на свою долю в 33% акций в VimpelCom. Как заявлял РБК представитель Telenor, решение выйти из бизнеса VimpelCom было основано на убеждении

компании о том, что она может «более успешно создавать стоимость на основных направлениях деятельности». Однако аналитики полагали, что выход из российского актива может быть связан с продолжающимся в отношении VimpelCom расследованием.

### Ноябрь 2015 года

VimpelCom сообщил, что зарезервирует на счетах \$900 млн в связи с потенциальными обязательствами, которые могут возникнуть в связи с расследованиями в США и Нидерландах. В шведской Telenor (владеет 33% обыкновенных акций VimpelCom Ltd.) заявление оператора расценили как «серьезное развитие ситуации, которое значительно усиливает опасения в отношении результатов все еще продолжающегося расследования».

## Подозрительные сделки VimpelCom

В 2006 году VimpelCom приобрела двух узбекских операторов связи — Unitel (за \$200 млн плюс долг в \$7,7 млн) и Buztel (за \$60 млн плюс долг в \$2,4 млн). Unitel был в тот момент вторым сотовым оператором на местном рынке с долей 31% и более чем 350 тыс. пользователей, а Buztel занимал всего 0,3% рынка. Из искового заявления Минюста США, о котором РБК подробно писал в июле 2015 года, следует: покупка Buztel была необходима в качестве «входного билета» на узбекский рынок. Потом VimpelCom присоединила Buztel вместе с имевшимися у нее частотами к Unitel. Закон Узбекистана запрещает переводить частоты с одного оператора на другого, но все необходимые разрешения от регулятора были получены. В иске перечислены несколько подозрительных платежей VimpelCom в адрес компании Takilant, предположительно связанной с Гульнарой Каримовой. Так, в 2006 году Takilant полу-

чила «за консультационные услуги» \$19 млн. Предполагается, что на самом деле это была плата за помощь при слиянии двух узбекских «дочек» VimpelCom. В 2007 году Takilant за \$20 млн приобрела у VimpelCom 7% Unitel и одновременно заключила пут-опцион, который обязывал VimpelCom выкупить пакет обратно. Обратный выкуп состоялся двумя годами позже, VimpelCom заплатила за эти акции \$57,5 млн, то есть почти втрое дороже. В 2007 году Takilant продала VimpelCom 3G-частоты, принадлежавшие ее узбекской «дочке» Teslon. Сумма сделки составила \$25 млн. Осенью 2011 года VimpelCom выплатила Takilant порядка \$30 млн. Формально — за аналитический отчет о положении дел на телекоммуникационном рынке Узбекистана и ряд рекомендаций по строительству LTE-сети. Реально — за содействие в получении частот для стандарта LTE.

Telenor наняла юридическую фирму для проведения независимого расследования, связанного с обстоятельствами выхода VimpelCom на телекоммуникационный рынок Узбекистана.

Еще месяц назад, 5 октября, Telenor сообщила, что разочаровалась в VimpelCom и намерена продать в ней свою долю (33% капитала).

В последнее время Telenor покинули два основных начальника, и, похоже, оба — в связи с «узбекским делом».

В конце октября 2015 года Министерство торговли и промышленности Норвегии (контролирует 53,97% акций Telenor) уволило председателя правления Telenor Свейна Осера. Министр Моника Мэланд объяснила отставку «утратой доверия к Осеру в связи с коррупционным делом VimpelCom». Такой вывод, по ее словам, был сделан на основании новой информации по делу VimpelCom. По словам самого Осера, он и министерство разошлись во взглядах на дело VimpelCom.

А в августе 2015 года уволился президент и главный исполнительный гендиректор Telenor Фредерик Баксаас, который занимал свою должность 13 лет. До декабря

2014 года Баксаас входил в наблюдательный совет VimpelCom, откуда ушел в связи с коррупционным скандалом, чтобы, как он говорил, «сосредоточиться на защите позиции Telenor».

3 ноября Баксаас признал, что в январе 2015 года в ходе парламентских слушаний по делу VimpelCom, в которых он и Осер принимали участие, он не раскрыл некоторую информацию, касающуюся расследования, о чем сейчас сожалеет, общало издание Dagens Næringsliv. По его словам, на тот момент расследование «еще не продвинулось достаточно далеко и было неясно, что может значить эта информация». В связи с заявлением Баксааса глава комитета норвежского парламента по контролю Мартин Кольберг заявил, что комитет единогласно принял решение провести новые слушания по делу о коррупции в Telenor-VimpelCom.

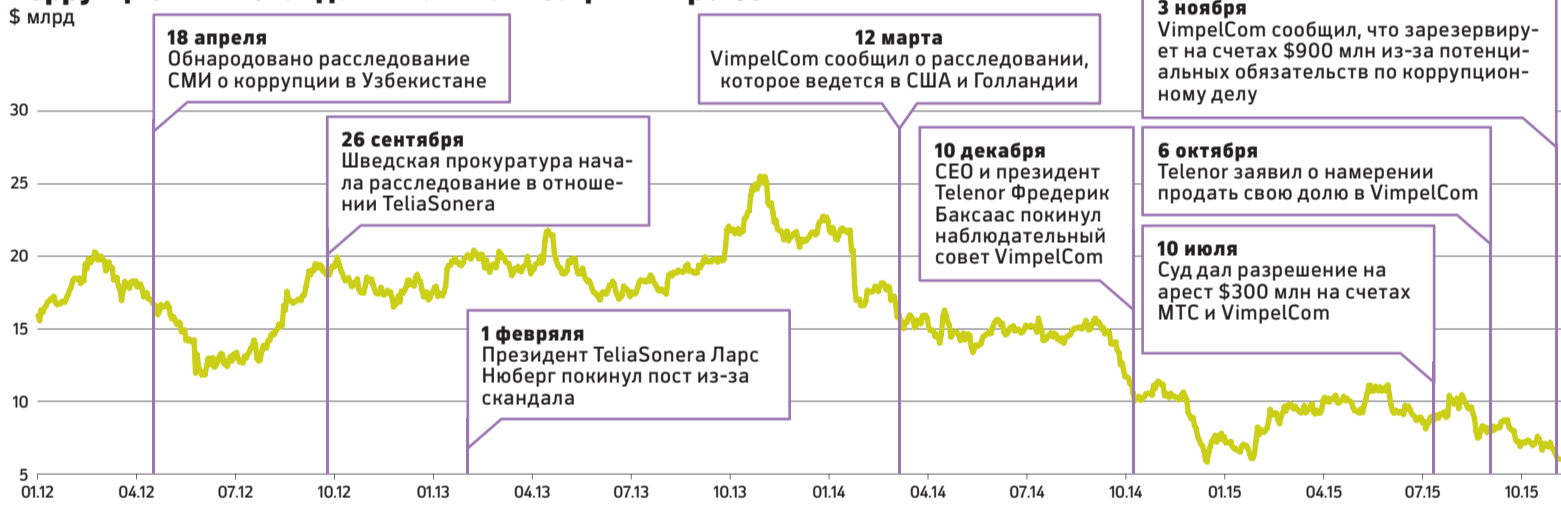
На арест Лундера акции VimpelCom на бирже NASDAQ отреагировали неоднозначно: на открытие упали на 2,6%, а затем выросли, на 18:23 мск они торговались на 2% выше цены закрытия 4 ноября. За последние три месяца котировки компании упали почти на 36%. ▣

## Джо Лундер и VimpelCom

За свою карьеру Джо Лундер успел поработать в нескольких европейских IT- и телеком-компаниях, в том числе в Telenor Mobile. Компании VimpelCom (до 2011 года — «ВымпелКом») Лундер посвятил почти 15 лет. Пост главы VimpelCom Лундер покинул в апреле 2015 года — его место занял Жан-Ив Шарлье. Лундер должен был оставаться в VimpelCom в качестве советника до 13 июля 2015 года.

Лундер начинал в 2001 году как руководитель российского «ВымпелКома», а в 2011 году стал главным управляющим директором VimpelCom Ltd — компании, которая была образована в 2010 году в результате слияния украинского «Киевстар» и российского «ВымпелКома». К ней позже был присоединен Wind Telecom египетского миллиардера Нагиба Савириса. После слияний и поглощений VimpelCom охватила 19 стран, став шестым оператором в мире по числу абонентов. Уйдя из VimpelCom, Лундер 30 мая возглавил Fredriksen Group, принадлежащую норвежскому магнату Джону Фредриксену, который сделал состояние на морских грузоперевозках. В Fredriksen Group входит ряд компаний, в том числе нефтесервисная Seadrill, о сотрудничестве с «дочкой» которой — North Atlantic Drilling Limited (NADL) — в мае 2014 года договаривалась «Роснефть».

## Коррупционный скандал и капитализация VimpelCom



Источник: Bloomberg



## Таможня 2015: эффективное взаимодействие с бизнесом

### Среди ключевых тем:

- ▲ Актуальные вопросы применения информационных таможенных технологий
- ▲ Уплата таможенных платежей в условиях электронного декларирования
- ▲ Классификация товаров для таможенных целей
- ▲ Применение классификационных решений на товары и оборудование как условие оптимизации временных и финансовых издержек при таможенном оформлении

Москва, Swissotel\*  
Красные Холмы

18 ноября 2015 г.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: Ирина Маршак – imarshak@rbc.ru  
РЕГИСТРАЦИЯ: Екатерина Абрамова – e.abramova@rbc.ru  
РЕКЛАМА И СПОНСОРСТВО: Ольга Макарова – omakarova@rbc.ru

BC.RBC.RU  
+7 (495) 363 0314

**РЕТЕЙЛ** Спрос на дорогие товары оказался более устойчивым, чем на массмаркет

# Кризис люксу не помеха

АННА ЛЕВИНСКАЯ

**Несмотря на кризис, российские покупатели за считанные часы раскупили совместную коллекцию H&M и люксового бренда Balmain. Спрос в люксовом сегменте в России в целом оказался более устойчивым, чем в среднеценовом.**

## НОЧЬ В МАГАЗИНЕ

В четверг в России начались продажи совместной линии одежды и аксессуаров шведского одежного бренда H&M и французского модного дома Balmain. Первый относится к сегменту массмаркет, второй — к классу люкс. С 9 утра совместная коллекция была выставлена на продажу в трех московских торговых центрах: «Афимолл Сити», «Авиапарк» и «Метрополис», с 12 — в онлайн-магазине H&M.

«К началу продаж возле магазина H&M было не меньше 500 человек», — говорит представитель ТЦ «Авиапарк» Юлия Мосолова. По ее словам, некоторые покупатели накануне старта продаж даже ночевали в торговом центре. К середине дня вся коллекция была раскуплена, утверждает Мосолова со ссылкой на данные своего и двух других торговых центров. Пресс-служба H&M в четверг не ответила на запрос РБК. В онлайн-товары коллекции также были распроданы, убедился корреспондент РБК.

Покупателей не отпугнула даже цена вещей из новой коллекции. Средний чек в H&M, по оценке Y-Consulting, не превышает обычно 3 тыс. руб. Для сравнения: замшевые брюки из совместной коллекции можно было приобрести за 18 тыс. руб., а платья стоили от 4 тыс. до 24 тыс. руб.

## ЛЮКС НА ПЛАВУ

В кризис люксовый сегмент страдает меньше среднеценового, объясняют эксперты. По оценке Fashion Consulting Group, рынок одежды и обуви в России в прошлом году просел



Коллекции, сделанные для H&M известными модными домами, обычно пользуются большой популярностью, несмотря на высокую цену вещей (на фото — очередь за коллекцией Balmain в Мадриде)

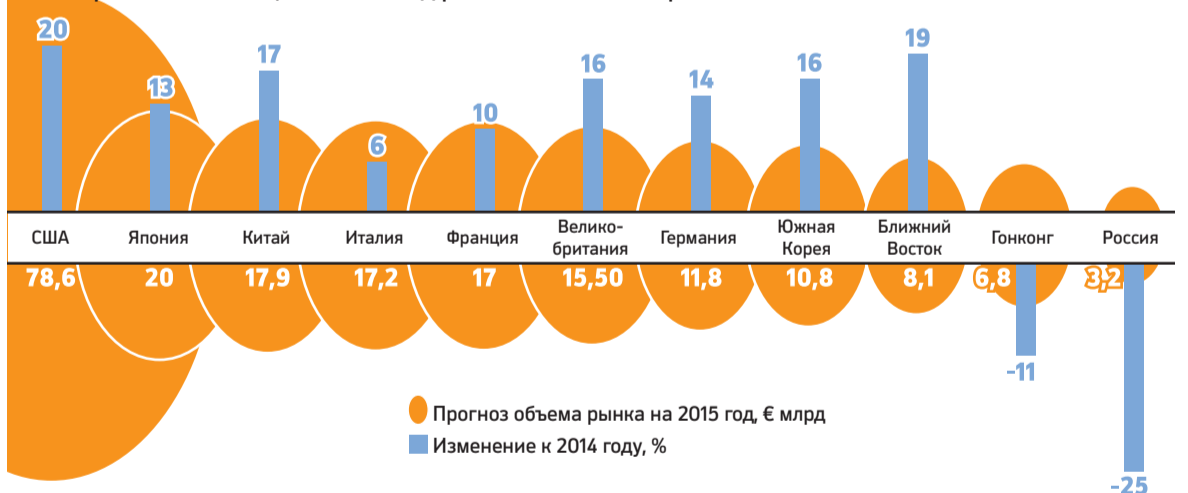
на 8%, до 2,2 трлн руб., а в этом году его ждет падение еще на 20%. Но больше всего — на 35–45% — снизятся продажи в среднеценовом сегменте, ожидают аналитики компании. В первой половине 2015 года падение всего рынка в натуральном выражении составило 30–35%, говорит замминистра промышленности и торговли Виктор Евтухов.

Но спрос на люксовые бренды будет более устойчивым. В деньгах этот сегмент в 2015 году сократится на 25%, до €3,2 млрд, в рублях падение составит только 2%, прогнозируют аналитики компании Bain & Co. Спрос в этой категории активно поддерживают туристы, в первую очередь из Китая, которым девальвация рубля оказалась выгодна, отмечают они.

Российские ретейлеры, торгующие люксовыми брендами, прогнозы не раскрывают,

## Где находятся крупнейшие рынки товаров класса люкс

Объем рынка и за 2014, и за 2015 год рассчитывался в евро



Источник: Bain & Company

но признаются, что стараются стимулировать продажи. ЦУМ с прошлого года внедряет новую ценовую политику, расска-

зал РБК гендиректор универмага Александр Павлов. Год назад ретейлер запустил акцию «Европейские цены в ЦУМе» и за прошедшее время снизил стоимость 90% наименований обуви и 95% сумок. Цены приводились к формуле «европейская цена плюс 10%» за счет снижения собственной маржи, сообщила пресс-служба Mercury (управляет ЦУМом). «Мы работаем с клиентами, которые привыкли много путешествовать и делать покупки в Европе, но сейчас сократили количество путешествий и больше времени проводят в стране», — говорит представитель компании. По данным исследования компании Global Blue, в первом полугодии 2015 года россияне потратили за рубежом на 41%

меньше, чем в январе—июне 2014-го. «Наша цель — предложить покупателям справедливую цену на те товары, которые их интересуют», — говорит представитель Mercury.

Скидки для товаров класса люкс — не слишком популярный маркетинговый инструмент. Некоторые бренды этого сегмента вообще запрещают его использовать, рассказывает гендиректор мультибрендового люксового онлайн-бутика Aizel.ru Юлиана Гордон. В кризис ее компания расширила товарный ассортимент за счет вещей из более низкого ценового диапазона и начала заманивать клиентов дополнительными услугами вроде бесплатных консультаций стилиста и доставки товара. ▣

## Люкс в массы

Сотрудничество модных люксовых брендов с марками «уличной» одежды — распространенная практика. Такие коллаборации выгодны обеим сторонам, уверяют эксперты. «Если проследить, с кем из люксовых гигантов сотрудничает H&M, можно заметить, что часто марка выбирает хорошо известные компании, но из числа тех, что находятся не в самой лучшей финансовой форме», — отмечает гендиректор Y-Consulting Дарья

Ядерная. В последние годы это были марки Versace, Lanvin, Isabel Marant, Martin Margiela. По данным портала Business of Fashion, дизайнеры предыдущих совместных коллекций с шведским ретейлером получали за свои эскизы не менее \$1 млн (производство, логистику и маркетинг H&M берет на себя). H&M никогда не раскрывала данные продаж совместных коллекций, но лояльность покупателей во время таких акций сильно рас-

тет. В 2014 году аналитики компании Crimson Hexagon провели исследование соцсетей и выяснили, что количество позитивных откликов в адрес ретейлера на момент объявления о совместной коллекции H&M с дизайнером Александром Вэнгом (бывший креативный директор премиального бренда Balenciaga) выросло на 25%. Когда линия поступила в продажу, этот показатель увеличился на 34%, а за следующие девять месяцев вырос еще на 10%.

**СМАРТФОНЫ** Samsung потребовал с «Евросети» пени за задержки при оплате поставляемого товара

## Просрочка на миллиард

ПОЛИНА РУСЯЕВА,  
ИРИНА ЮЗБЕКОВА

**Производитель Samsung потребовал от «Евросети» 1,22 млрд руб. пеней за просрочки при оплате поставляемого последние три года товара. Ранее «Евросеть» пыталась взыскать с Samsung 150 млн руб. компенсации за брак.**

Корейский производитель техники Samsung потребовал от «Евросети» компенсацию в 1,2 млрд руб., передает Интерфакс. Агентство со ссылкой на источник, знакомый с ситуацией, сообщило, что ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани» («дочка» Samsung) подало в Международный коммерческий арбитражный суд (МКАС) при Торгово-промышленной палате (ТПП) РФ иск на 1,22 млрд руб. к ООО «Евросеть-Ритейл». Корейская компания хочет взыскать с ретейлера пени за про-

срочки при оплате поставляемого товара в период с конца октября 2012 года по 30 сентября 2015 года.

Исковое заявление было подано 26 октября. В тексте документа, с копией которого ознакомился Интерфакс, говорится, что пени предусмотрены дистрибьюторским соглашением. За задержки выплат по договорам предусмотрена неустойка в размере от 0,1 до 0,2% от суммы просрочки в день, утверждает истец. Также в заявлении говорится, что в указанный период — почти три года — Samsung поставил «Евросети» товаров на сумму 52 млрд руб.

Представитель российской «дочки» Samsung подтвердил РБК факт подачи иска, но от дальнейших комментариев отказался.

Президент «Евросети» Александр Малис сообщил РБК, что про иск компания узнала из СМИ, поэтому до сих пор не ознакомилась с его содержанием. «С требованиями Samsung не согласны. Более

того, считаем их полным бредом. Статус наших отношений с производителем не меняется уже несколько месяцев: мы не покупаем устройства Samsung уже полгода. Никаких претензий от Samsung по предыдущим платежам ранее не звучало», — заявил Малис.

**До приостановки закупок техники Samsung одна только «Евросеть» ежемесячно продавала около 400 тыс. смартфонов и планшетов этого производителя**

Источник РБК, знакомый с условиями партнерства производителя и розничной сети, рассказал, что «Евросеть» перестала закупать товар летом, но за последние отгруженные партии продолжала платить на протяжении последующих месяцев.

Как писал РБК, в начале сентября ретейлер «Евросеть» (ООО «Евро-

сеть-Ритейл») подал иск к Samsung (ООО «Самсунг Электроникс Рус Компани») на сумму 150 млн руб. Претензия также была подана в МКАС при ТПП. Представитель «Евросети» Ульяна Смольская уточнила, что речь идет о встречном иске, компания добивается возмещения

Samsung можно трактовать как «попытку давления на «Евросеть» из-за высказанных ранее претензий по качеству продукции».

В июне «Связной», «Евросеть», «МегаФон», «ВымпелКом» приостановили закупки смартфонов Samsung. Официальная версия, которую озвучивали РБК представители четырех компаний, — увеличение доли бракованных устройств в поставках: по их данным, если приемлемый уровень брака по рынку — менее 1%, то по отдельным партиям Samsung этот показатель составляет до 6–7%.

До приостановки закупок техники Samsung одна только «Евросеть» ежемесячно продавала около 400 тыс. смартфонов и планшетов этого производителя. В сентябре собеседники РБК в «Евросети», «Связном», «МегаФоне» и «ВымпелКоме» признавались, что в их розничных сетях имеются «лишь мизерные остатки аппаратов Samsung, которых хватит в лучшем случае до ноября». ■

**ИНТЕРНЕТ** Социальная сеть отчиталась о финансовых результатах

## Facebook вырос на смартфонах

АЛЕНА СУХАРЕВСКАЯ

**Финансовые показатели Facebook по итогам третьего квартала превзошли прогнозы аналитиков: выручка выросла на 41%, чистая прибыль — на 11%. Драйвером роста стала реклама на мобильных устройствах.**

Крупнейшая в мире социальная сеть Facebook отчиталась о финансовых результатах по итогам третьего квартала. Результаты превзошли ожидания аналитиков по всем показателям. Выручка соцсети в отчетном периоде выросла на 41%, до \$4,5 млрд, против \$3,2 млрд годом ранее, при этом аналитики ожидали роста только до \$4,37 млрд. Чистая прибыль Facebook с июля по сентябрь выросла на 11%, до \$891 млн, что также оказалось лучше прогнозов экспертов.

Причиной впечатляющих финансовых результатов Facebook стал активный рост доли рекламных доходов на мобильных устройствах: хотя бы потому, что такое продвижение обходится рекламодателям дороже. Именно мобильная реклама принесла Facebook в прошлом квартале 78% дохода — год назад за аналогичный отчетный период на нее приходилось 66% выручки. «Мы считаем, что у нас лучший продукт для мобильной рекламы на рынке: у нас есть возможности и для таргетирования, и для измерения [эффективности]. У нас очень широкий спектр», — пояснила телеканалу CNBC операционный директор Facebook Шерил Сандберг.

Facebook активно работает над тем, чтобы убедить рекламодателей, что соцсеть обладает са-

мым «умными» маркетинговыми продуктами и потенциалом для взаимодействия с пользователями через мобильные устройства, отмечает Bloomberg. Поскольку пользователи используют Facebook, подписываясь своими настоящими именами, это улучшает возможности компании отслеживать и таргетировать их для рекламодателей, считают собеседники агентства.

Также соцсеть объясняет удачные финансовые результаты ростом популярности видеорекламы в основном приложении — в минувшем квартале пользователи просмотрели более 8 млрд роликов, а также тем, что в прошлом квартале Facebook впервые ввела рекламные продукты в приобретенной в 2012 году соцсети для изображений Instagram. Последнее позволило расширить аудиторию для рекламодателей на 400 млн пользователей — в основном это пользователи мобильных устройств. Bloomberg отмечает, что выручка Facebook на одного пользователя в прошлом квартале выросла на 24%, до \$2,97.

По оценкам аналитической компании EMarketer, в нынешнем

**Именно мобильная реклама принесла Facebook в прошлом квартале 78% дохода — год назад за аналогичный отчетный период на нее приходилось 66% выручки**

году доля Facebook в мировых доходах от мобильной рекламы достигнет 17,4% от общего размера рынка в \$72,1 млрд.

Аналитик RBC Capital Markets Марк Мэхэни отметил в записке



Соцсеть объясняет удачные финансовые результаты ростом популярности видеорекламы в основном приложении

для клиентов, что маркетологи, судя по всему, весьма довольны отдачей средств, которые они тратят на рекламу в Facebook, и потому не стоит в ближайшее время ожидать снижения их активности.

### МИЛЛИАРД ПРОЙДЕН

Впрочем, пока Facebook не жалует на рост аудитории: в минувшем квартале среднемесячное количество активных пользователей выросло на 60 млн человек и составило 1,55 млрд: для сравнения, Twitter, отчитавшийся о своих квартальных результатах 28 октября, увеличил свою среднемесячную аудиторию только на 3 млн пользователей. Количество пользователей Facebook ежемесячно, выросло на 17% и уже превышает 1 млрд человек (1,01 млрд) — ранее этот показатель составлял лишь 968 млн.

В перспективе Facebook планирует увеличивать свою аудиторию за счет развивающихся стран: од-

ним из таких драйверов должна стать инициатива Internet.org, в рамках которой Facebook планирует сделать более доступным доступ к определенным интернет-сервисам жителям наименее развитых стран. Эта программа, запущенная в 2013 году, уже «привела» в онлайн более 15 млн человек в 29 странах, включая 1 млн в Индии, сообщила Facebook. Более 50 млн человек используют облегченное приложение Facebook для Android, предназначенное для пользователей с низкой скоростью передачи данных.

Facebook также отметил, что не собирается оставлять попытки выйти на китайский рынок, где соцсеть пока блокируется властями. «Люди думают, что Facebook нет в Китае, но это неправда», — отметил в ходе конференц-колла Марк Цукерберг. По его словам, Китай является одним из крупнейших рекламных рынков для соцсети, поскольку экспортеры из Поднебесной активно рекламируют свои услуги для остального мира. Он также подтвердил, что Facebook продолжает работать над выходом в Китай. «Вы не можете иметь миссию соединить весь мир и оставить в стороне самую большую страну в мире», — заметил он, добавив, что компания ищет путь решения этой ситуации.

Facebook отчитывалась о своих результатах уже после закрытия биржи NASDAQ, где торгуются акции компании, однако в ходе продолженной сессии котировки соцсети выросли на 3,76%, до \$107,85, а капитализация компании, таким образом, превысила отметку в \$300 млрд и сейчас составляет около \$303,6 млрд. Тем самым соцсеть стоит дороже, чем General Electric, отмечает Forbes. ■

СЛЕДСТВИЕ Оператором рекламы на транспорте занялась полиция

# Дело «Бульварного кольца»

СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ

**Взаимоотношения ГУП «Мосгортранс» и ее бывшего рекламного подрядчика, ООО «Бульварное кольцо», сейчас расследует столичная полиция. Уголовное дело заведено, после того как задолжавшая ГУПу почти 470 млн руб. компания выиграла в суде 444 млн руб.**

## НЕВЫПОЛНИМЫЙ КОНТРАКТ

По заявлению «Мосгортранса» возбуждено уголовное дело по признакам преступления, предусмотренного ч.2 ст.165 Уголовного кодекса РФ (причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотреблением доверия). Об этом РБК сообще-

**В суде «Бульварное кольцо» настаивало на том, что ГУП предоставило ему для оклейки рекламой меньше транспортных средств, чем это было предусмотрено договором**

ли в пресс-службе УВД по Центральному административному округу Главного управления МВД по Москве, уточнив, что дело расследуется пока в отношении неустановленных лиц, но связано оно с деятельностью «Бульварного кольца».

В ч. 2 ст. 165 УК речь идет о преступлениях в особо крупном размере, ущерб от которых составляет от 1 млн руб. Среди предусмотрен-

ных наказаний — лишение свободы до пяти лет со штрафом.

«Мосгортранс», управляющий всем общественным наземным транспортом, действительно обратился с соответствующим запросом в правоохранительные органы, подтвердила пресс-служба ГУПа.

«Бульварное кольцо» выиграло аукцион «Мосгортранса» по выбору рекламного партнера в мае 2011 года. Неизвестная на рекламном рынке компания (на тот момент ООО «Агентство недвижимости «Бульварное кольцо») тогда взяла на себя обязательство перечислить ГУПу за пять лет почти 2,2 млрд руб. при стартовой стоимости контракта 442 млн руб. Участники рынка сразу предупредили, что собрать

столько денег не удастся: чтобы бизнес был рентабельным, выручка компании за пять лет должна составить около 7,4 млрд руб., тогда как до этого объем рекламы на наземном транспорте в Москве не превышал 220 млн руб. в год. Уже в 2012 году «Бульварное кольцо» попросило пересмотреть условия контракта, но различные чиновники отказались пойти компании на уступку.



В 2011 году «Бульварное кольцо» обязалось выплатить «Мосгортрансу» 2,2 млрд руб. за пять лет. Участники рынка уже тогда говорили, что это нереально

## УСПЕШНЫЙ ВСТРЕЧНЫЙ ИСК

В январе 2015 года «Мосгортранс» в одностороннем порядке расторг договор с «Бульварным кольцом» по причине недобросовестного исполнения тем своих обязательств.

В феврале ГУП подало иск к своему бывшему рекламному партнеру, потребовал с него почти 469,8 млн руб. задолженности. Но Арбитражный суд Москвы в мае принял прямо противоположное решение: по встречному иску «Бульварного

кольца» он обязал «Мосгортранс» выплатить тому почти 444 млн руб. В суде «Бульварное кольцо» настаивало на том, что ГУП предоставило ему для оклейки рекламой меньше транспортных средств, чем это было предусмотрено договором.

БАНКИ Спасать «Солидарность» будет компания нефинансового сектора

# Трижды санирован

СИРАНУШ ШАРОЯН

**Санацией банка впервые займется компания нефинансового сектора. Строитель энергетических объектов «Зарубежэнергопроект» возьмет банк «Солидарность», на оздоровление которого АСВ потратило почти 20 млрд руб.**

## УНИКАЛЬНАЯ САНАЦИЯ

В четверг, 5 ноября, Центральный банк утвердил изменения в плане санации самарского банка «Солидарность» (173-е место по размеру активов). Новый план предусматривает присоединение «Солидарности» к ивановскому Кранбанку (346-е место) и переход под контроль компании «Зарубежэнергопроект», специализирующейся на проектировании в области строительства энергетических объектов.

Случай с санацией «Солидарности» уникален, банк впервые передается на санацию компании из нефинансового сектора, говорит независимый эксперт Павел Самиев. «Хотя формально нет никакого запрета на то, чтобы санацией занимались нефинансовые структуры, всегда считалось, что банки и банковские группы лучше будут справляться с задачей санации, так как знают рынок и могут взять на себя сложные случаи, заняться антикризисным менеджментом», — объясняет он.

На этой неделе стало известно, что санацией «Уралсиба» займется частное лицо, это тоже уникальный случай, но их, вероятно, станет больше, говорит Самиев. «Есть ощущение, что ЦБ разочаровался в санациях через банки. Санаторы часто пытаются использовать санацию для улучшения собственного положения, при этом используя механизмы, которые ухудшают ситуацию в saniруемых банках,

перекидывая на них собственные проблемные активы и т.д.», — объясняет он.

Ивановское ОАО «Зарубежэнергопроект», согласно годовому отчету, специализируется на «создании проектной документации

**«Хотя формально нет никакого запрета на то, чтобы санацией занимались нефинансовые структуры, всегда считалось, что банки и банковские группы лучше будут справляться с задачей санации»**

и выполнении сопровождающих работ и услуг для строительства тепловых электростанций на территории России и за рубежом», и к банковскому сектору отношения не имеет. Активы компании на конец 2014 года, согласно отчетности, составляли 4,4 млрд руб., это в два раза меньше, чем выдаваемый АСВ на санацию кредит.

Основным акционером «Зарубежэнергопроекта» с долей 73,7%, по данным СПАРК, является офшор Vinum Securities Ltd, зарегистрированный на Британских Виргинских островах. Как писал «Коммерсантъ», этот офшор име-

ет отношение к бывшим топ-менеджерам РАО «ЕЭС России», хотя формально никогда им не принадлежал.

Кранбанк, к которому будет присоединена «Солидарность», — это небольшой ивановский банк, активы которого на 1 октября составляли 5,8 млрд руб. — почти в 4 раза меньше, чем у «Солидарно-

сти». Крупнейшим акционером Кранбанка с долей 19,54% является бывший совладелец «Ленты» Август Мейер. В первом квартале 2015 года у банка сменились собственники — 24,4% выкупил менеджер банка, включая председателя правления Василия Белова (9,9%) и члена совета директоров Александра Гончарова (9,8%). После смены акционеров рейтинговое агентство RAEX понизило рейтинг кредитоспособности банка до уровня В++ «приемлемый уровень кредитоспособности», объяснив это сомнениями в возможностях новых собственников по финансовой поддержке банка, ухудшением качества активов и снижением чистых процентных доходов. Убыток банка за девять месяцев 2015 года составил 72,4 млн руб.

АСВ выбор «Зарубежэнергопроекта» и Кранбанка в качестве санаторов объясняет тем, что «в нем были изложены наиболее выгод-





писали акт, в котором ГУП признало, что «Бульварное кольцо» переплатило ему более 430 млн руб. В суде «Мосгортранс» настаивал, что этот акт был подписан неуполномоченным лицом. Апелляционная инстанция с этим доводом не согласилась: указанный сотрудник ГУПа был наделен этими полномочиями специальным приказом и подписывал акты сверки взаимных расчетов за предыдущие годы.

Уже 2 ноября «Мосгортранс» подал кассационную жалобу на решение Арбитражного суда Москвы и постановление апелляционной инстанции, отмечает пресс-служба ГУПа. Но выплатить «Бульварному кольцу» почти 444 млн руб. «Мосгортранс» должен уже сейчас, после того как вступило в силу постановление апелляции. Располагает ли ГУП необходимыми средствами, его пресс-служба сообщить отказалась, сославшись на коммерческую тайну.

Связаться с действующими владельцами «Бульварного кольца» не удалось: сайт компании не работает, прежние телефоны не отвечают. После разрыва контракта у «Бульварного кольца» в очередной раз сменились собственники. По данным ЕГРЮЛ на август 2015 года, 99% ООО принадлежит самому ООО «Бульварное кольцо», 1% — ООО «Старинвест», учредителями которого являются Александр Минаев (20%) и назначенный в июле гендиректором «Бульварного кольца» Сергей Шумилин.

До расторжения договора с «Мосгортрансом» гендиректором «Бульварного кольца» был Расул Ахмедов (ему на момент разрыва контакта принадлежал 1% «Бульварного кольца», оставшиеся 99% через ООО «Фит-Стайл» принадлежали Алексею Егармину). Ахмедов заявил РБК, что ему ничего про возбужденное уголовное дело не известно. ■

С выводами Арбитражного суда Москвы 26 октября согласилась апелляционная инстанция. Из опубликованного текста ее постановления следует, что уже после расторжения договора в январе 2015 года стороны под-

ные условия финансирования мероприятий по предупреждению банкротства банка».

### ТРИ САНАТОРА

На санацию «Солидарности», активы которой составляют 22,4 млрд руб., АСВ выделит кредиты на 9,9 млрд руб. под обеспечение, говорится в сообщении агентства. Заем на 8,8 млрд руб. выделен на 10 лет для «покрытия дисбаланса между справедливой стоимостью активов и балансовой величиной обязательств банка». Кредит еще на 1,1 млрд руб. сроком на 6 лет «Зарубежэнергопроект» получит для поддержания ликвидности банка.

«Зарубежэнергопроект» станет третьим с начала года санатором «Солидарности». В конце ноября 2013 года в банке был введен экстренный стабилизационный план, который, в частности, предусматривал ограничение на выдачу наличных по банковским картам — не более 20 тыс. руб. в месяц на одного клиента. Банк России совместно с АСВ выработали план участия в предупреждении банкротства банка, санатором была выбрана компания «Аликвит», владевшая контрольным паке-

том Пробизнесбанка. На первоначальном этапе финансового оздоровления «Аликвиту» на санацию «Солидарности» было выделено 2,2 млрд руб., еще 6 млрд руб. было предоставлено непосредственно банку, рассказали в АСВ.

В августе 2014 года Банк России отозвал лицензию у Пробизнесбанка, и поддерживать функционирование «Солидарности» должен был мегасанатор — банк «Российский капитал». Деньги, которые были выделены «Аликвиту» на санацию «Солидарности», тот использовал «в своих целях», рассказывал «Коммерсанту» председатель правления «Российского капитала» Михаил Кузовлев. «Когда Пробизнесбанку стало тяжело, он начал закрывать свои дыры в том числе за счет средств, которые выделялись для «Солидарности», — отметил Кузовлев. После отзыва лицензии у Пробизнесбанка АСВ предоставило «Российскому капиталу» 3 млрд руб., которые мегасанатор разместил в банке для поддержания его ликвидности, отмечают в агентстве, добавляя, что этот заем будет возвращен в течение пяти календарных дней после предоставления финансовой помощи в рамках санации «Зарубежэнергопроект». ■

### КАК ЭТО СДЕЛАТЬ

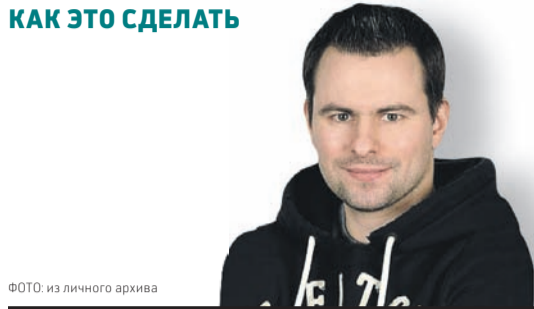


ФОТО: из личного архива

ЕВГЕНИЙ ЛИСОВСКИЙ,  
директор по маркетингу компании «ЛитРес»

## Как правильно сократить расходы в кризис

**В кризис многие предприниматели начинают экономить на маркетинге, полагая, что эта статья расходов необязательная. Опыт «ЛитРеса» показывает, что так делать не стоит.**

### СЛЕДИТЕ ЗА РАСХОДАМИ ПОСТОЯННО, А НЕ ТОЛЬКО В КРИЗИС

Есть кризис или его нет — оптимизация расходов должна быть непрерывной. Маркетинг и продажи неотделимы друг от друга, поэтому под оптимизацией я понимаю привлечение новых клиентов и удержание старых по цене, которую вы себе можете позволить в пределах вашей бизнес-модели, маржинальности и жизненного цикла клиента. Если стоимость привлечения клиента растет, надо думать, как ее снизить, чтобы не выбыть из бюджета, если падает — увеличивать бюджет для более агрессивного привлечения новых клиентов. Именно поэтому ключевым KPI для маркетологов должна быть выручка компании.

### СОКРАЩАЙТЕ СТАТЬИ, КОТОРЫЕ НЕ ВЛИЯЮТ НА ВЫРУЧКУ

При оптимизации расходов в первую очередь необходимо думать над тем, что можно отдать на аутсорсинг, чтобы оставить в штате только ключевых сотрудников, которые будут руководить процессами. Вы всегда платите только за выполненную работу и не переплачиваете за простой. В «ЛитРесе» на аутсорсинг отданы услуги дизайнеров, копирайтеров, менеджеров службы поддержки, верстальщиков и программистов. Это позволяет нам существенно экономить.

Например, хороший дизайнер в Москве желает получать 70–80 тыс. руб. в месяц (компания с учетом налогов он обойдется в полтора раза дороже). Вы также должны будете обеспечить ему рабочее место, компьютер и постоянный поток задач. Однако дизайнер для нас в большинстве случаев — создание кучи (100 шт.) баннеров, причем в формате «по требованию». Создание баннеров — это пыльная работа, не требующая супернавыков, поэтому крутой дизайнер с такой работы от вас сбежит через месяц. Внештатный дизайнер при нашей весьма плотной загрузке обходится нам в пределах 30 тыс. руб. (без налогов). Экономия минимум в два раза объясняется тем, что если дизайнер из Москвы не

готов за 300 руб. рисовать баннер, то дизайнер из Твери готов, причем с таким же качеством. Такая же формула работает и для копирайтеров, и для верстальщиков, многие из которых живут в регионах, и среднемесячный доход 20 тыс. руб. за полный рабочий день это для них очень хорошо.

### ИСПОЛЬЗУЙТЕ КРИЗИС ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Во время кризиса многие компании поддаются панике и начинают экономить на маркетинге, продолжая держаться на плаву только за счет существующих клиентов. Эта стратегия действительно позволяет сэкономить в моменте, но в долгосрочной перспективе это будет провал: ни один бизнес не может

**«Если в компании плохо организован процесс прямых коммуникаций с клиентом, то бессмысленно «наливать воду в дырявое ведро»: сперва надо заткнуть в нем как можно больше дыр»**

существовать без притока новых клиентов, в силу того что жизненный цикл любого клиента у любого сервиса — затухающая кривая.

Когда паникеры перестают размещать рекламу, происходит падение спроса на нее и, как следствие, падение цен. Напрямую цену, конечно, никто, как правило, не снижает: в прайс-листах везде будут стоять те же цены, что и раньше, но при этом все понимают, что спрос сильно упал и если вы как следует поторгуетесь, то можете существенно сбить цену. В первую очередь это касается интернет-рекламы, поскольку там нет затрат на производство и персонал, как, скажем, в наружной рекламе, тем не менее хорошую скидку можно будет выторговать везде. Тут работают классические законы рыночной экономики: если предложение остается на месте, а спрос падает — цена должна упасть. В нашем случае падает планка, до которой рекламные площадки готовы опуститься по цене. Это прекрасная возможность для более смелых компаний отвоевать рынок, привлекая новых клиентов по более низкой цене.

### НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О СТАРЫХ КЛИЕНТАХ

Я более шести лет обслуживаю у одного официального дилера, у которого и покупал машину, —

При оптимизации расходов в первую очередь необходимо думать над тем, что можно отдать на аутсорсинг, чтобы оставить в штате только ключевых сотрудников, которые будут руководить процессами.

так вот, за все эти годы мне ни разу не приходило ни одно СМС и ни единого звонка о том, что у меня подходит время очередного ТО, в то время как для сервисных центров это основной бизнес. Более того, в мой последний визит в этом году я выяснил, что у них произошло обновление базы данных и исчезли все номера мобильных телефонов клиентов! За такое менеджеров надо увольнять с позором, впрочем, как и за отсутствие прямых коммуникаций с клиентом. Поэтому если в компании плохо организован процесс прямых коммуникаций с клиентом, как в приведенном примере, то бессмысленно «наливать воду в дырявое ведро»: сперва надо заткнуть в нем как можно больше дыр. В бизнесе необходима

удобная и гибкая CRM-система, которая не только позволит следить за всеми процессами, но и не даст оставить без внимания ни одного клиента.

### ДУМАЙТЕ, КАК ВАШ КЛИЕНТ

В 2008 году я работал в компании, производящей b2b-продукт, — Remote Administrator, который на тот момент позиционировался как программа для удаленного управления компьютерами. Фактически подразумевалось, что клиент прекрасно понимает выгоды от использования продукта. Однако в кризис многие компании искали пути оптимизации затрат, и мне пришла идея репозиционировать продукт на российский рынок — как «решение для оптимизации IT-издержек на поддержание парка компьютерных сетей». Я разработал под эту концепцию специальную презентацию, договорился с крупнейшим дистрибьютором программного обеспечения (компанией Asoft) и лично объехал с этой презентацией ключевые регионы России, в результате чего получилось увеличить выручку в партнерском канале в 2009 кризисном году на 30%.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Как это сделать», может не совпадать с мнением редакции.

Как заработал свое состояние основатель хедж-фонда Citadel Кеннет Гриффин

# \$7 млрд на бумаге

ОЛЕГ МАКАРОВ

**Четверть века назад студент Гарварда Кеннет Гриффин стал торговать облигациями в комнате общежития. Сегодня он миллиардер с состоянием \$7 млрд и глава успешного хедж-фонда Citadel с портфелем \$25 млрд.**

В 1988 году 19-летний второкурсник Гарварда прокрался мимо секретаря в бостонском офисе банка Merrill Lynch, нашел менеджера, отвечавшего за конвертируемые облигации, и завязал разговор о технических аспектах торговли ценными бумагами. Спустя несколько недель, за которые два собеседника успели два-три раза встретиться, студент Кеннет Гриффин попросил Теренса О'Коннора, эксперта по конвертируемым бондам, открыть на его имя корпоративный торговый счет на сумму \$100 тыс. В то время средний размер такого счета составлял \$100 млн. «Мой начальник подумал, что я сошел с ума», — вспоминает О'Коннор. Тем не менее менеджер уговорил своего босса пойти молодому человеку навстречу. Спустя годы уже никто не мог назвать это решение абсурдным.

В 2003 году Гриффин с состоянием \$650 млн впервые вошел в рейтинг самых богатых американцев в журнале Forbes, заняв вторую строчку среди самых молодых миллионеров, на тот момент ему было 34 года. В 2006 году его состояние достигло \$1,7 млрд, а в 2007-м перевалило за \$3 млрд. Сегодня Кеннет Гриффин — гендиректор Citadel LLC, одного из наиболее авторитетных и быстрорастущих инвестфондов, под управлением которого находится порядка \$25 млрд, его личное состояние оценивается в \$7 млрд.

## ИНВЕСТИР ИЗ ОБЩЕЖИТИЯ

Кеннет Гриффин родился 15 октября 1968 года в Дейтон-Бич во Флориде, но вырос в другом флоридском городе, курортном Бока-Ратоне. Его отец работал проектно-менеджером в космической программе General Electric, и мальчишку с детства нравились техника — он часто просил мать отвезти его в магазин Computerland. Кроме того, он любил шахматы и даже стал президентом школьного шахматного кружка. В старших классах подросток уже подрабатывал, устраняя «баги» в компьютерах IBM.

«Кена нельзя было назвать типичным подростком, — вспоминает в разговоре с Fortune его детский приятель Дэн Векслер. — Он дружил с ребятами постарше, всегда понимал, что он хочет, и постоянно генерировал идеи». Одну из них он воплотил, открыв компанию Discovery Educational Systems, которая специализировалась на продаже школам обра-

зовательного ПО. Позже Гриффин вышел из бизнеса, но фирма работает до сих пор.

В 1986 году Гриффин поступает на экономический факультет Гарвардского университета. Уже на первом курсе он сделал свои первые капиталовложения, на которые его вдохновила статья в журнале Forbes. Прочитав о том, что акции компании Home Shopping Network переоценены, он открыл короткую позицию, поставив свои накопления на то, что бумаги подешевеют, и не прогадал. Он получил прибыль, но ее почти полностью съели комиссионные и издержки по сделке.

Такой итог разочаровал начинающего инвестора, и он принялся читать литературу о финансовых рынках. Соотношение стоимости облигаций и тех цен, по которым они конвертируются в акции, казалось Гриффину нелогичным, и он написал программу, чтобы рационализировать соотношение этих двух показателей.

Каникулы после первого курса Гриффин потратил на сбор средств у родственников и друзей для своего первого хедж-фонда. Начальный капитал фонда составил \$265 тыс. По возвращении в университет он установил в своей комнате в общежитии Sabot House спутниковую тарелку, чтобы получать рыночные данные в режиме реального времени. Спустя месяц, 19 октября 1987 года, в «черный понедельник», произошел крах фондового рынка: было зафиксировано рекордное падение промышленного индекса Dow Jones за всю его историю. Гриффин, находясь в шорте, снова заработал.

«Большинство из нас с трудом разбирались в этих вещах, а Кен торговал прямо из своей комнаты, — говорит товарищ Гриффина по Гарварду Александр Слуски, управляющий партнер сан-францисского фонда Vector Capital Corp. — Он часто сбегал с занятий в брокерские конторы, чтобы получить информацию по своим позициям, так как не мог себе позволить заказать доставку финансовых данных прямо в общежитие».

К 1989 году под управлением Гриффина уже находился \$1 млн. В тот же год произошло событие, которое во многом определило дальнейшее развитие бизнеса Гриффина. Один из его знакомых трейдеров представил его авторитетному инвестору Фрэнку Мейеру, главе базирующейся в Чикаго инвестгруппы Glenwood Capital. Мейер поверил в перспективного инвестора и выделил ему \$1 млн. Гриффин превзошел все ожидания, обеспечив 70-процентный возврат на вложенные инвестиции.

«Кен доказал, что у него много способностей: он разбирался в IT, торговле, даже в комплаенсе, — вспоминает Мейер в разго-



Скупка проблемных активов потерпевших крах хедж-фондов принесла Кеннету Гриффину миллиарды долларов

## Бизнес Citadel

Как и большинство хедж-фондов, Citadel делает ставки как на рост, так и на падение рынков — так фонд страхует себя от рисков резкого изменения конъюнктуры на отдельных рынках. При этом в отличие от многих своих конкурентов, ограничивающих спектр своих ставок, Citadel инвестирует в множество различных рынков. У фонда есть подразделение, специализирующееся на товарных рынках. Три года компания

потратила на создание подразделения, специализирующегося на алгоритмической торговле, которое использует сложные математические формулы для определения привлекательных объектов для инвестиций. Сейчас эта структура управляет активами на \$3 млрд и вскоре может быть преобразована в отдельный фонд. Citadel также усилил свое маклерское подразделение,

которое занимается торговлей ценными бумагами в интересах третьих лиц, заняв нишу, которую покинули некоторые банки.

Через систему Citadel в настоящее время проходит почти треть заявок американцев на фондовую торговлю. Этот бизнес обеспечивает около 10% выручки фонда. Citadel также пробует заниматься аналогичным бизнесом в Китае.

воре с Bloomberg. — Сочетание стольких талантов редко встречается в одном человеке». Он легко сходился с топ-менеджерами корпораций, и ему удавалось уговорить их одолжить ему акции их компаний для хеджирования собственных ставок по облигациям.

В итоге Мейер предоставил Гриффину офис в Чикаго, и в ноябре 1990 года молодой предприниматель открывает фонд Wellington Financial Group (предшественник Citadel) с капиталом \$4,6 млн. «Тогда фонд Citadel и компанией назвать-то было сложно, он сводился лишь к одному Кену Гриффину», — рассказывал Мейер. Гриффину тогда было 23 года, он был слишком молод, чтобы заслужить доверие серьезных инвесторов. Поддержка Мейера оказалась как нельзя кстати. Он наставлял начинающего бизнесмена, помогал решать организационные вопросы и учил своего подопечного мыслить масштабно. «Фрэнк всегда заставлял меня думать о бизнесе как о платформе, — говорит Гриффин. — Когда твой первый инвестор верит, что тебе удастся системно выстроить бизнес, это мощный источник вдохновения».

Три года фонду сопутствовал успех. С 1990 по 1993 год его доходность на инвестиции составила 43, 40,7 и 23,5% соответственно. Но в 1994 году на рынке конвертируемых облигаций начался кризис, и фонд потерял 4,3%. Инвесторы принялись забирать свои сложения, и активы фонда упали втрое.

Не успев до конца повзрослеть, молодой инвестор усвоил важный урок: ликвидность в бизнесе играет ключевую роль, и во время кризиса доступ к ней зачастую закрыт. «Мы все получили предупреждение, — отмечал Мейер. — Тогда Кен пообещал мне, что это больше никогда не повторится».

## ФИНАНСОВАЯ CITADEL

В 1994 году фонд Wellington меняет название на Citadel, которое было призвано убедить инвесторов в стабильности фонда среди финансовых бурь. В 1998 году, когда портфель активов фонда вырос до \$2 млрд, Citadel пересмотрел свою бизнес-стратегию: теперь он требовал от инвесторов держать средства в фонде как минимум в течение трех лет. Последняя из структур Citadel ут-

**В 2003 году Гриффин с состоянием \$650 млн впервые вошел в рейтинг самых богатых американцев в журнале Forbes, заняв вторую строчку среди самых молодых миллионеров, на тот момент ему было 34 года**

вердила новые правила 31 июля 1998 года, на фоне азиатского финансового кризиса.

Citadel стал осторожно походить к сделкам, скупая активы проблемных фондов. По итогам года фонд продемонстрировал один из лучших показателей доходности в инвестбизнесе — 30,5%.

Постепенно Citadel стал брать на вооружение иные стратегии: торговля японскими и европейскими конвертируемыми облигациями, статистический арбитраж, ставки на исторические соответствия между стоимостью ценных бумаг, арбитраж по слияниям, ставки на акции компаний при слияниях, арбитраж на инструментах с фиксированной доходностью, купля-продажа соответствующих облигаций. Скупка проблемных активов потерпевших крах хедж-фондов — Amaranth, Sowood Capital Management и Enron Corp. — принесла Citadel миллиарды долларов.

Гриффин сдержал обещание, данное Мейеру: Citadel усто-

ял при финансовом кризисе 2008 года, который стоил фонду \$8 млрд. Чтобы предотвратить разорение компании, Citadel запретил своим инвесторам забирать деньги из фонда в течение десяти месяцев. Со временем Citadel вернулся на рынок. По словам Гриффина, чтобы отыграть потери, компании потребовалось три года и 17 дней. «Он умеет справляться с кризисами», — говорит Брайен Уайт, соуправляющий BlackRock Alternative Advisors.

## ПОТОГОННАЯ ФАБРИКА

Заходя в офис Citadel, сложно отделить трейдеров от технических специалистов — светлый верх, темный низ, но рубашки с расстегнутым воротом. Сотрудники быстро перемещаются по офису, обрывая разговор на полуслове. Там царит атмосфера Кремниевой долины и Уолл-стрит. Работать там непросто. «Citadel может быть настоящей потогонной фабрикой, — признается один из бывших сотрудников компании. — Приходится прикладывать массу энергии и многим жертвовать ради своей работы». Фонд платит хорошие деньги, но даже они не могут удержать сотрудников, если те решают уйти.

«Гриффин может платить наиболее эффективным трейдерам по \$2,5 млн в год, — объясняет бывший сотрудник. — Но как только срок действия их контракта истекает, многие покидают компанию». В отличие от других фондов трейдерам не дают приобретать доли в ком-

пании, и у них нет понимания, сколько они стоят на самом деле. Как-то за пять лет Citadel покинули 15 старших менеджеров, в том числе те, говорит бывший сотрудник, кто «выстраивал структуру фонда совместно с Гриффином, хотя он, вероятно, никогда это не признает».

Местная пресса из-за текучки персонала называет Citadel чикагской «фабрикой кадров». «Кен — чрезвычайно одаренный трейдер с техническим складом ума, но ему явно не хватает эмоциональной зрелости», — характеризуют главу Citadel его бывшие подчиненные.

Конкуренты отзываются о Гриффине еще менее лицемерно. Глава компании Third Point Partners Дэн Леб как-то назвал его «песчаной мышью». Одно из писем Леба Гриффину в 2005 году утекло в прессу: в нем он сравнивает установившуюся в Citadel атмосферу с ГУЛАГом. «Ты окружен льстецами, но ты сам прекрасно осознаешь, что они тебя презирают и испытывают к тебе отвращение», — цитировал журнал Fortune письмо Леба.

По словам бывших сотрудников Citadel, Гриффин категорически не выносит находиться на публике. Он патологический интроверт, утверждают они: даже со своей ассистенткой Джоди Дайхмиллер, которая сидит с ним в одном кабинете, Гриффин общается по e-mail.

Но на 25-летие компании, отмечавшееся в этом году, основатель нашел нужные слова, чтобы отдать должное своим сотрудникам, связав с ними многолетние успехи компании. «Источником нашего устойчивого конкурентного преимущества — техническое мастерство и команда незаурядных личностей. Их креативности, изобретательности, амбиций и упорства достаточно для того, чтобы покорить весь мир», — говорится в письме, разосланном всем сотрудникам в начале ноября. ▣

## Citadel LLC в цифрах

**\$265 тыс.**

составлял начальный капитал Кена Гриффина в 1987 году, когда в его распоряжении были только факс, телефон и персональный компьютер

**Около 1200 человек**

численность сотрудников Citadel LLC

**13**

представительств в мире имеет Citadel LLC: в Чикаго (штаб-квартира), а также в Нью-Йорке, Лондоне, Сан-Франциско, Гонконге, Бостоне, Далласе, Денвере, Гринвиче, Хьюстоне, Торонто, Шэньчжэне, Шанхае

**\$25 млрд**

объем средств под управлением Citadel LLC

**\$7 млн**

таков прогноз прибыли Citadel по итогам 2015 года

**\$10–100 млн**

составляет минимальный объем инвестиций в фонды под управлением Citadel LLC

**РБК**  
БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

II Ежегодная конференция  
**Изменения в Гражданском кодексе – 2015**  
Мнение эксперта



**Екатерина Бибикина**  
Юрист компании Forward Legal\*

Москва, The St. Regis  
Moscow Nikolskaya\*

25 сентября 2015 г.

### ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ ДОБРОСОВЕСТНО – ЭТО ОБЯЗАННОСТЬ

Еще недавно любой бизнесмен был уверен, что до заключения договора он не связан какими-либо обязательствами и может в любой момент прекратить переговоры. Однако внезапный отказ одной из сторон от дальнейших переговоров может стать причиной возникновения у другой стороны значительных имущественных потерь. В надежде заключить договор с определенным контрагентом, кто-то может отказаться от переговоров с иными контрагентами, потратить деньги на организацию переговоров. Взыскать эти убытки было практически невозможно.

С 1 июня 2015 в Гражданский кодекс были внесены положения, позволяющие компенсировать убытки, причиненные недобросовестным отказом от переговоров (статья 434.1). Ценность данных положений в том, что они обязали именно нарушителя доказать, что он действовал добросовестно и не имел цели причинить вред другой стороне. Если же в процессе судебного разбирательства выяснится, что переговоры были прерваны по вине лица, не участвовавшего в них, взыскать убытки не удастся. Хотя во многих странах срыв переговоров по вине лица «переманившего» контрагента, позволяет пострадавшей стороне взыскать с него убытки.

Сколько могут принести акции любимых компаний Джеймса Бонда

## Портфель 007

АНАСТАСИЯ СТОГНЕЙ,  
АЛЕКСАНДРА КРАСНОВА

Каждый новый фильм о Джеймсе Бонде (5 ноября в прокат выходит «007: Спектр») все больше напоминает рекламный каталог: герой пьет виски определенной марки, преследует врагов на узнаваемых автомобилях и поглядывает на такие же часы. Можно ли создать инвестиционный портфель из акций производителей всех этих товаров и заработать на этом?

За три года, прошедшие с выхода прошлого фильма «007: Координаты «Скайфолл» (преьера состоялась 26 октября 2012 года), такой портфель принес бы 26,4% прибыли. Что в него входило?

**HEINEKEN**  
Доходность: **73,0%**

Преданных поклонников бондианы до глубины души оскорбило появление в 2012 году в одной из сцен «Скайфолла» пива вместо традиционного коктейля из мартини с водкой. Но для инвестора оно могло бы стать сигналом к выгодной покупке.

С момента выхода фильма акции компании Heineken заметно выросли в цене: 26 октября 2012 года их можно было купить за €47,8. 3 ноября 2015 года стоимость акций этой нидерландской пивоваренной компании достигла €82,29. То есть, последовав за Бондом в 2012 году, можно было увеличить свои сбережения на 3,0%.

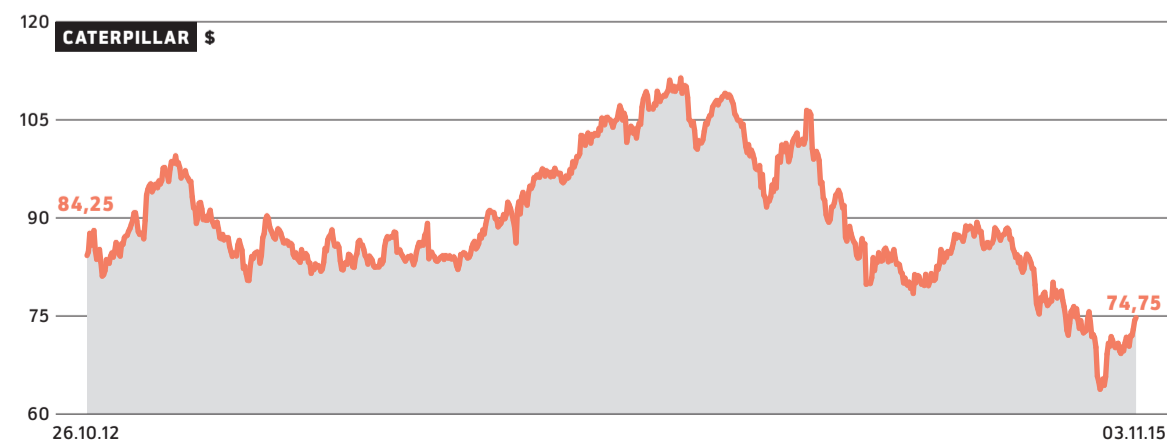
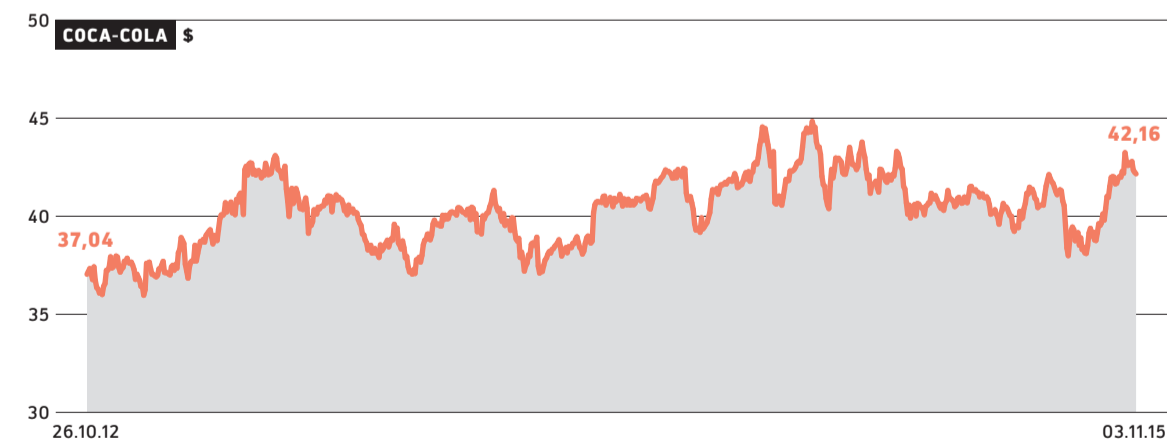
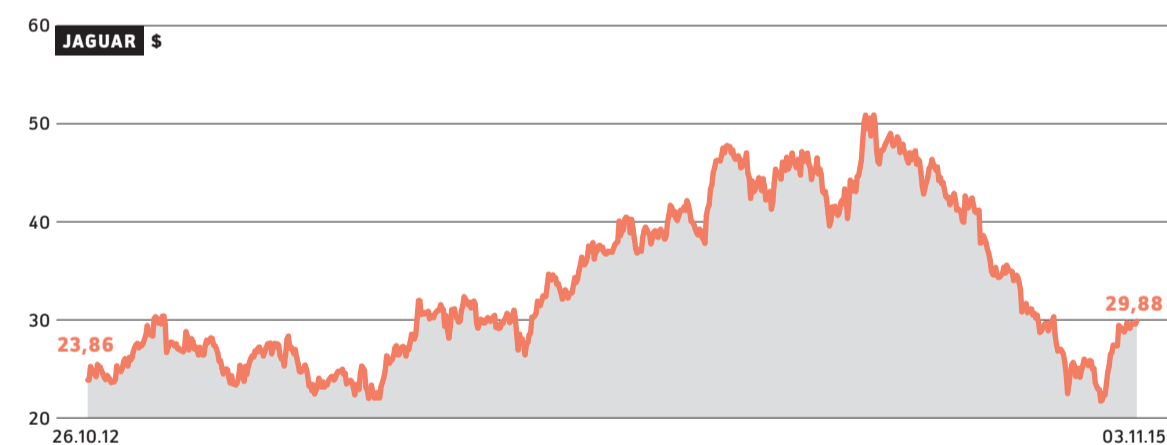
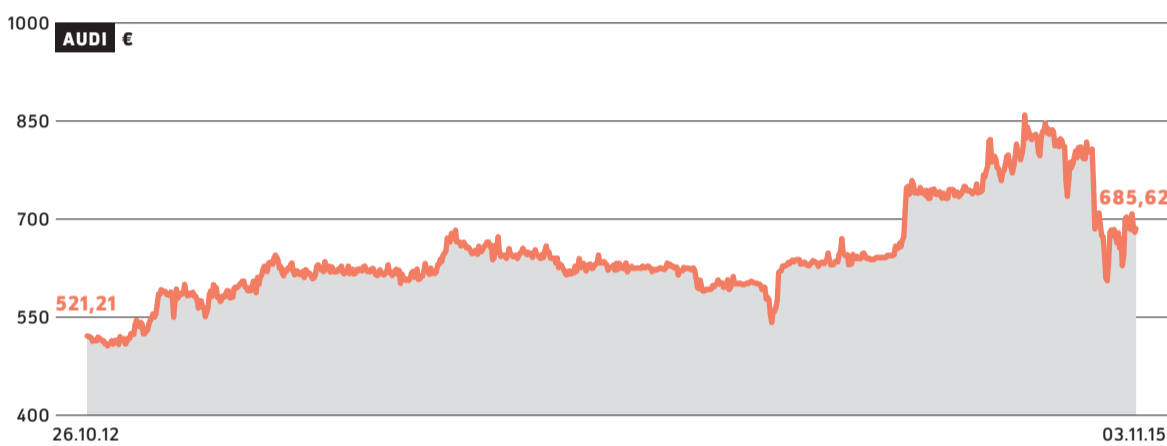
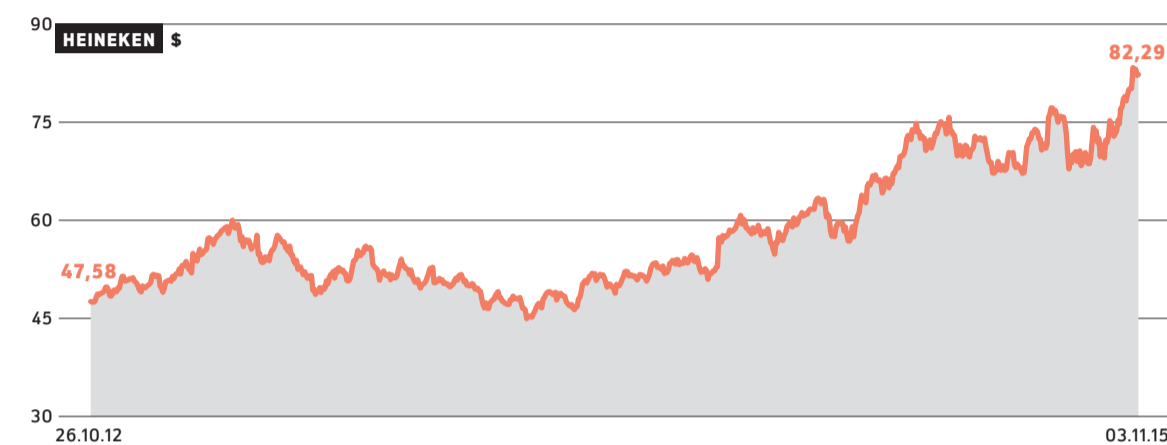
Темп роста акций Heineken на 37 п.п. опережает рост индекса MSCI Europe за этот же период (36%).

**AUDI**  
Доходность: **31,5%**

За последние три года держателям акций Audi пришлось поволноваться на крутых виражах. Хуже всего пришлось тем, кто купил бумаги компании минувшим летом: к началу октября акции Audi рухнули относительно июля на 27%. Причиной этого стал скандал вокруг крупнейшего в мире концерна Volkswagen, в который входит Audi. Его обвинили в подделке тестов на вредные выбросы.

Когда обман раскрылся, акции концерна за день обвалились на 22%, до семилетнего минимума. Против такого бессилена даже Джеймс Бонд. К слову, в фильме автомобиль символично переворачивается, и агент спешно пересаживается на мотоцикл Honda.

И все же если бы киноманы добавили акции Audi в свой портфель еще 26 октября 2012 года, то могли бы увеличить сбережения на 31,5%. За три года акции автомобильной компании на всемирной электронной системе торговли ценными бумагами Xetra подня-



лись в цене с €521,21 до €685,62. За то же время индекс MSCI Europe вырос на 36%.

**JAGUAR**  
Доходность: **25,2%**

Автомобильная компания Jaguar Cars (производит автомобили Jaguar и Land Rover) засветилась в четырех последних сериях бондианы. В «Скайфолле» на Jaguar XJ возят главу Секретной разведывательной службы Великобритании. Кроме того, на автомобиле этой марки ездит глава британского правительства Дэвид Кэмерон.

Помогает ли популярность у настоящих и вымышленных чиновников улучшить финансовые показатели компании? С июня 2008 года Jaguar Cars стала частью индийского автомобильного гиганта Tata Motors. С этого момента стоимость бумаг компании выросла в три раза. Инвестор, купивший американские депозитарные расписки (ADR) Tata Motors после выхода прошлого фильма, увеличил бы свои средства на четверть — за это время бумаги выросли с \$23,86 до \$29,88. Впечатляющий рост, но переиграть индекс MSCI USA Tata Motors не удалось: за аналогичный период он вырос на 49%.

**COCA-COLA**  
Доходность: **13,5%**

В фильме 2012 года Джеймс Бонд предпочитает кока-коле виски или то же пиво. Но с этим брендом он связан, кажется, теснее всего: к выходу «007: Координаты «Скайфолл» компания приурочила рекламную кампанию Coca-Cola Zero. Помимо выпуска коллекции бутылок с изображением спец-агента компания устроила «живую» акцию на вокзале Антверпена. Пассажирам, которые покупали напиток в вендинговом автомате, предлагали бесплатный билет на премьеру картины. Чтобы получить его, требовалось добежать до одной из платформ за 70 секунд, преодолевая всевозможные препятствия. В итоге компания опубликовала вирусный ролик, который на YouTube посмотрели более 11 млн человек. Акции компании с тех пор выросли с \$37,04 до \$42,16.

Доходность инвестиций в такие бумаги составила бы больше 13% — индекс MSCI USA обогнал их в 3,6 раза.

**CATERPILLAR**  
Доходность: **-11,3%**

На фоне дорогих автомобилей и алкоголя появление в фильме производителя строительной техники выглядит неожиданно. В картине Джеймс Бонд совершал сложные маневры с помощью экскаватора Caterpillar, но в реальности акции компании оказались неповоротливы. Вложившись в них сразу после выхода фильма, инвестор к началу ноября лишился бы 11,3%: курс ценных бумаг компании упал с \$84,25 до \$74,75. ■